

Processos Participativos e o Desenvolvimento Sustentável do Turismo: Reflexões sobre o Funcionamento do Grupo Gestor do Destino Indutor Brasília

LUIZ CARLOS SPILLER PENA * [spilena@unb.br]

IARA LUCIA GOMES BRASILEIRO ** [ibrasileiro@unb.br]

ANA ROSA DOMINGUES DOS SANTOS *** [arsantos@unb.br]

Resumo | A partir da afirmação de que um programa de turismo sustentável deve estabelecer sistemas e procedimentos que incorporem as diretrizes do desenvolvimento sustentável nos processos de tomada de decisão apontada como necessidade fundamental na Agenda 21 para a Indústria de Viagens & Turismo (1996), o presente trabalho analisa documentos de registro das reuniões do Grupo Gestor do Destino Indutor de Turismo Brasília. O objetivo do trabalho foi refletir, por meio da utilização da análise de conteúdo de atas das reuniões e da observação participante, se a associação de 16 instituições do setor de turismo de Brasília, capital do Brasil (entre associações, sindicatos, instituições de ensino e o órgão de turismo local) conseguiu atingir essas diretrizes, contribuindo para o planejamento de um turismo sustentável, entre os anos de 2009 e 2011. O resultado das análises levou à conclusão de que, apesar dos esforços e intenções declaradas, esses objetivos ainda não foram alcançados.

Palavras-chave | Planejamento participativo, Gestão, Turismo, Governança.

Abstract | Considering the statement that a sustainable tourism program has to establish procedures and systems based on sustainable development orientations, for decision making processes, as pointed out in the Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry, this paper proposal is to elaborate an analysis using documents which had registered the Brasília Destination and Inductor of Tourism Management Group meetings. Analysing these contents and also bringing the impressions of one of the researches as a participative observant into this group, the paper objectives to confirm if they could achieve those orientations in order to contribute for a sustainable tourism planning process. The results got to the conclusion that, no matter all the efforts and declared intentions, the objectives were not achieved.

Keywords | Participatory planning, Management, Tourism, Governance.

* **Doutorado em Engenharia Civil** pela Universidade Estadual de Campinas, **Professor adjunto** da Universidade de Brasília.

** **Doutorada em Ciências** pela Universidade de São Paulo, **Professora adjunta** da Universidade de Brasília.

*** **Mestre em Ciências Sociais** pela Universidade de Brasília, **Professora assistente** da Universidade de Brasília.

1. Introdução

A afirmação de que o setor de turismo e os governos possuem condição favorável para enfrentar situações adversas e definir novos rumos diante das crises mundiais lembra um aspecto essencial já apontado como necessidade fundamental na Agenda 21 para a Indústria de Viagens & Turismo (1996): a de que o objetivo primordial de um programa de turismo sustentável deve estabelecer sistemas e procedimentos que incorporem as diretrizes do desenvolvimento sustentável no coração dos processos de tomada de decisão¹.

Embora as ações necessárias para tornar o desenvolvimento do turismo sustentável uma realidade sejam de diferentes ordens, essa Agenda 21 específica recomenda o desenvolvimento e implementação de medidas que maximizem os benefícios ambientais e econômicos a partir das viagens e do turismo ao mesmo tempo em que minimizem potenciais danos ambientais ou culturais causados por essas atividades. Se as instâncias governamentais, entre elas as autoridades nacionais do turismo, e as organizações do setor do turismo, como associações, sindicatos, instituições de ensino e organizações não governamentais, trabalharem conjuntamente com as autoridades do planejamento local e regional para garantir o conhecimento dos problemas potenciais associados ao turismo, então esse modo de agir caracterizará a sustentabilidade dos processos de planejamento e gestão da atividade. Em outras palavras, o trabalho compartilhado, ou as responsabilidades compartilhadas entre tais agentes se constituirão em meio eficaz para garantir o planejamento e a gestão do turismo.

Tomando como correto tal pressuposto, assegurar diretrizes, medidas ou regulamentações que possam ser implementadas por meio de políticas voluntárias ou oficiais requer, antes de tudo, obter convergências dos interesses entre os diversos agentes envolvidos com o planejamento e a gestão do turismo. Tais interesses devem, contudo, contemplar as necessidades das populações direta ou

indiretamente envolvidas no processo. Considera-se, então, que ao planejamento participativo do setor devem estar associados resultados concretos que expressem a capacidade de influenciar sua gestão. Tal combinação de variáveis expressa um dos possíveis indicadores da sustentabilidade política no planejamento da atividade, entendendo que a sustentabilidade política “[...] baseia-se em dar a todos os membros da sociedade uma responsabilidade na sua sobrevivência: isto não pode ser conseguido, a menos que todos gozem de liberdade, direitos pessoais invioláveis, algum nível mínimo de segurança econômica e acreditem que o sistema político no qual vivem perseguem algum bem comum, e não meros interesses particulares” (Goulet, 2001: 78). Obviamente, o desenvolvimento sustentável do turismo precisa estar permanentemente monitorado por outros indicadores, mas isso não impede a elaboração de um índice de sustentabilidade que mensure a capacidade sócio-institucional para lidar com os problemas e desafios impostos pelo exercício da atividade turística (Veiga, 2006).

Tal questão motivou o objetivo principal do presente artigo que trata de analisar na experiência recente (2009 a 2011) do Distrito Federal (DF), capital do Brasil, como e se os setores público e privado do turismo construíram um planejamento para o desenvolvimento do turismo sustentável. Levanta-se a questão: houve, a partir do trabalho participativo desses agentes, ganho que permita designar o processo e os resultados como sustentáveis para o turismo? Partindo do entendimento da importância expressa no documento da Agenda 21 para a Indústria de Viagens & Turismo de se reforçar o processo de planejamento participativo na atividade,

¹ A Agenda 21 Global apresentou um *turismo sensível* como uma das estratégias do programa de melhoramento da gestão de assentamentos humanos (Capítulo 7 – Promovendo o Desenvolvimento Sustentável de Assentamentos Humanos) como meio de descentralizar o desenvolvimento urbano e reduzir as desigualdades regionais. Além disso, o turismo atuaria no estímulo à promoção da educação, do conhecimento e do treinamento relacionados às demais áreas da Agenda 21, conforme expresso no Capítulo Seis.

