



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HOTELARIA E TURISMO

PYETRO PERGENTINO DE FARIAS

**Gestão do destino João Pessoa - PB: Análise da atuação da secretaria de turismo no período de 2017 a 2020.**

Recife

2022

PYETRO PERGENTINO DE FARIAS

**Gestão do destino João Pessoa - PB: Análise da atuação da secretaria de turismo no período de 2017 a 2020.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo. Área de concentração: Turismo e Hotelaria. Linha de Pesquisa: Turismo, Cultura e Sociedade.

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Araújo de Holanda.

Recife

2022

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

F224g Farias, Pyetro Pergentino de  
Gestão do destino João Pessoa-PB: análise da atuação da Secretaria de Turismo no período de 2017 a 2020 / Pyetro Pergentino de Farias. – 2022. 69 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Araújo de Holanda.  
Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.  
Inclui referências e apêndices.

1. Turismo. 2. Turismo e planejamento urbano. 3. Governança pública.  
I. Holanda, Luciana Araújo de (Orientadora). II. Título.

338.4791 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2023 – 008)

PYETRO PERGENTINO DE FARIAS

**Gestão do destino João Pessoa - PB: Análise da atuação da secretaria de turismo no período de 2017 a 2020.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo. Área de concentração: Turismo e Hotelaria. Linha de Pesquisa: Turismo, Cultura e Sociedade.

Aprovado em: 02/ 12/ 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Araújo de Holanda (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Nathália Korössy Leite (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Valéria Endres (Examinadora Externa)  
Universidade Federal da Paraíba

## AGRADECIMENTOS

Cursar o mestrado foi um desafio totalmente diferente de tudo que já enfrentei, seja pela pandemia da Covid 19 que arduamente está sendo atravessada ou os problemas pessoais enfrentados durante o período. Em meio a tudo isso, pude perceber que precisamos ser persistentes para alcançar aquilo que desejamos.

Agradeço a Deus por ter me dado forças e coragem para prosseguir e persistir nos meus sonhos.

Sou grato a minha mãe Cida que sempre fez esforços prezando pela minha educação, patrocinando idas a feiras, congressos e seleções mesmo quando a situação não era favorável para nós, me cobrou como ninguém o término desse ciclo, dando o empurrão que precisei. Obrigado, mãe.

Sou grato ao meu pai Pedro que buscou dar conselhos e auxílio quando pôde para prover a minha educação. Obrigado, pai.

Agradeço a minha esposa Natalee que esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis do mestrado, me motivou, criou planos de estudo, organizou o meu tempo, correu junto comigo quando tudo parecia que não ia dar certo. Obrigado, meu bem.

Sou grato a minha madrastra Sandra, a minha tia Fal e a minha sogra Micheline pelos conselhos na hora das dificuldades e por sempre demonstrarem a força que a família tem na hora do aperto.

Agradeço aos meus primos Gol, Juca, Natan, Anderson, Greicy, Guingo e Guga por estarem próximos e se fazerem família. Assim como sou grato a meus amigos Joelton, Rebeca, Hugo, Gabi, Milena, Jefferson, Ju, Rodrigo, Fabricio, Giovana, Keyci, Mayla, Laís, Hebert e Edi, por aguentarem eu falando dos perrengues que passei na produção da minha dissertação e me motivarem a concluir o processo.

Toda minha gratidão à professora Luciana por acreditar em mim inclusive em momentos que nem eu acreditava, tive a sorte de tê-la como minha orientadora e desejo todo o sucesso do mundo. Sou grato ao PPHTUR e aos professores do programa por todas as oportunidades que me foram dadas e aos amigos e colegas que ganhei da UFPE Bruna, Thiago, Kamilla, Airton, Virginia, Talita, Pâmela, Nathalia e Adriana.

“Não espere o futuro mudar a sua vida, porque o futuro é a consequência do presente”.

(Racionais mc's)

## RESUMO

O turismo é uma atividade econômica de elevada importância na busca pelo desenvolvimento sustentável de uma localidade. Para isso, é necessário planejar e gerir o destino turístico, isto é, o lugar aonde as pessoas viajam com o intuito de desfrutar de suas características, atrações e/ou funcionalidades. A competitividade entre destinos no mercado turístico exige uma gestão profissional que coordene os agentes integradores da atividade turística, devendo ser realizada por uma Organização de Gestão de Destinos (OGD) que pode ser pública, privada ou mista. Mediante o exposto, esta pesquisa busca analisar a atuação da Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa, a OGD da capital paraibana, por meio da descrição de seu funcionamento, identificação das ações realizadas, análise da governança municipal do turismo e detecção dos desafios enfrentados no período de 2017 a 2020. Visando a consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, fazendo uso de pesquisa documental e entrevista semiestruturada com representantes da secretaria de turismo de João Pessoa-PB. Foi possível constatar que a OGD pessoense atuava na fiscalização do serviço turístico, na participação em eventos e feiras de turismo, em meio a suas ações o marketing do destino era pouco explorado nas redes sociais, podendo ser visto melhor nos eventos, feiras e capacitações. Portanto, observou-se que a SETUR – JP possuiu orçamento para realizar ações voltadas à promoção e gestão, havia cargos e funções o suficiente para executar as atividades da pasta, todavia realizaram-se poucas ações que visassem ao desenvolvimento do destino, tal fato se deu pelas pessoas que formalizavam a gestão ter pouco conhecimento técnico sobre gestão pública e turismo. No que tange à governança, embora ativo, o conselho municipal de turismo (COMTUR) era pouco atuante, as reuniões tinham baixa adesão, sobretudo de representantes da iniciativa privada. O principal desafio enfrentado pela gestão foi à falta de uma estratégia e de liderança que guiassem os colaboradores da SETUR a alcançar o desenvolvimento do destino e impossibilitou a OGD de ter sido mais atuante. Conclui-se que a SETUR - JP atende parcialmente aos princípios ideais do framework de avaliação de OGD municipal no Brasil.

**Palavras-chave:** Destino Turístico; Organização de Gestão de Destinos; Estudo de Caso; Governança; João Pessoa.

## ABSTRACT

Tourism is an economic activity of great importance in the search for the sustainable development of a location/place. Because of this, it is necessary to plan and manage the tourist destination, that is, the place where people travel to in order to enjoy its features, attractions and/or functionalities. Competitiveness between destinations in the tourist market requires a professional management that coordinates the integrating agents of the tourist activity, and must be carried out by a Destination Management Organization (ODG) which can be public, private or both. Based on the above, this research seeks to analyze the performance of the Municipal Tourism Department of João Pessoa, the ODG of the capital of Paraíba, through the description of its operation, identification of actions carried out, analysis of the municipal tourism governance and detection of challenges faced in the period from 2017 to 2020. In order to achieve such objectives, a qualitative, descriptive research was carried out, using documental research and semi-structured interviews with representatives of the João Pessoa-PB tourism department. It was possible to verify that the local ODG inspected the tourist service, took part in events and tourism fairs, however in the midst of its actions, destination marketing was little explored on social networks, and can be better seen at events, fairs and trainings. Therefore, it could be noted that SETUR - JP had a budget to carry out actions aimed at promotion and management, there were enough professional posts and functions to perform the activities of the portfolio. However, few actions were carried out aimed at the development of the destination, such a situation happened due to the people in charge of the management having little technical knowledge about public management and tourism. Regarding governance, although active, the municipal tourism council (COMTUR) was not very efficient, its meetings had low attendance, especially from representatives of the private sector. The main challenge faced by management was the lack of a strategy and leadership that would guide SETUR employees to achieve the development of the destination and made it impossible for ODG to have been more active. It is concluded that SETUR - JP partially meets the ideal principles of the municipal ODG assessment framework in Brazil.

**Keywords:** Tourist Destination; Destination Management Organization; Study of Case; Governance; Joao Pessoa.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Corpus da Pesquisa Documental	16
Quadro 2 – Caracterização das entrevistas	16
Quadro 3 – Funcionamento da OGD	25
Quadro 4 – Atuação da OGD	26
Quadro 5 - Governança	28
Quadro 6 - Síntese dos Achados Sobre o Funcionamento da SETUR-JP	44
Quadro 7 - Síntese dos Achados Sobre a Atuação da SETUR-JP	49
Quadro 8 - Síntese dos achados sobre a Governança no destino João Pessoa	55

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Diagrama da metodologia	17
Figura 2 – Mapa Turístico de João Pessoa	31
Figura 3 – Praia de Tambaú	32
Figura 4 – Praia de Cabo Branco	32
Figura 5 – Praia do Bessa	33
Figura 6 – Praia do Seixas	33
Figura 7 – Piscinas Naturais do Seixas	34
Figura 8 – Por do Sol do Hotel Globo	34
Figura 9 – Museu Estação Ciência	35
Figura 10 – Praia da Penha	35
Figura 11 – Casa da Pólvora	36
Figura 12 – Organograma da Secretaria Municipal de Saúde	40

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
CAT	Centro de Atendimento ao Turista
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
DMO	Destination Management Organization
DOU	Diário Oficial da União
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JP	João Pessoa
LOA	Lei Orçamentaria Anual
OGD	Organização de Gestão de Destinos
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PB	Paraíba
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PPA	Plano Plurianual de Investimento
PRT	Programa de Regionalização do Turismo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SECOM	Secretaria de Comunicação
SETUR	Secretaria de Turismo
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b>	15
2.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	15
2.2	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	15
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	18
3.1	PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TURISMO	18
3.2	GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL	20
3.2.1	ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO DE DESTINOS (OGDs) MUNICIPAL	21
3.2.2	GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS MUNICIPAIS	23
3.2.3	FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DE OGD MUNICIPAL NO BRASIL	24
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	30
4.1	O DESTINO TURÍSTICO JOÃO PESSOA	30
4.2	A SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB: HISTÓRICO E FUNCIONAMENTO	36
4.3	ATUAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB	43
4.4.	ANÁLISE DA GOVERNANÇA LOCAL	46
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	52
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	53
5.2	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	54
	<b>REFERENCIAS</b>	59
	APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	66

## 1. Introdução

Destino turístico ou destinação turística é um conceito utilizado sob diferentes enfoques (geográfico, econômico, sociocultural, psicológico e da gestão), podendo variar de acordo com os interesses de estudo (FONTANA, 2017). Em grosso modo, pode ser definido como um lugar para onde as pessoas viajam a fim de desfrutar de suas características, funcionalidades ou atrações. Qualquer unidade territorial que atraia e motive o deslocamento de turistas para visitá-lo é considerado um destino turístico, podendo ser 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 infraestrutura e oferta de bens e serviços complementares que juntos formam o produto turístico para satisfazer as necessidades dos visitantes. Por resultar 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 visando maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos, prezando pela sua sustentabilidade (BUHALIS; 2000; HOLANDA, 2003; VIGNATI, 2008; VOLGGER; PECHLANER, 2014).

A gestão de um destino turístico consiste no planejamento e organização do turismo em determinado espaço geográfico. Por ser uma atividade turística altamente competitiva, os destinos bem-sucedidos precisam estar em constante rejuvenescimento de modo a atender às necessidades dos turistas e competir com outras destinações turísticas (BUHALIS; SPADA, 2000; VIGNATI, 2008).

Diante da complexidade da teia de inter-relações em que o turismo é enredado, 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 mista. O modelo de gestão de destinos varia em cada país em função de suas especificidades políticas, da importância dada ao turismo pelo governo e do grau de cooperação entre os agentes públicos e privados (COOPER, 2001; GONZÁLEZ, 2008; BORNHORST, T.; RITCHIE, J.R. B.; SHEEHAN, 2010; PEARCE, 2016).

As Organizações de Gestão de Destinos possuem como finalidade planejar e desenvolver o turismo de uma localidade. Santana, Korossy e Holanda (2016)

abordam em seu estudo que tais entidades emergem para gerir os destinos, de modo a coordenar ações junto aos *stakeholders*, utilizando de táticas para atrair visitantes e promover o espaço turístico, sendo o marketing uma importante ferramenta para as OGDs.

No Brasil, as OGDs são predominantemente públicas, geralmente órgãos subordinados ao poder executivo em nível nacional, estadual e municipal. Nos municípios brasileiros, geralmente, as OGDs são secretarias, departamentos ou diretorias da administração pública, podendo ter estrutura exclusiva ou estar associadas a pastas correlatas tais como cultura, lazer, esporte e desenvolvimento econômico (BENI, 2002; SANTANA; KORÖSSY; HOLANDA, 2016).

Nesse contexto, a presente dissertação se debruça sobre a cidade de João Pessoa - PB, localizada no nordeste do Brasil, distante 120 km da cidade de Recife e a 180 km de Natal. A capital paraibana foi fundada em 1585, apresentando riqueza histórica e cultural, desde a sua arquitetura passando pela arte barroca e casarões de azulejos às belas praias do litoral pessoense, tornando João Pessoa um dos principais destinos turísticos do Estado (MENEZES, 2010).

O município de João Pessoa possui estimadamente 825.796 habitantes, ocupando uma área de aproximadamente 210 km<sup>2</sup> (IBGE, 2021), englobando 10 praias que fazem parte da capital paraibana, dentre as quais se destacam Cabo Branco, Tambaú, Bessa e Seixas. Farias et al (2017) consideram que a cidade de João Pessoa se destaca pelo turismo de embarcações, no qual seus visitantes tem a possibilidade de realizar passeios de lanchas, caiaques ou catamarã e conhecer as piscinas naturais do Seixas ou o recife de corais Picãozinho, ambas ficam a cerca de 20 minutos de barco da praia até o destino.

Não obstante o potencial turístico de João Pessoa, assiste-se no município a reclamações de turistas e aumento de impactos negativos, principalmente no meio ambiente, como apontado por Machado (2019) tais como: perda da qualidade dos recursos naturais, degradação e deterioração geradas pela ação do homem.

Concomitante ao citado destaca-se como ponto a melhorar na capital paraibana a ausência de um slogan turístico, a falta de uma identidade turística para o município e a necessidade de adequar a gestão da imagem à oferta turística, assim como às necessidades do público alvo (MENEZES, 2010).

A principal atividade econômica vigente é o setor terciário, que diz respeito ao comércio, serviço e turismo, correspondendo a 59,8% da economia. Em oposição a

isso, apenas 35,8% da população possui ocupação, registrando elevado índice de desemprego, atingindo uma marca de 14,3%, situando-se como o sexto maior entre as capitais do Brasil (IBGE, 2022).

