Barcelos, Cidade Criativa da UNESCO: Um modelo de governança para o desenvolvimento sustentável deste destino turístico

Barcelos, UNESCO Creative City: a governance model for the sustainable development of this tourist destination

FRANCISCO JOAQUIM BARBOSA GONÇALVES * [fjgoncalves@ipca.pt]

CARLOS MANUEL MARTINS DA COSTA ** [ccosta@ua.pt]

Resumo | O turismo criativo oferece aos visitantes a oportunidade de desenvolverem o seu potencial criativo através da participação ativa em experiências características das culturas dos destinos turísticos. Este artigo tem como objetivo principal propor um modelo de governança, que contribua para o desenvolvimento sustentável de Barcelos, cidade criativa da UNESCO, enquanto destino de turismo criativo. Nesse sentido, foram realizadas uma revisão da literatura sobre a temática em estudo e uma recolha de dados primários, através da realização de entrevistas semiestruturadas a dez responsáveis de “DMOs” nacionais. Argumenta-se que o papel dos *stakeholders* e o processo de digitalização das “DMOs” emergem como fundamentais no âmbito de uma governança inteligente de destinos turísticos. Conclui-se que Barcelos necessita de implementar uma estrutura de governança inteligente, que envolva todos os *stakeholders*, nomeadamente a associação de artesãos de Barcelos, a confraria gastronómica o ‘Galo de Barcelos’, a Câmara Municipal de Barcelos, entre outros.

Palavras-chave | Governança, desenvolvimento sustentável, destino, turismo criativo

Abstract | Creative tourism offers visitors the opportunity to develop their creative potential through active participation in experiences that are characteristic of the destinations’ cultures. The main objective of this article is to propose a governance model that contributes to the sustainable development of Barcelos, creative city of UNESCO, as a creative tourist destination. In this sense, a review of the literature on the subject under study and a collection of primary data, through semi-structured interviews with ten heads of national “DMOs”, were carried out. It is argued that the role of stakeholders and the digitization process of “DMOs” emerge as fundamental within the scope of an intelligent governance of tourist destinations. It is concluded that Barcelos needs to implement an intelligent governance structure, which involves all stakeholders, namely the association of local craftspeople, the gastronomic

* Doutor em Turismo pela Universidade de Aveiro. ESHT-IPCA, Portugal

** Professor Catedrático em Turismo DEGEIT – UA, Portugal

brotherhood 'Galo de Barcelos', the City Council of Barcelos, among others.

Keywords | Governance, sustainable development, destination, creative tourism

1. Enquadramento

Este estudo tem como objetivo principal propor um modelo de governança, que contribua para o desenvolvimento sustentável de Barcelos, cidade criativa da UNESCO¹, enquanto destino de turismo criativo. Nesse sentido, visa-se responder à seguinte questão de investigação: que modelo de governança contribuiria para o desenvolvimento sustentável deste destino de turismo criativo?

Barcelos é um território de artesãos, conhecido mundialmente por ser o berço de um dos principais símbolos do turismo nacional, o "Galo de Barcelos", e integra a rede de cidades criativas da UNESCO na categoria do artesanato e arte popular, desde 2017. A sua atividade artesanal distribui-se por diversas produções, designadamente olarias, imagens, cerâmicas, bordados, tecelagens, madeira, ferro e estanho, mas também por outras artes e ofícios como o couro e o artesanato contemporâneo feito por criadores de olarias e imagens, que fazem deste território um "museu vivo do artesanato e arte popular portuguesa" (UNESCO, 2017).

O turismo emerge como um potencial instrumento de desenvolvimento sustentável dos territórios, e uma indústria que se define pelo consumo dos visitantes, que viajam para destinos com potencial para lhes oferecerem experiências autênticas, únicas, memoráveis e criativas. Nesse sentido, argumenta-se que o turismo, devidamente planeado, pode funcionar como um instrumento de desenvolvimento sustentável, para além de emergir como um setor exportador, criador de emprego, contribuindo para a felicidade dos residentes (Gonçalves, 2018; Gonçalves & Costa, 2019a; Gonçalves & Costa, 2019b; Gonçalves & Costa, 2022;

UNWTO, 2008a).

1.1. Turismo criativo

O desenvolvimento do turismo criativo enquadra-se numa abordagem inovadora do turismo, cujo principal *input* é o património cultural imaterial e as culturas das comunidades recetoras. O turismo criativo oferece aos visitantes a oportunidade de desenvolverem o seu potencial criativo através da participação ativa em experiências características das culturas dos destinos turísticos (Gonçalves, 2018).

A UNESCO (2003; 2006) define dois conceitos no âmbito do desenvolvimento sustentável do turismo, designadamente património cultural imaterial e turismo criativo. Assim, o conceito de património cultural imaterial refere-se às práticas, representações, expressões e saberes, transmitidos de geração em geração, criados e transformados continuamente pelas comunidades, dependendo do meio ambiente e de sua interação com a natureza e a História, sendo património por se transmitir de geração em geração, e cultural por proporcionar às comunidades um sentido de identidade e continuidade, à semelhança da cultura, sendo intangível por residir essencialmente no espírito humano e transmitir-se por imitação e imersão através da prática, sem necessitar de um local ou objetos materiais específicos. Apenas existe no presente, pois as expressões do passado, que já não são praticadas, fazem parte da História cultural, mas não são património cultural imaterial, que é o que as comunidades reconhecem, na atualidade, e designa-se muitas vezes como "património vivo"

¹Sigla pela qual é conhecida a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

(UNESCO, 2003). Por sua vez, esta nova geração de turismo designa-se turismo criativo, que requer no plano empresarial e institucional uma evolução por parte dos gestores, que devem reconhecer a criatividade nas suas cidades como um recurso, de modo a oferecer novas oportunidades para satisfazer as motivações, necessidades e interesses dos visitantes, que estão em permanente evolução. O turismo criativo implica uma viagem voltada para uma experiência comprometida e autêntica, com a aprendizagem participativa nas artes, património, ou no caráter especial de um lugar, e fornece uma conexão com aqueles que residem nesse lugar e criam essa cultura viva (UNESCO, 2006).

Em tempos de globalização, os visitantes procuram experiências autênticas, criativas, únicas e memoráveis nos destinos turísticos, e os territórios, as cidades e as regiões procuram soluções e estratégias para animar os turistas, acrescentar valor e diversificar o produto turístico, ou seja, oferecer experiências, que sejam profundas, autênticas, criativas e com capacidade para fazer sonhar os visitantes. A procura turística tem vindo a caracterizar-se por perfis de novos consumidores com conhecimento aprofundado dos produtos e destinos turísticos, que vão ser “consumidos” por visitantes munidos de um capital cultural elevado, e cientes dos problemas ambientais, com preferência por “experiências imersivas” mais próximas das comunidades locais de modo a valorizarem tudo o que é autêntico. Assim, esta nova procura turística faz com que a oferta turística se reinvente e passe a adquirir e a desenvolver novas competências perante um consumidor mais informado e consciente dos seus direitos (Carvalho, 2021).

