

**INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E EXTENSÃO  
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM TURISMO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM TURISMO**

**FÁBIO BERTO SANTOS**

**GOVERNANÇA INTELIGENTE DE DESTINOS TURÍSTICOS:  
O CASO DO DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA  
DE ARACAJU/SE**

**ARACAJU – SE**

**2018**

**FÁBIO BERTO SANTOS**

**GOVERNANÇA INTELIGENTE DE DESTINOS TURÍSTICOS: O CASO DO  
DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA DE ARACAJU/SE**

Pesquisa apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Turismo – PPMTUR/IFS como pré-requisito para obtenção do título de mestre em turismo.

Orientador: Prof. Dr. Lício Valério Lima Vieira.

**ARACAJU – SE**

**2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

S237g Santos, Fábio Berto

Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o Caso do Departamento de Promoção Turística de Aracaju-SE / Fábio Berto Santos. – Aracaju, 2018. 162f.; il.

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Turismo. Instituto Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFS, 2018.

Orientador: Professor Dr. Lício Valério Lima Vieira.

1. Destinos Turísticos Inteligentes. 2. Governança Inteligente. 3. Plano Diretor de TI. I. Santos, Fábio Berto. II. Vieira, Lício Valério Lima (orient.). III. Governança inteligente de destinos turísticos.

CDU: 338.486.1

**FABIO BERTO SANTOS**

**GOVERNANÇA INTELIGENTE DE DESTINOS TURÍSTICOS: O CASO DO  
DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA DE ARACAJU/SE**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Turismo do Instituto Federal de Sergipe (PPMTUR/IFS) como pré-requisito para obtenção do título de mestre em turismo.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Lício Valério Lima Vieira (Orientador)  
Instituto Federal de Sergipe (IFS)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Jennifer Caroline Soares  
Universidade Federal de Sergipe (IFS)

---

Marcus Aurelius de Oliveira Vasconcelos (Co-orientador)  
Instituto Federal de Sergipe (IFS)

### Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus que foi o orientador da minha vida e do meu destino e aos meus pais por tudo que fizeram ao longo da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização dessa pesquisa. Obrigado pela paciência, pelo incentivo, pela força e principalmente pelo carinho.

Ao Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Turismo do Instituto Federal de Sergipe (PPMTUR/IFS), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a Fundação de Apoio à Pesquisa e Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe (FAPITEC/SE) e às pessoas com quem tive o prazer de conviver ao longo desses dois anos.

A todos os professores desse curso que foram importantes no desenvolvimento desta dissertação.

A todos aqueles que de alguma forma me apoiaram.

“O que eu faço não o sabes tu agora, mas tu o  
saberás depois.”

(João 13:7)

## RESUMO

O modelo de governança inteligente de destinos turísticos está fundamentado no alinhamento entre a gestão pública do turismo e as tecnologias da informação e comunicação para a otimização dos processos de planejamento/gerenciamento do turismo através da modernização, disruptiva ou incremental, promovida pela dimensão da Governança Inteligente. Este estudo parte da importância da investigação sobre o estado da arte relacionado à mudança de paradigma promovida pelo conceito de Cidades Inteligentes que, posteriormente, foi estendido ao turismo na forma de Destinos Turísticos Inteligentes. Teve como objetivo principal analisar as condições para modernização da governança do Departamento de Promoções Turísticas de Aracaju (DPTur). Como específicos, pretendeu: 1) Avaliar a governança municipal do Departamento de Promoção Turística; 2) Identificar e caracterizar os sistemas, processos e tecnologias utilizadas na governança do turismo; 3) Diagnosticar os aspectos que facilitam e dificultam a governança do Departamento de Promoção Turística; 4) Propor um protocolo para a construção de um modelo de governança inteligente para o Departamento de Promoção Turística. Para a sua realização adotou-se uma metodologia dedutiva com base em pesquisas bibliográfica e documental, revisão da literatura em publicações especializadas sobre destinos turísticos inteligentes de forma descritiva a partir da análise de natureza qualitativa dos dados coletados no estudo de caso e fundamentado no Guia de Elaboração do Plano Diretor de TI (PDTI) desenvolvido pelo Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP, 2012), tendo em vista a melhoria do desempenho do setor de governança do turismo para que os desígnios sejam alcançados em prol da eficiência da administração pública. Como resultado foi construído um protocolo para elaboração do PDTI para o DPTur, tendo em vista a modernização da gestão do destino turístico Aracaju. Conclui-se para que a governança de um destino turístico seja consolidada como inteligente é necessário que haja a elaboração e continuidade de políticas públicas na forma participativa e modernização da administração pública do turismo.

Palavras-chave: Destinos Turísticos Inteligentes. Governança Inteligente. Plano Diretor de TI.



