

**Princípios da Governança aplicados à Gestão de Destinos Turísticos: Uma Análise Propositiva no Pólo Costa das Dunas.**

Ana Jaimile da Cunha<sup>1</sup>

Rosana Mara Mazaro<sup>2</sup>

Estudos recentes abordam a necessidade de adoção de modelos de gestão de destinos turísticos que melhor respondam às suas características e singularidades como setor complexo, de grande capilaridade e de importantes impactos sobre as localidades, com ênfase nos princípios da cooperação e parceria entre governo e sociedade no gerenciamento das demandas para o desenvolvimento. O estado da arte sobre o tema se fundamenta nos conceitos e premissas da formação de redes, de capital e gestão social que, combinados e alinhados aos princípios característicos da governança, conformam uma nova abordagem para a composição de estruturas e condução de processos aplicados na gestão destinos turísticos. Esta dissertação tem como objetivo analisar a correspondência entre os princípios e características do conceito de governança e o modelo de gestão implementado pelo Pólo Costa das Dunas (RN) enquanto unidade gestora do turismo regional. A pesquisa permite inferir que, apesar de haver elementos correspondentes aos princípios da boa governança em sua composição e estrutura, há aspectos críticos na condução dos processos para a proposição e implementação das ações e que ainda impedem sua efetividade.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de Destinos Turísticos. Redes e Gestão Social.

---

<sup>1</sup> MS.c em Turismo. Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN). jai\_cunha@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Dra. em Turismo, coordenadora e docente do PPGTUR/ UFRN. rosanamazaro@uol.com.br

## 1 Turismo e Governança

Quando se considera o turismo como atividade em potencial para o desenvolvimento de determinada região, questões sobre a gestão do território são levantadas, surgindo assim, a necessidade de apontar a responsabilidade de atores e suas ações gestoras. É no espaço receptor, unidade de gestão do destino (Valls, 2004), que se encontra a integração dos atores diretamente envolvidos nas atividades turísticas. Isto envolve a comunicação entre pessoas numa variedade de organizações, ocorrendo assim interações negociadas e impelidas por decisores diversos (STEVENSON, AIREY e MILLER, 2008). Neste sentido, observa-se que aspectos de um modelo de cooperação e parceria entre estes atores - governo e sociedade, se sobressaem no gerenciamento das demandas do turismo, configurando-se, segundo Bramwell e Araújo (2002), em interações colaborativas, consideradas um processo relativamente formal que envolve o diálogo “cara a cara” (BRAMWELL, ARAÚJO, 2002, p. 1139).

Na esfera das organizações, crescentes esforços são feitos para a construção de um formato cooperado de gestão que conduza à “associação do conhecimento, à perícia, o capital e outros recursos, maior coordenação de políticas relevantes, aceitação aumentada das políticas resultantes, e uma execução mais eficaz” (BRAMWELL ARAÚJO, 2002, p. 1139). Ao pensar a atividade turística, entende-se que esta, enquanto fenômeno socioespacial, requer uma compreensão mais aprofundada sobre estruturas e mecanismos de colaboração utilizados em sua gestão.

Ao se examinar os diversos níveis de arranjos institucionais criados para gerenciar e planejar o turismo, é possível observar uma variedade de escalas e suas respectivas implicações (HALL, 2004). No Brasil, conforme relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2009), encontra-se nos arranjos existentes para a gestão deste setor, formas desarticuladas envolvendo as instâncias de poder público e privado, o que implica em uma diminuição da eficiência e eficácia do uso dos recursos.

Contudo, no âmbito da Política Nacional de Turismo, um modelo de gestão é empregado como referência, constando em suas diretrizes de desenvolvimento para o setor, expresso através do Programa de Regionalização do Turismo (PRT). Este orienta para a conformação de uma gestão descentralizada, denominadamente a governança, que se baseia

nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões. (MTur, 2004).

A Política Nacional do Turismo do Brasil reconhece assim a governança como um modelo de gestão que requer a formação de “uma organização representativa dos poderes público e privado, da sociedade civil organizada e dos municípios componentes da região turística” (Mtur, 2005, p. 8), para a implantação do desenvolvimento sustentável nas regiões turísticas envolvidas.