Até então, e desde 2007, a Empresa Brasileira de Turismo – BrasíliaTur (atualmente extinta) era a instância distrital que tinha a missão de coordenar e gerenciar os projetos em relação ao turismo em duas frentes de atuação: turismo de negócios e turismo cívico, ambas vocações relacionadas à capital do país. Até então, as ações públicas e privadas relacionadas ao setor aconteciam de forma pouco integrada, principalmente pela desconstituição anterior do Conselho de Desenvolvimento do Turismo do Distrito Federal.

Foi igualmente a partir de 2007 que o Distrito Federal ou Brasília³ tornou-se um Destino Indutor do Desenvolvimento Turístico Regional, selecionado para fazer parte do Projeto Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, do Ministério do Turismo brasileiro que possui como objetivo estimular 65 destinos turísticos para alcançarem níveis de

competitividade internacionais (Ministério do Turismo, 2011a). É fundamental, e definido pelo Projeto, que para alcançar tais níveis “as regiões turísticas sejam coordenadas por grupos de trabalho com representatividade, e liderança na região da qual faz parte” (Ministério do Turismo, 2011b: 02).

Nesse Projeto previu-se o monitoramento de tais destinos a partir de estudos de competitividade onde indicadores compostos de determinado número de variáveis, em dimensões previamente definidas, permitem mensurar o avanço, estabilização ou retrocesso desses destinos (Quadro 1).

³ As denominações Distrito Federal (DF) e Brasília geralmente são confundidas como sendo uma só. Na verdade, política e institucionalmente, Brasília é uma das regiões administrativas (RA I) do DF cuja dimensão territorial é mais ampla que a da RA I e está inserido no território de outra unidade federada, o Estado de Goiás.

Quadro 1 | Dimensões e variáveis de referência do estudo de competitividade

Dimensões	Variáveis
Infraestrutura Geral	(i) Saúde pública; (ii) Energia, comunicação e facilidades financeiras; (iii) Segurança pública e (iv) Urbanização.
Acesso	(i) Transporte aéreo; (ii) Acesso rodoviário; (iii) Outros tipos de acesso (aquaviário e ferroviário) e (iv) Sistema de transporte no destino.
Serviços e equipamentos turísticos	(i) Sinalização turística; (ii) Centro de atendimento ao turista; (iii) Espaço para eventos; (iv) Capacidade dos meios de hospedagem; (v) Capacidade do turismo receptivo; (vi) Qualificação profissional e (vii) Restaurantes.
Atrativos turísticos	(i) Atrativos naturais; (ii) Atrativos culturais; (iii) Eventos programados e (iv) Realizações técnicas, científicas e artísticas.
Marketing	(i) Planejamento de marketing; (ii) Participação em feiras e eventos; (iii) Material promocional e (iv) Sítio do destino na internet.
Políticas públicas	(i) Estrutura municipal para apoio ao turismo; (ii) Grau de cooperação com o governo estadual; (iii) Grau de cooperação com o governo federal; (iv) Planejamento e (v) Existência de cooperação público-privada.
Cooperação Regional	(i) Governança; (ii) Projetos de cooperação regional; (iii) Planejamento; (iv) Roteirização e (v) Promoção e apoio à comercialização.
Monitoramento	(i) Pesquisas de demanda; (ii) Pesquisas de oferta; (iii) Sistema de estatísticas do turismo; (iv) Medição dos impactos da atividade turística e (v) Setor específico de estudos e pesquisas no destino.
Economia Local	(i) Participação relativa do setor privado na economia local; (ii) Infraestrutura de comunicação; (iii) Infraestrutura de negócios e (iv) Empreendimentos ou eventos alavancadores.
Capacidade Empresarial	(i) Qualificação profissional; (ii) Presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo; (iii) Concorrências e barreiras de entrada e (iv) Número de empresas de grande porte, filiais e/ou subsidiárias.
Aspectos Sociais	(i) Educação; (ii) Empregos gerados pelo turismo; (iii) Política de enfrentamento e prevenção à exploração sexual infanto-juvenil; (iv) Uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população e (v) Cidadania.
Aspectos Ambientais	(i) Código ambiental municipal; (ii) Atividades em curso potencialmente poluidoras; (iii) Rede pública de distribuição de água; (iv) Rede pública de coleta e tratamento de esgoto; (v) Destinação pública de resíduos e (vi) Unidades de conservação no território municipal.
Aspectos Culturais	(i) Produção cultural associada ao turismo; (ii) Patrimônio histórico e cultural e (iii) Aspectos de governança.

Fonte: Adaptado de Ministério do Turismo (2010).

Quadro 2 | Variação anual das dimensões políticas públicas e cooperação regional

Dimensões	2008	2009	2010
Políticas Públicas	49.3	50.9	60.1
Cooperação Regional	61.1	61.5	46.6

Fonte: adaptado de Ministério do Turismo (2010).

A partir de 2009, o Grupo Gestor (GG) instituído e composto por 16 instituições (entre associações, sindicatos, instituições de ensino e o órgão de turismo local) passou a se reunir sistematicamente até consolidar em 2011 o Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Destino Indutor Brasília.

Entre 2009 e 2010 o Governo do Distrito Federal enfrentou uma série de problemas de ordem administrativa e judicial. No entanto, mesmo durante tal processo, o Grupo Gestor manteve sua atuação, talvez até mais incisivamente, fato que culminou com a reativação do Conselho de Desenvolvimento do Turismo do Distrito Federal (CONDETUR/DF), instância entendida pelo Grupo como necessária à legitimação das propostas e ações a serem empreendidas pelo Governo local com a parceria da iniciativa privada.

Os principais desafios lançados pelo GG foram:

- Superar o fantasma da descontinuidade de atuação do setor como um todo por meio de uma gestão compartilhada;
- Garantir a convergência de diferentes iniciativas por meio do diálogo e tomada de decisão no CONDETUR;
- Garantir uma secretaria executiva ao grupo para auxiliar na análise prévia de outros projetos para convergência.

A partir de tais diretrizes iniciais chegou-se, em 2011, ao Plano Estratégico que define como sua missão “Subsidiar a estruturação do turismo e possibilitar a indução da competitividade do destino indutor Brasília, bem como definir parâmetros, pro-

por estratégias e monitorar o Plano de desenvolvimento do Destino até 2014”⁴ (Ministério do Turismo, 2011b: 02).

