

# Gestão de destinos turísticos: o envolvimento das lideranças públicas/privadas no processo

Rosilene de Fátima FONTANA<sup>1</sup>

Sara Joana Gadotti DOS ANJOS<sup>2</sup>

Patrícia Susana Lopes Guerrilha Santos Pinto Oom DO VALLE<sup>3</sup>

**Resumo:** A expansão que a atividade turística vem tendo nas últimas décadas tem exigido mudanças significativas no modo de gerir os negócios, inclusive os destinos turísticos. Envolver as lideranças público/privadas no processo de gestão do destino pode leva-lo ao desenvolvimento do turismo de forma mais sustentável, tornando-o mais atraente e competitivo aos olhos dos consumidores. O objetivo do presente trabalho é analisar a percepção dos gestores públicos e privados, com relação ao grau de importância dada ao envolvimento e a implementação por parte das lideranças públicas/privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para a gestão do Destino Algarve-PT. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quali-quantitativa, com entrevistas realizadas com 30 gestores (público/privado) do Destino Algarve-PT. Os resultados demonstraram uma lacuna no envolvimento das lideranças públicas e privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para o destino, uma vez que existem itens a ser melhorados com vista a tornar o destino mais competitivo.

**Palavras-chave:** Destino Turístico. Gestão de Destino. Liderança de Destino.

## Introdução

Nas últimas décadas, o turismo tem sido caracterizado pela expansão geográfica contínua e diversificação de destinos, pois, segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), em 1950, um grupo de cinco países localizados na Europa Ocidental e América do Norte (Estados Unidos, Canadá, Itália, França e Suíça) dominavam 71% das chegadas internacionais do mercado turístico e, em 2010, este grupo, agora com nova composição (França, EUA, China, Espanha e Itália), dominava apenas 30% do mercado, demonstrando um aumento da participação no mercado turístico de outros destinos localizados em outras regiões do mundo (Baños & Jiménez, 2012).

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Turismo e Hotelaria pelo Programa de Pós Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, com Doutorado Sanduíche no Programa de Doutorado em Turismo da Universidade do Algarve – UAlg - Portugal. Docente do Curso de Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste – Campus Foz do Iguaçu – PR. Email: rosilene.fontana@gmail.com; rosilene.fontana@unioeste.br

<sup>2</sup> Pós-doutora em Gestão da Qualidade em Destinos Turísticos (Espanha) e em Gestão da Comunicação em Destinos Turísticos (Portugal). Doutora em Engenharia de Produção/Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção/Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau. Professora do Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: sara@univali.br

<sup>3</sup> Doutora e Agregada em Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e à Gestão na especialidade de Estatística na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Portugal. Mestre em Ciências Econômicas e Empresariais e Licenciada em Gestão de Empresas. Membro integrado do Centro de Investigação sobre os Espaços e as Organizações (CIEO). Professora do Programa de Doutorado em Turismo da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Email: pvalle@ualg.pt.

Esta expansão tem sido favorecida por muitas razões, entre elas, as melhorias significativas dos transportes e da comunicação, reduzindo significativamente o tempo e os custos de transporte, permitindo que locais antes inacessíveis estejam disponíveis para os turistas (Baños & Jiménez, 2012).

As mudanças no comportamento e no estilo de vida tendem a provocar profundo impacto na evolução do turismo, pois pressionam a diversificação das ofertas turísticas e indicam a necessidade de desenvolver novas estratégias de atração para responder às expectativas dos turistas (Bagaric, 2010).

As novas exigências dos mercados consumidores, a globalização, o aumento da competitividade e a evolução tecnológica, têm exigido cada vez mais mudanças significativas no modo como os negócios são geridos. A influência das mudanças globais sobre os turistas e o rápido desenvolvimento tecnológico requer uma adaptação adequada dos destinos (Bagaric, 2010).

A natureza sistêmica dos produtos turísticos gera a necessidade de uma ampla participação dos interessados do destino nas atividades da organização de gerenciamento e como se dá a governança deste destino (D'Angella, De Carlo & Sainaghi, 2010).

