



GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

MUNICIPAL TOURIST DESTINATION MANAGEMENT: ANALYSIS OF THE DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION OF JOÃO PESSOA-PB

GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISIS DE LA ACTUACIÓN DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB



Pyetro Pergentino de Farias - UFPE *1
Luciana Araújo de Holanda - UFPE *2
Nathália Körössy - UFPE *3

Submetido em: 01/12/2024
Aprovado em: 02/03/2025
Avaliado em pares
Editor: Izac Bonfim

RESUMO

Este estudo objetivou analisar a atuação da secretaria de turismo de João Pessoa-PB (SETUR-JP) com base no *Framework* para Avaliação de Organização de Gestão de Destino Turístico Municipal no Brasil. Nesse intuito, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, cujos dados foram coletados por meio de análise documental e entrevista semiestruturada com representantes da SETUR-JP, na gestão de 2017 a 2020. Foi possível constatar que, neste recorte temporal, a secretaria apresentou como pontos fracos a liderança limitada, a inadequada infraestrutura física e de TI, o quadro técnico sem formação e capacitação na área do turismo, o plano municipal de turismo não executado, poucas ações efetivamente realizadas levando à devolução de recursos captados por não utilização, a não realização de pesquisas, a subutilização das redes sociais e o conselho municipal de turismo pouco atuante. Enquanto pontos fortes, destacam-se a participação em feiras e eventos visando à promoção turística do destino, a fiscalização da atividade turística local e a inauguração do Centro de Atendimento ao Turista. Conclui-se que a SETUR-JP atendeu parcialmente aos princípios ideais de atuação e funcionamento de um órgão municipal de turismo no Brasil. Os resultados desta investigação científica apontam a necessidade de fortalecimento institucional e de gestão compartilhada entre o poder público municipal, o *trade* turístico e a comunidade local visando impulsionar o turismo na cidade de João Pessoa-PB.

Palavras-Chave: Turismo; Gestão pública municipal; Órgão municipal de turismo; Organização de gestão de destino; Secretaria municipal de turismo.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

ABSTRACT

This study aimed to analyse the performance of the tourism department of João Pessoa-PB (SETUR-JP) based on the framework for evaluating the organization of municipal tourist destination management in Brazil. To this end, qualitative and descriptive research was carried out, whose data were collected through document analysis and semi-structured interviews with representatives of SETUR-JP, in the management from 2017 to 2020. It was possible to verify that, in this time frame, the secretariat presented as weaknesses the limited leadership, the inadequate physical and IT infrastructure, the technical staff without training and qualification in the area of tourism, the municipal tourism plan not executed, few actions effectively carried out leading to the return of funds raised for non-use, the failure to carry out research, the underuse of social networks and the municipal tourism council is not very active. As strengths, the participation in fairs and events aimed at promoting tourism in the destination, the inspection of local tourist activity and the inauguration of the Tourist Service Center stand out. It is concluded that SETUR-JP only partially met the ideal principles of performance and functioning of a municipal tourism agency in Brazil. The results of this scientific investigation point to the need for institutional strengthening and shared management between the municipal government, the tourist trade and the local community to boost tourism in the city of João Pessoa-PB.

Keywords: *Tourism; Municipal public management; Destination management organization; Municipal tourism agency; Municipal department of tourism.*

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la actuación de la Secretaría de Turismo de João Pessoa-PB (SETUR-JP), con base en el marco de referencia para la evaluación de la organización de la gestión del destino turístico municipal en Brasil. Con ese propósito, se llevó a cabo una investigación cualitativa, de carácter descriptivo, cuyos datos fueron recolectados por medio de análisis documental y entrevistas semiestructuradas con representantes de la SETUR-JP, en la gestión del período 2017 a 2020. Se pudo constatar que, en este recorte temporal, la Secretaría presentó como puntos débiles: un liderazgo limitado, infraestructura física y tecnológica inadecuada, un equipo técnico sin formación ni capacitación en el área del turismo, el plan municipal de turismo no ejecutado, pocas acciones efectivamente realizadas que llevaron a la devolución de recursos captados por no ser utilizados, la no realización de investigaciones, el uso insuficiente de las redes sociales y un consejo municipal de turismo poco activo. Como puntos fuertes, se destacan la participación en ferias y eventos con el objetivo de promover turísticamente el destino, la fiscalización de la actividad turística local y la inauguración del Centro de Atención al Turista. Se concluye que la SETUR-JP cumplió parcialmente con los principios ideales de actuación y funcionamiento de un órgano municipal de turismo en Brasil. Los resultados de esta investigación científica señalan la necesidad de un fortalecimiento institucional y de una gestión compartida entre el poder público municipal, el sector turístico y la comunidad local, con el fin de impulsar el turismo en la ciudad de João Pessoa-PB.

Palabras clave: *Turismo; Gestión pública municipal; Órgano municipal de turismo; Organización de gestión de destino; Secretaría municipal de turismo.*

Como Citar (APA):

(2025). Gestão de destino turístico municipal: análise da atuação da secretaria de turismo de João Pessoa-PB. *Ateliê do Turismo*, 9 (1), 68 - 94. <https://doi.org/10.550028/at.v9i1.21888>

INTRODUÇÃO

Destino turístico ou destinação turística é um conceito abordado sob diferentes enfoques — geográfico, econômico, sociocultural, psicológico e da gestão —, podendo variar conforme os interesses de estudo (Fontana, 2017). De forma geral, pode ser definido como um lugar para onde as pessoas viajam com o objetivo de desfrutar de suas características, funcionalidades ou atrações. Qualquer unidade territorial que atraia turistas e motive seu deslocamento é considerada um destino turístico, podendo corresponder a uma localidade, núcleo turístico, área turística, vilarejo, ilha, cidade, região ou país (Buhalis, 2000; Valls, 2006; Lohmann & Panosso Netto, 2008).

Em um destino turístico, há uma infraestrutura e uma oferta de bens e serviços complementares que, em conjunto, formam o produto turístico, destinado a satisfazer as necessidades dos visitantes. Por resultar da combinação de variadas atividades econômicas, de forma complementar e interdependente, o turismo exige uma gestão integrada, baseada na articulação dos diversos atores que atuam na destinação turística, com o intuito de maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos, assegurando, assim, sua sustentabilidade (Buhalis, 2000; Vignati, 2008; Volgger & Pechlaner, 2014).

A gestão de um destino turístico consiste no planejamento e na organização das atividades turísticas em determinado espaço geográfico. Por se tratar de uma atividade altamente competitiva, os destinos bem-sucedidos precisam estar em constante processo de renovação para atender às necessidades dos turistas e competir com outras destinações (Buhalis & Spada, 2000; Vignati, 2008).

Dada a complexidade das múltiplas inter-relações que envolvem o turismo, a gestão de um destino turístico deve ser coordenada por uma *Destination Management Organization* (DMO) — Organização de Gestão de Destino (OGD) — que pode ser pública, privada ou de natureza mista. O modelo de gestão adotado em cada país varia conforme suas especificidades políticas, a importância atribuída ao turismo pelo governo e o grau de cooperação entre os agentes públicos e privados (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Pearce, 2016).

As OGDs têm como finalidade planejar e desenvolver o turismo em uma localidade, coordenando ações junto aos diversos *stakeholders* e adotando estratégias para atrair visitantes e promover o espaço turístico, sendo o marketing uma ferramenta de gestão fundamental nesse processo (Santana, Körössy & Holanda, 2016).

No Brasil, as OGDs são predominantemente públicas, geralmente vinculadas ao poder executivo nas esferas nacional, estadual ou municipal. Nos municípios brasileiros, essas organizações costumam estar configuradas como secretarias, departamentos ou diretorias da administração pública, podendo ter estrutura exclusiva ou estar associadas a pastas correlatas, como cultura, lazer, esporte e/ou desenvolvimento econômico (Beni, 2002; Santana, Körössy & Holanda, 2016).

Apesar da relevância da esfera local, posto que é nela que a atividade turística de fato se materializa e onde seus impactos são mais diretamente percebidos, os estudos sobre

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

OGDs em nível municipal ainda são incipientes no Brasil, apresentando-se de forma dispersa e fragmentada na literatura científica nacional (Santana, Körössy & Holanda, 2016; Körössy, Calabria & Cordeiro, 2020).

Nesse contexto, no intuito de contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre a gestão do turismo em nível municipal no Brasil, este estudo objetivou analisar a atuação da OGD de João Pessoa, capital do estado da Paraíba, localizado na região Nordeste do país. Embora possua um forte potencial turístico nos âmbitos histórico, cultural e ambiental, o destino enfrenta problemas relacionados à inserção no mercado turístico (Menezes, 2010), além de sofrer com impactos negativos da atividade, especialmente sobre o meio ambiente (Machado, 2019).