Como resultado de sua atuação podem-se destacar entre algumas conquistas do Grupo Gestor:

- Mobilização das autoridades para a questão do turismo local;
- Premiação de Brasília como cidade com melhor prática de monitoramento do turismo no Brasil – Salão do Turismo 2010;
- Apoio e incentivo na reativação do Conselho de Desenvolvimento do Turismo do Distrito Federal;
- Participação de seus integrantes em viagem para o *Benchmarking* da Copa da África do Sul;
- Premiação pelo Ministério do Turismo do Brasil como Melhor Prática em Parceria Público-Privada para a Gestão de Destino Turístico.

Contudo, podem-se destacar como seus principais desafios:

- Fortalecer com apoio técnico a governança do turismo do Distrito Federal – CONDETUR;
- Promover a convergência das ações das instituições públicas, privadas e do terceiro setor envolvidas no desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo Distrito Federal até 2014.

A partir de 2010 o Grupo Gestor passou a atuar como Câmara Temática da Competitividade do CONDETUR, com o objetivo de garantir a continuidade dos trabalhos desse grupo técnico.

Com a recriação da Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal – SETUR/DF em maio de 2010, em substituição à Empresa Brasileira de Turismo – BrasíliaTur passou novamente a existir um órgão oficial de fomento ao turismo no DF cuja missão é “fomentar o turismo para o desenvolvimento socioeconômico do Distrito Federal”. A partir daí, por meio da Subsecretaria de Políticas de Turismo a pauta estabelecida no Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Destino Indutor Brasília foi incorporada ao planejamento estratégico dessa Secretaria.

⁴ A Copa do Mundo de futebol a ser realizada no Brasil em 2014 foi utilizada como marco temporal a fim de se atingirem as metas propostas pelo GG.

3. Aspectos teóricos da governança

A questão levantada no início do presente artigo como proposta de investigação – se houve, a partir de um trabalho participativo envolvendo diferentes agentes relacionados ao turismo no Distrito Federal, algum ganho que permita designar o processo e os resultados como sustentáveis para o turismo – coloca em evidência diferentes aspectos relacionados, em particular, ao planejamento e desenvolvimento da atividade.

O que se destaca aqui são os processos participativos ou de governança no contexto do turismo requeridos na teoria e na prática como sustentáveis, o que se pode chamar da governança ideal. Isso pressupõe que o turismo seja parte tão importante quanto as demais colocadas como essenciais a uma sociedade. Para Butler (1999) está implícito que tais processos são realizados de uma forma harmônica, colocando a aceitabilidade e funcionalidade bem sucedida da comunidade relacionada ao turismo como parte de um processo maior de cidadania e respeito ao ambiente.

Todavia, é importante ressaltar que cada realidade terá um processo com tempo e interesses próprios, tanto no que diz respeito à integração dos diretamente envolvidos e interessados no turismo quanto daqueles que passarão a entendê-lo como parte de processos de participação mais amplos e representativos, onde se pode constatar e aceitar o desenvolvimento sustentável e sustentado igualmente pelo turismo. Ainda segundo o mesmo autor, a integração do desenvolvimento do turismo em uma comunidade ou destino, de maneira eficiente e harmônica, é uma realidade difícil de ser encontrada, pois, em geral, existe um gargalo ou uma distância entre o que se concebe como entendimentos e/ou desafios em processos de planejamento e o que se define e se operacionaliza de fato.

No movimento inicial desse processo é importante entender quem são aqueles que devem compor um grupo de interlocução e ação para o planejamento e desenvolvimento sustentável do turismo em uma

destinação. Tal composição, para Medeiros de Araujo e Bramwell (1999) geralmente envolve os planejadores do setor público e do setor produtivo do turismo, aqueles principais interlocutores que teriam o potencial para conduzir negociações, partilhar tomadas de decisões e formular a construção de consensos para as ações e objetivos planejados. O trabalho de um grupo de natureza restrita, ou formado por um número pequeno de participantes, mas não menos significativo em termos de representantes do setor, em um primeiro momento, garante a certeza do entendimento, da confiança mútua e do encorajamento necessários para tomadas de decisão em comum,

“A identificação desses parceiros pode ser de importância crítica por razões técnicas, políticas, e, eventualmente, operacionais. Ser identificado, ou não, como parceiro relevante é um aspecto essencial que afeta o processo como um todo de envolver participantes em um plano colaborativo, assim como os esperados resultados desse planejamento.” (Medeiros de Araujo e Bramwell, 1999: 356-357) (tradução dos autores)

Essa abordagem inicial reflete duas situações relacionadas ao planejamento e desenvolvimento sustentável do turismo.

Primeiramente, aquela na qual o processo participativo relacionado ao turismo permanece em uma articulação e integração que acontecem somente entre aqueles diretamente relacionados com o seu desenvolvimento em determinada destinação. Esse parece ser o momento e realidade do Distrito Federal que, ao longo de três anos de trabalho de um pequeno grupo provavelmente construiu consensos e resultados satisfatórios para o turismo local. Ao menos é o que pode ser deduzido da incorporação do Plano Estratégico formulado por esse grupo, ao Plano da Secretaria de Estado de Turismo responsável pelo fomento do turismo local/regional.

A segunda situação, talvez ainda distante da realidade em estudo, é a aceitação mais ampla do turismo a partir de sua integração em outros processos de compartilhamento de objetivos e ações onde estejam em jogo diferentes e diversos interesses.

Não se pode esquecer que o desenvolvimento sustentável como um todo deve ser construído para, por meio da, e com a sociedade local. Mowforth e Munt (2003) destacam que no campo do turismo o desenvolvimento sustentável deve incluir a participação da comunidade do destino, o que remete a um dos princípios da própria sustentabilidade.

Todavia, o aspecto político do chamado trabalho compartilhado, participativo ou de uma governança sustentável ampliou as discussões sobre as relações contemporâneas entre a sociedade civil e o Estado em uma mistura que caracteriza a chamada terceira via política.