O turismo criativo e o património cultural imaterial incluem ambos as tradições e o artesanato, para além de promoverem o respeito pela diversidade cultural e criatividade humana. Assim, no âmbito da definição do conceito de artesanato, ao consultar o dicionário Infopedia², “artesanato

significa a manufatura de objetos com matéria-prima existente numa determinada região, produzidos por um ou mais artífices numa pequena oficina ou na própria habitação”. Além disso, no âmbito do Simpósio Internacional sobre Artesanato e Mercado Internacional: Codificação Comercial e Aduaneira, a UNESCO (1997, p. 6) definiu que o artesanato e os produtos artesanais são “aqueles produzidos por artesãos, totalmente à mão ou com auxílio de ferramentas manuais ou mesmo através de meios mecânicos, desde que a contribuição manual direta do artesão seja o componente mais substancial do produto acabado. Os produtos artesanais são produzidos sem restrições em termos de quantidade, utilizando matérias-primas provenientes de recursos sustentáveis. Assim, a natureza especial dos produtos artesanais deriva das suas características distintivas, que podem ser utilitárias, estéticas, artísticas, criativas, culturalmente vinculadas, decorativas, funcionais, tradicionais, religiosas e socialmente simbólicas e significativas”. Além disso, de acordo com Bakas, Duxbury e Vinagre de Castro (2019), nas áreas rurais e em pequenas cidades ou vilas, os artesãos desempenham vários papéis enquanto agentes em rede, que organizam e oferecem experiências turísticas criativas, funcionando como um elo de ligação da comunidade com os turistas. Igualmente, segundo Hieu e Rasovska (2017) o desenvolvimento do “turismo de artesanato” produz benefícios socioculturais e económicos contribuindo para preservar e desenvolver de forma sustentável as aldeias artesanais, pois este tipo de turismo auxilia não só na expansão do mercado, mas também no desenvolvimento da produção de oportunidades favoráveis e na preservação e promoção dos valores culturais das aldeias. A cultura e a criatividade têm assumido um papel central na discussão sobre como estimular os processos de regeneração urbana e rural, particularmente de forma que apoiem a economia simbólica, e nesse sentido o turismo tornou-se uma

²Cf in <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Artesanato>

ferramenta importante na implementação de estratégias criativas (Richards, 2020).

O artesanato sempre pretendeu ser reconhecido como uma das várias “indústrias criativas” (publicidade, arquitetura, mercado de arte e antiguidades, design, moda, cinema, *software* de lazer interativo, música, artes cênicas, editoras, *software*, televisão e rádio entre outras) (Potts, Cunningham, Hartley & Ormerod, 2008), todavia, segundo Richards (2021, p. 5), o desenvolvimento do conceito de “indústrias criativas” tem origem na definição setorial proposta pelo Departamento da Cultura, Media e Desporto do Reino Unido, em 1998, que define “‘indústrias criativas’ como sendo aquelas, que têm origem na criatividade, habilidades e talentos individuais, tendo um potencial de riqueza e criação de empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual”. Ora, o artesanato faz a ponte entre o conceito mais antigo das “indústrias culturais” e o paradigma mais recente das “indústrias criativas”. Assim, nas economias avançadas, as “indústrias criativas” estão vinculadas às ideias de inovação e produção contemporânea, enquanto o artesanato está habitualmente vinculado às tradições e à preservação do passado. Por conseguinte, os países, onde o artesanato é visto como uma parte importante das suas “indústrias criativas”, tendem a ser economias emergentes, designadamente onde a distância temporal e cultural entre o artesanato e a sociedade contemporânea é menor. No entanto, o artesanato tende a ser um parente pobre das “indústrias criativas”, especialmente nas economias avançadas, onde é visto como inferior à criatividade artística. Contudo, nestes últimos anos, nota-se uma mudança graças à crescente relação entre o artesanato e o turismo, pois este tem colocado um público mais vasto em contacto com os produtores de artesanato, particularmente, a popularidade crescente do turismo criativo tem impulsionado as atividades de redes locais de produtores de artesanato, e tem estimulado uma abordagem mais local para o desenvolvimento do artesanato (Richards, 2021). Nesse sen-

tido, o futuro do artesanato barcelense, património cultural imaterial, passa pelo desenvolvimento e implementação do turismo criativo, neste destino (Gonçalves & Costa, 2022).

1.2. Destinos Turísticos

O turismo emerge como um catalisador do desenvolvimento socioeconómico dos territórios (Costa, 2014; Ferreira, 2014; Icomos, 2007; Richards, 2011). Falar de desenvolvimento sustentável do turismo significa falar em territórios e destinos turísticos. Ora, um território enquanto destino (produto turístico potencial) emerge como o principal objeto de consumo turístico, aliás, o desenvolvimento sustentável do turismo passa sempre pela valorização dos recursos endógenos dos territórios (Fazenda, 2014). Nesse sentido, o turismo possui uma forte associação ao território, e as empresas turísticas dependem muito da localização geográfica, pois os destinos turísticos são únicos e com produtos e recursos amovíveis (Brandão & Costa, 2014). O conceito de território pode definir-se como um espaço de pertença a uma comunidade e uma fusão entre a sua base física e as transformações que a ocupação humana lhe foi acrescentando, e expressa-se através da sua dimensão visual, que é a paisagem com todos os seus elementos naturais e construídos, interações e a dimensão imaterial que a cultura lhe acrescenta (Umbelino, 2014). Nesse sentido, um território pode ser definido como uma porção de espaço apropriada por um grupo social, segundo a lógica do poder político, administrativo e económico, e os valores próprios de natureza cultural, afetiva, social, simbólica, espaço de vida quotidiana, de luta pela sobrevivência, de pertença e identidade, de solidariedade e afetos, sendo também uma porção de espaço terrestre definida e delimitada, ocupada, humanizada, apropriada, vivida, diferenciada, única, identitária, organizada, gerida e ordenada por diferentes grupos sociais (Cavaco, 2013).

Em suma, um destino turístico define-se como um território com características conhecidas por um número suficiente de visitantes em potencial para justificar a sua consideração como uma entidade com capacidade para atrair visitantes independentemente das atrações de outros destinos turísticos (Gonçalves & Costa, 2019a).

1.3. Governança

O conceito de governança aplicado aos destinos turísticos consiste em definir e desenvolver regras e mecanismos para uma política, bem como as estratégias de negócios, que envolvam todos os *stakeholders*. Assim, os destinos turísticos são territórios semelhantes a áreas ou regiões onde operam empresas, com órgãos políticos envolvidos, tais como os municípios ou governos distritais. Assim, a gestão de um destino turístico consiste nas relações transacionais e pessoais feitas em rede, enquanto no âmbito dos modelos corporativos interessam sobretudo as relações hierárquicas, enfatizando a perspetiva diádica. Para os destinos turísticos de tipo comunidade, o processo de desenvolvimento envolve conexões informais, conhecimento e confiança, tornando a dimensão dinâmica (e, portanto, uma visão histórica) crucial para a análise da formação e evolução da rede (Beritelli, Bieger & Laesser, 2007). Nesse sentido, no âmbito de um destino turístico, o conceito de governança consiste em estabelecer e desenvolver regras e mecanismos para a política e a sua implementação, envolvendo todos os *stakeholders*, nesse território (Mandić & Kennell, 2021).

A governança de destinos turísticos é um dos assuntos mais críticos a considerar, pois estes podem possuir excelentes recursos a todos os níveis, mas se não tiverem formas de governança modernas, flexíveis e ajustadas, não conseguirão ter sucesso. Assim, a governança deve assumir um papel central na estratégia de desenvolvimento dos destinos turísticos. As políticas devem ser claras em

termos de definição de objetivos e opções de desenvolvimento, pois os destinos turísticos precisam de ter “alma”, precisam de serem sonhados pelos *stakeholders*, no entanto, esta “inspiração” deve ser apoiada em exercícios racionais técnico-científicos de inventariação, avaliação e cenarização. Por conseguinte, os destinos turísticos necessitam de desenvolver produtos com “massa crítica” e devem organizar-se e estruturar-se internamente com sentido de rigor e de aproveitamento dos seus recursos. A racionalidade económico-financeira não deve ser entendida como um problema, porque, se devidamente planeada e gerida, pode induzir efeitos de arrastamento na economia com impactos positivos em termos ambientais, sociais, patrimoniais e económicos (Costa, 2014).