REFERENCIAL TEÓRICO

Organização de Gestão de Destino (OGD)

A oferta turística, quando surge de forma espontânea, tende a ser desorganizada, sem planejamento adequado, dispersa e desorientada. Muitos destinos enfrentam esse problema pela ausência de uma gestão estruturada que compromete o produto turístico e, conseqüentemente, o desenvolvimento do turismo. À medida que a atividade turística passa a receber atenção do poder público, da iniciativa privada e da comunidade local, torna-se possível estabelecer uma articulação entre esses atores visando promover o desenvolvimento sustentável do turismo.

Dessa forma, torna-se essencial planejar e gerir o destino turístico — isto é, o lugar para onde as pessoas viajam por motivações diversas, podendo se tratar de uma localidade, núcleo turístico, área turística, vilarejo, ilha, cidade, região ou país (Buhalis, 2000; Valls, 2006; Lohmann & Panosso Netto, 2008). Um destino que almeja alcançar o desenvolvimento socioeconômico por meio do turismo precisa adotar um planejamento adequado e integrado. Para garantir qualidade e competitividade, é necessário o trabalho conjunto com os *stakeholders*, por meio de uma gestão articulada nos âmbitos político, econômico, social e ambiental (Mira et al., 2017).

A articulação entre os diversos atores envolvidos e a coordenação de esforços e ações devem ser conduzidas por uma Organização de Gestão de Destino (OGD), entidade responsável por gerenciar o destino turístico. Essa organização pode ser pública, privada ou mista, atuando em nível nacional, estadual ou municipal (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

Cada país adota o modelo de gestão de destinos que melhor se adequa à sua realidade, considerando suas particularidades políticas, a importância conferida ao turismo pelo governo e o grau de cooperação entre os agentes públicos e privados (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Pearce, 2016).

Independentemente de sua natureza jurídica ou do nível em que atua, cabe à organização gestora do destino liderar um processo harmônico de gestão por meio da governança turística. Nesse sentido, a OGD deve incentivar fóruns e assembleias que fomentem o desenvolvimento turístico, promovendo a articulação de regulamentações e

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

ações de promoção do destino por meio de políticas públicas, fortalecendo a atração de visitantes e melhorando a infraestrutura turística. Assim, é imprescindível a atuação de conselhos que possibilitem o debate sobre o turismo, contribuindo para a formulação de uma agenda pública de interesse coletivo, elaborada em conjunto com a OGD (Santos & Wada, 2018).

Considerando que o município é o *locus* do desenvolvimento turístico local — pois é nele que a atividade se concretiza e onde seus impactos se manifestam —, e diante da incipiente, dispersa e fragmentada produção científica sobre OGDs municipais no Brasil, ainda marcada por estudos predominantemente descritivos e pouco avaliativos (Santana, Korössy & Holanda, 2016; Korössy, Calabria & Cordeiro, 2020), os autores Korössy, Holanda e Cordeiro (2022) propuseram um *Framework* de Avaliação das OGDs em Nível Municipal. A proposta visa avançar na construção de quadros teórico-metodológicos que subsidiem a análise e avaliação da atuação dessas organizações no contexto brasileiro.

***Framework* para Avaliação de OGD Municipal no Brasil**

As Organizações de Gestão de Destino (OGDs) nos municípios brasileiros são, em sua maioria, instituições públicas, geralmente configuradas como secretarias, departamentos ou diretorias, podem ser exclusivas para o turismo ou vinculadas a pastas correlatas tais como cultura, lazer, esporte e/ou desenvolvimento econômico (Beni, 2002; Santana, Korössy & Holanda, 2016). Considerando essa realidade nacional, Korössy, Holanda e Cordeiro (2022) propuseram um *framework* teórico-metodológico para avaliação de OGDs municipais no Brasil, fundamentado em um tripé analítico composto pelos seguintes eixos:

- I - Princípios gerais que devem ser levados em consideração no processo de gestão pública de destino, propostos pela *Federación Española de Municipios y Provincias* (Ros Development & Planning S.L., 2008);
- II - Finalidades, funções/áreas de atuação, competências/habilidades e atividades da OGD identificadas na literatura específica de turismo; e
- III - Diretrizes para atuação de OGD municipais publicadas pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2019).

O modelo-piloto foi aplicado em quatro estudos de caso e, a partir desses, foi aprimorado até alcançar a versão final do *framework*, composto por três dimensões: **Funcionamento da OGD**, **Atuação da OGD** e **Governança**. Cada uma dessas dimensões é composta por categorias de análise específicas e respectivos indicadores de verificação (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

A primeira dimensão do *framework*, denominada **Funcionamento da OGD** (quadro 1), refere-se à capacidade institucional do órgão para executar suas atividades, abrangendo 04 (quatro) categorias de análise e 17 (dezesete) indicadores de verificação (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 159). O funcionamento de uma OGD deve ser orientado por princípios como eficácia, eficiência, cooperação, responsabilidade, transparência, tendência à estabilidade e autossuficiência financeira, orientação ao

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

mercado e transversalidade (Ros Development & Planning S.L., 2008). Para isso, é indispensável dispor de uma estrutura administrativa adequada, tanto em termos de recursos humanos quanto financeiros, além de competência técnica. Esses requisitos impactam diretamente na capacidade da OGD de planejar, executar, acompanhar e avaliar as ações necessárias ao desenvolvimento turístico do destino e ao cumprimento de sua missão institucional (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

Quadro 1

Primeira dimensão do Framework para Avaliação de OGD Municipal no Brasil

Funcionamento da Organização da Gestão de Destinos	
Categoria de análise	Indicadores de verificação
Direção/liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Visão conjunta de futuro sobre o turismo com base na Lei Orgânica Municipal e no Plano Diretor.• Instituição de um sistema municipal de turismo composto por OGD e Conselho Municipal de Turismo.
Estrutura organizacional e física	<ul style="list-style-type: none">• Composição do organograma• Existência de infraestrutura adequada ao funcionamento da OGD• Disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que auxiliam as atividades da OGD
Quadro técnico	<ul style="list-style-type: none">• Quantitativo de recursos humanos do quadro permanente e suas respectivas qualificações• Quantitativo de recursos humanos do quadro temporário e suas respectivas qualificações• Média salarial por categoria• Existência de plano de carreira para os servidores municipais (quadro permanente)• Existência de programa permanente de capacitação do quadro técnico• Nível de capacidade técnica e operacional da instituição (Correlação entre formação e área de atuação no departamento)
Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira	<ul style="list-style-type: none">• Quantitativo de orçamento próprio anual• Presença do turismo (diretrizes de desenvolvimento do turismo) no Plano Plurianual de Investimentos (PPA)• Presença do turismo na Lei Orçamentária Anual (LOA)• Quantitativo de recursos financeiros anuais captados de outras fontes (discriminar as fontes)• Existência de Fundo Municipal de Turismo• Existência de parcerias público-privadas

Fonte: Körössy, Holanda e Cordeiro (2022, p. 159).

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

A segunda dimensão do modelo, denominada **Atuação da OGD** (quadro 2), refere-se às áreas de atuação e funções desempenhadas pela entidade, abrangendo 06 (seis) categorias de análise e 24 (vinte e quatro) indicadores de verificação (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 160).

Dentre os diversos papéis atribuídos às OGDs identificados na literatura científica de turismo (Bustamante, Guzmán & Vila, 2006; Jørgensen, 2016; OMT, 2019; Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005; Valls, 2006), Körössy, Holanda e Cordeiro (2022) consideram que a gestão do destino turístico deve se concentrar, no mínimo, em três grandes áreas ou funções: estruturação de produtos e experiências turísticas, marketing do destino e gestão da informação.

A atuação da OGD nessas áreas contribui para a criação de um ambiente competitivo, por meio da formulação de uma visão conjunta de futuro para o turismo, institucionalizada em um plano de desenvolvimento turístico, cujas ações devem ser monitoradas e avaliadas.