“Isso envolve múltiplos grupos de interessados comprometendo-se com um governo mais aberto e transparente do que tem sido tradicionalmente o caso de burocracias centralizadas. Em uma situação ideal, redes políticas como uma nova forma de governança será democrática se a todos os membros da rede forem possibilitadas semelhantes oportunidades de participação e influência em decisões políticas.” (Dregde e Pforr, 2008: 66-67) (tradução dos autores)

Na prática, a participação ou integração de diferentes agentes públicos e privados com o desenvolvimento do turismo vai depender da conjugação entre os interesses individuais e sociais daqueles inseridos em uma rede de cooperação. Ressalte-se que a depender do grau de interação do Estado como participante dessa rede, mesmo que nem sempre se alcance o momento de tomada de decisão, muitas vezes se consegue ao menos incluir tais interesses em desenvolvimentos propostos. No caso do Distrito Federal, a proximidade entre o GG e o CONDETUR tem minimamente permitido a inclusão de diferentes pleitos, mesmo que estejam vinculados a interesses menos democráticos.

Trata-se de redimensionar a prática existente em várias sociedades, do pragmatismo exacerbado, do “salve-se quem puder”, do “vale-tudo”, que gera o amesquinamento de objetivos que poderiam ser mais amplos. Uma nova forma de governança parece quase sempre dissociada dos impulsos do imediatismo, dos resultados de eficiência em curto prazo, em

geral preconizados nos processos de planejamento que acompanham interesses econômicos e políticos individuais ou de pequenos grupos.

Se na sociedade brasileira ainda se sofre uma deficiência cívica que impede a “busca por formas de convivência civilizada, alicerçadas em uma solidariedade social cada vez mais sofisticada” (Santos, 2002: 149), não se pode deixar de relacionar tal questão ao processo de transformação política no Brasil, ou a seus diferentes momentos que compreendem em sua história recente (cerca de 40 anos) o autoritarismo, a transição democrática, a democratização e a governabilidade. Mais ainda, é preciso ressaltar que este processo de transformação política tem a cidade de Brasília como lócus, reproduzindo os processos nacionais nas instâncias regionais. Ao analisar o desenvolvimento político e a institucionalização política no país a partir das contribuições da ciência política brasileira, Limongi (1999) destaca que a existência ou ausência de um quadro político estável ainda depende de verificações empíricas sistemáticas e de uma agenda de pesquisas ainda por acontecer.

Ressalvamos que para o presente trabalho não constitui objetivo aprofundar o conhecimento sobre tal carência, especialmente sobre se a democracia brasileira é ou não baixamente institucionalizada, cabendo à Ciência Política avançar nas proposições sobre o tema.

Todavia, tendo como foco a sustentabilidade, faz-se suficiente afirmar que é na condição de existência de instituições políticas efetivas que se estrutura uma boa governança ou uma nova governança surgida a partir da formação de uma política de trabalho/cooperação em rede mais democrática, participativa não somente no sentido de uma otimização ou de uso eficiente de recursos em equilíbrio, mas como processos sustentáveis que, além de tudo, garantam a institucionalização da equidade nos resultados concretos.

Enfim, uma boa governança política operando em rede requer um quadro político de fundo que contribua para se atingirem objetivos compartilhados e para tomadas de decisões responsáveis sendo, para isso, essencial, uma eficiente administração pú-

blica e uma sociedade civil estruturada em princípios de equidade. Ambas capazes de construir um diálogo para a solução sustentável dos seus problemas.

Alguns princípios relacionados às discussões sobre o turismo de base comunitária servem bem a essa discussão sobre o que significa gerir uma boa governança, entre eles:

“Autogestão; associativismo e cooperativismo; democratização de oportunidades e benefícios; centralidade da colaboração, parceria e participação; valorização da cultura local e, principalmente; protagonismo das comunidades locais na gestão da atividade e/ou na oferta de bens e serviços turísticos, visando à apropriação por parte destas dos benefícios advindos do desenvolvimento da atividade turística” (Brasil, 2010: 16-17).

Tais princípios associados a critérios para uma sustentabilidade política devem ser suficientes para produzir o desenvolvimento sustentável do turismo em um ambiente democrático pautado pela apropriação universal dos direitos humanos, pela capacidade do Estado em implementar projetos comuns em parceria com os empreendedores e que tal conjugação garanta minimamente um nível de coesão ou equidade social (Sachs, 2009).

4. Metodologia

Para responder à questão base deste trabalho, utilizou-se como recursos metodológicos a análise de conteúdo e a observação participante.

A análise de conteúdo se deu sobre o material qualitativo de registro dos encontros do GG, na forma das atas elaboradas considerando a escala anual de sua produção (2009, 2010 e 2011, em intervalos de 15 a 30 dias, ou seja, 3 encontros em 2009, 10 em 2010 e 8 em 2011). Tais registros circularam e foram referendados pelos membros que representam suas respectivas instituições no Grupo. Para tornar a análise mais objetiva e minimizar o caráter da subjetividade a partir da leitura de cada pesquisador ao

empreender uma análise qualitativa do material, foram definidos indicadores de processo e de resultado como balizadores que auxiliassem na separação de diferentes temas tratados ao longo dos inúmeros encontros. Os temas separados por processos ou resultados facilitam, segundo Richardson (1985), verificar na descrição sua recorrência e os tipos de assuntos tratados, bem como são fonte para a elaboração de sua quantificação e utilização nas análises.

A observação participante foi o outro recurso metodológico utilizado nessa pesquisa e teve o caráter assistemático, uma vez que não procurou responder a questões preestabelecidas. Contudo, auxiliou no sentido de colocar os pesquisadores e os pesquisados do mesmo lado, como membros de um grupo, permitindo vivenciar e trabalhar a partir de um sistema de referências próprias da realidade do setor produtivo do turismo e do setor público. Minimamente, tal exercício possibilitou sermos “bons ouvintes”, o que levou a ter familiaridade com as principais questões abordadas e possuir o tempo como um aliado para melhor identificar os significados das discussões, ações e reações empreendidas. A representatividade do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília (CET/UnB) no GG definiu uma observação individual que poderia trazer riscos de distorções na interpretação dos fatos, evitadas quando há mais de um observador. No entanto, o reconhecimento do investigador perante o Grupo e o exercício da objetividade no registro das informações e fatos reais superaram tal limitação nas discussões empreendidas durante a pesquisa (Lakatos, 2010).