Neste contexto, a presente dissertação foi norteada pelo seguinte problema de pesquisa: como se deu a atuação da Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa-PB no período de 2017 a 2020? Diante do problema posto, foram traçados os objetivos a seguir.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a atuação da Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa-PB no período de 2017 a 2020.

### 1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Caracterizar o funcionamento da Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa de 2017 a 2020;
- b. Descrever a atuação da Secretaria Municipal de Turismo da cidade de João Pessoa-PB entre 2017 e 2020;
- c. Analisar a governança local no período de 2017 a 2020;

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Apesar da relevância da esfera local, posto que é nela onde a atividade turística de fato se desenvolve e onde se refletem, sobremaneira, os impactos do turismo, os estudos sobre OGDs municipais ainda são incipientes no país, apresentando-se de forma dispersa e fragmentada na literatura científica nacional (SANTANA; KORÖSSY; HOLANDA, 2016).

Visando contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre esta temática, a pesquisa se debruça sobre a gestão do turismo no município de João Pessoa-PB, que possui potencial de ser um dos principais destinos turísticos do litoral nordestino, em razão de sua história, cultura e paisagens naturais, mas que possui dificuldade de gerir uma imagem que se alinhe às necessidades de seu público-alvo (MENEZES, 2010).

Do ponto de vista teórico, tendo em vista lacuna identificada na literatura das Organizações de Gestão de Destinos em nível local, pretende-se contribuir na construção de conhecimento científico de caráter aplicado sobre a gestão de destino turístico em nível municipal no Brasil, de modo a subsidiar futuras pesquisas sobre o tema.

Já em termos práticos, espera-se que os achados desta pesquisa sensibilizem o poder público municipal, o trade turístico e a comunidade local da cidade de João Pessoa-PB a agir em prol de uma gestão compartilhada, eficiente e eficaz, de modo a impulsionar o destino. Ademais, os resultados da pesquisa podem também servir de base para gestores de destinos turísticos municipais com características similares.

O tema possui relevância pessoal, pois durante sua trajetória acadêmica o pesquisador acompanhou palestras e entrevistas voltadas ao tema, de modo que emergiu o interesse em compreender como atua a organização de gestão de destinos.

A cidade de João Pessoa – PB, por sua vez, na visão do pesquisador possui um potencial turístico imensurável, criando uma curiosidade em entender o porquê a imagem do destino, assim como a sua identidade turística é tão pouco explorada diante do cenário turístico, visto que o ambiente ajuda a recontar parte da história do Brasil em meio à colonização portuguesa com seu patrimônio histórico e cultural, apresentando belas praias, uma rica gastronomia local e a vida boêmia oferecida pelos diversos quiosques da orla pessoense.

## **2. Metodologia**

Tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos postos, foi delineada a pesquisa e elaborado um plano de investigação para sua operacionalização.

### **2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Para a análise da atuação da organização de gestão de destino na cidade de João Pessoa - PB, a Secretaria Municipal de Turismo – SETUR JP, foi empreendida uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter descritivo. A escolha da abordagem qualitativa se deu por permitir um maior aprofundamento nas respostas dos sujeitos diante dos temas em discussão, de modo que Ludke e Andre (2013) abordam que a interpretação do pesquisador acerca do fenômeno em estudo é essencial para se alcançar os objetivos da pesquisa.

A investigação foi operacionalizada em fases metodológicas distintas. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na literatura nacional e internacional sobre gestão de destinos turísticos municipais visando à construção do referencial teórico que embasa o estudo.

Em seguida, teve início à pesquisa de campo caracterizada como estudo de caso que na concepção de Stake (2005) consiste na escolha do que é para ser estudado e não em uma escolha metodológica, pois seja por qual for o método, escolhemos estudar o caso. A capital paraibana foi selecionada, intencionalmente, pelo potencial para aprender com o caso e a partir dele, visto que o estudo sobre as Organizações de Gestão de Destinos municipais ainda são incipientes no Brasil (KOROSSY, CALABRIA E CORDEIRO, 2020).

O desenho de estudo de caso teve abordagem qualitativa buscando uma compreensão em profundidade do fenômeno a ser investigado.

### **2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Visando à triangulação de fontes, adotou-se como procedimentos de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental faz uso de técnicas análise de documentos de diversos tipos. Para Fávero e Centenaro (2019) trata-se de um processo metodológico que faz usos de técnicas para extrair informações de documentos.

Dessa forma, a pesquisa documental foi feita em documentos oficiais do governo municipal, bem como no Portal da Transparência. Assim, formou-se um *corpus* de materiais textuais, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – *Corpus* da pesquisa documental

<b>Fonte</b>	<b>Tipo de material</b>	<b>Identificação</b>
Prefeitura de João Pessoa	Lei Orgânica	D1
Prefeitura de João Pessoa	Plano Diretor	D2
Portal da Transparência	Conselho Municipal de Turismo	D3

Fonte: Pesquisa Documental, 2022.

A entrevista semiestruturada foi escolhida como técnica de coleta pela sua flexibilidade. O roteiro da entrevista (Apêndice A) foi elaborado com base no Framework para avaliação de organização de destino turístico municipal no Brasil proposto por Korössy, Holanda e Cordeiro (2022).

Almejando a consecução da pesquisa, foram entrevistadas três pessoas que fizeram parte da secretaria de turismo de João Pessoa no período de 2017 a 2020, sendo um colaborador comissionado e dois efetivos, no qual os dois efetivos seguem atuando na secretaria. Entre eles se dispuseram a contribuir com a pesquisa o chefe de finanças, o chefe de marketing e a diretora de projetos da Secretaria de turismo de João Pessoa – SETUR JP, podendo ser visualizado no quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização das entrevistas

<b>Atuação</b>	<b>Identificação</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Formato</b>
Chefe de Finanças	E1	25/07/22	52 minutos	Online
Chefe de Marketing	E2	15/08/22	1 hora e 15 minutos	Online
Diretora de Projetos	E3	23/08/22	1 hora e 17 minutos	Online

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Para o tratamento analítico dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo (AC) que consiste em um conjunto de ferramentas metodológicas utilizadas para obter uma compreensão aprofundada das mais diversas formas de

comunicação. Foi adotada a AC do tipo categorial proposta por Bardin (2016) que prevê três fases fundamentais: I) pré-análise; II) exploração do material e tratamento dos resultados e III) inferência e interpretação.

As categorias analíticas foram extraídas do framework de avaliação de OGD municipal no Brasil proposto por Körössy, Holanda e Cordeiro (2022), conforme abordado no tópico 3.2.3 do referencial teórico. Em suma, foram analisadas três dimensões e treze categorias, a saber: Funcionamento da OGD (Direção/liderança estratégica, Estrutura organizacional e física, Quadro técnico, Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira), Atuação da OGD (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) e Governança (Instância de governança, Participação e Transparência).

Para isso, foi realizado um estudo com abordagem qualitativa, de natureza descritiva, percorrendo as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e análise de conteúdo, conforme representado abaixo na figura 1.

**Figura 1-** Diagrama da Metodologia



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

### 3. Referencial Teórico

Neste capítulo, encontra-se a fundamentação teórica que embasou a análise dos dados. Discute-se, de modo amplo, o planejamento e a gestão do turismo, e de forma específica, a gestão de destino turístico municipal, a atuação da Organização de Gestão de Destino municipal, bem como a governança em destinos turísticos municipais.

#### 3.1. PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TURISMO

O turismo é um dos setores que mais crescem, produz empregos e gera receita. Oliveira (2005) aponta que o turismo advém de ações de caráter político e socioeconômico fazendo relação entre a cultura, patrimônio, atrativos, atores do campo organizacional e visitantes. Com isso, possibilita-se desfrutar a experiência proposta e desenvolver a localidade através da prática turística, permitindo a impulsão do ambiente em que a atividade ocorre.

A atividade turística é um meio de movimentar o capital econômico e gerar desenvolvimento para a comunidade local. Nessa direção, Hamoy e Bahia (2020) citam que existe uma busca por melhorias nos aspectos do efeito multiplicador do turismo. Portanto, observa-se que essa prática atrai benefícios à população, pretendendo não interferir demasiadamente na cultura. Com isso, nota-se que afeta positivamente a balança comercial de oferta e a demanda de serviços na região explorada, tendo o intuito de gerar empregos na localidade.

Para isso, é necessária a inclusão de políticas públicas que preservem o espaço turístico e responsabilizem-se pelo planejamento e gestão do destino, valorizando assim a comunidade. Nóbrega (2012) cita que as políticas públicas emergem através de estratégias governamentais como uma das principais ferramentas de planejamento e inclusão no turismo, trabalhando questões econômicas, sociais, ambientais e tecnológicas para o desenvolvimento de um local.

No cenário da gestão do turismo orientada por políticas públicas, a participação da comunidade é essencial para as tomadas de decisões, cabendo à esfera pública o estímulo dessa participação social. Pereira et al (2018) ressaltam que o governo federal brasileiro incentivou a participação popular nas tomadas de

decisões através de Organizações Não Governamentais (ONGs), sindicatos e associações como parte essencial do desenvolvimento regional do turismo tendo como intuito tornar os destinos firmes e competitivos.

Na busca de criar um destino turístico sólido que seja comercializável realizou-se estudos tomando como base a gestão existente no espaço. Desse modo, Mira et al (2017) compreendem como áreas de aprofundamento em estudos: desenvolvimento econômico, estratégia de marketing, atratividade de produtos e serviços, qualidade da experiência turística, relação articulada entre os atores do turismo, sendo também considerados importantes ferramentas dentro do planejamento de um produto turístico. A partir desse aprofundamento, o destino conseguirá através da Organização de Gestão de Destinos competir com os demais e atrair novos entrantes promissores na busca do desenvolvimento sustentável.

O turismo quando trabalhado de forma organizada e planejada se atém ao desenvolvimento sustentável do destino, explora o local cuidadosamente e gera preocupação com o bem estar dos atores que fazem do local turístico. Sabourin (2009) ressalta a importância de sensibilizar as pessoas que constituem o campo mercadológico do turismo para que assim todos possam atuar em sincronia, mantendo o desejo de melhorias para o ambiente em que a atividade se desenvolve.

A hospitalidade emerge como meio de desenvolver o turismo de uma região, pois apesar de ser vista como algo essencial na atividade turística, há atrativos que pecam nesse atributo prejudicando toda uma experiência do visitante. Dentro do turismo o bem receber é algo essencial para qualquer ambiente, se trata de fazer o visitante se sentir bem-vindo e acolhido, faz com que as pessoas que estão conhecendo o ambiente se sintam à vontade para retornar e promover o local para amigos, familiares e conhecidos (FERNANDES, 2019).

Logo, preparar os atores que compõem o campo organizacional do turismo é peça fundamental para o progresso de um destino que almeja o sucesso. As cidades interioranas ainda não muito desenvolvidas sentem dificuldade para adquirir mão de obra local por falta de preparo dos moradores, nesse quesito cabe o planejamento, desse modo é possível prover por parte da iniciativa privada em conjunto com o poder público cursos e oficinas técnicas almejando capacitar à comunidade residente para ocupar vagas criadas, com o intuito de gerar renda e oportunidades

aos moradores do destino (SENNA; CHEMET DUTRA; SARDINHA MESSETTI, 2015).

Ao abordar o desenvolvimento sustentável, torna-se importante tratar acerca dos impactos negativos causados diante da negligência com essa responsabilidade. Guttentag (2015) menciona que os impactos negativos devem ser levados em consideração, de modo que sejam corrigidos na incessante busca pelo desenvolvimento, podendo trabalhar os pilares da sustentabilidade para se chegar aos benefícios essenciais para a gestão municipal do destino, não pensando somente na economia, como tendo preocupação com os fatores socioculturais, políticos e ambientais.

### 3.2. GESTÃO DE DESTINO TURÍSTICO MUNICIPAL

A oferta turística, quando espontânea, surge desorganizada, sem um planejamento adequado, dispersa e desorientada. Muitos destinos enfrentam esse problema, onde a falta de uma gestão adequada apresenta prejuízos ao produto turístico, impossibilitando o desenvolvimento sustentável. A partir desse ponto, Mira et al (2017) demonstram que para obter a qualidade e a competitividade de um destino é preciso trabalhar em conjunto aos *stakeholders* para formular uma gestão integrada que vise os fatores políticos, econômicos e sociais.

À medida que a atividade turística vai recebendo atenção do poder público, da iniciativa privada e da comunidade local, é possível exercer um diálogo entre esses atores, objetivando o desenvolvimento dessa atividade. Sherer (2020) menciona que para se pensar no desenvolvimento do turismo é indispensável aprimorar e conhecer a demanda turística, oferta turística, espaço geográfico e os operadores de mercado existentes, estimulando o turismo sustentável no ambiente.

O turismo em uma determinada região pode ser gerido em âmbito governamental de forma municipal, estadual e federal. Ao se debruçar sobre a gestão de destino turístico municipal é visualizado que a gerência tem como função organizar, dirigir, controlar e planejar como o turismo é realizado em um ambiente. Entretanto, para o diálogo entre os atores que compõem o campo organizacional do turismo é preciso que haja o interesse de todas as partes em fazer parte de um conselho que discuta as pautas em questão. Os membros que formam esse grupo são a iniciativa privada, a comunidade residente, o trade turístico e o poder público

tornando todos esses responsáveis pelo desenvolvimento sustentável do destino (PEROFF et al, 2017).

Assim, é preciso criar regulamentações da atividade turística, minimizar os impactos negativos e proteger a cultura local (OLIVEIRA ARRUDA ET AL, 2020). O desenvolvimento sustentável do turismo deve ser coordenado pelas Organizações de Gestão de Destinos (OGD), objetivando proteger o ambiente em que reside a comunidade, que as empresas trabalham e onde o poder público rege.

Essa organização, que possui como finalidade os atributos citados, é chamada de Organização de Gestão de Destinos (OGDs), ela possui uma corresponsabilidade em atrair investimentos, criação de empregos, preservar o meio ambiente, valorizar os aspectos socioculturais e estimular a participação dos atores do turismo nas tomadas de decisões mediante as políticas públicas (SHERER, 2020).

Uma Organização de Gestão de Destinos é uma entidade responsável por gerir o ambiente, atraindo além de investimentos os visitantes e traçando estratégias para o local. De acordo com a OMT (2020), essa entidade pode ser pública, privada ou até mesmo público-privada, cabendo ao gestor coordenar uma entidade sustentável e liderar um processo harmonioso entre os atores do turismo.