Sendo o sistema turístico o resultado de ampla cooperação e articulação de estruturas privadas, sociais e políticas orientadas para melhorar a rentabilidade do destino turístico (Vignati, 2008), a gestão de destinos turísticos deve saber conciliar os interesses públicos, privados e os da comunidade local, satisfazendo a todos os atores envolvidos no processo.

De acordo com Vignati (2008), quanto maior a qualidade dos recursos locais, melhor a possibilidade de posicionamento no mercado, maior a capacidade de atrair turistas para o destino, maiores poderão ser as margens de rentabilidade para as empresas locais. Para gerenciar esses recursos é necessário haver uma estrutura encarregada pelas ações de gestão da destinação, composta por pessoas do setor público quanto do setor privado (Mota, Vianna & Anjos, 2013).

A gestão bem sucedida do destino implica uma estreita cooperação do setor público e privado, incluindo-se a criação de projetos comuns através de parcerias público-privada (Bagaric, 2010) sendo, desta forma, importante conhecer o envolvimento das lideranças no processo de gestão do destino.

Desta forma, a presente investigação tem por objetivo analisar a percepção dos gestores públicos e privados, com relação ao grau de importância dada ao envolvimento e a implementação por parte das lideranças públicas/privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para a gestão do Destino Algarve-Portugal.

### **Gestão do Destino: o processo de liderança**

A constante evolução da atividade turística que a sociedade vem presenciando, pode ser verificada pela diversificação e expansão dos destinos turísticos nos diversos continentes, transformando a atividade turística em algo altamente competitivo, onde a busca pela excelência da qualidade dos produtos e na prestação dos serviços tem sido uma constante preocupação dos gestores, tanto públicos quanto privados.

Buhalis (2000) salienta que o destino pode ser considerado como uma combinação de todos os produtos, serviços e experiências fornecidas localmente, de tal forma que a gestão de destinos é um desafio, em razão da variedade de atores envolvidos no desenvolvimento e produção de produtos turísticos.

O processo de liderança no destino, bem como o envolvimento dos atores públicos e privados, tem sido foco de investigações, principalmente dentro da governança de destino, a exemplo dos trabalhos realizados por D'Angella, De Carlo & Sainaghi (2010), Beritelli & Laesser (2011), Valente, Dredge & Lohmann (2014), Blichfeldt, Hird & Kvistgaard (2014), Beritelli & Bierger (2014) e, Pechlaner, Kozak & Volgger (2014).

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos, numa perspectiva que liga dimensões psicológicas, dinâmicas de grupo e aspectos sociais dos atores, restaurando, desta forma, a importância do elemento humano dentro do contexto sócio-econômico dos destinos turísticos (Pechlaner, Kozak e Volgger, 2014).

A coordenação dos atores de um destino é um elemento da governança de destino que implica o envolvimento de diferentes organizações no processo de tomada de decisão (Bregoli, 2013), onde a diversificada configuração dos atores (públicos e privados), contribuições e recompensas podem ser o resultado de mecanismos de coordenação estabelecidos pela gestão do destino (D'Angella, De Carlo & Sainaghi, 2010).

A liderança de destino está relacionada com os atores, ações e influências, através de visões e motivações pessoais, destacando que a influência e o poder são as dimensões mais importantes (Beritelli & Bierger, 2014). Estes autores destacam ainda que outra dimensão importante é a comunicação, que deve ser eficaz e em várias formas, enfatizando a necessidade de empatia, diálogo, comunicação aberta e manutenção dos relacionamentos, como potencializadora de aumento da confiança na liderança do destino pois, na medida em que a influência da liderança é fortemente afetada pela confiança, apoiada por uma comunicação eficaz (Beritelli & Bierger, 2014).

A participação de uma gama diversificada de atores no turismo para a tomada de decisão pode, potencialmente, melhorar os processos democráticos na gestão do destino (Bramwell & Lane, 2011). A liderança do destino deve ser inclusiva e com abordagens de baixo para cima, voltadas ao desenvolvimento, sugerindo que o envolvimento de organizações de turismo locais (públicas e privadas) levará ao desenvolvimento do turismo mais sustentável (Beritelli & Laesser, 2011), de tal forma que iniciativas de desenvolvimento para o destino mais inclusivas e colaborativas podem reduzir os desequilíbrios de poder entre os diferentes intervenientes do turismo (Blichfeldt, Hird & Kvistgaard, 2014).