Tal recurso metodológico foi o escolhido para avaliar se o grupo agiu no sentido de reforçar o caráter de uma boa governança, ou seja, aquela em que os processos garantem o uso eficiente dos recursos disponíveis, em equilíbrio, além dos resultados sustentáveis, ou seja, mais incluídos em relação ao próprio grupo e à sociedade em geral.

Além disso, extraindo as partes do texto das atas consideradas utilizáveis de acordo com o problema pesquisado foi também possível uma comparação entre as análises de cada conjunto anual de docu-

mentos, facilitando a apreciação final do conjunto dos três anos de trabalho do GG.

Como pressuposto inicial da análise tomou-se o desafio expresso desde os encontros iniciais do Grupo Gestor em que se manifestavam preocupações com a promoção da convergência das ações das instituições públicas, privadas e do terceiro setor envolvidas com o desenvolvimento das atividades turísticas do DF, ao mesmo tempo em que se fortalecesse a governança do turismo no DF e do Grupo Gestor, tanto interna quanto externamente.

Tal ponto chamou a atenção por estar sempre associado, nas falas dos participantes do grupo, aos inúmeros processos de descontinuidade das ações relativas ao turismo, fato justificado por muitos pelas dificuldades do setor público em detrimento do setor privado ou terceiro setor.

Por fim, não se levou em consideração a forma personalizada de registro das atas que variou pouco considerando a utilização de três diferentes relatores durante o período apreciado.

5. Resultados e análises

Para facilitar a exposição do conteúdo, bem como sua análise, optou-se pela elaboração de quadros de referências onde, por ano, se pudessem descrever os principais temas abordados por cada indicador definido e, a partir de sua descrição, estabelecer as análises. Por razões de *layout* e por nem sempre haver uma lógica direta entre os indicadores de processo e os de resultado no mesmo encontro, os últimos figuram sempre abaixo dos primeiros. Começamos por descrever os encontros realizados em 2009, para a seguir analisá-los. Seguimos o mesmo cenário para os anos 2010 e 2011. Reunimos as nossas observações acerca do relacionamento entre indicadores de processo e resultado no último parágrafo.

Análise – Ano 2009

Os primeiros encontros do Grupo Gestor iniciaram sem um direcionamento mais preciso com relação ao

Quadro 3 | Indicadores de processos e resultados (2009)

Descrição	Tema principal	Temas secundários
1.º Encontro		
Indicadores de Processo	Forma de organização e funcionamento do grupo	Reuniões quinzenais Consultoria para guiar os trabalhos Lista de contatos das instituições participantes
	Fichas resumo de cada entidade/projeto	Projetos para o Plano de Ação do Destino Brasília (macrodimensões, dimensões e variáveis do Estudo de Competitividade)
Indicadores de resultado	–	–
2.º Encontro		
Indicadores de Processo	Representatividade (oito das dezesseis entidades participaram)	Consultoria para acompanhamento do GG
Indicadores de resultado	Oito das dezesseis entidades apresentaram seus projetos	Poucos projetos eram resultado de parcerias entre as entidades Projetos fora da formatação sugerida
	Projetos de focos diversificados	Serviços e equipamentos Marketing Segurança pública
3.º Encontro		
Indicadores de Processo	Capacitação dos Secretários Municipais de Turismo no sistema de gestão SG-65	Estudo de Competitividade/2009
	Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS	Diagnóstico/Pontos críticos Estratégias Plano de Ação
Indicadores de resultado	–	–

Fonte: elaboração própria.

seu funcionamento. O que se teve como resultado da primeira reunião organizada e realizada pelo Ministério de Turismo e a então BrasíliaTur foi a indicação das entidades para formação do GG, a escolha da liderança do grupo e o entendimento sobre a necessidade dos setores relacionados ao turismo se organizarem. A baixa representatividade inicial e a falta de convergência, até mesmo a superposição entre objetivos de projetos relativamente semelhantes, formaram os desafios iniciais do Grupo. Além disso, incorporou-se à prática dos encontros o foco da comunicação que beneficiou tanto o conhecimento de iniciativas diretas ou indire-

tas relacionadas ao turismo quanto a incorporação de propostas a projetos novos ou em andamento. Houve a aceitação tácita dos estudos de competitividade (provenientes de parceria entre o Ministério de Turismo e a Fundação Getúlio Vargas) e suas macrodimensões, dimensões e variáveis como o campo de referência para a elaboração do Plano de Desenvolvimento do Turismo do GG. Além da comunicação, o consenso em torno da necessidade de construção do Plano e da reestruturação do CONDETUR (DF) foi o que mobilizou os esforços e a participação efetiva dos representantes institucionais.

Quadro 4 | Indicadores de processos e resultados (2010)

Descrição	Tema principal	Temas secundários
1.º Encontro		
Indicadores de Processo	Articulação do GG/DF em grupos temáticos de trabalho	Alinhamento com as propostas do setor público
	Articulação para recriação do CONDETUR	Câmara Temática Imprensa
	Campanha "Nós amamos Brasília"	–
	Benchmarking África do Sul	–
Indicadores de resultado	Reestruturação da Secretaria de Turismo	–
	Elementos balizadores para o Plano do GG	Consultoria Continuidade do planejamento
2.º Encontro		
Indicadores de Processo	Mailing relacionado ao setor de turismo do DF	–
	Comunicação interna	–
	Continuidade grupos temáticos de trabalho	Marketing Monitoramento Políticas Públicas
Indicadores de resultado	Recriação do CONDETUR - Criação da Câmara Temática	Planejamento integrado
	Articulação do GG em grupos temáticos de trabalho	Infraestrutura Geral
	Plano do GG/SETUR	–
3.º Encontro		
Indicadores de Processo	Projetos Institucionais	TOP (cases de melhores práticas) de Turismo Participação da Academia Projetos de Qualidade
	Processo eleitoral	Visita de Candidatos
	Reuniões técnicas e de comunicação	Agilidade dos processos
Indicadores de resultado	–	–
4.º Encontro		
Indicadores de Processo	Contribuições técnicas para validação do Plano de Desenvolvimento do Destino Brasília	–
	Foco técnico e não político do GG/DF	Prerrogativa de cada instituição
	Plano de Ação de Marketing	Demandas GG/DF
	Trabalho da consultoria	Substituição da consultoria
Indicadores de resultado	Validação do Plano de Desenvolvimento do Destino Brasília GG/DF sem discussões políticas	–
	SG65 – monitoramento das ações do GG/DF	–
	Convergência (planejamento do Grupo Gestor e da Secretaria de Turismo)	CONDETUR
	Trabalho da consultoria	–

Quadro 4 | Indicadores de processos e resultados (2010) (cont.)