Santos e Wada (2018) abordam que a OGD deve incentivar ainda mais os fóruns e assembleias na intenção de promover o desenvolvimento para o local, chegando a firmar acordos de regulamentações e de promoção do destino através de políticas públicas, alavancando a presença de visitantes e melhorando a infraestrutura do ambiente. Portanto é necessária a presença de conselhos municipais que tragam o debate acerca do turismo à tona, formulando uma agenda pública de interesse mútuo entre os atores em conjunto com a OGD.

### 3.2.1. ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO DE DESTINOS (OGD) MUNICIPAL

Um município que deseja alcançar o desenvolvimento socioeconômico por meio da atividade turística necessita realizar um planejamento adequado. Para Korössy, Calabria e Cordeiro (2020), quando a oferta turística é organizada pressupõe que há uma organização de fomento do turismo no local. Sendo possível coordenar as atividades com o intuito de melhorar o espaço disponibilizado para o turismo e assim aprimorar a imagem do destino quanto produto.

Atualmente vive-se a era tecnológica, onde as informações estão a um clique de distância do interessado. Roque e Raposo (2017) afirmam que nos dias atuais uma OGD municipal que queira alcançar o desenvolvimento econômico carece de trabalhar o uso da tecnologia em suas atividades, fazendo uso principalmente das redes sociais para estabelecer um contato entre o poder público, os turistas, a comunidade local e a iniciativa privada.

Visando o desenvolvimento sustentável, os países por meio da Organização das Nações Unidas (ONU), partindo de conferências como a Eco 92 e a Rio+20, criaram a Agenda 2030 com 17 objetivos para se alcançar o desenvolvimento sustentável. A OMT (2020) estabeleceu diretrizes para as OGDs trabalharem 3 desses 17 objetivos com bastante atenção, sendo eles: gerar trabalho decente e crescimento econômico, produção e consumo responsável, além de preservar a vida marinha.

Barreto (2003) desenvolve que as OGDs têm a responsabilidade de organizar uma estrutura que administre os investimentos a serem realizados no local, permitindo o desenvolvimento do setor privado e gerando empregos para a comunidade residente. As Organizações de Gestão de Destinos vivenciam a difícil missão em seus respectivos municípios de promover o desenvolvimento sustentável, visando cumprir com as diretrizes propostas pela Agenda 2030, assim como pela OMT.

Ao observar alguns municípios, percebe-se que suas OGDs se preocupam exclusivamente com o marketing e promoção, de modo que outras ações que se esperam da organização não são executadas a nível municipal. Garrod e Fyall (2017) introduzem que algumas OGDs realizam o trabalho simples, atentando-se apenas em promover o destino em curta escala, deixando a cargo de outras instituições como a OGD estadual em lidar com as outras atitudes que poderiam ser executadas de forma local, entre os próprios atores do destino como a formulação de um conselho para dialogar sobre regulamentações necessárias ao destino.

Fyall (2012) disserta que a OGD pode incentivar parcerias entre receptores de turistas, no qual o visitante possa frequentar um atrativo turístico e fazer sua acomodação em outro estabelecimento, criando facilidades para o turista na hora de se programar para suas atividades. Desse modo cria-se um elo entre empresas que atuam em linhas diferentes, porém prestam serviços aos turistas, podendo ser

atrativos turísticos, meios de hospedagem, locadoras de veículos e estabelecimentos alimentícios, promovendo o efeito multiplicador do turismo.

As Organizações de Gestão de Destinos buscam estimular a participação dos atores, já que eles fomentam o trade turístico. Dessa forma, permite-se que a OGD articule ações em âmbito municipal visando desenvolver o turismo local através da governança turística. Para tal desenvolvimento, Mello e Froehlich (2019) mencionam que os membros que formam a rede devem dialogar e buscar um denominador comum trabalhando os atributos locais que tornam o espaço mais atrativo para as pessoas que visitam os destinos turísticos municipais.

### 3.2.2. GOVERNANÇA EM DESTINOS TURÍSTICOS MUNICIPAIS

A governança turística é atribuída à forma de governar, estimulando a participação dos atores do turismo nos processos de decisões a se tomar em benefício do município. Segundo Coutinho e Nóbrega (2019), busca-se através da governança em destinos turísticos coordenar o trajeto para se alcançar o desenvolvimento sustentável, econômico e social.

A principal demanda da governança turística é zelar pela população e pela sustentabilidade do espaço a se explorar. Conforme Oliveira e Pisa (2015) às políticas públicas emergem como principal ferramenta da governança em forma de ações objetivando resolver uma demanda pública, por isso é tão importante a ampla participação dos atores que dão vida ao turismo local. Seguindo essa linha de raciocínio, a governança no turismo preza por questões éticas, transparentes e íntegras estando intencionada pelo bem comum.

Um erro comum que ocorre ao se criar um diálogo sobre governança é o do pensamento popular que ela se trata exclusivamente de administrar e gerir processos governamentais. Entretanto, Queiroz e Rastrollo-Horillo (2015) afirmam que a governança aplicada a destinos turísticos compreende-se como um processo de gestão da atividade turística, buscando tornar o destino atrativo e organizado para todos os atores que participam, direta ou indiretamente, desse fenômeno.

Na década de 1980, o Brasil passava por grandes alterações políticas, como o término do regime militar (1964-1985) e a formulação da constituição federal (1988). De acordo com Gomes e Secchi (2015) em meio a todo esse cenário

emergem as políticas públicas participativas, estimulando a participação social nas tomadas de decisões.

A partir dessa dinamização das políticas públicas, as participações da sociedade nas tomadas de decisões passaram a ser cruciais na busca pelo desenvolvimento da atividade turística, fazendo com que as decisões deixassem de ser tomadas hierarquicamente de cima para baixo e passassem a ser dialogadas horizontalmente. Através dessa linha de raciocínio, Endres e Pakman (2019) introduzem que são criados no Brasil programas de desenvolvimento do turismo no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) em 1994 o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) e em 2003 o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) no governo Luís Inácio Lula da Silva, ambos os programas tendo o intuito de propagar o turismo, atrair mais visitantes para o destino e gerar desenvolvimento para os espaços.

Com isso, a governança através das políticas públicas do turismo tem a tarefa de promover o desenvolvimento da atividade turística utilizando de meios democráticos, ou seja, trazendo os interessados da área para dialogar acerca do turismo. Ruschmann, Anjos e Arnhold (2017) expõem que os interesses em comum que há dos componentes do campo organizacional concretizam uma participação efetiva, compartilhando o senso de responsabilidade e representatividade.

### 3.2.3 FRAMEWORK PARA AVALIAÇÃO DE OGD MUNICIPAL NO BRASIL

A partir de princípios gerais que devem ser levados em consideração pela OGD no processo de gestão pública do destino propostos pela Federación Española de Municipios y Provincias (FERNANDEZ-XESTA, 2008), bem como baseando-se nas finalidades, funções/áreas de atuação, nas competências/habilidades e atividades da OGD identificadas na literatura, além das diretrizes para atuação de OGD municipais publicadas pela OMT (2019), Körössy, Holanda e Cordeiro (2022) elaboraram um framework teórico-metodológico para avaliar uma OGD municipal no contexto brasileiro. O modelo é composto por três dimensões sendo cada uma delas, por sua vez, compostas por categorias de análise e indicadores de verificação.

A primeira dimensão é denominada de “Funcionamento da OGD” e relaciona-se à capacidade institucional da OGD para realização de suas atividades,

abrangendo quatro categorias - Direção/liderança estratégica, Estrutura organizacional e física, Quadro técnico, Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira – totalizando dezessete indicadores, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Funcionamento da OGD

Dimensão 1 – Funcionamento da OGD		
<p>A dimensão Funcionamento da OGD analisa sua estrutura administrativa e sua capacidade técnica, visto que estas influenciam diretamente na sua capacidade de planejar, executar, acompanhar e avaliar as ações necessárias ao desenvolvimento turístico do destino e consecução de sua missão. Essa dimensão considera que para uma atuação norteada pelos princípios da eficácia, eficiência, cooperação, responsabilidade, transparência, tendência para uma maior estabilidade e autossuficiência financeira, orientação ao mercado e transversalidade, é necessário dispor de uma estrutura mínima de recursos humanos, técnicos e financeiros.</p>		
Categorias de análise	Indicadores	Fontes de verificação
Direção/liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão conjunta de futuro sobre o turismo com base na Lei Orgânica Municipal e no Plano Diretor.</li> <li>• Instituição de um sistema municipal de turismo composto por OGD e Conselho Municipal de Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação</li> <li>• Documentos internos</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Estrutura organizacional e física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composição do organograma</li> <li>• Existência de infraestrutura adequada ao funcionamento da OGD</li> <li>• Disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que auxiliam as atividades da OGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Quadro técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativo de recursos humanos do quadro permanente e suas respectivas qualificações</li> <li>• Quantitativo de recursos humanos do quadro temporário e suas respectivas qualificações</li> <li>• Média salarial por categoria</li> <li>• Existência de plano de carreira para os servidores municipais (quadro permanente)</li> <li>• Existência de programa permanente de capacitação do quadro técnico</li> <li>• Nível de capacidade técnica e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

	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"> <li>• Quantitativo de orçamento próprio anual</li> <li>• Presença do turismo (diretrizes de desenvolvimento do turismo) no Plano Plurianual de Investimentos (PPA)</li> <li>• Presença do turismo na LOA</li> <li>• Quantitativo de recursos financeiros anuais captados de outras fontes (discriminar as fontes)</li> <li>• Existência de Fundo Municipal de Turismo</li> <li>• Existência de parcerias público-privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios internos</li> <li>• DOU</li> <li>• PPA</li> <li>• LOA</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

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

A segunda dimensão do modelo chamada pelos autores de “Atuação da OGD” refere-se às áreas de atuação/funções realizadas pela OGD abrange seis categorias - 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 – totalizando vinte e quatro indicadores (quadro 4).

Quadro 4 – Atuação da OGD

Dimensão 2 – Atuação da OGD		
A literatura aponta que a gestão de destino deve concentrar-se em, ao menos, três grandes áreas ou funções: (1) estruturação de produtos e experiências turísticas; (2) marketing de destino; (3) gestão da informação. A atuação da OGD nessas áreas contribui para a criação de um ambiente competitivo. Além disso, a atuação da OGD com vistas à competitividade perpassa a existência de uma visão conjunta de futuro sobre o turismo formalizada em um plano de desenvolvimento turístico e de esforços para monitoramento e avaliação das ações executadas.		
Categorias de análise	Indicadores	Fontes de verificação
Planejamento turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de política turística para o município</li> <li>• Existência de plano municipal de turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de turismo</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Ações de Organização da	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de ações relacionadas à criação de novos produtos/experiências turísticas ou de melhoria de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

<p>oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas</p>	<p>produtos/experiências turísticas já existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de ações relacionadas ao desenvolvimento de novas infraestruturas turísticas ou de melhoria de infraestruturas turísticas já existentes</li> <li>• Existência de CAT's gerenciados pela OGD</li> <li>• Execução de ações de incentivo ao setor privado para investimento em produtos/experiências turísticas, serviços turísticos e novas infraestruturas turísticas</li> <li>• Execução de ações de incentivo à abertura de micro e pequenas empresas e de microempreendedores individuais (MEI) relacionados ao turismo</li> <li>• Oferecimento de formação continuada a profissionais que atuam no setor</li> <li>• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de estruturação da oferta e criação de produtos</li> </ul>	
<p>Ações de marketing turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de plano de marketing/branding em vigor</li> <li>• Existência de marca turística do destino gerenciada pela OGD</li> <li>• Execução de ações de marketing turístico</li> <li>• Existência de página eletrônica do destino gerenciada pela OGD</li> <li>• Existência de perfis ativos do destino em redes sociais gerenciadas pela OGD</li> <li>• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Plano de marketing</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
<p>Ações de pesquisa e informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização periódica de pesquisas de demanda</li> <li>• Realização periódica de pesquisas de satisfação dos visitantes</li> <li>• Realização periódica de pesquisas de oferta (incluindo atualização do inventário turístico)</li> <li>• Realização de pesquisas sobre destinos concorrentes (Pesquisa de benchmarking)</li> <li>• Observatório de Turismo em funcionamento</li> <li>• % do orçamento anual da OGD destinado às ações de pesquisa e informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web oficial</li> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Relatórios técnicos (estudos e pesquisas publicadas)</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

Avaliação e monitoramento das ações executadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de mecanismos de monitoramento e avaliação dos planos, programas, projetos e ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página web oficial</li> <li>Relatórios de gestão</li> <li>Questionário</li> <li>Entrevista</li> </ul>
Desafios enfrentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desafios organizacionais da OGD</li> <li>Desafios para gerir o destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário</li> <li>Entrevista</li> </ul>

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

A terceira e última dimensão do framework nomeada “Governança” trata da existência de mecanismos que busquem uma maior interação entre a OGD e os *stakeholders*, abarcando três categorias de análise - Instância de governança, Participação e Transparência – totalizando dezesseis indicadores como exposto no quadro 5.

Quadro 5 – Governança

Dimensão 3 – Governança		
<p>Esta dimensão está relacionada à existência de mecanismos de governança que busquem uma maior interação entre a OGD e os demais atores públicos e privados locais. Tem como pressuposto a necessidade de se criar espaços onde os diversos stakeholders possam tomar decisões e planejar em conjunto as atividades de gestão do destino, com vistas ao compartilhamento de responsabilidades e repartição dos benefícios da atividade turística.</p>		
Categorias de análise	Indicadores	Fontes de verificação
Instância de governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de uma instância de governança formalizada e em funcionamento</li> <li>Natureza jurídica da instância de governança</li> <li>Existência de Regimento Interno</li> <li>Ano de criação e instalação da instância de governança</li> <li>Composição da instância de governança</li> <li>Natureza do espaço participativo (deliberativo/consultivo)</li> <li>Incentivo à presença de representações locais</li> <li>Periodicidade das reuniões da instância de governança</li> <li>Existência de um registro da assiduidade dos membros da instância de governança</li> <li>Temas/Assuntos discutidos nas reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regimento interno</li> <li>Atas de reuniões</li> <li>Relatórios internos</li> <li>Questionário</li> <li>Entrevista</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliberações</li> <li>• Repasse das informações/encaminhamentos acerca das reuniões aos membros da instância</li> </ul>	
Participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo à participação dos <i>stakeholders</i> no planejamento e execução de ações da OGD</li> <li>• Número de projetos executados conjuntamente com os <i>stakeholders</i></li> <li>• Existência de mecanismos de ausculta dos cidadãos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de canais de informação sobre a atuação da OGD e da instância de governança para <i>stakeholders</i> e população em geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios internos</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

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

Os autores consideram o framework por eles proposto 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 o fortalecimento da capacidade institucional das secretarias municipais de turismo no Brasil.