As Organizações de Gestão de Destinos Turísticos (conhecidas pela sigla da língua inglesa “DMO” de *Destination Management Organization*) podem ser definidas como organizações locais, regionais, provinciais ou nacionais responsáveis pela comercialização de um determinado destino, área geográfica ou conjunto de *stakeholders* que compartilham uma conexão (Jørgensen, 2017). As “DMOs” têm um papel fundamental a desempenhar na governança dos destinos turísticos, na gestão das redes de destinos e na garantia de uma boa cooperação entre os *stakeholders*. Apesar de serem organizações atípicas, as suas operações são avaliadas de acordo com a sua eficiência e eficácia organizacionais (Foris, Florescu, Foris, & Barabas, 2020). No futuro, os *clusters* turísticos (“*product-space organizations*”) irão substituir as organizações burocráticas e obsoletas, baseadas em territórios administrativos (“*space-product organizations*”) (Costa, 2006). Assim, constata-se que os turistas ignoram as “fronteiras administrativas” dos territórios, por conseguinte, futuramente, a ênfase será colocada na flexibilização da legislação para permitir e estimular a emergência de estruturas sub-regionais responsáveis pelo desenvolvimento de produtos turísticos, de modo a tornar o turismo mais competitivo, criativo, inovador e

sustentável, para se criar um ambiente propício ao desenvolvimento e implementação do turismo criativo, baseado na oferta de experiências criativas aos visitantes (Costa, Panyik & Buhalis, 2014).

Seguindo uma abordagem de gestão de destinos turísticos, as “DMOs” devem ser responsáveis pela melhoria da competitividade ao assumirem as funções de gestão dos destinos turísticos (Inskip, 1991). Nesse sentido, Dredge (2016) descreve as “DMOs” como ferramentas políticas, que atendem aos interesses da indústria turística, organizando e coordenando a atividade turística nos destinos, e construindo a capacidade da indústria turística, enquanto Pechlaner, Volgger e Herntrei (2012) enfatizam as funções de coordenação, comunicação e rede. Por conseguinte, as “DMOs” têm-se tornado mais proeminentes no papel de responsáveis pelo desenvolvimento de destinos turísticos, funcionando como catalisadoras e facilitadoras na concretização do desenvolvimento turístico, competindo-lhes o papel de intermediárias na consolidação dos produtos nos destinos turísticos e na distribuição eletrônica junto dos operadores turísticos, agentes de viagens e outros intervenientes na distribuição, assim como junto dos consumidores turísticos (Martins, Costa & Pacheco, 2014). Para que as “DMOs” sejam capazes de responder aos desafios e níveis crescentes de competitividade da indústria turística, deve haver um conhecimento profundo do sistema turístico que permita avaliar o desempenho e a evolução dos destinos turísticos e empresas. Dessa forma, os gerentes serão capazes de desenvolver decisões e respostas informadas e adaptarem-se proactivamente a situações emergentes. Neste contexto, destaca-se o papel dos Observatórios de Turismo que, através da produção e divulgação de informação estatística, mas também de gestão, poderão funcionar como importantes ferramentas de apoio ao planeamento e gestão de destinos turísticos (Brandão & Costa, 2010).

O papel dos *stakeholders* de um destino turístico é determinante no âmbito da sua governança

(Errichiello & Micera, 2021). Nesse sentido, a governança de um destino turístico deve coordenar as relações em rede entre os vários *stakeholders*, e liderar o processo produtivo de cocriação, designadamente o processo de inventariação dos recursos endógenos no âmbito da interpretação do território e do estudo dos seus potenciais visitantes (Gonçalves & Costa, 2019a). Assim, uma governança com qualidade é a chave para ultrapassar os inúmeros desafios do desenvolvimento do turismo sustentável (Trousdale, 1999), que emerge como uma grande preocupação para as “DMOs” (Mandić & Kennell, 2021). As ações coletivas são necessárias para promover os objetivos do desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos, e a governança é a base dessas ações coletivas (Bramwell, 2013). No entanto, uma das dificuldades da governança, no âmbito do desenvolvimento sustentável do turismo, passa pelo facto de essas preocupações atravessarem vários setores e domínios políticos, tais como planeamento, transporte, alterações climáticas, emprego e desenvolvimento regional, portanto, as políticas de desenvolvimento sustentável do turismo precisam ser integradas com considerações mais amplas de política económica, social e ambiental dentro de uma estrutura geral de desenvolvimento sustentável (Hall, 2008). Mais ainda, outra dificuldade da governança de destinos turísticos passa pelo facto de esta requerer cooperação e coordenação entre os vários setores económicos e domínios políticos, sendo que esses *stakeholders* têm interesses, crenças e prioridades divergentes (Bramwell & Lane, 2000). Além disso, constata-se que o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos depende da participação dos atores locais e da implementação de políticas realistas, que tenham em atenção os recursos e as características dos destinos turísticos, bem como as necessidades e perceções de todos os *stakeholders* (Fernandes & Eusébio, 2014). No âmbito de uma boa governança, o papel dos *stakeholders* emerge como fundamental, mas o processo de digitalização dos destinos turístico também o é. Assim, o conceito

de destinos turísticos inteligentes surge no âmbito do desenvolvimento das cidades inteligentes (*smart cities*) (Buhalis & Amaranggana, 2013), e segundo Errichiello e Micera (2021), este conceito é visto em estrita continuidade com o conceito de “cidade inteligente”, embora o seu foco seja o desenvolvimento sustentável do turismo. Nesse sentido, a governança de um destino turístico deve ser consistente com as metas de desenvolvimento de inteligência previamente identificadas, devendo existir um compromisso entre todos os *stakeholders* relevantes para alcançá-las por meio da cooperação e da tomada de decisões coletivas. Mais ainda, a literatura sobre a governança inteligente destaca que os investimentos no contexto local são úteis para garantir o máximo envolvimento da comunidade residente (Chourabi, Nam, Walker, Gil-Garcia, Mellouli, Nahon, Pardo & Scholl, 2012). Assim, a revolução digital levou ao surgimento do conceito de destinos inteligentes em que o conhecimento e a informação são acessíveis a todos os *stakeholders*, facilitando-lhes a inovação das atividades, aliás, sem o uso das tecnologias digitais, que permitam uma adequada colaboração público-privado-consumidor, atualmente, torna-se impossível conseguir uma valorização de mercado bem-sucedida dos atributos geográficos dos destinos turísticos (Jovicic, 2019). Por conseguinte, o desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes foi adotado em todo o mundo para fortalecer a competitividade a longo prazo à luz das rápidas mudanças tecnológicas, sociais e ambientais, portanto, as “DMOs” devem ser dotadas de ferramentas de governança inteligente, mas enfrentam enormes desafios, pois carecem das capacidades e competências necessárias para governar com sucesso os destinos turísticos inteligentes. Em suma, a literatura recente destaca a importância da governança de destinos turísticos inteligentes, mas não fornece muita orientação em termos dos papéis e funções das “DMOs” inteligentes (Gretzel, 2022).