Quadro 2

Segunda dimensão do Framework para Avaliação de OGD Municipal no Brasil

Atuação da Organização da Gestão de Destino	
Categoria de análise	Indicadores de verificação
Planejamento turístico	<ul style="list-style-type: none">• Existência de política turística para o município• Existência de plano municipal de turismo
Ações de Organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas	<ul style="list-style-type: none">• Execução de ações relacionadas à criação de novos produtos/experiências turísticas ou de melhoria de produtos/experiências turísticas já existentes• Execução de ações relacionadas ao desenvolvimento de novas infraestruturas turísticas ou de melhoria de infraestruturas turísticas já existentes• Existência de Centros de Atendimento ao Turista gerenciados pela OGD• Execução de ações de incentivo ao setor privado para investimento em produtos/experiências turísticas, serviços turísticos e novas infraestruturas turísticas• Execução de ações de incentivo à abertura de micro e pequenas empresas e de microempreendedores individuais (MEI) relacionados ao turismo• Oferecimento de formação continuada a profissionais que atuam no setor• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de estruturação da oferta e criação de produtos
Ações de	<ul style="list-style-type: none">• Existência de plano de marketing/branding em vigor• Existência de marca turística do destino gerenciada pela OGD

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

marketing turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Execução de ações de marketing turístico • Existência de página eletrônica do destino gerenciada pela OGD • Existência de perfis ativos do destino em redes sociais gerenciadas pela OGD • % do orçamento anual da OGD destinado às ações de marketing
Ações de pesquisa e informação	<ul style="list-style-type: none"> • Realização periódica de pesquisas de demanda • Realização periódica de pesquisas de satisfação dos visitantes • Realização periódica de pesquisas de oferta (incluindo atualização do inventário turístico) • Realização de pesquisas sobre destinos concorrentes (Pesquisa de benchmarking) • Observatório de Turismo em funcionamento • % do orçamento anual da OGD destinado às ações de pesquisa e informação
Avaliação e monitoramento das ações executadas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de monitoramento e avaliação dos planos, programas, projetos e ações
Desafios enfrentados	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios organizacionais da OGD • Desafios para gerir o destino

Fonte: Körössy, Holanda & Cordeiro (2022, p. 160).

A terceira e última dimensão do *framework*, denominada **Governança** (quadro 3), aborda a existência de mecanismos que promovam uma maior interação entre a OGD e os *stakeholders*, abrangendo 03 (três) categorias de análise e 16 (dezesesseis) indicadores de verificação (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 161).

A noção de governança, quando aplicada aos destinos turísticos, é compreendida como um processo de gestão da atividade turística que busca tornar o destino atrativo e organizado para todos os atores que participam, direta ou indiretamente, desse fenômeno (Queiroz & Rastrollo-Horillo, 2015).

A governança turística diz respeito à forma de conduzir o processo decisório, incentivando a participação ativa dos diferentes atores do turismo nas decisões que beneficiem o município. Nesse contexto, as OGDs devem fomentar essa participação, especialmente dos representantes do *trade* turístico, e articular ações em âmbito municipal com o objetivo de desenvolver o turismo local por meio de uma gestão integrada e compartilhada.

Dessa forma, a governança em destinos turísticos visa coordenar o caminho para alcançar o desenvolvimento sustentável, tanto econômico quanto social (Coutinho & Nóbrega, 2019).

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Quadro 3

Terceira dimensão do Framework para Avaliação de OGD Municipal no Brasil

Governança	
Categoria de análise	Indicadores de verificação
Instância de Governança	<ul style="list-style-type: none">• Existência de uma instância de governança formalizada e em funcionamento• Natureza jurídica da instância de governança• Existência de Regimento Interno• Ano de criação e instalação da instância de governança• Composição da instância de governança• Natureza do espaço participativo (deliberativo/consultivo)• Incentivo à presença de representações locais• Periodicidade das reuniões da instância de governança• Existência de um registro da assiduidade dos membros da instância de governança• Temas/Assuntos discutidos nas reuniões• Deliberações• Repasse das informações/encaminhamentos acerca das reuniões aos membros da instância
Participação	<ul style="list-style-type: none">• Estímulo à participação dos <i>stakeholders</i> no planejamento e execução de ações da OGD• Número de projetos executados conjuntamente com os <i>stakeholders</i>• Existência de mecanismos de ausculta dos cidadãos
Transparência	<ul style="list-style-type: none">• Existência de canais de informação sobre a atuação da OGD e da instância de governança para <i>stakeholders</i> e população em geral

Fonte: Körössy, Holanda & Cordeiro (2022, p. 161).

Considera-se este *framework* como um tipo ideal de atuação de OGD municipal brasileira que pode contribuir, em termos práticos, para a avaliação e monitoramento da gestão pública do turismo visando ao fortalecimento da capacidade institucional das secretarias municipais de turismo no Brasil (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

METODOLOGIA

Para analisar a atuação da OGD de João Pessoa-PB, representada pela Secretaria Municipal de Turismo (SETUR-JP), adotou-se o *Framework* de Avaliação de OGD Municipal no Brasil proposto por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022). A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, e foi conduzida em três fases metodológicas distintas, conforme detalhado na Figura 1.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Figura 1

Desenho da pesquisa

Pesquisa bibliográfica	Pesquisa documental	Pesquisa de campo
<ul style="list-style-type: none">• Referencial Teórico• Adoção do Framework de Avaliação de OGD Municipal	<ul style="list-style-type: none">• Legislação municipal• SETUR de João Pessoa – PB• 2017-2021	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa Qualitativa• Entrevista• Análise de Conteúdo

Fonte: Os autores (2022).

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão de destinos turísticos municipais, com o objetivo de construir o referencial teórico que fundamentou o estudo. Esse levantamento levou à adoção do *Framework* para Avaliação de OGD Municipal no Brasil, proposto por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022). Na sequência, foi empregada a pesquisa documental como procedimento metodológico, com a finalidade de extrair informações de diversos documentos relacionados à SETUR-JP (Fávero & Centenaro, 2019). Considerando que a aplicação do *framework*, para fins de pesquisa científica, deve ocorrer preferencialmente ao final de um ciclo de gestão municipal de quatro anos — a fim de possibilitar a obtenção de um volume mais robusto de informações para avaliar o funcionamento e a atuação do órgão gestor (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022, p. 165) —, adotou-se, neste estudo, o recorte temporal de 2017 a 2020, uma vez que houve mudança político-partidária na prefeitura de João Pessoa-PB em 2021. O *corpus* de materiais textuais foi composto por legislação municipal disponibilizada no site da Prefeitura e no Diário Oficial do Município, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4

Corpus da pesquisa documental

Material	Descrição
Lei Nº 1140 de 30/12/1968	Criação da Secretaria de Indústria Comércio e Turismo de João Pessoa
Lei Nº 1514 de 06/05/1971	Criação da Secretaria Assistente
Lei Nº 5927 de 16/12/1988	Criação da Secretaria de Esportes e Turismo
Lei Orgânica de 02/04/1990.	Lei Orgânica para o Município
Lei Complementar Nº 3 de 03/12/1992	Plano Diretor da Cidade de João Pessoa
Lei Nº 7556 de 12/05/1994.	Criação do Conselho Municipal de Turismo.
Lei Nº 10429 de 14/02/2005	Criação da Secretaria Executiva de Turismo
Lei Nº 11406 de 7/04/2008	Criação da Secretaria Municipal de Turismo
Lei Nº 11708 de 15/06/2009	Alteração do Conselho Municipal de Turismo.
Lei Orgânica de 13/04/2018	Atualização da Lei Orgânica do município.

Fonte: Os autores (2022).

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Por fim, foi realizada a pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever e interpretar os fatos sem recorrer a instrumentos estatísticos ou à quantificação de variáveis (Patton, 2002). Os dados foram coletados por meio da técnica de entrevista semiestruturada, escolhida por sua flexibilidade. O roteiro de entrevista foi elaborado com base no *framework* adotado (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022), de modo que cada um dos indicadores de verificação presentes no modelo foi transformado em pergunta aberta, totalizando 57 (cinquenta e sete) questões.

Para a seleção dos entrevistados, utilizou-se como critério o acesso e a disponibilidade dos profissionais que compuseram o quadro funcional da SETUR-JP na gestão de 2017-2020. Três funcionários se dispuseram a contribuir com a pesquisa: o chefe de finanças, o chefe de marketing e a diretora de projetos, conforme detalhado no Quadro 5. As entrevistas foram realizadas virtualmente, por videoconferência, respeitando a disponibilidade dos participantes.

Quadro 5

Caracterização das entrevistas

Identificação	Atuação	Duração
E1	Chefia de Finanças	52 minutos
E2	Chefia de Marketing	1 hora e 15 minutos
E3	Diretoria de Projetos	1 hora e 17 minutos

Fonte: Os autores (2022).

Para o tratamento analítico dos dados coletados, optou-se pela Análise de Conteúdo (AC), entendida como um conjunto de ferramentas metodológicas voltadas à obtenção de uma compreensão aprofundada das mais diversas formas de comunicação. Foi adotada a análise de conteúdo do tipo categorial, conforme proposta por Bardin (2016), por ser a mais antiga e amplamente utilizada. Essa abordagem consiste em operações que desmembram o texto em unidades significativas.