Descrição	Tema principal	Temas secundários
5.º Encontro		
Indicadores de Processo	Projetos Institucionais	Projeto Copa Bem Receber - Copa na Mesa – 2014
Indicadores de resultado	Entrega do Plano de Desenvolvimento do Destino Brasília	–
6.º Encontro		
Indicadores de Processo	Correção do Plano de Desenvolvimento do Destino Brasília	Metas e indicadores
	Responsabilidade da SETUR na maioria das ações	–
Indicadores de resultado	Projetos Institucionais	Projeto Pró-copa contra e exploração sexual de crianças e adolescentes
	Câmara Temática de Competitividade	Caráter permanente
7.º Encontro		
Indicadores de Processo	Continuidade do GG (Câmara Temática de Competitividade)	–
	Elaboração de documento com ações conjuntas	–
	Inserção de todas as ações no SG65 (GG ou institucionais)	–
Indicadores de resultado	Resultados das reuniões realizadas com os grupos menores para adequação do Plano	Manutenção da essência da ação Recursos financeiros, técnicos e institucionais
	Apresentação e alterações nos detalhamentos do Plano de Desenvolvimento do Destino Indutor Brasília	–
8.º Encontro		
Indicadores de Processo	Parcerias das entidades participantes do Grupo Gestor, na execução do Plano de Desenvolvimento	Falta de clareza
	Comprometimento com o Plano	
	Oficina de acesso ao SG 65	Falta acessibilidade
	Projetos Institucionais	Proposta do Goethe Programa da Thomas Jefferson para a Copa do Mundo 2014
Indicadores de resultado	–	–
9.º Encontro		
Indicadores de Processo	Rede Política	Federal (Senado da República); Distrital (Câmara Distrital)
	Correção do Plano de Desenvolvimento do Destino Brasília	Responsabilidade – Setor público/privado
Indicadores de resultado	Apresentação das parcerias das entidades participantes do Grupo Gestor, na execução do Plano de Desenvolvimento	–
	Oficina de acesso ao SG 65	–
	Prêmio do Grupo Gestor de Brasília pelo case de melhores práticas	–
10.º Encontro		
Indicadores de Processo	Pendências nas parcerias das entidades participantes do Grupo Gestor na execução do Plano de Desenvolvimento	–
	Consultoria	–
	Elogio à liderança do GG	–
	Busca de apoios e parcerias pelo GG para o próximo ano	–
	Proximidade GG/DF e Governo de Brasília	–
	Correção do Plano de Desenvolvimento do Destino Brasília	Manutenção da missão e objetivos do GG Metas e indicadores
	Pressão do grupo na Secretaria de Turismo	Retorno e dar andamento das ações Falta de participação
Indicadores de resultado	Falta de formação e participação nos grupos de trabalho	Redefinição de responsabilidades Legitimidade junto ao Ministério do Turismo
	Projetos Institucionais	Taxistas

Fonte: elaboração própria.

Análise – Ano 2010

No segundo ano de trabalho do GG as ações relacionadas aos processos se destacaram tanto nas relações internas quanto externas ao Grupo. As ações de comunicação de projetos institucionais permaneceram, além da participação do Grupo em projetos institucionais criados para reforçar o entrosamento como é o caso do *benchmarking* da África do Sul, proposta articulada por uma das instituições membro. Há o foco deslocado das relações políticas a serem conquistadas pelo GG em detrimento das relações políticas individualizadas nas ações de interesse de lideranças institucionais. O consenso maior se deveu às ações em torno da recriação do CONDETUR (DF), o que garantiu ao Grupo sua continuidade de governança com a formação permanente da Câmara Temática da Competitividade, porém excluiu, pela crítica, a integração do setor público a essa mesma Câmara. Isso acabou por se refletir no andamento do detalhamento dos projetos, ações e responsabilidades de execução a partir das definições de prioridade estabelecidas nas seguintes dimensões: serviços e equipamentos turísticos; infraestrutura geral; *marketing*; políticas públicas; monitoramento. Curiosamente, no processo de

construção do Plano o setor público foi apontado pelos integrantes como o principal responsável para a realização das ações. O Grupo apresentou uma tendência de mobilização mais associada às lideranças institucionais do que pelo real exercício para a sua própria mobilização enquanto Grupo. O que se notou foi a dificuldade da formação de parcerias de atuação denotando a falta de confiança mútua e de solidez necessárias para tomadas de decisão em comum, construídas por meio de consensos que, por sua vez, refletissem no planejamento e gestão da atividade turística a partir do trabalho de boa governança.

Análise – Ano 2011

No último ano (2011) a atuação do GG expõe dificuldades que se reproduziram ao longo dos anos anteriores e que dizem respeito à falta de tornar realidade uma prática compartilhada ou integrada de atuação. Os Projetos Institucionais tomaram em grande parte o tempo disponível para ações de aproximação no sentido de alinhar os discursos às práticas. Todavia, as articulações esperadas para a construção desses mesmos projetos não acontece-

Quadro 5 | Indicadores de processos e resultados (2011)

Descrição	Tema principal	Temas secundários
1.º Encontro		
Indicadores de Processo	Renovação de contratação de consultoria	Elaboração de projetos para as entidades
	Projetos Institucionais	Estudo para a implantação de meios alternativos de hospedagem Portal para estudos, pesquisas e dados sobre o turismo no DF Guia virtual para o turista sobre o que fazer em Brasília TOP de Turismo do DF Site Institucional
	Captação de Recursos	Emendas parlamentares federais Ações do Plano de Desenvolvimento Turístico do destino Indutor Brasília Evento Fundo Constitucional do Centro Oeste
	Marketing do Destino	Preocupação em relação à falta de definição e entrosamento entre o governo e o trade turístico para a promoção que se deseja do destino Brasília
Indicadores de resultado	Ofício ao Senado Federal sobre demandas do setor de turismo no DF em relação à legislação	Retificações e complementações necessárias (solicitação de algumas entidades)
	Projetos Institucionais	Brite (Brazilian International Tourism Exchange)

Quadro 5 | Indicadores de processos e resultados (2011) (cont.)