#### 4. Análise dos dados

Neste capítulo é feita uma breve contextualização do destino turístico João Pessoa-PB e são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

##### 4.1. O DESTINO TURÍSTICO JOÃO PESSOA-PB

A cidade de João Pessoa é a capital do estado da Paraíba, foi fundada em 5 de agosto de 1585 com o status de cidade. Entretanto Oliveira e Silva (2016) destacam que apenas em 1750 a capital ganha características de desenvolvimento, por cerca de 150 anos poucas transformações ocorreram deixando João Pessoa como cidade agrária.

Em meio aos movimentos nacionais da época, o século XIX foi muito importante para o município, visto que o país declarou sua independência (1822); aboliu a escravidão (1888) e um ano após proclamou a República (1889). Tais fatos fizeram com que a elite rural do estado da Paraíba começasse a migrar para a capital, criando uma elite urbana, a partir disso, foi realizado o abastecimento de água, criação de ferrovias, bondes elétricos, iluminação pública e povoamento do litoral no início do século XX (OLIVEIRA E SILVA, 2016).

Ainda na primeira metade do século XX a industrialização começa a galgar seu espaço no território pessoense na região próxima do rio Sanhauá, mais adiante na segunda metade do século XX essa industrialização se expande ainda mais dando contornos a região sul de João Pessoa – PB. Em meio ao regime militar foi criada a Universidade Federal da Paraíba, isso fez com que a cidade se expandisse ainda mais no entorno da mata do buraquinho, também na região sul, no ano de 1970 João Pessoa possuía 221.546 habitantes (IBGE, 2014).

Por conseguinte, ainda na década de 70 é construído o Hotel Tambaú, sendo considerado até os dias atuais um cartão postal da cidade de João Pessoa, o que impulsiona o turismo de Sol e Mar na capital pessoense, assim como auxilia no processo de povoamento dos bairros Cabo Branco, Manaíra e Tambaú (GAMBARRA. TINEM, 2008).

Atualmente João Pessoa possui 825.796 habitantes, ocupa uma área de aproximadamente 211.000 km<sup>2</sup>, tendo um PIB per capita de R\$ 25.768,09 com sua

atividade econômica baseada no setor terciário envolvendo comércio, serviços e o turismo (IBGE, 2021).

O turismo em João Pessoa se destaca pelo Sol e Mar, o litoral pessoense dispõe de 10 praias, sendo elas: Bessa, Manaíra, Tambaú, Cabo Branco, Ponta do Seixas, Penha, Jacarapé, Arraial, Sol e Barra de Gramame. Dentre essas as praias de Tambaú, Cabo Branco, Manaíra e Bessa aparecem como as favoritas dos turistas, elas que também são bairros em que se localizam os hotéis mais disputados entre os turistas. Além disso, dois outros bairros importantes para o turismo da capital são o centro e o Varadouro, pois recontam a história da capital paraibana (OLIVEIRA; SILVA, 2016).

Ao visitar o Centro de Apoio ao Turista, são expostos os guias de bolso contendo o mapa turístico da cidade de João Pessoa – PB, sendo possível visualizar na figura 2.

**Figura 2 - Mapa turístico de João Pessoa (Guia de Bolso)**



Fonte: Secretaria de Comunicação e Secretaria de Turismo de João Pessoa (2022)

O mapa turístico é de grande auxílio aos turistas que vem crescendo ano após ano o número de viajantes. A cidade de João Pessoa – PB, de acordo com a PBTUR (2019) recebeu um fluxo turístico em 2017 de 1.242.633 visitantes, já em 2018 o município recebe 1.259.310 turistas, representando esse aumento.

A praia de Tambaú (figura 3) é considerada o principal cartão postal do turismo pessoense, o bairro possui o metro quadrado mais caro do município, lá se localizam alguns dos principais meios de hospedagem da capital. Da praia de Tambaú saem os principais passeios de barco, o primeiro são as piscinas naturais do seixas e o segundo são os recifes de corais de Picãozinho. Essas embarcações são catamarãs que possuem serviço de bar, cozinha e tobogãs para lazer dos turistas que lá frequentam.

**Figura 3 – Praia de Tambaú**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

No bairro de Cabo Branco encontra-se a praia homônima (figura 4) considerada uma das principais da Paraíba, possui águas mornas para o banho e uma grande faixa de areia para esportes e lazer, além de ser um espaço para passeios em família ou amigos, corridas, caminhadas e ciclismo. A orla dispõe de quiosques e equipamentos turísticos. Nela encontram-se hotéis, pousadas, restaurantes e agências de turismo. Sendo considerado o segundo bairro mais buscado pelos turistas.

Por conseguinte, a PBTUR (2019) cita que entre os anos de 2018 e 2019 houve o aumento de 1,56% no fluxo turístico, demonstrando a importância dos bairros citados acima, gerando desenvolvimento local.

**Figura 4 – Praia do Cabo Branco**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

Também localizada na área urbana de João Pessoa, a praia do Bessa (figura 5) possui alguns restaurantes, bares, meios de hospedagem próximo da orla, como pousada, hotéis e hostels. Lá também se localiza o Caribessa, trecho dessa praia que conta com águas mornas, mergulhos, passeios de caiaque e *stand up*.

Simões Junior (2013) trata que a praia do Bessa possui um enorme potencial, mas que pouco vem sendo explorado. Até os dias atuais em um bairro mais residencial do que turístico e pouco explorado pelos visitantes.

**Figura 5 – Praia do Bessa**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

A praia do Seixas (figura 6) possui manhãs agitadas, principalmente em feriados e fim de semana, entretanto as noites são extremamente paradas e

perigosas. Além de possuir ótimos restaurantes e quiosques de baixo custo, dessa praia também saem passeios para suas piscinas naturais, seja de barco, lancha ou caiaque. O local é muito procurado pelos pessoenses, mas atrai os turistas por ser o ponto mais extremo das Américas. Torres et al (2016) cita que grande parte das pessoas que vão ao mar do Seixas, dão saída de barco na praia de Tambaú e chegam as piscinas naturais, sem utilizar os serviços ofertados na praia, tornando a praia mais utilizada pelos pessoenses.

**Figura 6 – Praia do Seixas**



**Fonte:** Google imagens (2022)

É possível chegar nas piscinas naturais do Seixas (figura 7) de Catamarã, com saída das praias de Tambaú, Seixas e Penha. É um dos atrativos mais buscados pelos turistas que vem a João Pessoa, possibilitando um lazer de cerca de 3 horas para seus visitantes, os turistas aproveitam para tirar fotos, consumir insumos e nadarem em família e amigos.

Costa e Miranda (2016) abordam as belezas e riquezas naturais presentes nas piscinas naturais do Seixas, entretanto chamam a atenção para a exploração que vem sendo gerada no local, introduzindo que o ambiente precisa de fiscalização, um maior cuidado com a natureza e o desenvolvimento sustentável.

**Figura 7 – Piscina do Seixas**

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

O Hotel Globo é um atrativo turístico localizado no centro histórico de João Pessoa, foi um meio de hospedagem muito utilizado para fechar negociações e receber comerciantes. Atualmente o local é utilizado para exposições do que fora o hotel, apresentações culturais e cenários para fotografias do pôr do Sol (figura 8), 15 anos, formatura e pré *wedding*.

Silva (2014) ressalta que o Hotel Globo é um patrimônio histórico de João Pessoa – PB que ajuda a recontar a história da cidade, entretanto ele é um atrativo que requer uma maior atenção da gestão pública para poder ser melhor preservado.

**Figura 8 – Por do Sol do Hotel Globo**

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

A Estação Ciência (figura 9) está localizada no polo turístico do Cabo Branco, o atrativo foi arquitetado por Oscar Niemeyer, chamando bastante a atenção daqueles que lá visitam, como o próprio nome já diz o ambiente é enriquecedor no

campo da ciência e da cultura. Lá se apresentam inúmeros artistas expondo suas obras sejam elas fotografias, peças de teatro, musicais, *stand up comedy*, oficinas de arte e cultura.

Cavalcante e Pessoa (2016) chamam a atenção para a riqueza cultural presente na Estação Ciência, citando-a como um espaço de inclusão social

**Figura 9** – Museu Estação Ciência



**Fonte:** Google Imagens (2022)

A praia da Penha (Figura 10) localiza-se mais afastada das praias urbanas da capital, é um local destinado aos devotos de Nossa Senhora da Penha, no qual realizam uma procissão que percorre do centro da cidade até a igreja da Penha. No local possui um mirante muito utilizado pelos turistas, mesmo que não religiosos para tirar fotos. Essa é uma praia utilizada pelos próprios pessoenses e pelos pescadores que habitam na região, sendo pouco visitada por turistas além do segmento religioso.

**Figura 10** – Praia da Penha



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

A Fundação Cultural Casa da Pólvora (figura 11) foi construída entre os anos de 1704 a 1710 no centro histórico de João Pessoa. Na segunda metade do século

XX ocorreu uma reforma visando à manutenção do espaço quanto atrativo cultural e turístico. Atualmente a Casa da Pólvora recebe bastantes visitantes que de lá acompanham o belo pôr do Sol, realizam eventos culturais e também é utilizada como museu para exposição de obras.

**Figura 11 – Casa da Pólvora**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

O destino turístico João Pessoa é gerido pela Secretaria Municipal de Turismo (SETUR-JP) como será descrito a seguir.

#### 4.2. A SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE JOÃO PESSOA-PB: HISTÓRICO E FUNCIONAMENTO

As primeiras discussões pautadas no desenvolvimento do turismo como indústria em João Pessoa-PB datam do fim dos anos 1960, no contexto nacional de criação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) por meio do Decreto Lei nº 55/1966. Em nível local, a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo foi criada em 1968 através da Lei nº 1140/68, de 30 de dezembro.

A prefeitura municipal de turismo, através da Lei nº 1514 de 06 de maio de 1971, 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.

Posteriormente, a Lei nº 5927 de 16 de dezembro de 1988 ampliou a estrutura administrativa da prefeitura de João Pessoa – PB, criando assim a Secretaria de Esportes e Turismo, permanecendo até o início do século XXI.

No ano de 2005, em uma organização administrativa do município de João Pessoa – PB, Indústria, Comércio, Serviços e Turismo passaram a ser discutido

dentro da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável da Produção, tornando o turismo uma secretaria executiva internalizada na pasta.

Contudo, a partir da Lei nº 11.406 de 7 de abril de 2008, o turismo recebeu o *status* de Secretaria Municipal de Turismo (SETUR), cabendo a designação de um secretário municipal de turismo. Além disso, instituiu-se a necessidade de pessoal para a composição da SETUR:

- . Secretario Executivo;
- . Assessor Técnico;
- . Chefia de Gabinete;
- . Secretario Pessoal;
- . Diretoria de Divulgação e Marketing;
- . Diretoria de Captação e Promoção de Eventos;
- . Diretoria Administrativa;
- . Assistência Jurídica;
- . Assistência de Comunicação.

A Organização de Gestão de Destino requer uma direção/liderança estratégica que se reflete no compartilhamento de uma visão conjunta de futuro sobre o turismo com base na Lei Orgânica Municipal e no Plano Diretor, assim como na instituição de um sistema municipal de turismo composto por OGD e Conselho Municipal de Turismo (KÖRÖSSY; HOLANDA; CORDEIRO, 2022).

João Pessoa - PB possui uma Lei Orgânica do município datada de 02 de abril de 1990. O documento de 96 páginas é subdividido em sete títulos, voltados a: princípios fundamentais, organização municipal, organização dos poderes, administração pública, tributação e orçamento, desenvolvimento e disposições gerais. O documento discorre sobre a política econômica; política urbana; política de ciência e tecnologia; política do meio ambiente; e a política de turismo.

Na lei orgânica, o turismo é inserido na ordem econômica e citado na seção V. O artigo nº 182 dispõe que “O município apoiará e incentivará o turismo, como atividade econômica, reconhecendo-o como forma de promoção e desenvolvimento social e cultural”. Já o artigo nº 183 define a política do turismo, observando as seguintes diretrizes:

- I. Adoção de plano integrado e permanente, estabelecido em lei para o desenvolvimento do turismo;

- II. Desenvolvimento da infraestrutura e a conservação dos parques, reservas biológicas, bem como todo o potencial natural que venha a ser de interesse turístico;
- III. Estímulo à produção artesanal típica, mediante política de redução de tarifas devidas por serviços públicos;
- IV. Apoio a programas de orientação e divulgação do turismo regional;
- V. Apoio à iniciativa privada no desenvolvimento de programas de lazer e entretenimento para a população de modo geral.

Além disso, a lei orgânica apresenta a importância do plano diretor do município de João Pessoa - PB. O plano diretor é de elaboração do poder executivo, sendo considerado instrumento básico da política de desenvolvimento urbano, compreendendo acerca do território os seguintes itens: direito de propriedade sob solo urbano; concessão e revogação de licenças para instalação e localização de estabelecimentos industriais e comerciais; proteção do patrimônio histórico-cultural; itinerários e pontos de paradas de transportes coletivos, rodoviários ou fluviais; e sinalização das vias urbanas. Sendo assim, as realizações de obras na cidade deverão estar de acordo com o plano diretor do município.

A lei complementar nº 3/1992, de 30 de dezembro de 1992, institui o plano diretor da cidade de João Pessoa – PB. Plano esse que objetiva o desenvolvimento da capital, pautando princípios como função social da cidade, função social da propriedade e do solo urbano, o meio ambiente e o bem-estar da população.

Entre as preocupações com a função social da cidade observa-se que fatores como distribuição equânime de custos e benefícios voltados a infraestrutura; regularização das áreas habitadas pela população de baixa renda; racionalização dos serviços de transporte e diminuição de tempo com o deslocamento; investimento da iniciativa privada na urbanização; preservação e recuperação do meio ambiente; planejamento do território; mobilidade dos pedestres e melhorias nas calçadas; placas e iluminação pública são apresentadas.