Dentre as possibilidades de categorização, optou-se pela análise temática. Cada temática correspondeu às 13 (treze) categorias analíticas extraídas do *framework*, operacionalizadas por meio dos 57 (cinquenta e sete) indicadores de verificação. Assim, a discussão dos resultados foi estruturada em três seções, correspondentes às dimensões do modelo analítico adotado.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Funcionamento da Setur-JP

O primeiro órgão da administração pública direta responsável por coordenar o turismo no município de João Pessoa-PB foi a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo, criada pela Lei nº 1.140, de 30 de dezembro de 1968 (João Pessoa, 1968). Ao longo de

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

sua história, essa entidade passou por três reformulações. A primeira reestruturação ocorreu com a Lei nº 1.514, de 6 de maio de 1971, que extinguiu a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo e criou a Secretaria Assistente, responsável por coordenar as atividades de turismo, relações públicas e imprensa do município (João Pessoa, 1971).

Posteriormente, a Lei nº 5.927, de 16 de dezembro de 1988, ampliou a estrutura administrativa da prefeitura, criando a Secretaria de Esportes e Turismo, que permaneceu vigente até o início do século XXI (João Pessoa, 1988). Em 2005, com a promulgação da Lei nº 10.429, de 14 de fevereiro de 2005, as áreas de Indústria, Comércio, Serviços e Turismo passaram a ser tratadas no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável da Produção, tornando o turismo uma secretaria executiva internalizada nessa pasta (João Pessoa, 2005). No entanto, com a Lei nº 11.406, de 7 de abril de 2008, o turismo adquiriu o *status* de Secretaria Municipal de Turismo, estrutura que permanece vigente até os dias atuais (João Pessoa, 2008).

Desde então, a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa (SETUR-JP) é composta pelos seguintes cargos e setores: Secretário Municipal de Turismo; Assessor Técnico; Chefia de Gabinete; Secretário Pessoal; Diretoria de Divulgação e Marketing; Diretoria de Captação e Promoção de Eventos; Diretoria Administrativa; Assistência Jurídica; e Assistência de Comunicação (João Pessoa, 2008).

Para avaliar o funcionamento da SETUR-JP no recorte temporal investigado (2017 a 2020), adotaram-se as quatro categorias analíticas do *framework* desenvolvido por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022): Direção/liderança estratégica; Estrutura organizacional e física; Quadro técnico; e Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira — com base em seus dezessete indicadores de verificação.

Uma OGD requer uma direção/liderança estratégica que se materializa na instituição de um sistema municipal de turismo composto pela OGD e pelo Conselho Municipal de Turismo, bem como no compartilhamento de uma visão conjunta de futuro para o turismo, respaldada na Lei Orgânica Municipal e no Plano Diretor (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

Em João Pessoa-PB, a SETUR-JP e o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), instituído pela Lei Municipal nº 7.556, de 12 de maio de 1994 (João Pessoa, 1994), compõem o sistema municipal de turismo. O município possui uma Lei Orgânica datada de 2 de abril de 1990. Esse documento, com 96 páginas, é dividido em sete títulos, que tratam dos seguintes temas: princípios fundamentais; organização municipal; organização dos poderes; administração pública; tributação e orçamento; desenvolvimento; e disposições gerais. Entre as políticas abordadas, estão a política econômica, urbana, de ciência e tecnologia, de meio ambiente e de turismo. No que se refere ao turismo, este é inserido na ordem econômica, sendo tratado na seção V. O artigo 182 dispõe que “o município apoiará e incentivará o turismo como atividade econômica, reconhecendo-o como forma de promoção e desenvolvimento social e cultural” (João Pessoa, 1990).

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

A Lei Orgânica também destaca a importância do Plano Diretor, de competência do Poder Executivo, considerado o principal instrumento da política de desenvolvimento urbano. Em relação ao território, o plano abrange temas como: direito de propriedade do solo urbano; concessão e revogação de licenças para estabelecimentos industriais e comerciais; proteção do patrimônio histórico-cultural; itinerários e pontos de parada de transportes coletivos, rodoviários e fluviais; e sinalização das vias urbanas.

A Lei Complementar nº 3/1992, de 30 de dezembro de 1992, institui o Plano Diretor da cidade de João Pessoa, com o objetivo de orientar o desenvolvimento da capital. A norma fundamenta-se em princípios como a função social da cidade e da propriedade, a preservação ambiental e o bem-estar da população. A seção IV trata especificamente do turismo, com dois artigos dedicados ao tema. O artigo 89 trata do papel do poder público municipal na formulação de uma política de estímulo ao turismo; já o artigo 90 confere atenção especial e prioritária ao Polo Turístico do Cabo Branco, conforme definido pelo Governo Estadual (João Pessoa, 1992). No que tange ao turismo, o Plano Diretor estabelece sete atribuições para o governo municipal:

- I. Elaborar o Plano de Turismo da Cidade de João Pessoa com vigência quinquenal;
- II. Aproveitar o seu potencial turístico, em articulação com o Estado, divulgando roteiros, apoiando e promovendo eventos culturais, históricos, científicos, esportivos e ecológicos;
- III. Implantar equipamentos urbanos de apoio, desenvolvimento e promoção do turismo na cidade de João Pessoa;
- IV. Promover a divulgação do potencial turístico de João Pessoa;
- V. Apoiar, através de incentivos fiscais, a construção de meios de hospedagem, e a recuperação e restauração de equipamentos de interesse cultural, paisagístico e histórico da cidade;
- VI. Promover o desenvolvimento do ecoturismo para a cidade de João Pessoa;
- VII. Promover, em articulação com o Estado e outros Municípios, as atividades produtivas e de comercialização de bens de apoio à economia turística, notadamente as que se orientam para o mercado final de abastecimento e a oferta de artigos do artesanato local e estadual (João Pessoa, 1992).

Embora João Pessoa conte com um sistema municipal de turismo composto pela SETUR-JP e pelo Conselho Municipal de Turismo — e ainda que a Lei Orgânica e o Plano Diretor do município dediquem atenção ao turismo tanto em curto quanto em longo prazo —, as falas dos entrevistados revelam que a SETUR-JP não apresentou uma direção ou liderança estratégica durante a gestão de 2017 a 2020.

Como consequência dessa ausência de liderança estratégica, observa-se a inexistência de uma visão de futuro para o turismo na cidade de João Pessoa-PB, conforme evidenciado nas declarações de dois entrevistados. O entrevistado E1 relatou que *“não havia uma visão de futuro, nós fazíamos o básico, aquilo que pediam para ser executado”* (E1). Já o entrevistado E2 complementou afirmando que *“a falta de profissionais capacitados na gestão impossibilitava uma visão e até mesmo o desenvolvimento da atividade turística no período”*.

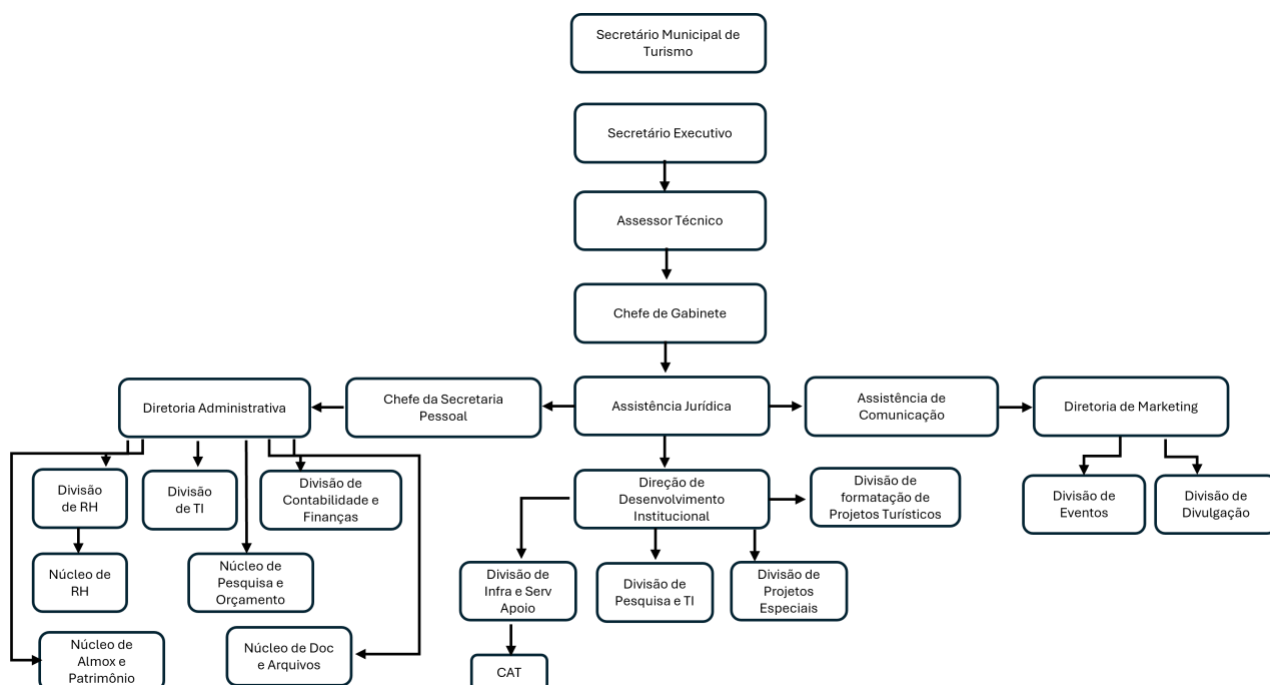
GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

De acordo com Costa et al. (2006), ainda se observam OGDs cuja atuação está pautada em um foco e horizonte temporal restritos, o que inviabiliza a construção de uma visão de futuro para os destinos turísticos — como ocorre em João Pessoa-PB. Os autores também apontam que, mesmo quando as OGDs atuam ou buscam atuar em conjunto com os *stakeholders*, falhas de comunicação persistem, interferindo diretamente no desenvolvimento da atividade turística.