Em Barcelos, Cidade Criativa da UNESCO,

o artesanato apresenta-se como um dos principais elementos patrimoniais, mas a sua preservação passa pela elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento sustentável do artesanato, que inclua a criação de um “museu vivo do artesanato barcelense”, uma rota do artesanato, mas passaria sobretudo pela implementação de uma estrutura de governança inteligente deste destino turístico, que envolva todos os *stakeholders*, principalmente a “associação de Artesãos”, a confraria gastronómica o ‘Galo de Barcelos’ e a Câmara Municipal de Barcelos (Gonçalves & Costa, 2022).

2. Metodologia

A metodologia define-se como uma forma sistemática de investigação, que contribui para a produção de conhecimento, ou seja, para a compreensão dos vários fenómenos que tanto os indivíduos como as organizações encontram nas suas atividades quotidianas (Altinay & Paraskevas, 2008). Mais ainda, segundo Galego e Gomes (2005), a metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico, que sustenta a investigação científica. Por sua vez, Collis e Hussey (2005) argumentam que um método não é qualitativo ou quantitativo por classificação, mas de acordo com o seu uso, por conseguinte, se o método de recolha de dados for baseado na frequência da ocorrência de um fenómeno ou variável, os dados obtidos são quantitativos (numéricos), mas se a recolha de dados for feita sobre o significado do fenómeno, então os dados obtidos são qualitativos (nominais). Nesse sentido, uma investigação qualitativa deve iniciar-se com a formulação de uma questão de investigação. Além disso, apesar de uma investigação qualitativa não se caracterizar pela dedução, é importante indagar o que a literatura reflete sobre o fenómeno em estudo (Resende, 2016), por conseguinte, no âmbito deste ar-

tigo, foi realizada uma revisão da literatura sobre as temáticas em estudo, nomeadamente turismo, artesanato e governança de destinos de turismo criativo, e uma recolha de dados primários através da realização de dez entrevistas semiestruturadas a responsáveis de “DMOs” nacionais.

Este estudo tem como objetivo principal propor um modelo de governança, que contribua para o desenvolvimento sustentável de Barcelos, cidade criativa da UNESCO, enquanto destino de turismo criativo. Nesse sentido, visa-se responder à seguinte questão de investigação: que modelo de governança contribuiria para o desenvolvimento sustentável deste destino de turismo criativo? Por conseguinte, o estudo de caso foca-se em Barcelos, que integra a rede de cidades criativas da UNESCO, na categoria do artesanato e arte popular, desde 2017. As entrevistas foram realizadas, via telefone e zoom, durante os meses de março, abril e maio de 2022, e as respetivas transcrições foram confirmadas via e-mail. As questões do guião das entrevistas visaram responder aos objetivos específicos deste estudo, nomeadamente: conhecer a estrutura de uma “DMO”; a sua abrangência territorial; os *stakeholders* que a integram; o papel destes na sua gestão; as medidas implementadas ou a implementar para o desenvolvimento sustentável de um destino; a importância do turismo criativo para o destino; compreender se a implementação do turismo criativo implicaria um modelo de governança diferente; e propor um modelo de governança ideal.

Relativamente à seleção da amostra de sujeitos entrevistados, no âmbito de uma investigação qualitativa, têm sido desenvolvidas técnicas de amostragem, que podem ser englobadas sob o termo de “amostragem proposital”, que é determinada pelas necessidades da teoria emergente, estando aberta aos participantes e casos com capacidade para fornecer mais oportunidades no âmbito da recolha dos dados mais relevantes para responder à questão de investigação (Altinay & Paraskevas, 2008). Nesse sentido, apresenta-se, no âmbito deste estudo, a

amostra de sujeitos entrevistados: duas entidades regionais de turismo (entrevistados 1 e 2: região do Porto e Norte de Portugal e a região Centro de Portugal) e oito pelouros municipais de turismo (entrevistados 3 a 10: Arcos de Valdevez, Barcelos, Caminha, Esposende, Famalicão, Guimarães, Terras do Bouro e Vila Verde), na região Norte de Portugal.

3. Análise qualitativa de dados

Relativamente à análise de dados qualitativos, no âmbito de estudos na área de conhecimento do Turismo, constata-se que muitos destes dados primários resultam de transcrições de entrevistas, sessões de “*focus groups*” (grupos focais), *online surveys* (com perguntas abertas sobre o significado do fenómeno em estudo), observação registada, assim como da análise de documentos, websites, redes sociais, fotos e multimédia. No âmbito deste estudo, optou-se por fazer uma análise de conteúdo, com auxílio do *software NVivo*. Ora, a análise de conteúdo emerge, na atualidade, como uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes Ciências Humanas e Sociais (Vala, 1986). Segundo Jennings (2005), no âmbito de uma análise de conteúdo, os textos devem ser lidos, anotados e codificados, pois as categorias são geradas a partir da leitura, anotação e codificação. Assim, as categorias são avaliadas em relação à relevância da taxonomia emergente relativamente ao cenário empírico de onde surgiram, envolvendo reflexão e questionamento da atribuição de códigos e categorias e do contexto do mundo real. Os dados qualitativos não são quantificáveis (representados em forma numérica) e a sua análise é uma interpretação conceptual do conjunto desses dados como um todo, utilizando estratégias analíticas e específicas para converter dados brutos numa descrição lógica e explicativa do fenómeno em estudo, fazendo com que faça

sentido o que os dados dizem sobre a questão de investigação. Nesse sentido, “o aspeto mais significativo da análise de conteúdo é uma compreensão clara do processo e a seleção das categorias apropriadas” (Hall & Valentin, 2005, p.206).

Segundo Bardin (1977), existem várias técnicas de análise de conteúdo, contudo, a análise por categorias é aquela técnica a citar em primeiro lugar, porque cronologicamente é a mais antiga e, na prática, é a técnica mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades e categorias, segundo reagrupamentos analógicos, e apresenta diferentes possibilidades de categorização, mas a investigação de temas, ou seja, a análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples. Nesse sentido, o processo de categorização corresponde a uma transformação dos dados em bruto num texto de forma a atingir uma representação do seu conteúdo. Este processo passa por várias etapas: na primeira etapa são criadas as categorias (pode-se apelidar de processo de etiquetagem) com base no guião de entrevistas, formando-se uma grelha provisória; na segunda, faz-se uma leitura das entre-

vistas efetuadas, distribuindo as unidades de significado (codificar) pelas diversas categorias, podendo ser necessário criar novas categorias ou reorganizar a grelha (mapa conceptual); na terceira, relê-se os textos mas, desta feita, por categoria, e recategoriza-se de acordo com a interpretação efetuada; e na última, antes de fazer a interpretação dos dados, faz-se a validação das categorias criadas (Resende, 2016).