A seção IV do plano diretor fala diretamente da política de desenvolvimento do turismo nos artigos de nº 89 e 90. O artigo 89 discorre sobre o estímulo da atividade turística com vista para o desenvolvimento:

- 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.

O artigo 90 destina atenção especial e prioritária ao Polo Turístico do Cabo Branco, conforme definido pelo Governo Estadual. Dessa forma, é observada a atenção que a lei orgânica e o plano diretor exercem sobre o turismo da capital paraibana, não pensando somente no presente, mas também no futuro.

Sobre a visão de futuro da gestão acerca do turismo na cidade de João Pessoa – PB, a entrevistada E3 considera que “a falta de profissionais capacitados na gestão impossibilitava uma visão e até mesmo o desenvolvimento da atividade turística no período”. Desse modo, o entrevistado E1 afirma que “não havia uma visão de futuro, nós fazíamos o básico, aquilo que pediam para ser executado”. O entrevistado E2 acrescentou que “projetos foram pensados, mas não executados, por esbarrar em burocracias internas nas articulações entre as secretarias que trabalhavam em conjunto”.

De acordo com Costa et al (2006), ainda se visualizam OGDs que atuam pensando no hoje e não olham para o amanhã impossibilitando assim uma visão de futuro sobre os destinos turísticos, a exemplo do que acontece em João Pessoa-PB. Os autores ainda trazem que por mais que as OGDs atuem ou tentem atuar em conjunto com *stakeholders* há falhas de comunicação, interferindo diretamente no desenvolvimento da atividade turística.

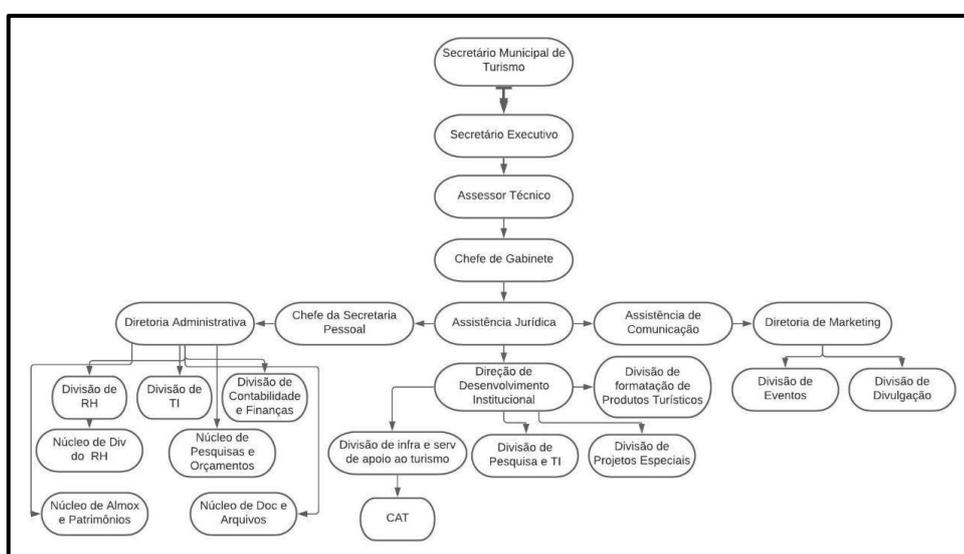
Cabe ressaltar a relevância de se ter o conselho municipal, fundos municipais, gestão orçamentária participativa, audiências e consultas públicas, conferências municipais e iniciativas populares. Tal fato agrega diretamente ao turismo, pois é necessária a existência de um conselho de turismo, fundos que incentivem a atividade turística, diálogo com os atores do turismo buscando o protagonismo da população para discutir os temas do turismo.

Embora haja em João Pessoa um sistema municipal de turismo composto por OGD e Conselho Municipal de Turismo instituído desde 1994 por meio da Lei Nº

7556, de 12 de Maio de 1994 e reformulado pela Lei Nº 11.708, de 15 de Junho de 2009, percebe-se nas falas dos entrevistados que a SETUR-JP não possuía uma **direção/liderança estratégica**.

Em se tratando da **estrutura organizacional**, a organização interna da SETUR-JP foi definida através da Lei nº 11.406/2008 aprovada na câmara dos vereadores e só pode ser alterada, através de uma nova votação na mesma casa. Atualmente a secretaria se encontra com os seus cargos subdivididos conforme apresentado na figura 11.

**Figura 12 – Organograma da Secretaria Municipal de Turismo – SETUR**



**Fonte:** Elaborado pela SETUR-JP (2021)

Em termos de **estrutura física**, constataram-se alguns problemas de adequação da infraestrutura para o seu funcionamento. Embora para o entrevistado E1 considere que “a infraestrutura era ideal para a realização dos trabalhos”, sua opinião diverge dos demais entrevistados. De acordo com E2, “o espaço era considerado pequeno e a infraestrutura era de uma casa, era bem localizada, porém era incômodo 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”.

Diante dos fatos abordados pelos sujeitos da pesquisa, Brito e Sá (2014) apontam a falta de infraestrutura como um importante fator que dificulta o desenvolvimento de um destino, assim como essa questão afeta diretamente o setor de tecnologia de informação - TI.

Dado o exposto, os entrevistados foram perguntados se havia tecnologias de informação e comunicação para auxiliar as atividades da secretaria. A E3 informou que “(...) existia o cargo, mas não era ocupado, todo o serviço que se necessitava se buscava fora junto à prefeitura”. Corroborando com essa resposta, o E1 respondeu “na SETUR JP não havia uma pessoa responsável pelo TI, quando precisávamos, a gente buscava ajuda da prefeitura”, por fim, o E2 também respondeu que não havia.

No que diz respeito ao **quadro técnico**, o número de funcionários permanentes no período do recorte temporal era bastante reduzido enquanto o número de colaboradores temporários era elevado. Todos os entrevistados informaram que só havia dois colaboradores concursados e que continuam após cada gestão, sendo um colaborador dos serviços gerais e outro que possui formação técnica em turismo. Já os colaboradores temporários são muitos, chegando próximo dos 70, de acordo com os entrevistados.

(...) 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).

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 (...) E3.

Almejando desenvolver a atividade turística, as OGDs necessitam ter profissionais capacitados para exercer bem suas funções. Dotto et al (2018) defendem que a capacitação do profissional de turismo é fundamental para um bom cumprimento das funções de uma OGD. Tal fato também enquadra a falta ou deficiência de um plano de carreira para os profissionais permanentes, como é apontado na fala acima do E2.

De acordo com os respondentes, a formação dos profissionais em grande parte não agregava tecnicamente no turismo.

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).

A respeito da **disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira** da SETUR – JP, questionou-se sobre o recurso próprio da gestão, o plano plurianual de investimentos (PPA) e a lei orçamentária anual (LOA). Obteve-se a seguinte resposta do E1:

O turismo consta na Lei Orçamentária Anual e no Plano Plurianual e 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.

Quando indagado sobre os recursos financeiros arrecadados de outras fontes, foi visto que não havia muito diálogo entre os atores que formam o campo com a SETUR – JP e quando houve o diálogo as parcerias se davam através de contrapartidas não financeiras. Em um único momento que houve recurso financeiro partiu da SETUR-JP para apoiar as associações de 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).

Segundo Fratucci, Schwantes e Maia (2014), a gestão pública do turismo precisa trabalhar em conjunto aos *stakeholders*, a administração pública pode e deve realizar ações em conjunto, de modo a permitir que mercado e gestores públicos atuem em prol do setor terciário. Por consequência, as parcerias almejam o desenvolvimento do potencial turístico da localidade e melhorar a balança comercial do município.

Logo, os principais resultados referentes à dimensão 1 (Funcionamentos da OGD) do framework de avaliação de OGD municipal no Brasil (KÖRÖSSY; HOLANDA; CORDEIRO, 2022) estão sintetizados no quadro 6 abaixo.

**Quadro 6 – Síntese dos achados sobre o funcionamento da SETUR-JP**

Categoria	Indicador	Resumo dos achados
-----------	-----------	--------------------

Direção/liderança estratégica	Visão conjunta de futuro sobre o turismo com base na Lei Orgânica Municipal e no Plano Diretor.	Atende. O município de João Pessoa estabeleceu sua Lei Orgânica e o seu Plano Diretor.
	Instituição de um sistema municipal de turismo composto por OGD e Conselho Municipal de Turismo.	Atende. Através de leis o município instituiu a SETUR e o COMTUR.
Estrutura organizacional e física	Composição do organograma	Atende. A SETUR possui um organograma que define os cargos existentes.
	Existência de infraestrutura adequada ao funcionamento da OGD	Atende parcialmente. Os entrevistados informaram que havia o espaço para executarem suas atividades, porém afirmam que é inadequado.
	Disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação (TIC) que auxiliam as atividades da OGD	Não atende. Quando havia uma problemática que necessitasse do setor de TI, buscava-se ajuda junto à prefeitura.
Quadro técnico	Quantitativo de recursos humanos do quadro permanente e suas respectivas qualificações	Não atende. Apenas dois colaboradores eram efetivos, desses apenas um possui formação na área.
	Quantitativo de recursos humanos do quadro temporário e suas respectivas qualificações	Atende parcialmente. Havia um elevado número de colaboradores comissionados, entretanto a maioria não possuía formação na área.
	Média salarial por categoria	Não atende. Não fora estabelecido uma média salarial para os colaboradores.
	Existência de plano de carreira para os servidores municipais (quadro permanente)	Não atende. Não havia um plano de carreira.
	Existência de programa permanente de capacitação do quadro técnico	Não atende. Não havia capacitações fixas, só eram realizadas em feiras e congressos.
	Nível de capacidade técnica e operacional da instituição (Correlação entre formação e área de atuação no departamento)	Atende parcialmente. Havia poucos colaboradores com formação técnica em turismo.
Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira	Quantitativo de orçamento próprio anual	Atende. A SETUR recebia um valor que tornava possível a execução de projetos, porém o valor era devolvido por não ser utilizado.
	Presença do turismo (diretrizes de desenvolvimento do turismo) no Plano Plurianual de Investimentos (PPA)	Atende. A prefeitura enxerga potencial no turismo e era de seu interesse desenvolvê-lo.
	Presença do turismo na LOA	Atende. O turismo estava presente, pois fazia parte do planejamento.
	Quantitativo de recursos financeiros anuais captados de outras fontes (discriminar as fontes)	Atende parcialmente. Em um dado momento chegou a existir uma parceria público-privado, mas pouco durou.
	Existência de Fundo Municipal de Turismo	Não atende. Chegou a existir um fundo municipal de turismo, porém não estava sendo colocado

		em prática.
	Existência de parcerias público-privadas	Atende parcialmente. Elas ocorriam mais durante feiras e eventos, porém pouco durava.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

#### 4.3. ATUAÇÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB

Em torno do **planejamento turístico**, questionou-se sobre a existência da política turística e de um plano municipal de turismo. Com isso, foi obtida a seguinte resposta:

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).

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 secretaria de turismo de João Pessoa – PB foi descrita de diferentes maneiras pelos entrevistados. Para E1, “a atuação se deu com fiscalizações em hotéis, bares e restaurantes, junto a outros órgãos do governo o combate à exploração sexual”, visão compartilhada por E3 ao afirmar que “era um trabalho voltado a inspecionar o serviço turístico, como o controle do serviço náutico”. Em vista disso, “a SETUR estava preocupada em participar de eventos turísticos e controlar o turismo na área da orla” (E2).

Os fatos citados pelos entrevistados demonstram que a atuação se dava em fiscalizar as atividades turísticas, as embarcações, coibindo a exploração sexual, além das participações em eventos da área. Martins, Costa e Pacheco (2014) citam a relevância de participação em feiras, *roadshows* e eventos na área do turismo para promoção do destino.

No que diz respeito a **ações de organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas**, foi perguntado aos sujeitos se houve a criação de novos produtos turísticos ou melhorias dos já existentes. De acordo com 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”.

É de extrema importância a preocupação em criar e executar projetos, pois sem isso o ciclo de vida de um destino entraria em estagnação ou até mesmo declinaria. Logo, o que se objetiva é o rejuvenescimento através das melhorias e novas criações na infraestrutura turística (BUTLER, 1980). A E3 declarou que “para a infraestrutura turística criamos um projeto de uma marina para as embarcações que realizam os passeios náuticos, mas esbarrou nas burocracias internas”.

Todos os respondentes informaram que havia um Centro de Atendimento para os Turistas (CAT), “(...) o CAT foi inaugurado na nossa gestão, mas a verba foi oriunda da gestão passada via programa federal (E1)”. A existência de um CAT no destino auxilia os turistas com suas dúvidas, prestando assistência e não o deixando desamparado em meio as suas dúvidas e necessidades (SOUZA, 2021).

Foi questionado aos entrevistados se foram desenvolvidas ações de incentivo ao setor privado para que assim investisse em produtos turísticos e até mesmo sobre o apoio a criação de micro empresas individuais.

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).

Adiante, perguntou-se acerca das formações continuadas oferecidas aos profissionais da OGD. Nas palavras de E1, “as formações ocorriam em meio a feiras, *roadshows* e eventos em gerais”. De acordo com E3 “(...) foram pouquíssimas formações e eram alguns funcionários que tinham acesso a elas de modo muito sucinto (E3)”.

Acerca do percentual do orçamento anual que foi gasto com a estruturação da oferta e criação de produtos, constatou-se que:

Todo o orçamento anual girava em torno de R\$ 3.000.000 e girava entre 2 a 5% o que se utilizava na SETUR-JP, destinando grande parte para os salários dos colaboradores, indo pouquíssimo para criação de novos produtos turísticos (E1).

Em se tratando de **ações de marketing turístico**, foi perguntado se havia um plano de marketing/branding em vigor e se eram executadas ações de marketing turístico. E2 respondeu que “(...) o plano era sazonal, pensado exclusivamente nos eventos e como atingir o público”. Martins, Costa e Pacheco (2014) apontam as feiras de turismo como forma de realizar um networking entre membros do *trade* do turismo, para que assim as OGDs consigam vender o destino e movimentar o espaço turístico.

Em seguida, os entrevistados foram perguntados se havia uma marca do destino e página ou perfis ativos em redes sociais geridos pela SETUR-JP. Santos (2018) destaca a importância da internet e das redes sociais, consequentemente como forma de promover e atrair investidores e visitantes para o destino turístico.

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 (E2).