Os processos de tomada de decisão inclusivas só podem ocorrer se os setores público e privado se envolverem no desenvolvimento do destino, sendo que para tanto, as relações e interações entre as partes interessadas devem ser a base para o desenvolvimento da destinação turística (Blichfeldt, Hird & Kvistgaard, 2014), onde os traços dos atores, o poder, o estilo de liderança e a capacidade de adaptação podem ajudar a explicar as diferenças

entre os destinos mais ou menos competitivos, especialmente em tempos de turbulência econômica (Pechlaner, Kozak & Volgger, 2014).

Portanto, a liderança do destino pode ser descrita como distribuída, pois parece especialmente comum em ambientes de linhas pouco claras de comando, com uma variedade de atores e, de complexidade sistêmica, tais como os destinos turísticos (Valente, Dredge & Lohmann, 2014), de tal forma que as funções de liderança podem ser repartidas por diferentes atores do destino.

## **Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Para a realização da presente investigação, utilizou-se de pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quali-quantitativa, com base na mensuração de dados estatísticos e captação do fenômeno em estudo, a partir da perspectiva dos atores envolvidos no processo, ponderando os pontos de vista mais relevantes. Utilizou-se também do estudo de caso analítico, tendo como fonte de informações as entrevistas, onde o entrevistado expressou sua opinião sobre o assunto, utilizando suas próprias interpretações. A pesquisa comparativa, a qual proporciona a análise dos dados cruzados, permitindo perceber as relações entre os fenômenos, também fez parte das técnicas utilizadas neste estudo, uma vez que foi realizado um comparativo das percepções dos gestores públicos e dos gestores privados do Destino Turístico do Algarve. A pesquisa bibliográfica, abrangendo a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo encontrada em livros, artigos, manuais, sites e outros materiais que tratassem do tema também fez parte da metodologia empregada na presente investigação.

Após a identificação dos constructos e variáveis (Quadro 1), procedeu-se a elaboração do instrumento, utilizando-se a escala de Likert para medir a importância dada ao envolvimento e a implementação por parte das lideranças na gestão do destino, bem como procedeu-se o teste do instrumento a ser aplicado junto aos gestores públicos e privados no Destino Turístico Algarve, objetivando analisar as percepções destes atores com relação ao envolvimento das lideranças públicas/privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino.

**Quadro 1: Constructos e variáveis do instrumento de pesquisa**

<b>Constructo</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autor(es)</b>
Liderança do Destino	Contribuição para tomada de decisão	Bramwell & Lane (2011); Blichfeldt, Hird & Kvistgaard (2014), Beritelli & Laesser (2011)
	Conhecimento líderes	Beaumont & Dredge (2010); Beritelli & Laesser (2011); Pechlaner, Raich & Kofinsk (2011)
	Monitorização da gestão	Bramwell & Lane (2011); Pechlaner, Raich & Kofinsk (2011)
	Estímulo à comunicação interna	Beritelli & Bierger (2014); Valente, Dredge & Lohmann (2014)
	Estímulo à comunicação externa	Beritelli & Bierger (2014); Valente, Dredge & Lohmann (2014)
	Participação equilibrada	D'Angella, De Carlo & Sainaghi (2010); Blichfeldt, Hird & Kvistgaard (2014)