Historicamente de forma a corroborar com a PNT, observa-se que alguns elementos deste modelo de gestão constavam no Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR), principal programa de financiamento, fomento e de orientação ao desenvolvimento turístico da região Nordeste do Brasil desde 1993. Este por sua vez desde sua criação, já recomendava a formação de conselhos regionais representativos de Pólos de Turismo que atuassem na gestão do setor. O que permite estabelecer a correlação de novos arranjos organizacionais que tenham como base a participação e o controle social para a implementação de uma gestão descentralizada, caracterizando o formato proposto pela governança.

Neste contexto chega-se ao Pólo Costa das Dunas (PCD), localizado no estado do Rio Grande do Norte, e mencionado por atores do setor como pólo de referência. No âmbito do PRODETUR este é configurado como “espaço sistematizado para o planejamento, a deliberação e a viabilização de ações que concorram para o desenvolvimento do turismo” (BNB, 2009), em formato de conselho regional, apresentando-se como ferramenta da governança do turismo norterriograndense.

Sob este olhar, identifica-se o PCD como objeto de estudo para aprofundamento do conhecimento da gestão de destinos turísticos no Brasil, e por este motivo levanta-se questões acerca de seu funcionamento enquanto instância de governança regional do turismo. Considera-se relevante e oportuno conhecer quais são os atores que fazem parte deste processo de gestão do turismo e como se dá a condução da mobilização e participação dos diversos agentes no processo decisório. Neste sentido, questiona-se qual a composição e mecanismos aplicados na gestão do turismo no destino Pólo Costa das Dunas e até que ponto esta instância corresponde aos princípios de governança.

Para responder a esta, foram identificadas e caracterizadas as organizações que compõem a estrutura de governança do PCD, e a partir disso, compararam-se os elementos

característicos desta instância, ao formato do modelo teórico Governo Matricial de forma a comparar a caracterização de agente gestor do destino PCD com os referenciais teórico-empíricos da governança em turismo.

## 2. Redes e Gestão do Turismo

O turismo assume ampla função no âmbito do desenvolvimento, o que requer medidas necessárias de planejamento e formulação efetiva de políticas públicas na busca pela sustentabilidade deste setor (EDGELL, ALLEN, SMITH e SWANSON, 2008). Sua complexidade multissetorial demanda formas de integração para que ocorram de fato elementos do desenvolvimento. Para que isso ocorra, torna-se necessário reunir vários níveis de uma organização, ou unidade de governança em seu planejamento, entre uma organização responsável e grupos de interesse envolvidos no processo (HALL, 1999).

Sob a perspectiva do desenvolvimento regional, o turismo se torna algo útil porque requer diálogo entre o planejamento e formas de parceria em relação à necessária gestão dos interesses local, regional e nacional (ARAÚJO e BRAMWELL, 2002), destacando aí o papel do Estado. De forma geral, a literatura destaca sua responsabilidade de zelar pelo planejamento no turismo através de políticas, contudo, estudos apontam a ineficiência deste atribuindo-se, entre outras coisas, à dificuldade de compreender seu papel na gestão deste setor, considerando suas multifaces, o que resulta em problemas de análise, monitoramento, coordenação, elaboração de políticas, e dúvida em relação a um órgão claro de controle (CRUZ, 2001; HALL, 2004). Estes elementos formam essencialmente uma das problemáticas em torno da gestão turística.

Além disso, esta também está associada à carência de liderança, indefinição geográfica do território e critérios ideológicos de liberdade onde se aplica o *laisse faire* como condição absoluta privativa, à fragmentação dos interesses do setor privado, à dispersão existente no setor público, entre âmbitos administrativos territoriais (nacionais, regionais, estaduais ou municipais), quanto na gestão das competências turísticas, nos mais diversos níveis (VALLS, 2004).

Isto destaca a necessidade de haver colaboração das partes interessadas que intervêm no setor turístico uma vez que o destino turístico não se resume a fronteiras geográficas. Nele devem-se incluir, além do governo, agentes mais significativos, como pólos

e *clusters* turísticos, associações ou equivalentes, catalisando assim a necessária coordenação e cooperação entre os envolvidos, formando-se indicadores de desenvolvimento administrativo do destino (MAZARO, 2006).