Acerca do percentual do orçamento anual da secretaria que era repassado para o marketing, os entrevistados ressaltaram que “a principal preocupação relacionada ao marketing era participar de eventos, quando não era período de eventos não havia despesas voltadas ao marketing (E1)”. Conforme E3, “Como o marketing da SETUR estava ligado à SECOM, de modo que despesas voltadas à promoção e divulgação diversas vezes era com eles”.

Os entrevistados foram questionados sobre as **ações de pesquisa e informação** se atentando a tais assuntos: periodicidades de pesquisa de demanda, de oferta, de satisfação dos visitantes, de destinos concorrentes. O E2 afirma que “(...) 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).

Martins, Costa e Pacheco (2014) apontam que as pesquisas utilizam formas para compreender o consumidor objetivando alcançar informações exaustivas sobre o destino, auxiliando as OGDs em como captar melhor o seu visitante e segmentar o seu público.

Quando perguntados sobre o funcionamento de um observatório de turismo na SETUR para um acompanhamento dos visitantes, os sujeitos argumentaram que não houve essa preocupação por parte da secretaria. De acordo com o E2 “(...) a pesquisa estava presente no PPA, entretanto o planejamento não chegou a ser executado”. O percentual do orçamento anual da secretaria que é destinado às ações de pesquisa e informação segundo os respondentes foi nulo. Korossy, Calabria e Cordeiro (2020) consideram que a gestão das informações por parte das OGDs é uma importante ferramenta objetivando o desenvolvimento de um destino turístico.

No que se refere à **avaliação e monitoramento das ações executadas**, os entrevistados foram perguntados se havia um monitoramento e avaliação dos planos, programas, projetos e ações. 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”.

Adiante, perguntou-se aos sujeitos do estudo quais os **desafios organizacionais internos** foram enfrentados pela gestão, além disso, questionou-se quais os desafios para se gerir o turismo de João Pessoa.

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).

De acordo com Santos e Wada (2018), o planejamento emerge como um dos principais desafios em meio à gestão pública, pois é nele que abordarão questões como a promoção do destino e a comercialização de sua imagem. O investimento nas questões citadas possibilita a modernização de um destino turístico, atraindo novos visitantes e mantendo os já existentes.

Os principais resultados referentes à dimensão 2 (Atuação da OGD) do framework de avaliação de OGD municipal no Brasil (KÖRÖSSY; HOLANDA; CORDEIRO, 2022) estão sintetizados no quadro 7 abaixo.

**Quadro 7 – Síntese dos achados sobre a atuação da SETUR-JP**

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resumo dos achados</b>
Planejamento turístico	Existência de política turística para o município	Atende. Apesar de defasada, existe uma política turística.
	Existência de plano municipal de turismo	Atende. Foi feito um plano municipal de turismo, porém foi engavetado e não se executou.
Ações de organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas	Execução de ações relacionadas à criação de novos produtos/experiências turística ou de melhoria de produtos/experiências turísticas já existentes	Não atende. Foram planejadas ações, entretanto não foram realizadas.
	Execução de ações relacionadas ao desenvolvimento de novas infraestruturas turísticas ou de melhoria de infraestruturas turísticas já existentes	Não atende. As iniciativas eram barradas pela falta de pró-atividade multidisciplinar.
	Existência de CATs gerenciados pela OGD	Atende. Havia um CAT sob o comando da SETUR.
	Execução de ações de incentivo ao setor privado para investimento em produtos/experiências turísticas, serviços turísticos e novas infraestruturas turísticas	Atende. Eram realizadas nos anos ímpares, pois era proibido em anos eleitorais.
	Execução de ações de incentivo à abertura de micro e pequenas empresas e de microempreendedores individuais (MEI) relacionados ao turismo	Atende parcialmente. Ocorria através de parcerias junto ao SEBRAE.
	Oferecimento de formação continuada a profissionais que atuam no setor	Atende. Eram realizadas somente através de feiras, eventos e roadshow.
	Percentual do orçamento anual da OGD destinado às ações de estruturação da oferta e criação de produtos	Não atende. A SETUR recebia verba para realização de ações e pouco utilizou do dinheiro, ficando exclusivo para pagamento da folha salarial e participações em eventos.
Ações de marketing turístico	Existência de plano de marketing/branding em vigor	Atende. Era executado, apesar de pouco explorado.
	Existência de marca turística do destino gerenciada pela OGD	Atende. Havia uma marca, porém muda ao final de cada gestão.
	Execução de ações de marketing turístico	Atende parcialmente. Eram realizadas apenas diante dos eventos.
	Existência de página eletrônica do destino gerenciada pela OGD	Não atende. Havia uma página eletrônica, todavia era gerenciada pela SECOM.
	Existência de perfis ativos do destino em redes sociais	Não atende. Toda postagem era executada pela SECOM nas

	gerenciadas pela OGD	redes sociais da prefeitura.
	Percentual do orçamento anual da OGD destinado às ações de marketing	Atende. O marketing era o único setor que fazia uso da verba para participar dos eventos.
Ações de pesquisa e informação	Realização periódica de pesquisas de demanda	Não atende. Não foram realizadas pesquisas por falhas nas tentativas de convenio junto a UFPB.
	Realização periódica de pesquisas de satisfação dos visitantes	Não atende. Não foram realizadas pesquisas.
	Realização periódica de pesquisas de oferta (incluindo atualização do inventário turístico)	Não atende. Não foram realizadas pesquisas.
	Realização de pesquisas sobre destinos concorrentes (Pesquisa de benchmarking)	Não atende. Não foram realizadas pesquisas.
	Observatório de Turismo em funcionamento	Não atende. Apesar de estar no planejamento, não foi colocado em prática.
	Percentual do orçamento anual da OGD destinado às ações de pesquisa e informação	Não atende. Não houve investimento em pesquisas.
Avaliação e monitoramento das ações executadas	Existência de mecanismos de monitoramento e avaliação dos planos, programas, projetos e ações	Não atende. Era feita uma repetição de informação dos anos anteriores.
Desafios enfrentados	Desafios organizacionais da OGD	Atende parcialmente. As funções não foram bem definidas e as pessoas ficavam perdidas, de modo que o trabalho não era feito coletivamente, mas sim individualmente, gerando uma falta de entendimento entre os colaboradores.
	Desafios para gerir o destino	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

#### 4.4. ANÁLISE DA GOVERNANÇA LOCAL

Em se tratando da **instância de governança**, o Conselho Municipal de Turismo de João Pessoa - PB, também conhecido como COMTUR, foi criado através da Lei Nº 7556/94, em 12 de maio de 1994, na gestão do prefeito Francisco Monteiro da Franca. O conselho tem por objetivo orientar, promover e emitir sugestões mirando o desenvolvimento da atividade turística no município, assim como, formular, coordenar, executar e fazer executar a política municipal de turismo.

A Lei nº 11708/2009, em 15 de junho de 2009, na gestão de Ricardo Coutinho, revogou a Lei nº 7556/94, com o intuito de recriar o COMTUR e dar outras providências. É de competência do COMTUR:

- I. Oferecer subsídios para a formulação e implantação de diretrizes básicas a serem obedecidas na política municipal de turismo;
- II. Propor resoluções, atos, instruções regulamentares, medidas normativas e providências necessárias ao pleno exercício de suas funções, bem como modificações ou supressões de exigências administrativas ou regulamentares que dificultem as atividades de turismo;
- III. Analisar e opinar, previamente, sobre Projetos de Leis que se relacionem com o turismo ou adotem medidas que neste possam ter implicações;
- IV. Desenvolver programas e projetos de interesse turístico visando incrementar o fluxo de turistas ao Município, através da Secretaria Municipal de Turismo;
- V. Estabelecer diretrizes para um trabalho coordenado entre os serviços públicos municipais e os prestados pela iniciativa privada, com o objetivo de promover a infraestrutura adequada à implantação e incentivo do turismo;
- VI. Estudar de forma sistemática e permanente o mercado turístico do Município, a fim de contar com os dados necessários para um adequado controle técnico;
- VII. Programar e executar, conjuntamente com a Secretaria Municipal de Turismo, debates sobre temas de interesse turístico;
- VIII. Manter, conjuntamente a Secretaria Municipal de Turismo, cadastro de informações turísticas de interesse do Município;
- IX. Promover e divulgar as atividades ligadas ao turismo;
- X. Apoiar, em nome do Município, a realização de congressos, seminários e convenções de interesse para o implemento turístico;
- XI. Propor convênios com órgãos, entidades e instituições, públicas ou privadas, nacionais e internacionais, com o objetivo de proceder com intercâmbios de interesse turístico;
- XII. Propor planos de financiamentos e convênios com instituições financeiras, públicas ou privadas;
- XIII. Examinar e emitir parecer sobre as contas que lhe forem apresentadas referentes aos planos e programas de trabalho executados com verbas do Fundo Municipal de Turismo;
- XIV. Zelar para que o desenvolvimento da atividade turística no Município aconteça de forma ética e com sustentabilidade ambiental, social, cultural, política e econômica;
- XV. Propor normas que contribuam para a produção e adequação de legislação turística e correlata, visando à defesa do consumidor e a qualidade da prestação de serviços;
- XVI. Desenvolver estudos integrados através de grupos de trabalhos temáticos, para propor ações para o desenvolvimento do turismo, em conformidade com a Política Municipal de Turismo.

Segundo Santos (2020), a instituição de um Conselho Municipal de Turismo – COMTUR é uma forma de criar esforços e alinhar processos que visem o desenvolvimento da atividade turística junto a seus idealizadores, beneficiando o efeito multiplicador do turismo.

O Conselho Municipal de Turismo de João Pessoa é composto por 22 (vinte e dois) membros regularmente convocados para reuniões com direito a fala e a voto, sendo 01 (um) representante de cada entidade abaixo listada:

:

- 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;
- 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;

A participação no COMTUR não é remunerada, cada membro que compõe o conselho tem direito a um suplente, já os representantes efetivos possuem mandatos de dois anos. Entretanto, os representantes do poder executivo terão seus mandatos com vigência semelhante ao mandato da gestão.

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 contribuírem com as reuniões quando a pauta for de seus respectivos interesses. O

COMTUR está periodicamente em avaliação, sendo verificado o resultado de suas ações.

O Conselho Municipal de Turismo atuará junto ao Procon e a Procuradoria Geral do Município para examinar propostas que necessitem de um maior aprofundamento visando deliberar, analisar e discutir pareceres omissos na Lei. De acordo com a Lei nº 11708/2009 o COMTUR é de caráter deliberativo, consultivo e normativo obedecendo a um plano de desenvolvimento, almejando o fortalecimento da atividade turística.

Todos os respondentes informaram que na gestão de 2017 a 2020 o COMTUR estava formalizado, funcionando e com um regimento interno.

(...) Existia, mas 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).

(...) 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).

Em seguida, foi questionado se havia incentivo à presença de representações locais e se o conselho é deliberativo ou consultivo. Os respondentes informaram que o conselho era deliberativo.

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

Quando perguntado sobre a periodicidade das reuniões do COMTUR, a E3 informou “ocorriam duas vezes por ano, esse era o número mínimo informado no regimento e assim era cumprido”. Logo após, foi indagado acerca da assiduidade dos membros nas reuniões. Segundo 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”.

Adiante os sujeitos do estudo foram indagados em volta de que temas eram discutidos nas reuniões e que decisões foram tomadas pelo COMTUR.

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).

Uma das decisões que foram tomadas foi com relação a realizar um tratamento dos esgotos despejados no mar do Cabo Branco e Manaíra, em conjunto com a secretaria de infraestrutura (E2).

No momento em que questionados se havia repasse dos encaminhamentos acerca das reuniões para os membros do COMTUR, todos os respondentes informaram que sim.

Em seguida, foi perguntado se havia estímulo à **participação** do *trade* turístico no planejamento e execução de ações da secretaria.

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).

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).

Por conseguinte, foi questionado se eram executados 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 o E2 e o E3 se resumiram a dizer que não foram executados projetos conjuntos.

Quando perguntado se havia mecanismos de ausculta dos cidadãos, todos os respondentes informaram que não. “Existiam as redes sociais da prefeitura que nós não tínhamos acesso, era tudo através da SECOM” (E2).

No que se refere à **transparência**, foi indagado aos entrevistados se havia canais de informação para o *trade* turístico e a população sobre a atuação da secretaria e do COMTUR. Todos os respondentes informaram que não havia canais de informação além das redes sociais da própria prefeitura municipal.

Costa et al (2006) afirmam em sua pesquisa que a transparência também ocorre a partir da comunicação, de modo a facilitar o contato entre OGD e interessados nas informações acerca do desenvolvimento da atividade turística.

Os principais resultados referentes à dimensão 3 (Governança) do framework de avaliação de OGD municipal no Brasil (KÖRÖSSY; HOLANDA; CORDEIRO, 2022) estão sintetizados no quadro 8 abaixo.

**Quadro 8 – Síntese dos achados sobre a Governança no destino João Pessoa-PB**

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resumo dos achados</b>
Instância de governança	Composição da instância de governança	Atende. O Conselho Municipal de Turismo estava presente.
	Natureza do espaço participativo (deliberativo/consultivo)	Atende. As reuniões eram realizadas, apesar de haver pouca adesão.
	Incentivo à presença de representações locais	Atende parcialmente. O convite era feito, porém havia desconfiança com o setor público.
	Periodicidade das reuniões da instância de governança	Atende. Era respeitado o número de reunião mínima exigida pela resolução.
	Existência de um registro da assiduidade dos membros da instância de governança	Atende. Toda reunião era registrada em ata.
	Temas/Assuntos discutidos nas reuniões	Atende. Antes das reuniões as pessoas podiam sugerir pautas a serem discutidas.
	Deliberações	Atende parcialmente. Poucas solicitações chegaram a ser solucionadas.
	Repasse das informações/encaminhamentos acerca das reuniões aos membros da instância	Atende. Na reunião seguinte eram informados os encaminhamentos.
Participação	Estímulo à participação dos <i>stakeholders</i> no planejamento e execução de ações da OGD	Atende. O <i>trade</i> era presente e mesmo que timidamente apresentavam sugestões.
	Número de projetos executados conjuntamente com os <i>stakeholders</i>	Não atende. As sugestões feitas esbarravam sempre em processos burocráticos.
	Existência de mecanismos de auscultação dos cidadãos	Não atende. Ocorria apenas através da SECOM.
Transparência	Existência de canais de informação sobre a atuação da OGD e da instância de governança para <i>stakeholders</i> e população em geral	Atende parcialmente. Os canais são as redes sociais da prefeitura geridas pela SECOM.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2022)

Pelo exposto, conclui-se que a SETUR - JP atende parcialmente aos princípios ideais do framework de avaliação de OGD municipal no Brasil (KÖRÖSSY; HOLANDA; CORDEIRO, 2022).