Descrição	Tema principal	Temas secundários
2.º Encontro		
Indicadores de Processo	Projetos Institucionais	Brinde (camiseta com pintura a mão de atrativos culturais de Brasília) Projeto “Encontros” Festival Brasil Sabor 2011 Assuntos extra-pauta precedidos de resumo executivo (subsidiar deliberação e otimizar o tempo)
	Potencial de envolvimento de cada instituição componente do GG/DF em projetos comuns	Superposição com foco Coesão do Grupo Força política Convergência entre as ações das instituições que compõem o GG Necessidade de esclarecimento do papel de cada instância Plano Nacional do Turismo e suas diretrizes, o PDITS, o Estudo de Competitividade, o Mapa Estratégico e o Plano Estratégico Operacional da SETUR/DF e suas ações prioritárias, para a convergência dos projetos das entidades.
	Agenda positiva de trabalho do GG	Projetos, Plano, Ações do <i>Trade</i> , Monitoramento, Resultados e Compartilhamento Alinhamento dos projetos elaborados pelas entidades ao Plano de Desenvolvimento Turístico do Destino Indutor Brasília Mapa global das ações em andamento
Indicadores de resultado	Aprovação do Ofício ao Senado Federal sobre demandas do setor de turismo no DF em relação à legislação	–
3.º Encontro		
Indicadores de Processo	Participação nos encontros das câmaras temáticas	–
Indicadores de resultado	Capacitação para o Sistema de Monitoramento SG65	–
4.º Encontro		
Indicadores de Processo	Projetos Institucionais	Projetos de Produção Associada e Fomento ao Turismo de Base Local
	Agenda Positiva para o turismo no DF	Aumento da mobilização das entidades do <i>trade</i> Falta a iniciativa das entidades para a execução das ações previstas
Indicadores de resultado	–	–
5.º Encontro		
Indicadores de Processo	Capacitação para o Sistema de Monitoramento SG65	Governança, Análise de Risco e Conformidade
	Projetos Institucionais	6º Salão do Turismo
	Consultoria	Elaboração de projetos para as entidades
	Centro de Atendimento aos Turistas de Brasília	–
Indicadores de resultado	Capacitação para o Sistema de Monitoramento SG65	–
6.º Encontro		
Indicadores de Processo	Mobilização para a abertura da Copa do Mundo em Brasília	–
	Insatisfação com o cenário político que dificulta a ação do setor turístico	Grupo não deve esperar pelo governo Reivindicações ao CONDETUR
	Projetos Institucionais	Arena de Brasília Melhor estádio do mundo e sem infraestrutura local
Indicadores de resultado	–	–

Quadro 5 | Indicadores de processos e resultados (2011) (cont.)

Descrição	Tema principal	Temas secundários
7.º Encontro		
Indicadores de Processo	6º Salão do Turismo	Desencontro de informações Critérios para divulgação de material Ausência de um líder no Salão Consolidação das informações sobre o salão Elaboração de produtos realizada em parceria público/privada e que não chegam efetivamente ao mercado Convergência dos interesses - questão antiga
	Dificuldades de percepção acerca do papel nas ações vinculadas ao Plano	Plano foi elaborado já há um ano e meio
	Integrar o Plano do Grupo Gestor ao Plano da SETUR	Acompanhamento bilateral governo/privado Integração do Plano / monitoramento entre as partes / gestão como parceria
	Composição de fóruns restritos	–
	Ações estagnadas e que independem de verbas	–
	Falta de pessoal setor público	–
Indicadores de resultado	Otimização da comunicação	–
Indicadores de resultado	–	–
8.º Encontro		
Indicadores de Processo	Baixa representatividade (7 entidades)	–
	Minuta da Política de Turismo	Crise de identidade do Grupo Gestor / Câmara de Competitividade Prazo para análise na Câmara da Competitividade Sensação de expectativa, sem mesmo o necessário acompanhamento das ações
Indicadores de resultado	Câmara de Competitividade existe formalmente	–

Fonte: elaboração própria.

ram, ou melhor, se deram no âmbito da informalidade, nos bastidores das relações extra GG. A tentativa de criação de uma Agenda de Atuação positiva não foi efetiva como estratégia para deslanchar o processo do planejamento e gestão integrada, o que demonstrou ser a divergência de interesses um forte ponto de conflito não superado. Denota, ainda, uma persistência da necessidade de inversão de prioridades por parte das entidades participantes, na qual os interesses coletivos não sejam subjugados pelos individuais. A falta de compreensão sobre o papel do Grupo Gestor associado à Câmara Temática de Competitividade, e da sua legitimidade para a oficialização dos pleitos do Grupo, passou a esvaziar os seus momentos de encontro, discussão e materialização das ações de forma compartilhada. Isso se deveu, em primeiro lugar, à falta de organização interna das instituições em relação à comunicação dos assuntos tratados e deliberações que, ao chegarem ao âmbito

de instância maior, o CONDETUR, reproduziam equívocos de entendimento ou mesmo posições contrárias àquelas tomadas na Câmara Temática de Competitividade. Em segundo lugar, o Grupo foi solicitado a participar das ações institucionais da organização pública máxima do turismo no país, o Ministério do Turismo (por exemplo a capacitação para utilização de sistema de monitoramento cujo foco é muito mais voltado a oferecer subsídios ao órgão federal do turismo), distanciando-se do foco necessário da sua atuação em nível local e regional. Nem mesmo ações de mobilização pontuais, como aquela em relação à abertura da Copa do Mundo em Brasília ou referente às necessidades de alteração de legislação federal voltada para o setor de transporte (documento ao senado federal), foi suficiente para criar um entrosamento que tornasse as demais ações do grupo fruto de uma verdadeira atuação em rede, compartilhada.

6. Conclusões

Como demonstram as análises acima, os resultados de 3 anos de trabalho do Grupo Gestor do Destino Indutor de Turismo Brasília são devastadoras. Uma rede política que reflita boa governança entre os agentes que compõem o Grupo Gestor não foi consolidada, ao que parece, pela baixa eficiência da relação entre processos e resultados, nem pela institucionalização da equidade nos resultados, pois os pleitos individualizados preponderaram, mesmo que justificados pelo ganho que um projeto aqui e outro acolá trariam para o turismo do Distrito Federal como um todo.