Neste contexto, Dredge (2004) observa na aplicação da teoria de redes ao turismo, aspectos de formas de colaboração, o que contribui para a melhora do entendimento sobre como políticas públicas emergem de um ambiente complexo de interações. A forma de rede é destacada neste início de século como um fenômeno organizacional, capaz de auto-regulação, produzido por uma dinâmica de conectividade (MARTINHO, 2008), e seus arranjos trazem como princípios desafiadores a confiança, coordenação, negociação, construção de relações e equilíbrio entre controle e liberdade (MARTINHO, 2008; MARINI e MARTINS, 2004; DREDGE, 2004; REID, SMITH e McCLOSKEY, 2007). Esta teoria permite desenvolver uma compreensão sobre interdependência, reciprocidade, mútuo interesse, confiança, representatividade e liderança (DREDGE, 2004) entre os envolvidos no turismo.

### **3 Governança e Novos Arranjos Institucionais**

De forma geral, governança é uma expressão derivada de governo, com diversas origens etimológicas. Conforme, o *Third New International Dictionary*, de Webster, a palavra *govern* vem do antigo francês *governer*, derivada do latim *gubernare*, que por sua vez, vem do grego *kybernan* (condutor, pilotar uma nave) (MARINI, 2004; SCHNEIDER, 2005). O termo governança aparece de muitas maneiras nos mais variados estudos relacionados à gestão, e envolve múltiplas categorias de atores, instituições, inter-relações e temas, contudo, o que se percebe é que o conceito de governança na contemporaneidade transcende o conceito tradicional estatal, inovando-se, e expande sua aplicação ao governo, regulação e condução da sociedade por meio de instituições e atores sociais (SCHNEIDER, 2005).

Desenvolvendo uma ampla visão do contexto onde a governança se insere, Marini (2008) explica que esta (re) aparece como prática de gestão que vai além do poder público, considerando reformas de distintas naturezas, como por exemplo as reformas que têm por objeto a transformação e redefinição de funções do Estado, caracterizando-se recentemente como o processo social de definição do capacidade de direção de uma sociedade (AGUILAR, 2007).

Neste contexto, o caráter que permeia a governança se refere às agendas institucionais que objetivam tratar de assuntos coletivos, considerando demandas expressas sobre as formas de exercício do poder, cidadania e desenvolvimento (BURSZTYN, FONSECA, 2009; IRVING, COZZOLINO, FRAGELI, SANCHO, 2007; GRINDLE, MASON, 2002; CAMARGO, 2003; MARINI, MARTINS, 2006; FISCHER, 2004; SCHNEIDER, 2005). Estes elementos são vistos como necessários à construção de novos arranjos institucionais que busquem a interação entre governo e sociedade, na intenção de que estes respondam conjuntamente às mudanças sociais e econômicas da sociedade (JUNIOR, AZEVEDO, RIBEIRO, 2004), e para que isso ocorra, deve haver a integração coordenada entre governo, mercado e sociedade.

### **3.1 Governo Matricial – Modelo de Governança**

Ao considerar o contexto em que se insere o Brasil, observa-se o Governo Matricial (GM) como modelo elaborado para a governança, que traz como objetivo verificar a gestão governamental, baseando-se no estabelecimento de estruturas em rede para a implementação de programas voltados ao desenvolvimento (MARINI e MARTINS, 2004). O modelo se posiciona em uma perspectiva intra e extragovernamental, voltando-se para a verificação de resultados de desenvolvimento, onde sua base se define através de pontos nodais entre programas, desdobrados de um projeto de desenvolvimento, e organizações, ou parte delas, necessárias à sua implementação, e seu gerenciamento intensivo.

O GM considera arranjos multi-organizacionais, de natureza não-hierárquica e interdependente, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses políticos comuns e que trocam recursos para satisfazer interesses compartilhados, e que reconhecem a cooperação como a melhor maneira de atingir objetivos comuns (MARINI e MARTINS, 2004). As estruturas em rede adquirem feições orgânicas e se voltam, na perspectiva deste modelo, para resultados.