No que diz respeito à estrutura, a organização interna da SETUR-JP foi definida pela Lei nº 11.406/2008, sendo estruturada conforme o organograma apresentado na Figura 2 abaixo.

Figura 2

Organograma da Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa – SETUR-JP



Fonte: SETUR-JP (2022)

Em termos de estrutura física, identificaram-se alguns problemas de inadequação da infraestrutura para o pleno funcionamento da secretaria. Embora o entrevistado E1 tenha considerado que “a infraestrutura era ideal para a realização dos trabalhos”, sua opinião diverge da dos demais entrevistados. Segundo E2, “o espaço era considerado pequeno e a infraestrutura era de uma casa; era bem localizada, porém incômoda pelo tamanho”. Na perspectiva de E3, “a infraestrutura técnica nem física era a ideal para prestar seu serviço, percebemos que trabalhávamos num prédio totalmente inadequado”.

Além da limitação do espaço, constatou-se, nas falas dos três entrevistados, a ausência de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para apoiar as atividades da secretaria. E3 afirmou que “(...) existia o cargo [de TI], mas não era ocupado, todo o serviço que se necessitava se buscava fora, junto à prefeitura”. Corroborando esse relato, E1 declarou que “na SETUR-JP não havia uma pessoa responsável pela TI; quando

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

precisávamos, buscávamos ajuda da prefeitura”. E2 também confirmou a inexistência de TICs na OGD. Conforme Soares et al. (2022), as TICs são essenciais para o marketing turístico, distribuição, promoção e coordenação da atividade turística, constituindo-se como um dos elementos mais relevantes para o setor.

Quanto ao quadro técnico, verificou-se um número bastante reduzido de funcionários permanentes, em contraste com um contingente elevado de colaboradores temporários. Todos os entrevistados informaram que havia apenas dois servidores concursados com permanência após cada gestão: um funcionário dos serviços gerais e outro com formação técnica em turismo. Já os colaboradores temporários somavam cerca de 70, conforme os relatos dos entrevistados.

No que tange à qualificação do quadro técnico, foi identificado um número limitado de profissionais com formação em turismo. Além disso, verificou-se a inexistência de um plano de carreira e a ausência de um programa permanente de capacitação para os servidores, ocorrendo apenas ações esporádicas e isoladas. Segundo E1, *“as formações ocorriam em meio a feiras, roadshows e eventos em geral”*. Já E3 observou que *“(...) foram pouquíssimas formações e eram alguns funcionários que tinham acesso a elas de modo muito sucinto”*.

As falas destacadas a seguir evidenciam a problemática da gestão de recursos humanos na SETUR-JP:

(...) o pouco número de profissionais qualificados dificultava nosso trabalho, as pessoas não tinham entusiasmo, pois eram muitas as barreiras e empecilhos. (...) existiam muitos profissionais trabalhando na SETUR, mas suas formações quase não eram voltadas ao turismo. (...) o colaborador concursado permanente se sente desprivilegiado, por quase não receber reajuste e ter o seu salário aquém dos comissionados (E2).

Havia pessoas que sequer eram formadas, ainda eram estudantes próximos da conclusão de cursos de direito, economia e arquitetura, mas turismólogos mesmo ou técnicos de áreas próximas, éramos poucos. (...) Quando tínhamos ideias e queríamos levá-las mais adiante, nos víamos de mãos atadas por pessoas que não sabiam gerir turismo (E3).

De acordo com os entrevistados, a formação dos profissionais, em sua maioria, não agregava tecnicamente ao setor de turismo. No entanto, é fundamental que as OGDs contem com profissionais capacitados para desempenhar adequadamente suas funções. Dotto et al. (2018) defendem que a capacitação do profissional de turismo é essencial para o bom desempenho das funções de uma OGD. Essa constatação também evidencia a necessidade de um plano de carreira para os profissionais permanentes. Contudo, observou-se que a política salarial também apresentava fragilidades, como apontado por E3: *“Por se tratar de emprego político, não existia ao certo uma média salarial; o seu salário dependia da sua relação com o político que te indicou. Isso refletia diretamente na motivação de quem queria trabalhar e se sentia injustiçado”*.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

No que se refere à disponibilidade de recursos financeiros e à autonomia da SETUR-JP, verificou-se que o turismo está contemplado tanto na Lei Orçamentária Anual (LOA) quanto no Plano Plurianual de Investimentos (PPA). Segundo E1, *“de acordo com o que foi enviado na LOA, o orçamento próprio do turismo para desenvolver sua gestão da melhor forma é de aproximadamente R\$ 3.000.000; o turismo era visto pela prefeitura como peça fundamental no planejamento”*.

Não foi identificada captação de recursos provenientes de outras fontes. Constatou-se, ainda, uma limitada articulação entre os atores que compõem o campo do turismo e a SETUR-JP. Quando houve articulação, as parcerias estabelecidas ocorreram por meio de contrapartidas não financeiras. Em apenas uma ocasião, identificou-se aporte de recurso financeiro — oriundo da própria SETUR-JP — destinado ao apoio de associações ligadas ao turismo.

Não ocorreram parcerias público-privadas, o que foi visto poucas vezes foram apoios durante eventos, (...) onde a Associação Brasileira de Indústria e Hotéis (ABIH), a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o SEBRAE e a Empresa Paraibana de Turismo (PBTUR) auxiliavam com impressões de folders e incentivo na participação de eventos. (...) Em um dado momento chegou a existir uma espécie de patrocínio da prefeitura às associações de turismo, visando o desenvolvimento da atividade turística (E2).

Esses achados da pesquisa contrariam a indispensável atuação da gestão pública do turismo em parceria com os *stakeholders* para promover ações conjuntas que possibilitem a articulação coordenada entre o mercado e os gestores públicos, com vistas ao desenvolvimento do potencial turístico do município (Fratucci, Schwantes & Maia, 2014).

Atuação da SETUR-JP

Para avaliar a atuação da OGD, isto é, as áreas de atuação e funções desempenhadas pela SETUR-JP, no período de 2017 a 2020, tomaram-se como base as seis categorias analíticas do *framework* adotado — Planejamento turístico; Ações de organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas; Ações de marketing turístico; Ações de pesquisa e informação; Avaliação e monitoramento das ações executadas; e Desafios enfrentados — juntamente com seus vinte e quatro indicadores de verificação (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

No que se refere ao planejamento turístico, a SETUR-JP conta com uma política pública de turismo e com um plano municipal de turismo. Contudo, os entrevistados fizeram algumas ressalvas quanto à atualização e ao acesso a esses documentos.

Sim, existe tanto uma política quanto um plano municipal de turismo, entretanto ele já possui mais de 10 anos, estando bem ultrapassado para o que o turismo se tornou hoje, sendo necessária uma atualização visando o desenvolvimento (E1).

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

O plano municipal de turismo encontrava-se no almoxarifado da SETUR-JP, mas não era tão fácil ter acesso a ele e a sua política de turismo, sendo dificultado por burocracias impostas pelas gestões (E3).

A atuação da SETUR-JP foi descrita de maneiras distintas pelos entrevistados. Para o E1, *“a atuação se deu com fiscalizações em hotéis, bares e restaurantes, junto a outros órgãos do governo, no combate à exploração sexual”*. Essa percepção foi compartilhada pelo E3, ao afirmar que *“era um trabalho voltado a inspecionar o serviço turístico, como o controle do serviço náutico”*. Nesse sentido, o E2 acrescentou que *“a SETUR estava preocupada em participar de eventos turísticos e controlar o turismo na área da orla”*.

As falas dos entrevistados indicam que a atuação da secretaria se restringia, principalmente, à fiscalização das atividades turísticas, das embarcações e ao enfrentamento da exploração sexual, além da participação em eventos do setor. Embora a presença em feiras, *roadshows* e eventos seja de fundamental importância para a promoção do destino turístico (Martins, Costa & Pacheco, 2014), a atuação de uma OGD deve ir muito além dessas ações.