De acordo com Creswell (2007), a análise qualitativa é um processo metodológico detalhado, que consiste numa abordagem rigorosa à recolha e análise de dados, e ao relatório escrito, que se apresenta, abaixo, incluindo as temáticas e respetivas ideias-chave, assim como algumas das principais citações dos sujeitos entrevistados, relativamente à análise qualitativa de dados obtidos no âmbito da transcrição das entrevistas realizadas. Assim, tendo por base a questão de investigação e os objetivos deste estudo, passou-se ao processo de codificação dos dados obtidos no âmbito das entrevistas, tendo emergido as temáticas apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 | processo de categorização

Temáticas:	Nuvem de palavras das entrevistas
1 - Estrutura de uma DMO	
2 - Território de uma DMO	
3 - Stakeholders de uma DMO	
4 - Papel dos stakeholders de um destino	
5 - Desenvolvimento sustentável	
6 - Turismo criativo	
7 - Governança de destino criativo	
8 - Modelo de governança ideal	

Fonte: Elaboração própria baseada na análise qualitativa de dados deste estudo

No âmbito da análise de dados qualitativos, emergiram oito temáticas. Assim, da análise feita à temática 1 “*estrutura de uma DMO*”, emergem duas estruturas de “DMOs”, designadamente a das Entidades Regionais do Turismo (ERT) e a dos

Municípios, embora com algumas nuances entre si. Assim, as ERTs são compostas por vários órgãos de nomeação e eleição política, designadamente pelos seguintes órgãos sociais (comissão executiva, assembleia-geral, conselho de marketing e fiscal

único). A sua direção é composta por cinco elementos sendo três eleitos e dois cooptados, designadamente um representante dos municípios e um representante do setor privado; a assembleia-geral é composta por um representante de cada município e outros tantos representantes dos vários *stakeholders* da região; o conselho de marketing é eleito, sendo representativo dos municípios e dos privados (associações empresariais do setor), e trata-se de um órgão consultivo que se pronuncia trimestralmente sobre a estratégia do destino, designadamente sobre a promoção, o desenvolvimento de produtos turísticos e o planeamento do território. Em suma, estes 3 órgãos compõem a “DMO”, cuja missão passa pela promoção, estruturação do produto e valorização do território. Por sua vez, as “DMOs” municipais apresentam estruturas semelhantes, mas com algumas nuances entre si: são dirigidas pelo poder político (vereador), hierarquias de chefes de departamento e divisões (inclui o posto de turismo) (entrevistado_3); poder político (vereador do pelouro do turismo), chefe de divisão e o coordenador do posto de turismo (entrevistado_5); poder político (vereador do pelouro do turismo), divisão de desenvolvimento económico e empreendedorismo (chefe de divisão não existente) e coordenador da unidade de turismo (entrevistado_6). Nota-se a ausência dos *stakeholders*, no entanto, há municípios que atribuem um papel consultivo aos privados. Por exemplo: “a governança do turismo passa pelo vereador, staff, mas igualmente pelos vários *stakeholders*, pois reunimos de forma regular com representantes das empresas do setor de turismo (alojamento, restauração, animação turística, eventos e cultura) (entrevistado_4).

No âmbito da análise feita à temática 2 “*território de uma DMO*”, emergem as seguintes ideias-chave: cada “DMO” faz a gestão de um destino correspondente a um território definido administrativamente, nomeadamente cada município gere o seu próprio território, acontecendo o mesmo com as “ERTs”, que fazem a gestão do território corres-

pondente a uma região (NUT II). As respostas dos entrevistados foram consensuais sobre esta temática.

No âmbito da análise feita à temática 3 “*stakeholders de uma DMO*”, emergem as seguintes ideias-chave: de acordo com os entrevistados 1 e 2, os *stakeholders* que integram as suas “DMOs” são os municípios, as associações empresariais do turismo (AHRESP, APAVT, AHP, ATP, APTP, ARAC, TURIHAB e outros associados de animação turística, eventos, do canal HORECA - hotelaria e estabelecimentos de restauração e/ou bebidas), ensino superior e cultura. No que diz respeito aos municípios, de acordo com os entrevistados responsáveis pela governança dos municípios, o processo e o grau de envolvimento é indireto ou nulo.

No âmbito da análise feita à temática 4 “*papel dos stakeholders de um destino*”, emergem as seguintes ideias-chave: no que concerne às “ERTs”, a lei portuguesa confere a predominância aos municípios, que têm pelo menos 50% do quórum, sendo que cada município tem um voto. Além disso, o número de outros *stakeholders* não pode ultrapassar o número de municípios, no entanto, na prática, as propostas dos privados têm muito peso e têm sido sempre aprovadas por unanimidade nesta “DMO” (entrevistado 1). No que concerne aos municípios, as respostas dos entrevistados são coincidentes relativamente ao reduzido grau de envolvimento dos *stakeholders*, que de facto é indireto ou nulo. Citando o entrevistado 4 “o envolvimento dos *stakeholders* na governança deste destino passa pela participação em reuniões regulares em que dão contributos para a promoção e desenvolvimento do turismo, no fundo, são agentes de promoção do destino”, mas em contrapartida, o entrevistado 3 afirma “os *stakeholders* privados fazem “parcerias” com o município, nomeadamente alojamento, restauração, espaços de visitação e agências turísticas de *incoming*, mas não têm um papel no âmbito da governança”.

Da análise feita à temática 5 “*desenvolvimento*

sustentável”, emergem as seguintes ideias-chave: tanto os sujeitos entrevistados das “ERTs” como os dos municípios afirmam estar comprometidos com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Eis alguns exemplos citados pelos entrevistados: “vamos implementar o ACCESSTOUR para desenvolver o turismo acessível e inclusivo, eliminar as barreiras para contribuir para acessibilidade em todo o destino incluindo toda a oferta de atividades turísticas; tornar acessíveis todos os postos de turismo (incluí balcões rebaixados, interpretes de língua gestual portuguesa e guias turísticos em braille)” (entrevistado 1); “implementamos o projeto europeu “*Greentour*” (economia circular e turismo sustentável), que visa promover a proteção do meio ambiente e a gestão eficiente dos recursos naturais ao favorecer práticas de turismo sustentável... e implementamos também o programa “*Green Key*”, que é um galardão internacional que promove o turismo sustentável em Portugal” (entrevistado 4); “implementamos o projeto da estação náutica ... e estamos envolvidos no projeto da ecovia da CIM do Cávado (NUT III), que vai ligar a serra do Gerês à foz do rio Cávado” (entrevistado 7).

Da análise feita à temática 6 “*turismo criativo*”, emergem as seguintes ideias-chave: os sujeitos entrevistados, de forma consensual, valorizam a importância do turismo criativo para contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios. Alguns exemplos citados pelos entrevistados: “no nosso território, temos cinco cidades com todas as condições para se tornarem destinos de turismo criativo, pois têm artesanato e criatividade... face aos novos desafios de promoção digital e aos novos canais de marketing digital, emerge uma oportunidade de penetrar nos mercados das ‘indústrias criativas’” (entrevistado 1); “considero importante a implementação do turismo criativo, neste destino, pois temos um projeto para criar o ‘BAIRRO C’ (C de criatividade, conhecimento, cultura e comunidade) (entrevistado 4); “integramos o projeto

CREATOUR e vamos continuar a apostar no turismo criativo...” (entrevistado 6); “a implementação do turismo criativo neste destino é um dos produtos diferenciadores que exploramos... somos ‘Cidade Criativa da UNESCO’, na categoria do Artesanato e Arte Popular” (entrevistado 3).

Da análise feita à temática 7 “*governança de destino criativo*”, emergem as seguintes ideias-chave: seis sujeitos entrevistados (1, 4, 7, 8, 9 e 10) consideram que o turismo criativo implica um modelo de governança diferente, mas os outros quatro acham que não. Algumas citações das entrevistas para ilustrar estas opiniões: “a implementação do turismo criativo implica um modelo de governança diferente, pois é necessário captar novos *players* no âmbito da criação de novas áreas de negócio. Os destinos de turismo criativo necessitam de reinventar novos modelos de negócio e de governança. Estamos a falar de modelos de governança que integram a produção de conhecimento a ser transferida para esses novos *players*. ... passa por criar um modelo de governança em co-criação em estreita cooperação com as instituições de ensino superior (entrevistado 1); o entrevistado 4 propõe “um modelo de governança semelhante ao de uma administração do condomínio”; o entrevistado 7 propõe “um modelo de governança diferente, envolvendo necessariamente os ‘privados’, pois é necessário envolver a sociedade civil, pois a participação da comunidade é fundamental para o seu sucesso”; o entrevistado 9 lamenta a dificuldade em envolver os *stakeholders* na governança do destino: “sentimos dificuldade em envolver os *stakeholders* privados na dinâmica do turismo”.