O GM se coloca como um modelo seletivo que foca na carteira restrita de programas prioritários com alta agregação de valor aos objetivos de desenvolvimento, sem, contudo, ignorar que existem programas não prioritários e outros resultados. A construção do modelo se apóia em elos que ocorrem através das seguintes ações (I) Dotar a agenda estratégica de coerência, estabelecendo o elo 1 (um) entre resultados de programas e

resultados de desenvolvimento; (II) Alinhar a arquitetura governamental com a agenda estratégica de governo, estabelecendo o elo 2 (dois) entre programas e organizações implementadoras; (III) Promover a alocação efetiva de recursos, estabelecendo os elos 3, 4 e 5 (três, quatro e cinco) entre orçamento, pessoas e informações e a agenda estratégica; e (IV) Implantar a central de resultados do Governo, promovendo o controle matricial de resultados.

Além destes elos, o modelo destaca a necessidade de considerar um novo elo, que seria o elo zero (0). Este último deve se referir a existência de um modelo de desenvolvimento e planejamento (MARINI e MARTINS, 2004). Enquanto o elo 1 verifica a convergência do desenho entre programas do planejamento e objetivos do desenvolvimento, o elo 2 trata do alinhamento das agendas entre planejamento e a arquitetura governamental.

#### **4 Metodologia**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, que aplica metodologia de análise qualitativa e de resultados descritivos. Utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas para captar a visão dos membros conselheiros na atuação do Pólo Costa das Dunas enquanto instância de gestão do turismo regional e local.

Os procedimentos de investigação utilizados adotaram como métodos de coleta de dados: 1) Análise de documentos e bibliografia especializada; 2) Aplicação de entrevistas estruturadas com perguntas abertas baseadas no Governo Matricial; 3) Observação do conselho através de pesquisa-ação; 4) Organização das informações através de gravação e transcrição das entrevistas para meio digital, construção da base de dados e análise de conteúdo com uso do *software Sphinx*.

Na perspectiva do estudo da governança, a participação foi analisada considerando a frequência nas reuniões por parte dos membros conselheiros, entre os anos de 2007 e 2009, as falas e intervenções postas em atas, bem como o envolvimento destes com a formação de Grupos Temáticos (GT).

#### **5 Aplicação dos princípios da Governança à Gestão do Pólo Costa das Dunas**

É possível observar no PCD elementos característicos da governança conforme indica a tabela 1, a partir de indicadores como a ocorrência de reuniões ordinárias regulares, a

realização de eleições diretas e periódicas para escolha dos membros conselheiros, a abertura à participação da sociedade em suas reuniões, além dos resultados concretos resultantes das exigências e diretrizes advindas do PRODETUR, bem como dos produtos dos grupos temáticos. Esta sistemática de atuação corresponde aos princípios da decisão colegiada, transparência, democracia, descentralização de poder, formação de rede, aprendizagem coletiva e participação social.

Tabela 1. Funcionamento do PCD e os Princípios da Governança

Mecanismos de Governança do Pólo Costa das Dunas	Correspondência aos seguintes elementos da Teoria da Governança
Eleições do Conselho de Turismo	Transparência; Comunicação; Democracia
Conselho de Turismo atuante formado por entidades dos setores público, privado e sociedade civil.	Democracia, Gestão Descentralizada; Participação Local; Formato em Rede.
Assembléias	Comunicação, Aprendizagem Coletiva
Grupos Temáticos	Parceria; Gestão Descentralizada; Democracia; Participação Local; Formato em rede; Aprendizagem Coletiva.
Regulamento do PRODETUR e do Conselho de Turismo do PCD	Regulação
Resultados concretos dos Grupos Temáticos e PRODETUR	Parceria, Gestão Descentralizada; Regulação; Participação Local.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

No que se refere às metas mobilizadoras, os assuntos discutidos em reunião revelam que o PRODETUR é o único programa que norteia suas ações, sendo estas definidas e estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS, 2009). Além deste programa, a instância se mobiliza em torno de demandas específicas cujas ações são propostas e desenvolvidas por meio de grupos temáticos.

Verifica-se que a dinâmica de discussão, deliberação e processos decisórios na Instância de Governança do Pólo Costa das Dunas se inicia nas Assembléias abertas ao público e se desdobra de acordo com o encontro de membros representantes e demais



indivíduos que trazem às discussões demandas específicas. Com isso geram-se compromissos de trabalho centrados em grupos temáticos, o que reflete o nível de comprometimento em relação às informações ali compartilhadas pelos grupos presentes, enquanto organizações ou indivíduos. Esta dinâmica pode ser vista como um circuito em rede, uma vez que a plataforma público-privada proporciona a conexão de interesses múltiplos, conformados em grupos ou células, de forma complementar. Nesta perspectiva, é possível observar características mencionadas por anteriormente por Dredge (2004) sobre a noção de redes no turismo.