## **ABSTRACT**

The model of intelligent governance of tourist destinations is based on the alignment between the public management of tourism and the information and communication technologies for the optimization of tourism planning / management processes through modernization, disruptive or incremental, promoted by the dimension of Intelligent Governance. This study starts from the importance of state-of-the-art research related to the paradigm shift promoted by the concept of Intelligent Cities that was later extended to tourism in the form of Intelligent Tourist Destinations. Its main objective was to analyze the conditions for modernization of the governance of the Tourism Promotion Department of Aracaju (DPTur). As specific, it aimed to: 1) Evaluate the municipal governance of the Department of Tourism Promotion; 2) Identify and characterize the systems, processes and technologies used in tourism governance; 3) Diagnose the aspects that facilitate and hinder the governance of the Department of Tourism Promotion; 4) To propose a protocol for the construction of a model of intelligent governance for the Department of Tourism Promotion. For its accomplishment a deductive methodology was adopted based on bibliographical and documentary research, literature review in specialized publications on intelligent tourist destinations in a descriptive way based on the qualitative analysis of the data collected in the case study and based on the Guide of Elaboration of the IT Master Plan (PDTI) developed by the System of Administration of Information Technology Resources (SISP, 2012), with a view to improving the performance of the tourism governance sector so that the goals are achieved for the efficiency of the public administration. As a result, a protocol was developed for the preparation of the PDTI for the DPTur, with a view to modernizing the management of the Aracaju tourist destination. It is concluded that the governance of a tourist destination should be consolidated as intelligent is necessary that the elaboration and continuity of public policies in the participatory form and modernization of the public administration of tourism.

**Keywords:** Smart Touristic Destinations. Intelligent Governance. IT Master Plan.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mapa dos 65 Destinos Indutores do Turismo Brasileiro.....	29
Figura 02 – Aracaju: Destino Indutor de Sergipe.....	33
Figura 03 – Sistema Turístico.....	41
Figura 04 – Modelo Referencial do SISTUR.....	42
Figura 05 – Conjunto das Relações do SISTUR.....	43
Figura 06 – Integração e Interações nas Cidades Inteligentes.....	50
Figura 07 – Centro Integrado de Operações e Controle (CIOC).....	54
Figura 08 – Fases Para Implantação de uma <i>Smart City</i> .....	55
Figura 09 – Cidade Inteligente Hipotética.....	56
Figura 10 – Sistema Territorial Inteligente.....	59
Figura 11 – Relações Ambientais no Destino Turístico Inteligente.....	61
Figura 12 – Modelo de Governança para Destinos Turísticos Inteligentes.....	64
Figura 13 – Marco Analítico para Medir a Governança dos Destinos Turísticos Inteligentes.....	67
Figura 14 – Agentes Participantes de Colaboração Público-Privada.....	68
Figura 15 – Esquema de Trabajo para la Elaboración y Aplicación del Plan Director DTI... ..	68
Figura 16 – Níveis de Análise de Governança.....	73
Figura 17 – Fases do Processo de Elaboração de PDTI.....	80
Figura 18 – Etapas do Processo de Investigação.....	86
Figura 19 – Centro Administrativo da Prefeitura de Aracaju.....	88
Figura 20 – Bandeira e Brasão do Município de Aracaju.....	88
Figura 21 – Prefeitura Municipal de Aracaju/SE, [19--].....	89
Figura 22 – Mapa de Aracaju Distribuído por Bairros.....	94
Figura 23 – Estrutura Organizacional Básica da Prefeitura Municipal de Aracaju.....	95
Figura 24 – Secretaria Municipal da Indústria Comércio e Turismo.....	96
Figura 25 – Organograma da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo.....	97

Figura 26 – Reunião da SEMICT.....	97
Figura 27 – Organograma do Departamento de Promoção Turística.....	99
Figura 28 – Equipe Técnica do Departamento de Promoção Turística.....	100
Figura 29 – Percentual e Perfil dos Entrevistados.....	103
Figura 30 – Modelo de Governança Inteligente.....	104
Figura 31 – Importância da Governança Participativa.....	105
Figura 32 – Experiência do Turista e Qualidade de Vida do Residente.....	106
Figura 33 – Promoção do Ecossistema Empreendedor do Destino Aracaju.....	107
Figura 34 – Desenvolvimento Sustentável do Destino Aracaju.....	108
Figura 35 – Representações Gráficas do PDTI.....	110
Figura 36 – Fluxograma da Fase de Preparação do PDTI.....	111
Figura 37 – Fluxograma da Fase de Diagnóstico do PDTI.....	122
Figura 38 – Necessidades de Informação.....	128
Figura 39 – Necessidades de Serviços de TI.....	129
Figura 40 – Necessidades de Infraestrutura de TI.....	132
Figura 41 – Necessidades de Contratação de TI.....	133
Figura 42 – Necessidades de Contratação de TI.....	135
Figura 43 – Alinhamento as estratégias de organização.....	138
Figura 44 – Fluxograma da Fase de Planejamento do PDTI.....	142
Figura 45 – Exemplo de relacionamento entre necessidades, metas e ações.....	145