## 5. Considerações Finais

Foi possível constatar no estudo que a SETUR – JP é a Organização de Gestão de Destinos responsável pela promoção e desenvolvimento do destino João Pessoa – PB. Constatou-se que acerca das leis e decretos que abordam o turismo no período entre 2014 a 2020 só houve duas leis ordinárias e um decreto aprovados, sendo perceptíveis as poucas ações executadas, visto que no período de recorte do estudo 2017 a 2020 houve apenas uma lei aprovada no ano de 2018, a Lei nº 13585/2018 de 18 de abril de 2018 ela autoriza o poder executivo a fazer a concessão de direito real de uso, tendo como objetivo recuperar casarões do centro histórico pessoense.

O funcionamento da SETUR – JP se restringiu a fiscalizar as atividades turísticas e participar de eventos e feiras de turismo. Desse modo, não havia uma liderança estratégica que pensasse no turismo em longo prazo, por mais que a infraestrutura pecasse quanto ao tamanho ideal, os cargos eram bem divididos através do organograma, porém havia entraves para a consecução das atividades por falta de mão de obra qualificada e burocracias do setor público, tal fato fez com que muitos projetos não fossem colocados em prática.

Diante das ações realizadas pela SETUR – JP foi inaugurado pela gestão o Centro de Atendimento ao Turista, objetivando auxiliar o visitante da capital, tendo destaque nas entregas dos guias de bolso, contendo o mapa da cidade. Além disso, foram realizadas parcerias junto ao SEBRAE para o incentivo ao micro empreendedor individual, a ABIH e ABRASEL para execução de ações junto ao *trade* turístico local.

Acerca das ações do marketing, chamou a atenção pela ausência de uma *marca/brand* do destino, como também de uma participação ativa e autônoma nas redes sociais, ficando a cargo da SECOM – JP. Dessa forma, o marketing da OGD era responsável pela divulgação do destino nas feiras, *roadshow* e através do *networking*. Já se tratando das ações de pesquisa e informação pouco foi realizado, apenas um questionário junto a alguns visitantes, cujo não eram avaliados e tomado atitudes de melhorias.

O município de João Pessoa possui o COMTUR desde o ano de 1994 orientando, sugerindo e propondo ideias e melhorias para o destino turístico. No ano de 2009, o COMTUR através de uma lei criada na gestão do prefeito Ricardo

Coutinho recebe uma lista de 16 competências atribuídas ao conselho, permitindo um melhor trabalho a ser realizado pelos 22 membros que participam das reuniões com voz e voto.

No período de 2017 a 2020 houve as reuniões do COMTUR, entretanto os entrevistados afirmam que havia uma desconfiança do *trade* nas ações que seriam tomadas a partir dali, não havia uma credibilidade. O *trade* ficou distante da gestão devido a falta de confiança nas atitudes da OGD não executando ações conjuntas.

A comunicação entre a OGD e a população se dava através das redes sociais geridas pela SECOM – JP, dificultando um acesso direto entre a gestão de turismo e a comunidade do destino.

Portanto, a atuação da SETUR-JP entre os anos de 2017 a 2020 se deu em participar de eventos e feiras, fiscalizar os negócios de turismo principalmente o que tange às embarcações e à exploração sexual, além de manter as reuniões do COMTUR e inaugurar o Centro de Atendimento ao Turista.

Conclui-se que a OGD de João Pessoa – PB poderia ter realizado mais ações em conjunto com o *trade* turístico, realizado capacitações de seus profissionais e buscado ter um quadro de funcionários técnicos na área do turismo e da gestão pública, de forma que desburocratizasse e destravasse as ações a se executar, possibilitando ideias de saírem do papel e serem colocadas em prática projetando o desenvolvimento local do destino João Pessoa – PB.

### 5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação desta pesquisa houve uma grande dificuldade na busca por respondentes, visto que a SETUR-JP é ocupada quase que em toda sua totalidade por cargos comissionados, quando há a troca de gestão modifica-se a equipe. Devido a isto, existiu uma dificuldade para encontrar os sujeitos e alguns deles saíram chateados com a forma que deixaram a SETUR, não querendo contribuir com o estudo.

Além disso, a gestão de 2017 a 2020 encerrou em meio a pandemia do coronavírus, pelo fato de não se saber quando a pandemia teria fim as ações da SETUR e o seu planejamento foram bastante afetados, impedindo a continuidade das ações desejadas. Ademais, a pandemia do Covid 19 impossibilitou as aulas

presenciais do pesquisador, comprometendo a interação e trocas que ocorrem nos encontros do dia a dia de sala de aula.

Acrescenta-se que a realização de um resgate histórico da SETUR - JP também foi de grande dificuldade pela falta de material disponível, indispondo de informações de grande importância, como uma ordem cronológica dos gestores da SETUR e as principais ações executadas por eles.

## 5.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Sugere-se a execução de estudos futuros com o intuito de realizar um aprofundamento teórico, investigando blogs, sites, revistas, redes sociais e jornais, no qual se amplie o número de fontes entorno do tema, permitindo também que haja o detalhamento da lacuna existente na busca por efetuar a análise exploratória diante do potencial existente. Assim como fortalecer as bases teóricas relacionadas à atuação das OGDs em nível municipal.

Ademais, recomenda-se um estudo junto ao *trade* turístico de João Pessoa para assim observar a sua visão diante do destino turístico e de como é realizada a sua gestão municipal.

Considera-se interessante analisar o ciclo de vida de destino turístico João Pessoa com base em Butler (1980) e identificar em qual estágio o mesmo se encontra, viabilizando o diagnóstico da situação do local e estratégias de melhorias.

A partir destas recomendações, acredita-se que pode-se contribuir para o desenvolvimento do destino João Pessoa-PB.

## Referências

- ALMEIDA, F. A. B; CASTRO, J. F. Planejamento do turismo de base comunitária: perspectivas críticas. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 17, n. 3, 2018.
- BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, V. S. Turismo rural: práticas e perspectivas. **Geo UERJ**, n. 13, p. 113, 2003.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 7. ed. rev. São Paulo: Senac, 2002.
- BORNHORST, T; RITCHIE, J. R. B; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, v.3, p. 572–589, 2010.
- BOTELHO, A. C. B; EGREJAS, M; BARTHOLLO, R. A turistificação da zona portuária do Rio de Janeiro, Brasil: por um turismo situado no Morro da Conceição. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 8(2), pp. 286-300, maio/ago. 2014.
- BRANDÃO, P. M; BALDI, M; ALBAN, M. (Des) Centralização da gestão pública do turismo brasileiro: análise da participação dos atores privados no Conselho Nacional de Turismo. **TMStudies**, v.10 no. Especial Faro Dec. 2014.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo**. Diretrizes, Metas e Programas. 2003-2007. Brasília: Ministério do Turismo, 2003.
- BRITO, Celisse Oliveira; SÁ, Helianido Socorro Ferreira de. Planejamento turístico: estudo de caso da cidade de Belém (PA). **Revista Brasileira de Ecoturismo**. V. 7, n. 1, p. 138-150, 28 fev. 2014.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v. 21, p. 97-116, 2000.
- BUHALIS, D.; SPADA, A. Destination management systems: criteria for success – an exploratory research. **Information Technology & Tourism**, v3, p. 41-58, 2000.
- BUTLER, R. W. The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for management resources. **Canadian Geographer**, v. 24, p. 5-12, 1980.
- CASIMIRO, L. M. S. M. A participação social no planejamento das políticas públicas urbanas. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, v. 4, n. 1, p. 7-21, ene./jun. 2017.
- CASTRO, Victória Nehmi Homenko Pereira de. From magic and paradise to conchas lighthouse: léxico e culturemas em textos turísticos traduzidos sobre regiões do estado do Paraná. Trabalho de Conclusão de Curso. **Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, 2018.
- COOPER, Chris. Tourism industry and education symposium. *The International Journal of Tourism Research*, v. 3, n. 1, p. 60, 2001.
- CORDEIRO, I.; KÖRÖSSY, N.; TÔRRES, E. Análise do Processo de Turistificação de Fernando de Noronha (PE) entre os anos de 1960 e 2016. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 164-181, 2019.

COSTA, Rhayany Juvêncio; MIRANDA, George Emmanuel Cavalcanti de. Análise dos estudos de capacidade de carga turística para os recifes de Picãozinho, Seixas (João Pessoa-PB) e Areia Vermelha (Cabedelo-PB). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 16, n. 1, 2016.

COSTA, N. D; SILVA MELO, A; PIMENTA, M. L. Turismo e Trabalho em Pequenas Cidades. **Rosa dos Ventos -Turismo e Hospitalidade**, v. 9, n. 2, 2017.

COSTA, B. K., MUNIZ, C. M., FISCHMANN, A. A., & SIQUEIRA, J. P. 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, n. 3, p. 56-74, 2006.

COUTINHO, A. C. A; NÓBREGA, W. R. M. Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 3, p. 55-70, 2019.

DELMIRO, K. L; SILVA, C. O. Turistificação e a questão ambiental na zona costeira do Estado de Alagoas, Brasil. **Diversitas Journal**, V. 3, nº 1, p: 66-75, 2018.

DOTTO, D. M. R; DENARDIN, A. C. M; PONS, M.E. D; CERETTA, C. C. Gestão municipal e ações integradas para o fortalecimento do turismo no território Quarta Colônia, RS, Brasil. **Turismo-Visão e Ação**, 20(1), 132. 2018.

ENDRES, A. V; PAKMAN, E. T. A governança das políticas de turismo: o papel dos espaços de participação na perspectiva da análise de redes e da teoria institucional. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2019.

FARIAS, P. P; PEDERNEIRAS, M. M. M; SILVA, K. G. S; SILVA, E.R. "PARAÍSO NATURAL NAS ÁGUAS": O Nível de Satisfação dos Consumidores em Relação aos Passeios de Barco à Picãozinho. **Applied Tourism**; v. 2, n. 3 (2017); 136-155

FÁVERO, Altair Alberto; CENTENARO, Junior Bufon. A pesquisa documental nas investigações de políticas educacionais: potencialidades e limites. **Revista Contrapontos**, v. 19, n. 1, p. 170-184, 2019.

FERNÁNDEZ-XESTA, Ernesto et al. La Confederación Española de Centros de Estudios Locales (CECEL) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). **Arbor**, v. 184, n. A1, p. 51-53, 2008.

FERNANDES, F. El turismo y la dinámica de la hospitalidad: el caso de Lisboa. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, 17(6), 1179-1189. 2019.

FONTANA, R. F. **Gestão de Destinos Turísticos: O papel das organizações públicas e Privadas**. 2017. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil.

FRATUCCI, A. C. Os processos de turistificação do espaço e a atuação dos seus agentes produtores. **Anais X Encontro Nacional de Turismo em Base Local**. João Pessoa, PB: UFPB, p. 1099-1109, 2007.

FRATUCCI, Aguinaldo Cesar; SCHWANTES, Gabriel Xavier Ludolf; MAIA, Yuri de Carvalho. Estrutura da gestão pública do turismo nos municípios do Estado do Rio de Janeiro. **Revista de Cultura e Turismo –CULTUR**, v.8, n.1, p.140-159, 2014.

FYALL, Alan. The partnership challenge. In: **Destination Brands**. Routledge, 2012. p. 91-103.

GAMBARRA, Thaise; TINEM, Nelci. Hotel Tambaú-os jornais como instrumento de construção da história da arquitetura. 1º Seminário Latino-Americano Arquitetura & Documentação. Belo Horizonte, 2008.

GARIAS, S. C. Nuevas tendencias en la participación ciudadana en España: ¿socializando la gestión pública o socializando la responsabilidad política? **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 16, n. 66, p. 29-60, out./dez. 2016.

GARROD, Brian; FYALL, Alan. Collaborative destination marketing at the local level: Benefits bundling and the changing role of the local tourism association. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 7, p. 668-690, 2017.

GOMES, R. C.; SECCHI, L. **Public Administration in Brazil**: structure, reforms, and participation. The International Handbook on Public Administration and Governance. 1ed. Cheltenham: Edgar Elgar, 1, 226-246. 2015.

GONZÁLEZ M. **Turismo Rural en Ecuador**. Instituto Interamericano para la Cooperación para la Agricultura (IICA). 2008.

GUTTENTAG, Daniel. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. **Current issues in Tourism**, v. 18, n. 12, p. 1192-1217, 2015.

HAMOY, J; BAHIA, M. Turismo em unidades de conservação e o desenvolvimento local em Soure-PA. **Papers do NAEA**, v. 1, n. 2, 2020.

HOLANDA, L. A. **Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife—PE**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

IBGE – **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Cidades e Estados. João Pessoa. 2021.

JOÃO PESSOA. **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. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, em 30 de Dezembro de 1968.

JOÃO PESSOA. **Lei Nº 1514 de 06 de Maio de 1971**. Cria a Secretaria Assistente, e dá outras providências. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, 06 de Maio de 1971.

JOÃO PESSOA. **Lei Nº 5927 de 16 de Dezembro de 1988**. Dispõe sobre a estrutura administrativa da prefeitura municipal de João Pessoa e dá outras providências. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, em 16 de Dezembro de 1988.

JOÃO PESSOA. **Lei Nº 11406 de 7 de Abril de 2008**. Reordena, parcialmente, as estruturas da secretaria - executiva de turismo - Setur, secretaria - executiva de ciência e tecnologia - Secitec, secretaria municipal de educação - Sedec, secretaria

de desenvolvimento urbano - Sedurb e secretaria municipal de administração. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, em 7 de Abril de 2008.

JOÃO PESSOA. **LEI ORGÂNICA de 2 de Abril de 1990**. Os representantes do povo de João Pessoa, Capital do Estado da Paraíba, observando a princípios constitucionais da Republica e do Estado, e objetivando o desenvolvimento com respeito aos direitos humanos e à natureza, promulgam, sob a proteção de Deus, a Lei Orgânica para o Município. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, em 2 de Abril de 1990.

JOÃO PESSOA. **Lei Complementar Nº 3 de 3 de Dezembro de 1990**. Institui o Plano Diretor da Cidade de João Pessoa – PB. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, em 3 de Dezembro de 1990.