A região do Algarve fica no sul do Portugal continental, sendo um dos principais destinos turísticos do país, tendo recebido em 2013 3,2 milhões de hóspedes, dos quais 2,2 milhões (70%) eram estrangeiros (Portugal, 2013a). Segundo o boletim trimestral de dezembro de 2013, o aeroporto de Faro obteve um movimento de 2.490.650 passageiros no ano de 2013. No mesmo período a hotelaria contabilizou um total de 2.668.022 hóspedes. As origens dos turistas do Algarve são primordialmente de Portugal e do Reino Unido, cabendo ressaltar também a importância de países emissores como a Alemanha, Holanda e Espanha (Portugal, 2013b). Para a realização da entrevista foram contactadas organizações públicas e privadas com intervenção direta nas decisões que afetam o desenvolvimento da atividade turística no Algarve, dentre elas, as Câmaras Municipais da região, as organizações e associações públicas e privadas. Após os contatos, foi possível realizar a pesquisa com 30 organizações que aceitaram responder ao questionário. Foram aplicados e validados 30 questionários junto aos gestores públicos e privados do Destino Turístico Algarve, selecionados pelo método de amostragem não probabilística, com amostra intencional, nos meses de novembro e dezembro de 2014.

**Tabela 1: Categoria dos gestores entrevistados**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>
Público	14	46,7
Privado	16	53,3
Total	30	100,0

Fonte: As autoras.

Para a tabulação e o processamento dos dados obtidos com a pesquisa foi utilizado o *SPSS*, um programa estatístico específico para o tratamento de dados, que tem como função auxiliar o pesquisador na fase de análise das informações (Bisquerra, Sarriera & Martínez, 2004).

## O envolvimento das lideranças públicas/privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino: o caso do Destino Algarve - PT

Após a coleta junto aos gestores públicos e privados do Destino Turístico Algarve, os dados foram tabulados no SPSS. Com a intenção de estimar se houve diferenças significativas nas respostas dos gestores públicos e privados, realizou-se o teste de Mann-Whitney, objetivando rejeitar ou não a hipótese de existência de diferenças significativas nas respostas dos gestores públicos e privados, para um nível de significância  $\alpha=0,05$ .

A tabela 01 traz o resultado para deste teste com relação ao grau de importância dada ao envolvimento das lideranças públicas/privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para a gestão do Destino Algarve-Portugal.

**Tabela 1. Importância liderança – teste de significância**

	Sig. Assint. (2 caudas)	Sig exata [2*(Sig. de 1-cauda)]
Contribuição da sua organização na tomada de decisões para a gestão do destino	0,306	0,355
Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores públicos do destino	0,314	0,377
Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores privados do destino	0,205	0,257
Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes públicos	0,234	0,294
Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes privados	0,394	0,448
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	0,211	0,257
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	0,826	0,854
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	0,237	0,275
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	0,375	0,423
Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino	0,124	0,166
Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão para o destino	0,294	0,334

Fonte: As autoras.

Com base na Tabela 1, verificou-se que não houve diferenças significativas para as respostas dos gestores públicos e privados pois o valor p do teste (Sig.) foi acima de 0,05 em todas as questões.

A Tabela 2 traz o resultado para o teste realizado com relação ao grau de implementação por parte das lideranças públicas/privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para a gestão do Destino Algarve-Portugal.

**Tabela 2. Implementação liderança – teste de significância**

	Sig. Assint. (2 caudas)	Sig exata [2*(Sig. de 1-cauda)]
Contribuição da sua organização na tomada de decisões para a gestão do destino	0,350	0,377
Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores públicos do destino	0,657	0,697
Conhecimento, pela sua organização, dos líderes/gestores privados do destino	0,540	0,580
Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes públicos	0,499	0,525
Conhecimento, pela sua organização, de monitorização da gestão do destino, pelos líderes privados	0,007	0,008
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	0,002	0,002
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	0,005	0,005
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	0,037	0,047
Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	0,005	0,005
Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino	0,502	0,525
Conhecimento, pela sua organização, da existência de mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão para o destino	0,169	0,193

Fonte: As autoras.

Com base na Tabela 2, verificou-se que não houve diferenças significativas para as respostas dos gestores públicos e privados em seis itens analisados ( $P > 0,05$ ); porém, percebeu-se que para cinco itens analisados, confirmam-se diferenças significativas para as respostas entre gestores públicos e privados ( $P < 0,05$ ). Verificou-se ainda, com base na Tabela 02 que a diferença é particularmente significativa na resposta à questão “Conhecimento, pela sua organização, de estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino” ( $P = 0,002$ ), demonstrando uma diferença mais notória na percepção dos gestores públicos e privados quanto ao estímulo da comunicação interna pelos líderes públicos.