De acordo com Körössy, Holanda e Cordeiro (2022), as atividades de uma OGD podem ser agrupadas em três principais áreas: organização da oferta turística e estruturação de produtos e experiências turísticas; marketing turístico; e realização de pesquisas e geração de informações.

No que se refere às ações de organização da oferta e à estruturação de produtos e experiências turísticas, constatou-se que a criação de novos produtos ou a melhoria dos já existentes foi bastante limitada. Segundo o E3:

(...) criamos projetos, eles não faltaram, mas infelizmente não eram executados, pois para isso precisa-se de uma equipe multidisciplinar e infelizmente não tive acesso a eles. (...) projetos foram pensados, mas não executados, por esbarrar em burocracias internas nas articulações entre as secretarias que trabalhavam em conjunto.

É de extrema importância a criação e execução de projetos, uma vez que, sem essas iniciativas, o ciclo de vida de um destino turístico pode entrar em estagnação ou até mesmo em declínio. Assim, o foco deve ser o rejuvenescimento do destino, por meio de melhorias na infraestrutura turística e da criação de novas estruturas (Butler, 1980). Nesse contexto, o E3 declarou: *“para a infraestrutura turística criamos um projeto de uma marina para as embarcações que realizam os passeios náuticos, mas esbarrou nas burocracias internas”*, ou seja, não houve grandes avanços infraestruturais.

Uma das poucas ações executadas foi a inauguração do Centro de Atendimento ao Turista (CAT), com o objetivo de auxiliar os visitantes da capital, destacando-se pela distribuição de guias de bolso contendo o mapa da cidade. De acordo com o E1, *“o CAT foi inaugurado na nossa gestão, mas a verba foi oriunda da gestão passada via programa federal”*.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Quanto ao percentual do orçamento anual destinado à estruturação da oferta turística e à criação de novos produtos, constatou-se que, embora o orçamento da SETUR-JP girasse em torno de R\$ 3.000.000, *“entre 2% e 5% eram efetivamente utilizados, destinando-se a maior parte para o pagamento de salários dos colaboradores, restando pouquíssimo para a criação de novos produtos turísticos”* (E1).

Foram identificadas poucas ações de incentivo ao setor privado, seja para fomentar investimentos em produtos turísticos, seja para apoiar a criação de microempresas individuais. No entanto, ações pontuais foram realizadas em parceria com o SEBRAE, visando o incentivo ao microempreendedor individual, além de articulações com a ABIH e a ABRASEL para a execução de iniciativas junto ao *trade* turístico local, como evidenciam as falas dos entrevistados destacadas a seguir.

Eram realizados repasses da SETUR-JP como a instituições como a ABRASEL e ABIH, passávamos o recurso para serem realizadas determinadas as ações, entretanto tinha que ficar atento pois em ano eleitoral era vedado, então ficava restrito aos anos ímpares (E1).

(...) O SEBRAE trabalha em conjunto com o turismo, auxiliando as pessoas que desejavam abrir seus negócios e se tornarem autônomos a dar seus passos iniciais com assessoria (E2).

No que diz respeito às ações de marketing turístico, constatou-se que estas eram bastante limitadas. Não havia um plano de marketing estruturado que contemplasse aspectos como segmentação de mercados, *branding*, promoção, relações públicas, uso de mídias sociais e marketing digital. De acordo com o E2, *“(...) o plano era sazonal, pensado exclusivamente nos eventos e como atingir o público”*.

Quanto à marca do destino e à presença em redes sociais, geridas diretamente pela SETUR-JP, o E2 afirmou que *“a SETUR não fazia uso de nenhuma rede social, a única forma de comunicação com os visitantes era por meio do Instagram da prefeitura e do site da secretaria de turismo, que era movimentado pela própria prefeitura via secretaria de comunicação – SECOM”*. Nesse sentido, Santos e Wada (2018) destacam a importância da internet e das redes sociais como ferramentas fundamentais para promover e atrair visitantes e investidores aos destinos turísticos.

A participação em feiras e eventos foi identificada como a principal ação de marketing realizada pela SETUR-JP, conforme evidenciado na fala do E1: *“a principal preocupação relacionada ao marketing era participar de eventos, quando não era período de eventos não havia despesas voltadas ao marketing”*. Ainda que as feiras de turismo sejam importantes para a formação de redes de contato entre os membros do *trade* turístico e contribuam para a promoção e comercialização do destino (Martins, Costa & Pacheco, 2014), o marketing de destino é muito mais amplo e estratégico. Ademais, aparentemente não havia um percentual específico do orçamento anual da secretaria destinado ao marketing turístico. Segundo o E3, *“como o marketing da SETUR estava ligado à SECOM, muitas vezes as despesas voltadas à promoção e divulgação ficavam sob responsabilidade deles”*.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

No que se refere às ações de pesquisa e geração de informação — essenciais para compreender a demanda e a oferta turística, o grau de satisfação dos visitantes e a atuação de destinos concorrentes — verificou-se a ausência de estudos e investigações efetivamente conduzidos pela SETUR-JP. As ações realizadas foram pontuais, limitando-se à aplicação de um questionário a alguns visitantes, cujos dados não eram devidamente tratados ou analisados para subsidiar a tomada de decisão. Conforme relatado pelo E2, “(...) a pesquisa estava presente no PPA, entretanto o planejamento não chegou a ser executado”. Ainda segundo os entrevistados, o percentual do orçamento anual da secretaria destinado às ações de pesquisa e informação era nulo. O E2 complementou: “(...) não havia uma preocupação com a visão e o perfil do turista, as pesquisas ficavam a cargo dos estudantes e das associações de turismo”.

Ocorreram tentativas junto ao CAT e um convênio junto a UFPB, com a intenção de conhecer melhor o perfil do público que visita João Pessoa, tendo pontos específicos para recolher informação como aeroporto, rodoviária e o próprio CAT. Entretanto, esses convênios não foram adiante, por burocracias e terminaram ficando só no papel, (...) no fim não conseguimos realizar as pesquisas. (...) Não havia preocupação com o que os destinos concorrentes estavam fazendo, demos sorte porque João Pessoa é uma cidade que se vende sozinha (E3).

Compreender o perfil e avaliar a experiência dos turistas no destino é essencial para o planejamento turístico estratégico (Zilli et al., 2022). As pesquisas devem ser utilizadas pelas OGDs para conhecer melhor o seu visitante e segmentar adequadamente o público-alvo (Martins, Costa & Pacheco, 2014). A gestão das informações por parte das OGDs configura-se como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de um destino turístico (Körössy, Calabria & Cordeiro, 2020).

No que diz respeito à avaliação e ao monitoramento das ações executadas, constatou-se que não havia um acompanhamento devidamente sistematizado dos planos, programas, projetos e ações desenvolvidas. O E1 relatou que “(...) fazíamos um monitoramento repetindo informações de anos anteriores, sem verificar junto aos departamentos o que mudou ou o que vinha sendo realizado”.

Em relação aos desafios enfrentados na gestão do destino João Pessoa, destacaram-se questões organizacionais internas. Nenhum fator externo à SETUR-JP foi mencionado pelos entrevistados como obstáculo significativo.

Havia uma forte dificuldade no quesito da organização, os departamentos eram soltos, ninguém tinha uma função muito clara, as pessoas criavam suas funções. (...) não havia uma equipe, o trabalho era realizado individualmente e sem a multidisciplinaridade (E3).

A falta de planejamento foi um desafio muito pesado que passamos, a burocracia também atrapalhava o nosso trabalho (E1).

O planejamento configura-se como um dos principais desafios enfrentados pela gestão pública, uma vez que dele dependem aspectos fundamentais como a promoção do destino e a comercialização de sua imagem (Santos & Wada, 2018).

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Governança

Para analisar a governança, ou seja, a interação entre a OGD e os *stakeholders*, foram utilizadas três categorias de análise — Instância de governança, Participação e Transparência — além dos dezesseis indicadores de verificação do *framework* proposto por Körössy, Holanda & Cordeiro (2022).

No que se refere à instância de governança, o Conselho Municipal de Turismo de João Pessoa-PB, conhecido como COMTUR, foi instituído pela Lei nº 7.556/94, de 12 de maio de 1994. O conselho tem como finalidade orientar, promover e sugerir medidas para o desenvolvimento da atividade turística no município, além de formular, coordenar, executar e garantir a execução da política municipal de turismo. Posteriormente, a Lei nº 11.708/2009, de 15 de junho de 2009, revogou a legislação anterior, recriando o COMTUR e estabelecendo novas diretrizes para sua atuação.

A legislação também prevê a participação do COMTUR em parceria com o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e a Procuradoria Geral do Município, especialmente no exame de propostas que demandem maior aprofundamento técnico ou jurídico, com vistas à deliberação e análise de pareceres não contemplados diretamente pela lei (João Pessoa, 2009).