JOÃO PESSOA. **Lei Nº 7556 de 12 de Maio de 1994**. Cria o conselho municipal de turismo - comtur, e adota outras providências. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, 12 de Maio de 1994.

JOÃO PESSOA. **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. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, 15 de Junho de 2009.

JOÃO PESSOA. **LEI ORGÂNICA de 13 de Abril de 2018**. Autoriza o poder executivo municipal a fazer concessão de direito real de uso (cdru) onerosa dos imóveis públicos municipais, localizados no setor 23, quadra 059, lote nº 0087, da rua João Suassuna, nº 01, varadouro, centro histórico, João Pessoa/PB, com intuito de possibilitar a implementação do projeto denominado Villa Sanhauá e dá outras providências. Paço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, 13 de Abril de 2018.

LIMANA, A. O processo de descentralização política-administrativa no Brasil. Scripta Nova: **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, Barcelona, v. 21, n. 45, p.0-1, 01 ago. 1998.

LOHMAN, G.; PANOSSO NETTO, A. Teoria do turismo. **Conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Editora Aleph,(Série Turismo). 468p, 2008.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: uma abordagem qualitativa.2.ed. São Paulo: EPU, 2013.

KÖRÖSSY, N; CALABRIA, L; CORDEIRO, I. Análise da produção científica brasileira sobre Organização de Gestão de Destinos (1997-2018). **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 14, n. 2, p. 18-38, 2020.

KÖRÖSSY, Nathália; HOLANDA; Luciana Araújo de; CORDEIRO, I. J. D. "Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais." *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 16 (2022): 2609-2609.

MACHADO, Bruno Lima. Análise da percepção da qualidade ambiental no destino turístico João Pessoa (PB). **Revista Brasileira de Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 12, n. 2, 2019.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Catarina Antónia; COSTA, Carlos Manuel Martins da; PACHECO, Osvaldo Rocha. Sistemas de gestão de destinos e a adoção tecnológica: desafios

para as organizações de gestão de destinos. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 21, p. 247-254, 2014.

MAZÓN, A. Análisis relacional de sistemas turísticos: Un marco de trabajo alternativo en el proceso de planificación turística. **Tourism & Management Studies**, 8 (1), 55-64. 2012.

MELLO, C. I; FROEHLICH, J. M. Identidade territorial e visibilidade midiática: o artesanato no Caderno Quarta Colônia. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, p. 769-784, 2019.

MENEZES, Paula Dutra Leão de. Gestão estratégica da imagem: estudo de caso do destino turístico João Pessoa. 2010.

MILANO, C. Turismofobia: cuando el turismo entra en la agenda de los movimientos sociales. **Marea urbana**, v. 1, 2017.

MIRA, M. R; BREDÁ, Z; MOURA, A; CABRAL, M. O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). **Revista Observatório de Inovação do Turismo**. V. XI, nº1, p. 53-70. 2017.

NÓBREGA, W. R. **Turismo E Políticas Públicas Na Amazônia Brasileira**: Instâncias de governança e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra, oeste do estado do Pará (Vol. Tese De Doutorado). Belém: Universidade Federal Do Pará. 2012.

NOGUEIRA, M. G. O papel do turismo no desenvolvimento econômico e social do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 21, n. 2, p. 37-54, 1987.

NOGUEIRA, C. R. D; BURKHARD, D. Políticas públicas de turismo para o desenvolvimento local/regional das Missões Jesuítico-Guarani. **Revista Eletrônica de Turismo Cultural** 02: 1-32, 2008.

OLIVEIRA, A. **Turismo e Desenvolvimento**: planejamento e organização. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, A. G; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 49 (5): 1263-1290, set/out. 2015.

OLIVEIRA ARRUDA, D; OLIVEIRA, B. B; MARIANI, M. A. P; DA SILVA, M. B. D. O. Desafios no âmbito do planejamento e da difusão de iniciativas de turismo sustentável em uma Unidade de Conservação brasileira. **Multitemas**, 247-271. 2020.

OLIVEIRA, MH de SG; SILVA, JC da. Um olhar geográfico sobre a historia de João Pessoa. **18º Encontro Nacional de Geógrafos**, São Luiz, 2016.

OMT, Organización Mundial del Turismo. Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. **UNWTO**. 2020.

PANOSSO NETTO, Alexandre. Resenha de livro: O negócio da administração do Turismo. 2008.

PBTUR. Fluxo Global Estimado. Dez. 2019. Disponível em: <<https://www.pbtur.pb.gov.br/indicadores-turisticos/>> Acesso em: 19/01/2023.

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

PEREIRA, L. A; BENETTI, A. C; OZELAME, A. M. C. C; NOBREGA, W. R. M. Planejamento do turismo através de políticas públicas: Análise SWOT dos planos de marketing de turismo no Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo –RTC**, Natal, v. 6, n. 1, p.90-110, jan./jun. 2018.

PEROFF, D. M; DEASON, G. G; SEEKAMP, E; IYENGAR, J. Integrating frameworks for evaluating tourism partnerships: An exploration of success within the life cycle of a collaborative ecotourism development effort. **Journal of Outdoor Recreation and Tourism**, 17, 100-111. 2017.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. Pearson Prentice Hall, 2009.

QUEIROZ, F; RASTROLLO-HORILLO, M. El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. **Tourism and Management Studies**, 11, vol 2, 47-55. 2015.

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, p. 105-120, 2019.

ROQUE, V; RAPOSO, R. Performance das Organizações de Gestão de Destinos na utilização de media sociais no processo de comunicação com os turistas. **Revista Turismo & Desenvolvimento**. V. 27, n. 28, p. 1379-1397, 2017.

RUSCHMANN, D. V. M; ANJOS, F. A; ARNHOLD, M. JR. Indicadores de avaliação de governança em destinos turísticos – uma análise da aplicabilidade dos modelos propostos. **Applied Tourism**, v. 2, n. 1, 128-148. 2017.

SABOURIN, E. **Camponeses do Brasil: entre a troca mercantil e a reciprocidade**. Trad. Leonardo Milani. Rio de Janeiro: Garamond. 2009.

SANCHEZ, A; VARGAS, E. E; CASTILLO, M; RODRIGUEZ, F; NAVA, R. M. Análise sustentável da avaliação do ciclo de vida. Situação e perspectivas. Ixtapan de la Sal, México. **Revista Ibero-Americana de Estrategia** , v. 17, n. 2, pág. 124, 2018.

SANTANA, E. R; KÖRÖSSY, N; HOLANDA, L. A. Avaliação da gestão do destino turístico Recife. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 16, n. 3, p. 30-42, 2016.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Impactos das Relações de Hospitalidade e Hostilidade entre Stakeholders sobre a Competitividade de Destinos Turísticos. **Applied Tourism**, v. 3, n. 1, 147-169, 2018.

SCHERER, L. **Turismo de desenvolvimento regional: limites e potencialidades para a região das Missões-RS**. 2020.

SENNA, M. L. G. S; CHEMET DUTRA, V; SARDINHA MESSETTI, P. H. Capacitando em turismo para o bem receber: plano de desenvolvimento da APL de turismo do Jalapão-Mateiros/TO. **Revista Desafios**, v. 1, n. 2, p. 70-82, 2015.

SILVA, Jeniffer Fernandes. A realidade do turismo de eventos na cidade de João Pessoa. **UFPB**, 2014.

SIMÕES JÚNIOR, José Carlos. Análise da viabilidade mercadológica de franquias no segmento de restaurantes na orla do Bessa em João Pessoa–PB. **UFPB**, 2013.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, Tamires Nunes de. Roteiro inclusivo: uma plataforma turística da cidade de João Pessoa com informações de acessibilidade para pessoas com deficiência física e visual. **Trabalho de Conclusão de Curso**. IFPB, 2021.

STAKE, R. E. **Qualitative Case studies**. The Sage handbook of qualitative research. London: Sage Publications, 2005.

TELLES, D. H. Q; GANDARA, J. M. G. Impactos socioculturais no processo de turistificação da Vila de Encantadas, Ilha do Mel, Paraná, Brasil. **Turismo & Sociedade**. Curitiba, v. 5, n.1, p.183-208, abril de 2012.

TORRES, J. R. L., SILVA, I. A., SANTOS, A. D., & RAFAEL, L. M. L. Potencial turístico e impacto ambiental: piscinas naturais da Praia dos Seixas, João Pessoa, Paraíba. **Fórum Internacional de Turismo do Iguassu**. V.1 n. 16. 2016.

Valente, F; Dredge, D; Lohmann, G. Leadership and governance in regional tourism. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 4, n. 2, 127-136, 2015.

VALLS, J. F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. FGV Editora, 2006.

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

VOLGGER, M; PECHLANE R, H. Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. **Tourism Management**, v. 41, p. 64-75, 2014.

ZACH, F. Partners and innovation in American Destination Marketing Organizations. **Journal of Travel Research**, v. 51, nº 4, p. 412-425, 2012.

## Apêndice A - Roteiro de Entrevista

Funcionamento da OGD	
Direção/liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se deu a atuação da secretaria municipal de turismo?</li> <li>• A gestão compartilhava visão de futuro sobre o turismo em João Pessoa?</li> </ul>
Estrutura organizacional e física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como era a organização interna da secretaria?</li> <li>• A infraestrutura da secretaria era adequada para o seu funcionamento?</li> <li>• Havia tecnologias de informação e comunicação (TIC) para auxiliar as atividades da secretaria?</li> </ul>
Quadro técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos funcionários compunham o quadro permanente e quais suas respectivas qualificações?</li> <li>• Quantos funcionários compunham o quadro temporário e quais suas respectivas qualificações?</li> <li>• Qual era a média salarial por categoria?</li> <li>• Havia um plano de carreira para os servidores municipais (quadro permanente)?</li> <li>• Havia um programa permanente de capacitação do quadro técnico?</li> <li>• A formação dos funcionários fornecia capacidade técnica e operacional adequada?</li> </ul>
Disponibilidade de recursos financeiros e autonomia financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual era o orçamento próprio anual da gestão?</li> <li>• O turismo constava no Plano Plurianual de Investimentos (PPA)?</li> <li>• O turismo constava na LOA?</li> <li>• Qual o montante de recursos financeiros anuais captados de outras fontes (discriminar as fontes)?</li> <li>• Havia o Fundo Municipal de Turismo?</li> <li>• Havia parcerias público-privadas?</li> </ul>

Atuação da OGD	
Planejamento turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Havia política turística para o município?</li> <li>▪ Havia um plano municipal de turismo?</li> </ul>
Ações de Organização da oferta e estruturação de produtos e experiências turísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eram executadas ações relacionadas à criação de novos produtos/experiências turísticas ou de melhoria de produtos/experiências turísticas já existentes?</li> <li>▪ Eram executadas ações relacionadas ao desenvolvimento de novas infraestruturas turísticas ou de melhoria de infraestruturas turísticas já existentes?</li> <li>▪ Haviam CAT's?</li> <li>▪ Eram executadas ações de incentivo ao setor privado para investimento em produtos/experiências turísticas, serviços turísticos e novas infraestruturas turísticas</li> <li>▪ Eram executadas ações de incentivo à abertura de micro e pequenas empresas e de microempreendedores individuais (MEI) relacionados ao turismo?</li> <li>▪ Era oferecida formação continuada a profissionais que atuam no setor?</li> <li>▪ Qual era o percentual do orçamento anual da secretaria destinado às ações de estruturação da oferta e criação de produtos?</li> </ul>
Ações de marketing turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Havia um plano de marketing/branding em vigor?</li> <li>▪ Havia uma marca turística do destino gerenciada pela secretaria?</li> <li>▪ Eram executadas ações de marketing turístico?</li> <li>▪ Havia uma página eletrônica do destino gerenciada pela secretaria?</li> <li>▪ Havia perfis ativos do destino em redes sociais gerenciadas pela secretaria?</li> <li>▪ Qual foi o percentual do orçamento anual da secretaria destinado às ações de marketing?</li> </ul>

<p>Ações de pesquisa e informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Era realizada periodicamente pesquisa de demanda?</li> <li>▪ Era realizada periodicamente pesquisa de satisfação dos visitantes?</li> <li>▪ Era realizada periodicamente pesquisa de oferta (incluindo atualização do inventário turístico)?</li> <li>▪ Era realizada periodicamente pesquisa sobre destinos concorrentes (Pesquisa de benchmarking)?</li> <li>▪ Havia um Observatório de Turismo em funcionamento na secretaria?</li> <li>▪ Qual foi o percentual do orçamento anual da secretaria destinado às ações de pesquisa e informação?</li> </ul>
<p>Avaliação e monitoramento das ações executadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Havia mecanismos de monitoramento e avaliação dos planos, programas, projetos e ações?</li> </ul>
<p>Desafios enfrentados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais os desafios organizacionais (internos) foram enfrentados pela secretaria?</li> <li>▪ Quais foram os desafios para gerir o turismo em João Pessoa?</li> </ul>
<p><b>Governança da OGD</b></p>	

<p>Instância de governança</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Havia conselho municipal de turismo formalizado e em funcionamento?</li> <li>▪ Havia Regimento Interno do conselho municipal de turismo?</li> <li>▪ Qual foi o ano de criação e instalação conselho municipal de turismo?</li> <li>▪ Como o conselho municipal de turismo era composto?</li> <li>▪ O conselho municipal de turismo era deliberativo ou consultivo?</li> <li>▪ Havia incentivo à presença de representações locais?</li> <li>▪ Qual era a periodicidade das reuniões do conselho municipal de turismo?</li> <li>▪ Havia registro da assiduidade dos membros do conselho municipal de turismo?</li> <li>▪ Que Temas/Assuntos eram discutidos nas reuniões?</li> <li>▪ Que decisões foram tomadas pelo conselho municipal de turismo?</li> <li>▪ Havia repasse das informações/encaminhamentos acerca das reuniões aos membros do conselho municipal de turismo?</li> </ul>
<p>Participação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Havia estímulo à participação do trade turístico no planejamento e execução de ações da secretária?</li> <li>▪ Eram executados projetos em conjunto com o trade turístico? Se sim, qual?</li> <li>▪ Havia mecanismos de auscultas dos cidadãos?</li> </ul>
<p>Transparência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Havia canais de informação para o trade turístico e população em geral sobre a atuação da secretaria? E sobre a atuação do Conselho municipal de turismo?</li> </ul>