Realizou-se também a tabulação cruzada das informações dos entrevistados, obtendo-se a média das respostas para ambas categorias dos gestores (Tabela 3) e, posteriormente, realizada a análise de tais informações, com relação ao grau de importância.

**Tabela 3. Importância liderança - por categoria**

	Público		Privado		Total N	Média Geral
	N	Média	N	Média		
Contribuição na tomada de decisões para a gestão do destino	14	4,50	16	4,19	30	4,34
Conhecimento dos líderes/gestores públicos do destino	14	4,43	16	4,19	30	4,31
Conhecimento dos líderes/gestores privados do destino	14	4,43	16	4,13	30	4,28
Monitorização da gestão do destino, pelos líderes públicos	14	4,43	16	4,00	30	4,21
Monitorização da gestão do destino, pelos líderes privados	14	4,36	16	4,13	30	4,24
Estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	14	4,36	16	4,06	30	4,21
Estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	14	4,07	16	4,06	30	4,06
Estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	14	4,36	16	3,94	30	4,15
Estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	14	4,29	16	4,00	30	4,14
Mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino	14	4,43	16	3,88	30	4,15
Mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão para o destino	14	4,36	16	4,00	30	4,18

Fonte: As autoras.

A tabulação cruzada das informações dos entrevistados, com relação ao grau de implementação, obtendo-se a média das respostas para ambas categorias dos gestores (Tabela 4) também foi realizada, bem como posterior análise das informações.

**Tabela 4. Implementação liderança - por categoria**

	Público		Privado		Total N	Média Geral
	N	Média	N	Média		
Contribuição na tomada de decisões para a gestão do destino	14	3,07	16	3,38	30	3,23
Conhecimento dos líderes/gestores públicos do destino	14	3,93	16	3,75	30	3,84
Conhecimento dos líderes/gestores privados do destino	14	3,57	16	3,75	30	3,66
Monitorização da gestão do destino, pelos líderes públicos	14	3,43	16	3,63	30	3,53
Monitorização da gestão do destino, pelos líderes privados	14	2,50	16	3,63	30	3,07
Estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	14	2,50	16	3,63	30	3,07
Estímulo à comunicação interna(colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	14	2,43	16	3,63	30	3,03
Estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes públicos, para melhorar a gestão do destino	14	2,79	16	3,50	30	3,15
Estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino	14	2,43	16	3,50	30	2,97



	Público		Privado		Total N	Média Geral
	N	Média	N	Média		
Mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino	14	3,14	16	3,38	30	3,26
Mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações privadas na tomada de decisão para o destino	14	2,86	16	3,31	30	3,09

Fonte: As autoras.

Analisando a percepção dos gestores públicos e privados do Destino Turístico Algarve, de acordo com o nível de importância do envolvimento e a implementação por parte das lideranças públicas/privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino, observou-se, conforme as Tabela 3 e 4, que:

- a) Com relação à importância da contribuição na tomada de decisões para a gestão do turismo, tanto de gestores públicos quanto privados consideram como sendo bastante ou extremamente importante. Com relação à implementação, novamente gestores públicos e privados consideram como de mediano a bastante implementado. Este resultado exemplifica o teste de Mann-Whitney realizado, demonstrando que não houve diferenças significativas para as respostas relacionadas a este item, onde obteve-se para o grau de importância e de implementação  $P > 0,05$ , conforme pode ser verificado nas Tabelas 01 e 02.
- b) Quanto ao conhecimento dos líderes/gestores públicos e privados do destino, tanto gestores públicos quanto privados consideram bastante ou extremamente importante. Com relação à implementação, gestores públicos e privados tem a percepção de ser de mediano a bastante implementado. Desta forma, novamente se confirma que não houve diferenças significativas para tais respostas pois, em ambos os casos, obteve-se  $P > 0,05$  (Tabela 01 e 02).
- c) Com relação à monitorização da gestão do destino pelos líderes públicos, gestores públicos e privados considera de bastante à extremamente importante e, quanto à implementação, gestores públicos e privados, consideram como mediano a bastante implementado.