A instituição de um Conselho Municipal de Turismo representa um espaço essencial para o diálogo entre os diversos atores do setor, influenciando diretamente na construção de uma agenda pública para o turismo (Santos & Wada, 2018). O COMTUR de João Pessoa é composto por 22 (vinte e dois) membros, regularmente convocados para reuniões com direito a voz e voto, sendo 01 (um) representante titular e 01 (um) suplente de cada uma das entidades listadas a seguir:

- I. Secretaria Municipal de Turismo - SETUR;
- II. Secretaria Municipal de Planejamento - SEPLAN;
- III. Secretaria Municipal do Meio Ambiente - SEMAM;
- IV. Superintendência de Transportes e Trânsito - STTRANS;
- V. Secretaria Municipal de Comunicação - SECOM;
- VI. Fundação Cultural de João Pessoa - FUNPOJE;
- VII. Coordenadoria de Proteção dos Bens Históricos e Culturais do Município de João Pessoa - PROBECH;
- VIII. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano - SEDURB;
- IX. Câmara Municipal de João Pessoa - CMJP;
- X. Secretaria de Estado do Turismo e Desenvolvimento - SETDE;
- XI. Assembleia Legislativa da Paraíba - PARLATUR;
- XII. Associação Brasileira das Agências de Viagem - ABAV, Regional João Pessoa;
- XIII. Associação Brasileira de Indústria de Hotéis - ABIH, Seccional Paraíba;
- XIV. Associação Brasileira dos Jornalistas de Turismo - ABRAJET, Seccional Paraíba;
- XV. João Pessoa Convention & Visitors Bureau - JPAC&VC;
- XVI. Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de João Pessoa - SHRBS;
- XVII. Associação de Bares e Restaurantes - ABRASEL-PB;

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

- XVIII. Sindicato dos Guias de Turismo da Paraíba - SINGTUR;
- XIX. Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo - ABBTUR-PB;
- XX. Ensino Superior de Turismo - IES;
- XXI. Terceiro Setor;
- XXII. Sociedade civil (João Pessoa, 2009).

De acordo com a Lei nº 11.708/2009, o COMTUR possui caráter deliberativo, consultivo e normativo, devendo atuar em conformidade com um plano de desenvolvimento da atividade turística. A participação no COMTUR não é remunerada. Os representantes efetivos têm mandato de dois anos, enquanto os representantes do Poder Executivo possuem mandatos com vigência correspondente ao período da gestão pública em exercício (João Pessoa, 2009).

Todos os entrevistados informaram que, durante a gestão de 2017 a 2020, o COMTUR encontrava-se formalizado, em funcionamento e com regimento interno estabelecido. No entanto, sua atuação era considerada limitada, conforme evidenciam as falas destacadas a seguir:

(...) nunca teve muito êxito em público, mas eram realizadas de forma periódica, havia ata, as pessoas recebiam a pauta, mas o que se discutia e se planejava nunca saiu do papel (E1).

Havia um descrédito do poder privado sobre a gestão pública, o que dificultava um pouco o diálogo devido a questões burocráticas e de corrupção que acompanha o setor público (E2).

O trade estava presente no conselho e apresentava ideias, os guias tinham suas reivindicações, por exemplo. Não dependiam só da SETUR como dependiam de outras secretarias, gerando ainda mais burocracias e muitas tornavam-se inviáveis devido essa dependência (E3).

Sobre a periodicidade das reuniões do COMTUR, o E3 informou que “ocorriam duas vezes por ano, esse era o número mínimo informado no regimento e assim era cumprido”. Segundo o E2, “tudo era registrado em ata e o controle era realizado, tudo em busca de realizar as reuniões, quando não se alcançava o número mínimo à reunião não era realizada”.

(...) Eram feitas as reuniões do COMTUR conforme o regimento interno solicitava, recebendo os representantes que se pedia, pude participar de quatro reuniões, entretanto nunca vi se chegar a um denominador comum e uma tomada de decisão de fato acontecer (E2).

As reuniões do COMTUR são presididas pelo secretário de turismo, que pode vir a convidar membros da gestão pública e da iniciativa privada, com o intuito de contribuir com as reuniões, quando a pauta for de seus respectivos interesses. De modo geral, constatou-se que na elaboração das pautas havia consulta aos membros, mas a decisão final do que era incluído para discussão era da SETUR-JP.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Para toda reunião era enviado solicitação de assuntos para a pauta junto ao secretário de turismo e ele listava os assuntos pertinentes para a reunião, o que era mais urgente e o que poderia aguardar um pouco mais (E3).

A assiduidade e participação dos membros nas reuniões também se mostrou problemática, como enfatizam as falas dos entrevistados.

Eram feitos convites para os membros do COMTUR, mas de 100% do esperado compareciam entre 30 e 40%, acredito que poderia ter tido um incentivo maior para um melhor comparecimento, pois as pautas eram de interesse de todos (E1).

A participação era muito tímida, aparentavam não se sentir muito à vontade em seus espaços de fala, não era algo tão acessível, aparentando que o conselho era algo mais para se ouvir do que se falar, a não ser quando havia perguntas e sugestões (E1).

A participação dos *stakeholders* no planejamento e na execução de ações da OGD era limitada, como revelam a baixa adesão às reuniões do COMTUR e a dificuldade na execução de projetos em conjunto com o *trade* turístico. O E1 informou que “o *trade* participou de forma mínima nos poucos espaços que tiveram acesso, era mais nos eventos em colabs, então na minha visão não foram executados”. Já os entrevistados E2 e E3 resumiram-se a afirmar que não foram desenvolvidos projetos conjuntos. Além disso, não havia mecanismos de escuta cidadã que promovessem a participação da sociedade em geral na gestão do destino.

No que diz respeito à transparência, não existiam canais de informação específicos para o *trade* turístico e a população acerca da atuação da secretaria e do COMTUR, além das redes sociais institucionais da prefeitura. Conforme relatado por E2, “existiam as redes sociais da prefeitura que nós não tínhamos acesso, era tudo através da SECOM”. Para Costa et al. (2006), a transparência ocorre por meio da comunicação, a qual facilita o contato entre a OGD e os interessados nas informações sobre o desenvolvimento da atividade turística — aspecto ainda incipiente na SETUR-JP.

Pelo exposto nesta seção, ao analisar as três dimensões — funcionamento, atuação e governança —, as treze categorias analíticas e os cinquenta e sete indicadores do *framework* avaliativo, conclui-se que a SETUR-JP atende apenas parcialmente aos princípios ideais de uma OGD municipal no Brasil (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

CONCLUSÃO

Com base nas dimensões, categorias analíticas e indicadores propostos pelo *framework* de avaliação de OGD municipal no Brasil, desenvolvido por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022), conclui-se que a SETUR-JP, na gestão de 2017 a 2020 — recorte temporal desta investigação —, atende apenas parcialmente aos princípios ideais para uma secretaria municipal de turismo, necessitando, portanto, de fortalecimento institucional para exercer de forma mais eficiente sua função de gerir, de maneira integrada, o destino turístico.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

No que se refere ao funcionamento, a SETUR-JP carece de uma liderança estratégica voltada ao planejamento de longo prazo, ainda que conte com um sistema municipal de turismo, uma lei orgânica e um plano diretor. A infraestrutura física apresenta deficiências quanto ao tamanho e à adequação, faltam suporte de TI e mão de obra qualificada — fatores que comprometeram a execução de projetos do Plano Municipal de Turismo no período de 2017 a 2020.

A atuação da SETUR-JP nesse período restringiu-se, majoritariamente, à participação em eventos e feiras, fiscalização de empreendimentos turísticos, especialmente no tocante às embarcações e ao combate à exploração sexual, além da manutenção das reuniões do COMTUR e da inauguração do Centro de Atendimento ao Turista (CAT). No tocante às ações de marketing, observou-se a ausência de uma marca para o destino, bem como a falta de participação ativa e autônoma nas redes sociais, responsabilidade atribuída à SECOM-JP. Outro ponto crítico foi a ausência de investimento em pesquisa e geração de informações que pudessem subsidiar a tomada de decisão.

Quanto à governança, verificou-se uma desconfiança por parte do *trade* turístico em relação às ações do COMTUR, comprometendo a credibilidade da instância. O distanciamento entre o *trade* e a gestão municipal foi agravado pela falta de confiança nas ações da OGD, resultando na não realização de iniciativas conjuntas. A comunicação entre a OGD e a população se dava exclusivamente por meio das redes sociais geridas pela SECOM-JP, dificultando o acesso direto da comunidade às decisões relacionadas ao turismo local.

