



# GOVER NANÇA

DE DESTINOS TURÍSTICOS



por

Gleice  
**GUERRA**

Sócia-diretora da  
Stratégia Consultoria  
Turística.

**É** possível que, para o trade turístico, governança se refira, de imediato, àquele departamento operacional hoteleiro que zela pela limpeza, arrumação e manutenção de unidades habitacionais. Housekeeping, em inglês. Mas aqui vamos falar de outro tipo de governo: o de destinos turísticos.

Governança (governance) é uma necessidade que deve ser considerada quando se busca o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, especialmente em localidades que têm no turismo uma de suas atividades-chave. Como a atividade é caracterizada por envolver os mais diversos atores e impactar diretamente nos âmbitos sociocultural, ambiental e econômico locais, são desejáveis processos decisórios amplos e participativos, que contemplem residentes, turistas, empresários e trabalhadores de turismo, entre outros interessados, percebendo a atividade nas diversas facetas

que a compõem. Assim, como conceito de gestão, governança envolve o uso de estratégias coletivas com atores institucionais, sociais e econômicos para a tomada de decisão.

O termo passou a ser usado com maior frequência a partir da década de 1980 – apesar de definido na década de 1930, ainda com um viés corporativo. Com o tempo, começou a ter espaço na esfera pública – municipal, estadual, regional ou nacional – e a ser tratado no campo de formulação de políticas, principalmente como consequência de falhas na administração de órgãos governamentais. Sua aplicação às realidades das mais diversas escalas territoriais passou a incluir também a atividade turística, considerando a alocação eficiente de recursos, a eficácia e a efetividade das ações.

Definições do Banco Mundial (2017) compreendem a governança no contexto de como as relações de poder entre atores estatais e não estatais – gestores públicos, sociedade civil, organizações não governamentais e setor privado – são estabelecidas na administração dos recursos de uma localidade, interagindo na concepção e implementação de políticas públicas. É um processo que pode conduzir a gestão pública para uma alternativa descentralizada e democrática. Os atores formalmente envolvidos na governança de determinado tema e escala territorial formam um grupo mobilizado, interdependente e complementar, com interlocução sob uma estrutura representativa criada, idealmente, com o comprometimento e a capacidade de exercer a coordenação e a cooperação a respeito de sua pauta.



As decisões de um grupo de governança se preocupam com o nível estratégico (...). Em geral, convergem para fomentar o turismo, mitigar impactos, regular a atividade e controlar conflitos, tendo em vista a qualificação dos gastos públicos.




Governança envolve, para grande parte dos pesquisadores dessa área, práticas de liderança, estratégia e controle a serviço da prestação de serviços públicos de interesse da sociedade, com o uso de ferramentas sociais e políticas para promover vantagens competitivas, neste nosso caso, de um destino turístico. Trata-se de avaliar determinada situação ou problemática e as demandas a ela relacionadas a fim de direcionar a atuação, monitorar sistematicamente seu funcionamento e avaliar seu desempenho, a partir de objetivos ou metas estabelecidas decorrentes de expectativas da sociedade. Para isso, os recursos e ativos do contexto, os fatores sociais e culturais, as normas – legais, formais ou informais –, as tradições culturais e os focos e propósitos prioritários estabelecidos devem ser considerados para definir aspectos que devem ser implantados, aprimorados ou desenvolvidos para administrar problemas e desafios comuns.

As decisões de um grupo de governança se preocupam com o nível estratégico, diferenciando-se da gestão tática ou operacional de um destino turístico. Em geral, convergem para fomentar o turismo, mitigar impactos, regular a atividade e controlar conflitos, tendo em vista a qualificação dos gastos públicos. Exemplos bem-sucedidos de governança em destinos turísticos são mais fáceis de encontrar em pequenos municípios, com boas práticas implantadas, embora a formação de instâncias regionais seja uma orientação do antigo Ministério do Turismo desde 2004, admitindo diferentes estruturas e caracteres jurídicos, sob a forma de associações, conselhos, fóruns, comitês e consórcios intermunicipais. Seus possíveis papéis são deliberativo, consultivo, normativo, propositivo e/ou fiscalizador.

Alguns aspectos devem ser considerados para avaliar a configuração da governança de um destino turístico e sua capacidade institucional. O aproveitamento das competências individuais, o estímulo permanente à participação ativa, a regularidade e a frequência de discussões, a definição de fluxos, processos, funções e responsabilidades são exemplos.

Os resultados esperados incluem um marco legal de turismo alinhado entre entes públicos e propício para o desenvolvimento da atividade; o estabelecimento de um planejamento adequado, firmemente fincado na realidade local e nas perspectivas de curto, médio e longo prazos; a existência de mecanismos e sistemas de informações quantitativas e qualitativas para monitoramento, que apoiem a avaliação de riscos e oportunidades, no ambiente externo e interno, para a tomada de decisões; a articulação e a operação em redes, formais ou informais, que contemplem outros órgãos da administração pública; a transparência, a orientação convergente e o interesse público colocados em primeiro lugar. Não é coincidência que esses também sejam preceitos para o desenvolvimento sustentável de um destino turístico.



**Gleice Regina Guerra** é sócia-diretora da Strategia Consultoria Turística. Técnica em Administração Hoteleira, bacharel em Turismo, bacharel em Economia, mestre em Contabilidade e Controladoria e doutoranda em Turismo. Professora, pesquisadora e consultora em Turismo, atuando no desenvolvimento de destinos turísticos, avaliação e aprimoramento de empresas de turismo e qualificação de profissionais do turismo.