Da análise feita à temática 8 “*modelo de governança ideal*”, emergem as seguintes ideias-chave: quatro sujeitos entrevistados (1, 2, 5 e 6) apontam o modelo atual das “ERTs” como sendo o ideal a implementar em todos os destinos nacionais, mas não é consensual, pois são também apontados outros modelos de governança: por exemplo, os sujeitos entrevistados 7 e 9 apontam um modelo de governança semelhante ao modelo do Parque Naci-

onal da Peneda Gerês (instituído pelo Decreto-Lei n.º 116/2019 de 21 de agosto); o sujeito entrevistado 4 propõe “um modelo de governança semelhante ao de uma ‘administração do condomínio’”; o sujeito entrevistado 10 propõe um modelo semelhante ao das comunidades intermunicipais (CIM - NUT III), mas com o envolvimento dos *stakeholders* privados; e o sujeito entrevistado 3 propõe que “o modelo ideal de governança de um destino turístico teria de ser fundamentado no pleno conhecimento do território, da sua cultura e das suas gentes, envolvendo todos os agentes locais na criação e promoção do produto/destino. O modelo hierárquico, político/técnico parece-me ser o modelo ideal de governança”. Em suma, os sujeitos entrevistados apresentaram cinco diferentes propostas de modelo ideal de governança de destinos turísticos, apresentadas no quadro 2.

4. Resultados

No âmbito da apresentação e discussão de resultados, pretendeu-se responder à questão de investigação e aos objetivos deste estudo, cujo objetivo principal é propor um modelo de governança, que contribua para o desenvolvimento sustentável, no destino turístico de Barcelos, e cuja questão de investigação é a seguinte: que modelo de governança contribuiria para o desenvolvimento sustentável deste destino de turismo criativo? Nesse sentido, relativamente à estrutura das “DMOs”, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se a predominância, em Portugal, de dois modelos, designadamente o modelo das “ERTs” e o modelo dos municípios. No âmbito da revisão da literatura, constata-se que as “DMOs” podem ser organizações locais, regionais, provinciais ou nacionais responsáveis pela comercialização de um determinado destino, área geográfica ou conjunto de *stakeholders* que compartilham uma conexão (Jørgensen, 2017). As “DMOs” têm um papel fundamen-

tal a desempenhar na governança dos destinos turísticos, na gestão das redes de destinos e na garantia de uma boa cooperação entre os *stakeholders*, embora sendo organizações atípicas, as suas operações são avaliadas de acordo com as suas eficiência e eficácia organizacionais (Foris et al., 2020). Além disso, as “DMOs” têm-se tornado mais proeminentes no papel de responsáveis pelo desenvolvimento de destinos turísticos, funcionando como catalisadoras e facilitadoras na concretização do desenvolvimento turístico, competindo-lhes o papel de intermediárias na consolidação dos produtos nos destinos turísticos, e na distribuição eletrónica junto dos operadores turísticos, agentes de viagens, outros intervenientes na distribuição, assim como junto dos consumidores turísticos (Martins, Costa & Pacheco, 2014).

Relativamente ao território de uma “DMO”, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se que cada “DMO” faz a gestão de um território definido administrativamente, isto é, cada município gere o seu próprio território, acontecendo o mesmo com as ERTs, que fazem a gestão do território correspondente a uma região de turismo (NUT II). As respostas dos sujeitos entrevistados foram consensuais sobre esta temática, todavia, no âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que os *clusters* turísticos (“*product-space organizations*”) irão, futuramente, substituir as organizações burocráticas e obsoletas, baseadas em territórios administrativos (“*space-product organizations*”) (Costa, 2006).

Relativamente aos *stakeholders* das “DMOs”, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se existir uma diferença entre dois tipos de estruturas de “DMOs”, em Portugal. Nesse sentido, constata-se que as “DMOs” das “ERTs” integram alguns *stakeholders* (municípios, associações empresariais do turismo, entre outros), mas no que concerne aos municípios, o grau de envolvimento dos *stakeholders* é indireto ou quase nulo. No âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que a governança de um destino turístico deve coordene-

nar as relações em rede entre os vários *stakeholders*, e liderar o processo produtivo de cocriação, designadamente o processo de inventariação dos recursos endógenos no âmbito da interpretação do território e do estudo dos seus potenciais visitantes (Gonçalves & Costa, 2019a). Nesse sentido, relativamente ao papel dos *stakeholders* de um destino turístico, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se que este assunto está regulamentado, em Portugal, no entanto, lamenta-se o papel reduzido ou nulo que desempenham no âmbito da governança dos municípios. No âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que o papel dos *stakeholders* nos destinos turísticos é determinante no âmbito da sua governança (Errichiello & Micera, 2021). Mais ainda, argumenta-se que uma boa governança consiste em estabelecer e desenvolver regras e mecanismos para a implementação de uma política, que envolva todos os *stakeholders*, nesse destino turístico (Mandić & Kennell, 2021).

No que concerne ao desenvolvimento sustentável, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se que há consenso entre os sujeitos entrevistados, pois todos afirmam que estão comprometidos com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Por sua vez, no âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que uma governança com qualidade é a chave para ultrapassar os inúmeros desafios do desenvolvimento sustentável do turismo (Trousdale, 1999). Nesse sentido, argumenta-se que as ações coletivas são necessárias para promover os objetivos do desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos, e que a governança é a base dessas ações coletivas (Bramwell, 2013). Além disso, constata-se que o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos depende da participação dos atores locais e da implementação de políticas realistas, que tenham em atenção os recursos e as características dos destinos turísticos, bem como as necessidades e perceções de todos os *stakeholders* (Fernandes

& Eusébio, 2014). Contudo, uma das dificuldades da governança, no âmbito do desenvolvimento sustentável do turismo, passa pelo facto de atravessarem vários setores e domínios políticos, tais como planeamento, transporte, alterações climáticas, emprego e desenvolvimento regional (Hall, 2008), mas a outra dificuldade passa pelo facto de requerer cooperação e coordenação entre os vários setores económicos e domínios políticos, todavia, a principal dificuldade resulta dos *stakeholders* terem interesses, crenças e prioridades divergentes (Bramwell & Lane, 2000).

Relativamente ao turismo criativo, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se que os sujeitos entrevistados, de forma consensual, valorizam a sua importância por contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios. Além disso, no âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que o desenvolvimento do turismo criativo enquadra-se numa abordagem inovadora do turismo, que oferece aos visitantes a oportunidade de desenvolverem o seu potencial criativo através da participação ativa em experiências autênticas e características das culturas das comunidades residentes (Gonçalves, 2018). Assim, a popularidade crescente do turismo criativo impulsionou a realização de atividades das redes locais de produtores de artesanato e estimulou uma abordagem mais local para o desenvolvimento do artesanato (Richards, 2021). Por conseguinte, argumenta-se que o futuro do artesanato barcelense, património cultural imaterial, passa pelo desenvolvimento e implementação do turismo criativo, neste território (Gonçalves & Costa, 2022).