Dessa forma, considera-se que os processos e os resultados na forma como foram descritos e analisados permitem afirmar que não houve nem mesmo um ganho parcial em termos de uma governança sustentável para o turismo no Distrito Federal nos anos analisados.

Com base neste estudo de caso, aconselhamos a futuros responsáveis de equipas que devem trabalhar em rede na área do turismo, ou não, o seguinte:

- 1 - Que o Grupo Gestor assuma a sua identidade de Câmara Temática de Competitividade, instituída em carácter permanente, e utilize as prerrogativas regimentais para registros e encaminhamentos de pleitos ao Conselho de Desenvolvimento do Turismo do Distrito Federal (CONDETUR/DF) de maneira oficial;
- 2 - Que os projetos institucionais públicos e privados apresentados nos encontros do CONDETUR/DF, instância de validação dos mesmos, sejam previamente apresentados nas reuniões da Câmara Temática de Competitividade, de maneira que ações cooperadas ou em rede efetivem resultados convergentes;
- 3 - Que as instituições envolvidas desenvolvam formas de acompanhar o desempenho das dimensões consideradas deficientes e destacadas como focos de ações no Plano Estratégico, ou seja, serviços e equipamentos turísticos; infraestrutura geral; *marketing*; políticas públicas; monitoramento.

Estima-se com as recomendações acima que a Câmara Temática de Competitividade alcançará uma posição estratégica e de garantia para a continuidade de atuação do setor do setor de turismo por meio de uma gestão compartilhada, pública e privada.

Condição necessária para a superação dos limites impostos pela realidade política do Distrito Federal nos últimos anos e para a garantia da sustentabilidade das ações empreendidas a partir dos processos de tomada de decisão coletiva, convergentes no sentido de tornar os resultados do turismo efetivos para o crescimento da atividade e dos benefícios dela advindos para a população em geral.

Bibliografia

- Borges, E. S. B., Chagas, J. A. M., Lima, F. B., 2010, *Compartilhamento do Conhecimento Técnico e Teórico Sobre o Turismo – uma Estratégia de Gestão de Conhecimento para a Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal*, [http://www.uff.br/rpca/pdg/tccpdg5.pdf.], (Site acessado 14 setembro 2011).
- Brasil, 2010, *Dinâmica e diversidade do turismo de base comunitária: desafio para a formulação de política pública*, Ministério do Turismo, Brasília.
- Butler, 1999, Problems and issues of integrating tourism development, in Butler, R. W., and Pearce, D. G., (eds.) *Contemporary issues in tourism development*, Routledge, London, pp. 65-80.
- Campos, N. L. O., 2010, *Relatório Estadual Distrito Federal + RIDE*, [http://www.observatoriodasmegropoles.net/planosdiretores/ produtos/df/DF_Avalia%C3%A7%C3%A3o_PDP_Relat%C3%B3rio_Estadual_maior_2010.pdf], (Site acessado 15 dezembro 2011).
- Dregde, D., e Pforr, C., 2008, Policy Networks and Tourism Governance, in Baggio, R., Cooper, C., e Scott, N., *Network Analysis and Tourism: from Theory to Practice*, Channel View Publications, UK, pp. 58-78.
- GDF [Governo do Distrito Federal], 2007, *Desenvolvimento Econômico - Paulo Octávio Apresenta Estratégias da Nova Secretaria*, [http://www.df.gov.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=48015], (Site acessado 10 novembro 2009).
- Goulet, D., 2001, Desenvolvimento autêntico: fazendo-o sustentável, in Cavalante, C., *Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*, Cortez/Fundação Joaquim Nabuco, São Paulo/Recife, pp. 72-82.
- Holston, J., 1993, *A cidade modernista: uma crítica de Brasília e sua utopia*, Companhia das Letras, São Paulo.
- IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística], 2010, *IBGE lança Mapa Imagem do Distrito Federal*, [http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2010/12/10/ibge-lanca-mapa-imagem-do-distrito-federal], (Site acessado 03 junho 2011).

- Lakatos, E. M., 2010, *Metodologia científica*, Atlas, São Paulo.
- Limongi, F., 1999, Institucionalização Política, in Miceli, S., *O que ler na ciência social brasileira*, Sumaré/ANPOCS, Brasília/DF.
- Medeiros de Araujo, L., e Bramwell, B., 1999, Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 7, pp. 356-378.
- Ministério do Turismo, 2010, *Índice de Competitividade do Turismo Nacional - 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil*, [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Relatxrio_Brasil_2010.pdf], (Site acedido 10 novembro 2011).
- Ministério do Turismo, 2011a, *Melhor Prática vencedora: Políticas Públicas (Capital) Parceria Público-Privada na Gestão da Competitividade do Destino Brasília*, [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/acontece/download_acontece/Brasxlia_-_Polxticas_Pxblicas_RELATOS_MELHORES_PRxTICAS.pdf], (Site acedido 10 novembro 2011).
- Ministério do Turismo, 2011b, *Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional - Relatório Brasil*, [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/programas_acoess/regionalizacao_turismo/downloads_regionalizacao/Estudo_de_Competitividade_.pdf], (Site acedido 10 novembro 2011).
- Mowforth, M., e Munt, I., 2003, *Tourism and sustainability: development and new tourism in the third world*, Routledge, London.
- Richardson, R. J., 1985, *Pesquisa social: métodos e técnicas*, Atlas, São Paulo.
- Sachs, I., 2008, *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*, Garamond, Rio de Janeiro.
- Sachs, I., 2009, *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, Garamond, Rio de Janeiro.
- Santos, M., 2002, Os deficientes Cívicos, in *O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania*, Publifolha, São Paulo, pp. 149-152.
- Swarbrooke, J., 1999, *Sustainable tourism management*, CABI Publishing, London.
- UNWTO, 1996, *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry - Towards Environmentally Sustainable Development*, [<http://www.e-unwto.org>], (Site acedido 26 outubro 2010).
- Veiga, J. E., 2006, *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI*, 2ª ed., Garamond, Rio de Janeiro.
- WTO [World Tourism Organization], 1989, *The Hague Declaration on Tourism*, [http://www.mnua.hu/pdf/world_organization.pdf], (Site acedido 14 novembro 2011).