Conclui-se que a OGD de João Pessoa-PB poderia ter realizado mais ações integradas com o *trade* turístico, investido na capacitação de seus profissionais e composto um quadro técnico especializado em turismo e gestão pública, de modo a desburocratizar processos e viabilizar a execução de projetos e do Plano Municipal de Turismo, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do destino João Pessoa-PB.

Destaca-se que os achados desta pesquisa se referem exclusivamente à gestão de 2017 a 2020, delimitada como recorte temporal do estudo. Uma limitação relevante da pesquisa foi a dificuldade em acessar respondentes, uma vez que a SETUR-JP é composta, em grande parte, por cargos comissionados, o que gera mudanças na equipe a cada troca de gestão. Como consequência, houve dificuldades para encontrar participantes dispostos a colaborar, especialmente entre aqueles que se desligaram do órgão de maneira insatisfatória.

Para futuras pesquisas, recomenda-se investigar a opinião do *trade* turístico de João Pessoa sobre a atuação da SETUR-JP. Além disso, sugere-se a atualização periódica deste estudo ao final de cada gestão municipal, a fim de oferecer subsídios e promover o aprendizado coletivo entre o poder público e o *trade* turístico, com vistas à sustentabilidade e competitividade do destino.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise do Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
Beni, M. C. (2002). *Análise estrutural do turismo*. 7. ed. rev. São Paulo: Senac.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 3, 572-589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3).

Buhalis, D. & Spada, A. (2000). Destination management systems: criteria for success – an exploratory research. *Information Technology & Tourism*, 3, 41-58. https://doi.org/10.1007/978-3-7091-6291-0_43.

Bustamante, J.; Guzmán, F.; Vila, M. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: FGV.

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for management resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>.

Costa, B. K., Muniz, C. M., Fischmann, A. A. & Siqueira, J. P. (2006). Visão estratégica na atividade Turística sob a perspectiva das entidades e organizações do setor: um estudo em Natal-RN. *Revista Turismo em Análise*, v. 17(3), 56-74. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v17i3p56-74>.

Coutinho, A. C. A & Nóbrega, W. R. M. (2019). Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(3), 55-70. <https://orcid.org/0000-0001-6654-6629>.

Dotto, D. M. R., Denardin, A. C. M., Pons, M. E. D. & Ceretta, C. C. (2018). Gestão municipal e ações integradas para o fortalecimento do turismo no território Quarta Colônia, RS, Brasil. *Revista Turismo Visão e Ação*, 20(1), 132. <https://doi.org/10.14210/rtva.v20n1.p132-157>.

Fávero, A. A. & Centenaro, J. B. (2019). A pesquisa documental nas investigações de políticas educacionais: potencialidades e limites. *Revista Contrapontos*, 19 (1), 170-184. <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v19n1.p170-184>.

Fontana, R. F. (2017). *Gestão de Destinos Turísticos: O papel das organizações públicas e Privadas*. [Tese de Doutorado]. Universidade do Vale do Itajaí.

Fratucci, A. C., Schwantes, G. X. L. & Maia, Y. C. (2014). Estrutura da gestão pública do turismo nos municípios do Estado do Rio de Janeiro. *Revista de Cultura e Turismo* – *CULTUR*, 8(1), 140-159. <https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/340/347>.

João Pessoa (1968). *Lei Nº 1140 de 30 de Dezembro de 1968*. Cria no permanente da prefeitura municipal de João Pessoa, a secretaria de indústria comércio e turismo e dispõe sobre outras providências. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa (1971). *Lei Nº 1514 de 06 de Maio de 1971*. Cria a Secretaria Assistente, e dá outras providências. Prefeitura Municipal de João Pessoa-JP.

João Pessoa. (1988). *Lei Nº 5927 de 16 de Dezembro de 1988*. Dispõe sobre a estrutura administrativa da prefeitura municipal de João Pessoa e dá outras providências. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa. (1990). *Lei Orgânica de 2 de Abril de 1990*. Lei Orgânica para o Município. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa (1992). *Lei Complementar Nº 3 de 3 de Dezembro de 1992*. Institui o Plano Diretor da Cidade de João Pessoa – PB. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

João Pessoa. (1994). *Lei Nº 7556 de 12 de Maio de 1994*. Cria o conselho municipal de turismo - COMTUR, e adota outras providências. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa. (2005). *Lei Nº 10429 de 14 de fevereiro de 2005*. Dispõe sobre a estrutura administrativa da prefeitura municipal de João Pessoa e dá outras providências. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa (2008). *Lei Nº 11406 de 7 de Abril de 2008*. Reordena a estruturas da secretaria - executiva de turismo – SETUR. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa. (2009). *Lei Nº 11708 de 15 de Junho de 2009*. Cria o conselho municipal de turismo - COMTUR, revoga a lei 7556, de 12 de maio de 1994, e dá outras providências. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

João Pessoa. (2018). *Lei Orgânica de 13 de Abril de 2018*. Prefeitura Municipal de João Pessoa.

Jørgensen, M. T. (2019). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 34, n. 5, p.1-12.

Körössy, N., Calabria, L. & Cordeiro, I. J. D. (2020). Análise da produção científica brasileira sobre Organização de Gestão de Destinos (1997-2018). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v. 14(2), 18-38. <https://doi.org/10.17648/raoit.v14n2.5699>.

Korossy, N., Holanda, L. A. & Cordeiro, I. J. D. (2022). *Framework* para Avaliação de organização de Gestão de Destino Turístico Municipal. In: Pimentel, T. D.; Gomes, B. M. A.; Quadros, V. L. (Org.). *Políticas públicas de turismo no Brasil: Estado da arte e balanço do campo* (Cap. , pp. 142-172). Motres.

Körössy, N., Holanda, L. A., & Cordeiro, I. D. (2022). Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 2609. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2609>

Lohman, G. & Panosso Netto, A. (2008). *Teoria do turismo: Conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo: Editora Aleph, (Série Turismo). 468p.

Machado, B. L. (2019). Análise da percepção da qualidade ambiental no destino turístico João Pessoa (PB). *Revista Brasileira de Ecoturismo* (RBEcotur), v. 12, n. 2. <https://doi.org/10.34024/rbecotur.2019.v12.6722>.

Menezes, P. D. L. (2010). *Gestão estratégica da imagem: estudo de caso do destino turístico João Pessoa*. In: Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 6, *Anais...*, Universidade de Caxias do Sul-RS.

Mira, M. R; Breda, Z; Moura, A; Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). *Revista Observatório de Inovação do Turismo*, v. 11, n. 1, p. 53-70.

Organización Mundial Del Turismo (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD): Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. Madrid: OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284420933>.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. London: Thousand Oaks; SAGE.

Pearce, D. G. (2016). Modelos de gestión de destinos: Síntesis y evaluación. *Estudios y perspectivas en turismo*, v. 25, n. 1, p. 1-16.

Presenza, A.; Sheehan, L.; Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, 3.

GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL: ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB

Queiroz, F; Rastrollo-Horillo, M. (2015). El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. *Tourism and Management Studies*, 11, vol 2, 47-55. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11206>.

Ros Development & Planning S. L. (2008). *Modelos de gestión turística local: Principios y prácticas*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.

Santana, E. R; Körössy, N; Holanda, L. A. (2016). Avaliação da gestão do destino turístico Recife. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 16, n. 3, p. 30-42. <https://doi.org/10.18472/cvt.16n2.2016.0986>.

Santos, A. F. L.; Wada, E. K. (2018). Impactos das Relações de Hospitalidade e Hostilidade entre Stakeholders sobre a Competitividade de Destinos Turísticos. *Applied Tourism*, v. 3, n. 1, 147-169. <https://doi.org/10.14210/at.v3n1.p147-169>.

Soares, R. A. M. C., Albuquerque, T. V., Mendes-Filho, L.; Alexandre, M. L. (2022). Revisão sistemática da produção científica brasileira sobre turismo e tecnologia da informação e comunicação (TIC). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 16, 2629. <https://orcid.org/0000-0002-0144-1663>.

Valls, J. F. (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. FGV Editora.

Vignati, F. (2008). *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Senac.

Volgger, M; Pechlane R, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, v. 41, p. 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>.

Zilli, B. H., Pereira, M. L., Souza, W. F. L., & Silva, G. C. (2023). Smart tourism destinations:: Analysis of profile and tourist demand experience in Curitiba-PR, Brazil. *Applied Tourism*, 8(3), 26-40. 10.14210/at.v8i3.19610

INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

*1	Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Mestre em Hotelaria e Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: pyetro.farias@ufpe.br
*2	Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do Departamento de Hotelaria e Turismo (DTH) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: luciana.holanda@ufpe.br
*3	Doutora em Desenvolvimento Urbano na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Mestre em Geografia pela Universidade de Lisboa (ULISBOA), Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do Curso de Turismo e de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: nathalia.leite@ufpe.br

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**