Relativamente à governança de destinos criativos, tendo por base a análise de dados qualitativos, constata-se que seis sujeitos entrevistados consideram que o turismo criativo implica um modelo de governança diferente, mas os outros quatro discordam. No entanto, no âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que os turistas ignoram as “fronteiras administrativas” dos territórios e que, no futuro, a ênfase será colocada na flexi-

bilização da legislação para permitir e estimular a emergência de estruturas sub-regionais responsáveis pelo desenvolvimento de produtos turísticos, de modo a tornar o turismo mais competitivo, criativo, inovador e sustentável, para se criar um ambiente propício à implementação do turismo criativo, baseado na oferta de experiências criativas aos visitantes (Costa, Panyik, & Buhalis, 2014). Além disso, no âmbito de uma boa governança, o papel dos *stakeholders* emerge como fundamental, mas o processo de digitalização dos destinos turístico também o é. Nesse sentido, o conceito de destinos turísticos inteligentes emerge no âmbito do desenvolvimento das cidades inteligentes (*smart cities*) (Buhalis & Amaranggana, 2013), aliás, segundo

Errichiello e Micera (2021), este conceito é visto em estrita continuidade com o conceito de cidade inteligente, embora o seu foco seja o desenvolvimento sustentável do turismo (Chourabi et al., 2012). Assim, da análise feita à temática sobre a proposta de um modelo de governança ideal, tendo por base a análise de dados qualitativos, emergem cinco diferentes propostas: i) modelo atual das ERT; ii) modelo do Parque Nacional da Peneda Gerês (instituído pelo Decreto-Lei n.º 116/2019 de 21 de agosto); iii) modelo de governança tipo “administração do condomínio”; iv) modelo de governança das comunidades intermunicipais (CIM - NUT III); v) modelo hierárquico e político/técnico, que se apresentam no quadro 2, abaixo.

Quadro 2 | Modelos de governança propostos pelos sujeitos entrevistados

Sujeitos entrevistados	Propostas
1, 2, 5 e 6	i) modelo atual das entidades regionais de turismo (ERT)
7 e 9	ii) modelo do Parque Nacional da Peneda Gerês (instituído pelo Decreto-Lei n.º 116/2019 de 21 de agosto)
4	iii) modelo de governança tipo “administração do condomínio”;
10	iv) modelo de governança das comunidades intermunicipais (CIM - NUT III)
3	v) modelo hierárquico e político/técnico.

Fonte: Elaboração própria baseada na análise qualitativa de dados deste estudo

Os sujeitos entrevistados apresentaram cinco diferentes propostas de modelo ideal de governança de destinos turísticos. São propostas diferentes, embora a proposta do modelo atual das “ERTs” tenha emergido como sendo a mais consensual. Trata-se de um modelo que atribui um papel ativo aos *stakeholders*, embora a lei atribua aos “privados” um papel menos relevante, em Portugal. No entanto, no âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que para haver uma boa governança, o papel dos *stakeholders* é fundamental, o que é corroborado pelos sujeitos entrevistados. No entanto, a literatura também aponta o processo de digitalização das “DMOs” nos destinos turísticos como fundamental. O papel determinante da digitalização é apontado por vários autores, no âmbito

da revisão da literatura, em que se destacam as seguintes citações: Chourabi et al. (2012) argumentam que a governança de um destino turístico deve ser consistente com as metas de desenvolvimento de inteligência previamente identificadas e deve haver um compromisso por parte dos *stakeholders* relevantes para alcançá-las por meio da cooperação e da tomada de decisões coletivas; e Jovicic (2019) argumenta que a revolução digital levou ao surgimento do conceito de destinos inteligentes em que o conhecimento e a informação são acessíveis a todos os *stakeholders*, facilitando-lhes a inovação das atividades, aliás, sem o uso de tecnologias digitais que permitam uma adequada colaboração público-privado-consumidor, fica impossível conseguir uma valorização de mercado bem-

sucedida dos atributos geográficos dos destinos turísticos; por sua vez, Gretzel (2022) argumenta que o desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes foi adotado em todo o mundo para fortalecer a competitividade a longo prazo à luz das rápidas mudanças tecnológicas, sociais e ambientais, e que as “DMOs” devem ser dotadas de ferramentas de governança inteligente, todavia, enfrentam enormes desafios, pois carecem das capacidades e competências necessárias para governar com sucesso os destinos turísticos inteligentes. Em suma, a literatura recente destaca a importância da governança de destinos turísticos inteligentes, mas não fornece muita orientação em termos das funções e papéis das “DMOs” inteligentes.

5. Conclusão

Tendo por base a revisão da literatura e a análise qualitativa dos dados obtidos através da transcrição das entrevistas semiestruturadas feitas a dez responsáveis de “DMOs” nacionais, conclui-se que o turismo emerge como um instrumento de desenvolvimento sustentável dos territórios, assim como um setor exportador e criador de emprego, que contribui para o bem-estar das comunidades receptoras. Conclui-se igualmente que o desenvolvimento sustentável do turismo, e mais especificamente do turismo criativo, depende de uma boa governança, que, por sua vez, depende do grau de envolvimento dos *stakeholders* e do processo de digitalização das “DMOs” no âmbito da governança dos destinos turísticos, e, por sua vez, uma boa governança depende das ações coletivas dos *stakeholders*.

Conclui-se, igualmente, que apesar das “DMOs” nacionais gerirem “territórios administrativos”, tal como previsto na legislação, a literatura aponta para a implementação de modelos de governança baseados em *clusters* turísticos (“*product-space organizations*”), que irão, futura-

mente, substituir as organizações burocráticas e obsoletas, baseadas em “territórios administrativos” (“*space-product organizations*”), pois os turistas ignoram as “fronteiras administrativas” nos destinos turísticos. Assim, no futuro, a ênfase será colocada na flexibilização da legislação para permitir e estimular a emergência de estruturas sub-regionais responsáveis pelo desenvolvimento de produtos turísticos, de modo a tornar o turismo mais sustentável, competitivo, criativo e inovador, para se criar um ambiente propício à implementação do turismo criativo, baseado na oferta de experiências autênticas, únicas, memoráveis e criativas aos visitantes.

Em suma, os sujeitos entrevistados apresentaram cinco diferentes propostas de modelo ideal de governança de destinos turísticos. São propostas diferentes, embora a proposta do modelo atual das “ERTs” tenha emergido como a mais consensual por se tratar de um modelo que atribui um papel mais ativo aos *stakeholders*, embora estes tenham, em Portugal, um papel menos relevante por assim estar regulamentado. No entanto, no âmbito da revisão da literatura, argumenta-se que é necessário um maior envolvimento dos *stakeholders*, a criação de *clusters* turísticos, e a digitalização das “DMOs” enquanto estruturas de governança inteligente dos destinos turísticos.

Concluindo, este estudo teve como objetivo principal propor um modelo de governança, que contribua para o desenvolvimento sustentável de Barcelos, cidade criativa da UNESCO, enquanto destino de turismo criativo. Conclui-se que o artesanato apresenta-se como um dos principais elementos patrimoniais, todavia, a sua preservação passaria pela elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento sustentável do artesanato, que incluía a criação de um “museu vivo do artesanato barcelense” e uma “rota do artesanato”, mas passaria essencialmente pela implementação de uma estrutura de governança inteligente, neste destino turístico, que envolva todos os *stakeholders*, principalmente a “associação de Artesãos”, a confr-

ria gastronómica o 'Galo de Barcelos' e a Câmara Municipal de Barcelos. No entanto, para implementar uma estrutura de governança inteligente, neste destino turístico, implicaria envolver outros *stakeholders*, designadamente entidades representativas das várias empresas do setor do turismo, assim como outras associações empresariais, culturais e desportivas.