Já com relação à monitorização por parte dos líderes privados, os gestores tanto públicos quanto privados tem a mesma percepção da importância dada aos líderes públicos, ou seja, bastante à extremamente importante. Com relação à implementação por parte das lideranças, os gestores públicos considera, como de pouco a medianamente implementada e, os privados, como de mediana a bastante implementada.

Neste caso e ainda, levando em consideração o teste de Mann-Whitney realizado, percebe-se que os gestores públicos e privados tem percepções relativamente parecidas quanto à importância dada aos líderes públicos e privados pois para ambos os casos, obteve-se  $P > 0,05$ . Já para a implementação, com relação à implementação por parte das lideranças públicas, tanto gestores públicos e privados também

possuem percepções semelhantes, onde o P manteve-se acima de 0,05. Porém, quanto à implementação por parte das lideranças privadas, obteve-se  $P < 0,05$ , demonstrando diferenças significativas nas percepções dos gestores públicos e privados (Tabela 01 e 02).

- d) Quanto ao estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos líderes públicos, gestores públicos e privados tem a percepção de que é bastante ou extremamente importante para a gestão do destino. Os gestores públicos percebem como sendo pouco ou medianamente implementado tal estímulo, enquanto que os privados consideram de mediano a bastante implementado.

Quanto ao estímulo à comunicação interna (colaboradores), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino, ambos os gestores, consideram como bastante ou extremamente importante. Os gestores públicos consideram como pouco a medianamente implementado enquanto que, os privados consideram como mediana a bastante implementado.

Novamente neste item a percepção dos gestores públicos e privados quanto à importância do estímulo à comunicação interna, tanto pelos líderes públicos quanto privados para melhorar a gestão do destino, obteve-se  $P > 0,05$ , demonstrando que não há diferenças significativas nas percepções. Porém, para a implementação, onde P, para ambos os casos foi menor que 0,05, confirmando diferenças significativas nas percepções dos gestores públicos e privados (tabela 01 e 02).

- e) O estímulo da comunicação externa pelos líderes públicos é visto como sendo bastante ou extremamente importante pelos dos gestores públicos e, mediano a bastante importante pelos gestores privados. Porém, os gestores públicos consideram como pouco ou mediana a implementação de tal estímulo, enquanto que os gestores privados consideram de mediano ou bastante implementado.

Com relação ao estímulo à comunicação externa (turistas, parceiros, comunidade e demais atores locais), pelos líderes privados, para melhorar a gestão do destino, os gestores públicos consideram como sendo bastante ou extremamente importante e, os gestores privados, como bastante importante. A implementação é vista pelos gestores públicos como pouco ou medianamente implementado, enquanto que os privados tem a percepção de ser de mediano a bastante implementado.

Neste item, conforme o teste de Mann-Whitney realizado, não houve diferenças significativas nas percepções dos gestores públicos e privados quanto à sua importância para a melhoria da gestão, onde P manteve-se maior 0,05, enquanto que para as respostas quanto à implementação da comunicação externa, os gestores públicos e privados possuem diferenças significativas em suas percepções, com  $P < 0,05$  (Tabela 01 e 02).

- f) Mecanismos que garantam a participação equilibrada das organizações públicas na tomada de decisão para o destino, são vistos como de extrema importante para os gestores públicos, enquanto que para os privados, são de mediano a extremamente

importante. Relacionado à implementação, tanto os gestores públicos quanto os privados tem a percepção de ser de mediano ou bastante implementado.

O mesmo questionamento feito com relação às organizações privadas, gestores públicos consideram de bastante à extremamente importante enquanto que os privados consideram como bastante importante. Relacionado à implementação, os gestores públicos tem a percepção de ser pouco a medianamente implementado enquanto que os gestores privados, de mediano a bastante implementado.

Para este item, embora possamos perceber que as percepções dos gestores públicos e privados não sejam semelhantes, as mesmas não obtiveram diferenças significativas quando da realização do teste de Mann-Whitney, conforme pode ser verificado nas Tabelas 1 e 2, onde P foi maior de 0,05.