O elo zero aparece como o núcleo consistente criado a partir de um ambiente macro-político de possibilidades concretas para o desenvolvimento de políticas e planejamento do turismo sob diretrizes de descentralização da gestão em âmbito regional e local. Constatou-se que ações de planejamento do PCD correspondem em parte às oportunidades oferecidas pelo ambiente das Assembléias. Porém, verifica-se um baixo aproveitamento deste núcleo para a elaboração de políticas públicas, havendo perda de oportunidades.

Faz-se necessário destacar que o PRODETUR não financia a totalidade das ações indicadas pelo PDTIS, o que confirma a premissa de que cabe aos órgãos públicos interessados no desenvolvimento continuado do turismo na região (setor privado e comunidades), “encontrar fontes alternativas de recursos para viabilização daqueles projetos do Plano que não são elegíveis no PRODETUR/NE e que, no entanto, são importantes para o Desenvolvimento Sustentável do turismo no pólo, a exemplo de ações que visem melhorias nas condições de saúde e de segurança pública” (BNB, 2010).

Na perspectiva do elo 1 (hum) no âmbito do PCD, observa-se que a convergência entre programas e planejamento acontece através do PRODETUR e Grupos Temáticos respectivamente, em relação aos objetivos do desenvolvimento do turismo. Verificou-se que existe, porém em grau desconhecido, coerência, convergência e consistência entre as metas que mobilizam a condução do PCD em relação às ações estabelecidas para a implementação do desenvolvimento turístico.

Observa-se também que apesar de as diretrizes do PCD proporem o desenvolvimento sustentável do turismo, na prática, seus gestores parecem não deter um olhar mais compreensivo sobre a condição de destino turístico integrado do pólo, permitindo a interferência de problemas estruturais da gestão pública, não aproveitando assim a oportunidade de integrar os demais setores participantes desta instância.

Neste ambiente, ao verificar a integração entre programas e metas de desenvolvimento do Pólo Costa das Dunas, os dados apontam que esta instância de governança não trabalha com metas mobilizadoras próprias do conselho gestor. Conforme os dados colhidos, a maior parte dos membros conselheiros identifica o PRODETUR como único programa de fomento de suas ações, ou até mesmo como ações de infra-estrutura como o norte que orienta a gestão do conselho.

A ausência de metas próprias do conselho indica que há limitações de atuação por parte das diversas organizações presentes que fazem sua gestão. Além disso, observa-se que por um lado há consciência sobre a funcionalidade da instância como ferramenta de participação e debate dos vários setores da sociedade com interesse no turismo, e por outro, verifica-se a ausência de compreensão sobre as possibilidades de uso das ferramentas da governança, uma vez que esta ora delibera sobre um Programa de financiamento das demandas turísticas- PRODETUR-, ora não tem caráter deliberativo para demais questões do turismo.

Por fim, em correspondência às especificações do elo 2 (dois), observa-se que o PCD se diferencia das estruturas verticalizadas e hierarquizadas normalmente encontradas em órgãos que tratam de assuntos coletivos, o que lhe confere um ambiente compatível às necessidades do turismo. Isto indica condições flexíveis, de inovação e mudança no contexto extragovernamental, necessárias para se alcançar resultados efetivos de desenvolvimento (MARTINS e MARINI, 2004).

Neste elo se observa a plataforma de implementação das principais ações dos Grupos Temáticos (GT). Estes se formam quando demandas diversas chegam ao conselho, e este decide formar um grupo de trabalho. Dessa forma, verifica-se que os grupos temáticos constituem-se em metas mobilizadoras, sendo estas um primeiro passo para que haja o processo de discussão e mobilização no espaço favorável à gestão compartilhada do turismo. Este elo permite a elaboração da matriz que envolve o PRODETUR e seus componentes, seguidos pelos Grupos Temáticos respectivamente, como programa e ações prioritárias desta Instância de Governança. Nesta matriz se observa que os municípios se destacam por serem estes, os gestores do desenvolvimento do território.