Recomenda-se fazer um novo estudo que tenha em consideração as novas tendências para o desenvolvimento de destinos turísticos mais sustentáveis e mais digitais, com um maior envolvimento dos *stakeholders* e a digitalização das "DMOs" enquanto estruturas de governança inteligente dos destinos turísticos.

Referências

- Altinay, L. & Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism* (1st ed.). Oxford: Elsevier, Ltd.
- Bakas, F. E., Duxbury, N., & Vinagre de Castro, T. (2019). Creative tourism: catalysing artisan entrepreneur networks in rural Portugal. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(4), 731–752. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-0177>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Presses Universitaires de France.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Bramwell, B. (2013). Governance, the state and sustainable tourism: A political economy approach. In *Tourism governance* (Vol. 19, Issues 4–5, pp. 59–78). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). Collaboration and partnerships in tourism planning. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, 2(1–19).
- Brandão, F & Costa, C. (2014). Inovação em Turismo: Uma Abordagem Sistémica e Territorial. In Z. Costa, Carlos; Brandão, Filipa; Costa, Rui; e Breda (Ed.), *Produtos e Competitividade do Turismo na Lusofonia* (pp. 69–91). Escolar Editora.
- Brandão, F., & Costa, C. M. M. (2010). Tourism Observatories supporting regional tourism destinations' management and competitiveness: a model for the region of Aveiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14(1), 205–217.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553–564). Springer, Cham.
- Carvalho, R. (2021). *Qual o papel do capital cultural, hábitos e do campo no consumo de experiências de turismo criativo?* [Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/31603>
- Cavaco, C. (2013). Territórios de Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 20, 51–67.
- Chourabi, H., Nam, T., Walker, S., Gil-Garcia, J. R., Mellouli, S., Nahon, K., Pardo, T. A., & Scholl, H. J. (2012). Understanding smart cities: An integrative framework. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2289–2297. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.615>
- Collis, J. & Hussey, J. (2005). *Pesquisa em Administração* (2a). São Paulo: Artmed Editora.
- Costa, C., Panyik, E. e Buhalis, D. (2014). A Comparative Approach to European Tourism Planning and Organisation Systems: An Introduction. In D. Costa, C., Panyik, E. e Buhalis (Ed.), *European Tourism Planning And Organisation Systems: The EU Members States* (pp. 1–13). Bristol: Channel View Publications.
- Costa, C. (2006). Tourism Planning Development and the Territory. In C. Buhalis, Dimitrios & Costa (Ed.), *Tourism management dynamics, Trends, Managements and Tools* (pp. 236–243). Elsevier, Ltd.
- Costa, C. (2014). Gestão Estratégica do Turismo: Evolução Epistemológica dos Modelos e Paradigmas, e Tendências para o Turismo. In Z. Costa, C., Brandão, F., Costa, R. & Breda (Ed.), *Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios* (pp. 19–40). Lisboa: Escolar Editora.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks CA: SAGE Publications.
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348–353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195959>
- Errichiello, L., & Micera, R. (2021). A process-based perspective of smart tourism destination governance. *European Journal of Tourism Research*, 29(2021). <https://doi.org/10.54055/ejtr.v29i.2436>

- Fazenda, N. (2014). Turismo em Portugal: Reflexões para uma Política Nacional de Turismo. In Carlos Costa (Ed.), *Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios* (pp. 293–312). Escolar Editora.
- Fernandes, S. M. N., & Eusébio, M. C. de A. (2014). Governança para o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22(3), 249-261. <https://doi.org/10.34624/rtd.v3i21/22.12059>
- Ferreira, A. M. (2014). O Turismo como Fator de Regeneração e Desenvolvimento de Meios Urbanos e Rurais: Do Turismo Urbano ao Turismo Criativo. In Z. Costa, C., Brandão, F., Costa, R., e Breda (Ed.), *Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios* (pp. 85–100). Escolar Editora.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the dmo level by integrating lean techniques. In *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su122310201>
- Galego, C., & Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Emancipação, Ruptura e Inovação: O “Focus Group” Como Instrumento de Investigação*, 5(5), 173–184.
- Gonçalves, F., & Costa, C. (2022). Barcelos, Cidade Criativa da UNESCO: contributo para o desenvolvimento sustentável do Artesanato através do Turismo Criativo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 38, 107-128. <https://doi.org/10.34624/rtd.v38i0.27391>
- Gonçalves, F. J. B., & Costa, C. (2019). Modelo de desenvolvimento e implementação do turismo criativo: o caso do Galo de Barcelos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 32, 25-36. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i32.20438>
- Gonçalves, F. J. B., & Costa, C. (2019b). O Contributo da Interpretação do Património Para o Desenvolvimento do Turismo Criativo. O Caso do Galo de Barcelos. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 52, 25–36.
- Gonçalves, F. (2018). *A Interpretação do Património como fator de desenvolvimento do Turismo Cultural e Criativo. O caso do Galo de Barcelos*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Gretzel, U. (2022). The smart dmo: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30(2022), 1–12.
- Hall, M. & Valentin, A. (2005). Content Analysis. In C. A. Ritchie, B. W., Burns, P. M., & Palmer (Ed.), *Tourism research methods: integrating theory with practice* (pp. 191–210). Wallingford: CAB International.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. London: Pearson education.
- Hieu, V. M., & Rasovska, I. (2017). Craft villages and tourism development, a case study in Phu Quoc island of Vietnam. *Management*, 21(1), 223–236. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0090>
- The Ename Charter, (2007). http://icip.icomos.org/downloads/ICOMOS_Interpretation_Charter_ENG_04_10_08.pdf
- Inskip, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Jennings, G. R. (2005). Interviewing: a Focus on Qualitative Techniques. In C. A. (Eds.). Ritchie, B. W., Burns, P. M., & Palmer (Ed.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice* (pp. 99–117). Oxford: CAB International.
- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(5), 624–635. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276–282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Mandić, A., & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39(August). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
- Martins, C. A., Costa, C. M. M., & Pacheco, O. R. (2014). Sistemas de Gestão de Destinos e a adoção tecnológica: desafios para as organizações de gestão de destinos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22(2), 247-254. <https://doi.org/10.34624/rtd.v2i21/22.11551>
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151–168. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>

- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: A new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167–185. <https://doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCl. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 1, 50–57.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism. The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>
- Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85(November 2019), 102922. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>
- Richards, G. (2021). Developing Craft as a Creative Industry Through Tourism. *Brazilian Creative Industries Journal*, 1(1), 03–22. <https://doi.org/10.25112/bcij.v1i1.2671>
- Trousdale, W. J. (1999). Governance in context: Boracay Island, Philippines. *Annals of Tourism Research*, 26(4). [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00036-5)
- Umbelino, J. (2014). Os Valores do Território no Lazer e no Turismo. In Z. Costa, C. Brandão, F., Costa, R., & Breda (Ed.), *Produtos e Competividade do Turismo na Lusofonia* (pp. 203–216). Lisboa: Escolar Editora.
- UNESCO. (1997). International Symposium on “Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification.”
- UNESCO. (2003). Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage 2003. In *Unesco* (Vol. 12, Issue 4). <https://doi.org/10.1017/s0940739105050277>
- UNESCO. (2006). Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism, Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 (Issue 1/11/2006).
- UNESCO. (2017). *Barcelos Creative City*. <https://creativecommons.barcelos.pt/>
- UNWTO. (2008). International Recommendations for Tourism Statistics 2008. *Studies in Methods, Series M No.* <https://doi.org/10.1108/17427370810932141>
- Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In A. Santos Silva & J. Madureira Pinto (Ed.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101–128). Porto: Edições Afrontamento.