Dessa forma, com base no resultado no teste de Mann-Whitney ( $P > 0,05$ ) (Tabela 01 e 02) e ainda, levando em consideração as informações contidas nas Tabela 03 e 04 e na análise efetuada acima, percebe-se que, os gestores públicos e privados tem percepção da importância que deve ser dada ao envolvimento das lideranças no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino; no entanto, entendem que a implementação por parte das lideranças ainda é aquém da importância.

A variável melhor avaliada, no tocante à importância, sob a percepção tanto de gestores público quanto privados do Destino Algarve foi a 'contribuição para tomada de decisão', obtendo uma média de 4,34 no grau de importância, demonstrando assim que ambos consideram muito importante a participação de sua organização na tomada de decisões para a gestão do destino. Em contrapartida, a variável que obteve menor avaliação, porém mesmo assim muito bem avaliada, foi 'estímulo à comunicação interna' por parte dos líderes privados para melhorar a gestão do destino, com média de 4,06.

A variável melhor avaliada, no tocante à implementação, foi 'conhecimento dos líderes/gestores públicos do destino', obtendo uma média de 3,86, demonstrando que os gestores tem a percepção de que embora a implementação ocorra por parte das lideranças, ainda não alcança o que consideram como sendo o ideal. Em contrapartida, a variável com menor avaliação foi 'estímulo à comunicação externa pelos líderes privados', com 2,97, demonstrando que, embora tenham a percepção de sua importância no processo de gestão, a mesma está bem abaixo do que consideram como sendo ideal.

O teste de Mann-Whitney realizado nas respostas relacionadas ao grau de importância demonstraram não haver diferenças significativas, evidenciando, desta forma, uma coesão na percepção dos gestores públicos e privados quanto à importância do envolvimento das lideranças públicas/privadas no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino, corroborando com os autores Beritelli & Bierger (2014), Valente, Dredge & Lohmann (2014) e, Blichfeldt, Hird & Kvistgaard (2014). Porém, o mesmo teste realizado para as respostas relacionadas ao grau de implementação comprovou que a percepção dos gestores públicos e privados possui diferenças significativas em algumas respostas, uma vez que, para dos onze itens avaliados, 05 são confirmados.

A variável melhor avaliada no instrumento - 'contribuição para tomada de decisão' - vem de encontro com os estudos de Bramwell & Lane (2011), Beritelli & Laesser (2011) e Blichfeldt, Hird & Kvistgaard (2014), os quais destacam a importância da participação e envolvimento das organizações locais, de forma inclusiva e colaborativa, na liderança do destino, na busca pelo desenvolvimento do turismo de forma mais sustentável, demonstrando desta forma, o conhecimento que os gestores locais tem sobre a importância de tal participação e envolvimento no processo de gestão do destino.

Uma vez que as demais variáveis também foram avaliadas de forma positiva, com pequenas diferenças com relação à melhor avaliada, percebe-se a importância dada pelos gestores do Destino Algarve à estreita ligação e envolvimento de diferentes organizações no processo de planejamento e tomada de decisões, corroborando com os autores D'Angella, De Carlo & Sainaghi (2010) e Bregoli (2013).

Embora considerem como importante o envolvimento das lideranças no planejamento e tomada de decisões para a gestão do destino, os gestores tem percepções diferentes quanto à implementação por parte das lideranças, uma vez que a hipótese inicial foi parcialmente rejeitada, implicando ainda, conforme pode ser observado nas análises efetuadas, uma necessidade de maior implementação, principalmente com relação à monitorização da gestão e a comunicação interna e externa realizada pois, segundo Beritelli & Bierger (2014), a comunicação eficaz aumenta a confiança na liderança do destino.

## **Considerações Finais**

Buscar por melhorias no processo de gestão torna-se algo fundamental para os destinos turísticos se manterem no mercado extremamente competitivo e em expansão, levando diversos investigadores a realizar suas pesquisas sobre o tema. A liderança é um braço da gestão de destinos que ainda é pouco trabalhada, mas que possui extrema relevância para o sucesso do mesmo.