Neste aspecto destacam-se as funções do poder público como agente que deve estar constantemente desenvolvendo ações a partir de um olhar estratégico sobre as interrelações múltiplas que envolvem o setor turístico, redirecionando-o ao processo de

decisão e negociação do conselho, e não unicamente sobre a implementação das ações como orienta o modelo.

## 6 Considerações Finais

Apesar de haver elementos correspondentes ao formato de governança no PCD, há pontos que requerem maior agilidade, articulação e amadurecimento por parte do poder público, iniciativa privada e terceiro setor em relação ao compartilhamento e integração de responsabilidades na gestão do turismo do Pólo Costa das Dunas.

Os procedimentos observados indicam haver elementos de correspondência aos elos apontados pelo Governo Matricial que permitem visualizar melhor os procedimentos e seus resultados face à aplicação dos princípios da governança.

De forma geral, os membros conselheiros reconhecem que o PCD se trata de uma discussão em prol do turismo, que vai além do poder público, e trabalha como um colegiado que define regras e estabelece premissas para ocupação e exploração econômica sustentada do turismo. É reconhecido que esta instância constitui-se em um meio para organizar o posicionamento das muitas áreas relacionadas ao turismo. Contudo há posicionamentos individualistas e centralizados em suas funções internas organizacionais, o que contribui para que a gestão do turismo não aconteça de forma exitosa.

## 7 Referências

ANDREWS, M. **Good government means different things in different countries.** *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Oxford, UK, v. 23, n. 1, p.7-35, 2010.

ARAÚJO, Lindemberg Medeiros de; BRAMWELL, Bill. Partnership and Regional Tourism in Brazil. **Annals Of Turismo Research**, Great Britain, v. 29, n. 4, p.1138-1164, 2002. doi: 10.1016/S0160-7383(02)00033-6.

BANCO DO NORDESTE. PRODETUR/ NE II. POLOS DE TURISMO. CONSELHOS. [em linha] Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/polos/gerados/prodetur\\_polos\\_conselhos.asp](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/polos/gerados/prodetur_polos_conselhos.asp)>. Acesso: 14 Mai. 2009.

BRAMWELL, Bill; MEYER, Dorothea; MILLER, Granham. Power and Tourism Policy Relations in Transition. **Annals Of Turismo Research**, Great Britain, v. 34, n. 3, p.766-788, Mar. 2007. doi: 10.1016/j.annals.2007.03.009

DREDGE, Dianne. Policy network and the local organization of tourism. **Tourism Management**, Australia, n 27, 269-280, 2006. doi: 10.1016/j.tourman.2004.10.003

EDGELL, D. L.; ALLEN M.; DeMASTRO; SMITH, G.; SWANSON, J. R. **Tourism Policy and Planning. Yesterday, today and tomorrow**. Elsevier. ISBN: 978-0-7506-8557-3.

FONSECA, Igor Ferraz da; BURSZTYN, Marcel. A Banalização da Sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 24, n. 1, p.17-46, 22 jan. 2009.

GRINDLE, M. S.; MASON, E. S. **Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries** [em linha]. Disponível em: <http://www.gsdrc.org/docs/open/HD32.pdf>. Acesso: 14 Mai. 2009.

IRVING, M. de Azevedo; COZZOLINO, F.; FRAGELI, C.; SANCHO, A. **Governança e políticas públicas: desafios para gestão de parques nacionais no Brasil**. In.: FONTAIN, Guillaume; VLIET, Geert Van; PASQUIS, Richard (Org.). **Políticas ambientales y gobernabilidad en América Latina**. Quito, Ecuador: FLACS.

KOOIMAN, J. **Public interest and societal governance**. In: DIXON, J; GOODWIN, D; WING, J. **Responses to governance**. Governing corporations, societies and the world. Westport, Connecticut, London. 2002.

MARINI, C; MARTINS, H. **Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento**. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Disponível em: <[www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)>. Acesso em: 05 Mai. 2009.

MARTINHO, C. **Uma introdução às redes**. In.: WWF. **Redes: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília, 2003.

MAZARO, R.M. **Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica**. Proposición de um modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes. Tese (doutorado). FCEE/UB, Barcelona-Espanha, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO (2005). **Programa de Regionalização do Turismo: roteiros do Brasil**, Brasília, Mtur, 2004.

VALLS, J. F. **Gestión de destinos turísticos sostenibles**. Gestión 2000.com. 2004.