O objetivo da presente investigação foi analisar a percepção de gestores públicos e privados, com relação ao grau de importância dada ao envolvimento e a implementação por parte das lideranças públicas/privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para a gestão do Destino Algarve-Portugal.

Com isso foi possível visualizar por meio análise realizada, gestores públicos e privados tem a percepção da importância que deve ser dada ao envolvimento das lideranças no processo de planejamento e tomada de decisões para o destino, haja visto a elevada média das respostas obtidas.

Porém, conforme também pode ser observado, tais gestores divergem quanto à percepção sobre a implementação por parte das lideranças, sendo a percepção dos gestores públicos mais pessimista do que a dos privados, de tal forma que o processo de tomada de decisão inclusiva, como é sugerido por Blichfeldt, Hird & Kvistgaard (2014), não ocorre na sua plenitude.

Sendo assim, foi possível verificar uma lacuna no envolvimento das lideranças públicas e privadas no processo de planejamento e tomada de decisões para o destino, uma vez que existem itens a ser melhorados com vistas a tornar o destino mais competitivo.

Desta forma, é possível concluir que não basta somente uma análise da percepção dos atores públicos e privados do destino, necessita-se de mais estudos, de acordo com Pechlaner, Kozak & Volgger (2014), que possam identificar o poder exercido pelos mesmos, o estilo de liderança utilizado e sua capacidade de adaptação mediante às necessidades constantes, para que se possa tornar o destino mais competitivo, por meio do envolvimento das lideranças públicas e privadas no processo.

## Referências

- BAGARIĆ, L (2010). Tourist destination management and public private partnership. *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceedings*, p. 237-253.
- BAÑOS, P. J. & JIMÉNEZ, F. K. A (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estúdios y Perspectivas en Turismo*. Vol. 21, nº 4.
- BERITELLI, P. & BIEGER, T (2014). From Destination Governance to Destination Leadership – Defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, vol. 69, n. 1.
- BERITELLI, P. & LAESSER, C (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, vol. 32, n. 6.
- BISQUERRA, R., SARRIERA, J. C. & MARTÍNEZ, F (2004). Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed.
- BLICHFELDT, B. S., HIRD, J. & KVISTGAARD, P (2014). Destination Leadership and the Issue of Power. *Tourism Review*, vol. 69, n. 1.
- BRAMWELL, B. & LANE, B (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, n.4-5, p. 411-421.
- BREGOLI, I (2013). Effects of DMO Coordination on Destination Brand Identity. *Journal of Travel Research*, vol. 52, n. 2.
- BUHALIS, D (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, nº 21, p. 97-116.
- D'ANGELLA, F., DE CARLO, M. & SAINAGHI, R (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, vol. 65, n.4.
- MOTA, K.C.N., VIANNA, S.L.G. & ANJOS, F.A (2013). Competitividade das destinações turísticas: estudo de casos brasileiros. São Paulo: Atlas.
- PECHLANER, H., KOZAK, M. & VOLGGER, M (2014). Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, vol. 69, n. 1.
- PORTUGAL (2013a). Ministério da Economia e do Emprego. Turismo de Portugal. Os resultados do turismo: 4º trimestre e ano de 2013. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/4.%C2%BA%20Trim%20e%20Ano%202013%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>. Acesso em 09/04/2014.
- PORTUGAL (2013b). Ministério da Economia e do Emprego. Turismo de Portugal. Algarve conjuntura turística. Boletim trimestral. N. 3, dezembro. Disponível em:

[http://planetargarve.files.wordpress.com/2014/01/alg\\_conj\\_tur\\_dez-2013.pdf](http://planetargarve.files.wordpress.com/2014/01/alg_conj_tur_dez-2013.pdf). Acesso em 09/04/2014.

VALENTE, F. J., DREDGE, D. & LOHMANN, G (2014). Leadership capacity in two Brazilian regional tourism organizations. *Tourism Review*, vol. 69, n. 1.

VIGNATI, F (2008). Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: ed. SENAC Rio.