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Dimensões da Sustentabilidade.....	26
Quadro 02 – Modelos Teóricos de Sistemas Turísticos.....	27
Quadro 03 – PDITS – Costa dos Coqueirais/ SE – Versão 2001/003.....	31
Quadro 04 – Polos/Regiões Turísticas de Sergipe.....	32
Quadro 05 – Territórios de Sergipe.....	32
Quadro 06 – Análise entre as funções da Gestão Pública e da Governança.....	36
Quadro 07 – Processo Administrativo.....	36
Quadro 08 – Níveis de Planejamento.....	37
Quadro 09 – Enfoques do Planejamento Turístico.....	40
Quadro 10 – Dimensões das <i>Smart Cities</i> .....	48
Quadro 11 – Tecnologias da Informação e Comunicação na Perspectiva das <i>Smart Cities</i> .....	61
Quadro 12 – <i>Interfaces</i> de Comunicação.....	55
Quadro 13 – Estudos de Caso sobre iniciativas <i>Smart nas Cidades</i> .....	57
Quadro 14 – Diferenças Chave entre Cidades Inteligentes e Destinos Inteligentes.....	63
Quadro 15 – Decálogo para Construção de Destinos Turísticos Inteligentes.....	69
Quadro 16 – Estudos de Caso sobre a Implantação de Destinos Inteligentes.....	71
Quadro 17 – Mecanismos de Governança.....	73
Quadro 18 – Componentes dos Mecanismos de Governança.....	74
Quadro 19 – Práticas Relativas ao Mecanismo Liderança.....	74
Quadro 20 – Práticas Relativas ao Mecanismo Liderança.....	75
Quadro 21 – Práticas Relativas ao Mecanismo Controle.....	75
Quadro 22 – Principais Envolvidos no Processo de Elaboração do PDTI.....	80
Quadro 23 – Descrição das Fases do Processo de Elaboração do PDTI.....	81
Quadro 24 – Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo.....	98
Quadro 25 – Projetos do Programa Aracaju Inteligente, Humana e Criativa.....	99

Quadro 26 – Projetos do Departamento de Promoção Turística.....	101
Quadro 27 – Instrumento para Definir a Abrangência e o Período do PDTI.....	112
Quadro 28 – Instrumento para Definir a Equipe de Elaboração do PDTI.....	113
Quadro 29 – Instrumento para Descrição da Metodologia de Elaboração do PDTI.....	114
Quadro 30 – Instrumento Relacionado aos Documentos de Referência.....	115
Quadro 31 – Instrumento para Identificar Estratégias da Organização.....	116
Quadro 32 – Instrumento para Identificar Princípios e Diretrizes.....	117
Quadro 33 – Instrumento para Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI.....	118
Quadro 34 – Instrumento para Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (preliminar).....	119
Quadro 35 – Instrumento para Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (final).....	120
Quadro 36 – Instrumento para Avaliar os resultados do Planejamento de TI anterior.....	123
Quadro 37 – Instrumento para Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.....	124
Quadro 38 – Instrumento para Analisar o Referencial Estratégico da área de TI.....	125
Quadro 39 – Instrumento para Analisar a Organização da TI.....	126
Quadro 40 – Instrumento para Realizar Análise SWOT da TI.....	127
Quadro 41 – Instrumento para Identificar Necessidades de Informação.....	128
Quadro 42 – Instrumento para Identificar Necessidades de Serviços de TI.....	130
Quadro 43 – Instrumento para Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI.....	132
Quadro 44 – Instrumento para Identificar Necessidades de Contratação de TI.....	134
Quadro 45 – Instrumento para Identificar Necessidades de Pessoal de TI.....	136
Quadro 46 – Instrumento para Consolidar o Inventário de necessidades.....	137
Quadro 47 – Instrumento para Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias da Organização.....	138
Quadro 48 – Instrumento para Aprovar o Inventário de Necessidades.....	140
Quadro 49 – Instrumento para Atualizar Critérios de Priorização do PDTI.....	143
Quadro 50 – Instrumento para Priorizar as Necessidades Inventariadas.....	144

Quadro 51 – Instrumento para Definir Metas e Ações.....	145
Quadro 52 – Instrumento para Planejar a Execução das Ações.....	147
Quadro 53 – Instrumento para Planejar Ações de Pessoal.....	149
Quadro 54 – Instrumento para Planejar Investimentos e Custeio.....	150
Quadro 55 – Instrumento para Consolidar a Proposta Orçamentária da TI.....	151
Quadro 56 – Instrumento para Aprovar os Planos Específicos para o PDTI.....	152
Quadro 57 – Instrumento para Atualizar Critérios de Aceitação de Riscos.....	153
Quadro 58 – Instrumento para Planejar o Gerenciamento de Riscos do PDTI.....	154
Quadro 59 – Instrumento para Identificar os Fatores Críticos para a Implantação do PDTI.....	156
Quadro 60 – Instrumento para Consolidar a Minuta do PDTI.....	157
Quadro 61 – Instrumento para Aprovar a Minuta do PDTI.....	158
Quadro 62 – Instrumento para Publicar o PDTI.....	159

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

°C – Grau Célsius

E-MAG – Acessibilidade em Governo Eletrônico

E-PING – Padrões de Interoperabilidade do Governo Eletrônico

E-PWG – Padrões Web em Governo Eletrônico

Hab/km<sup>2</sup> – Habitante por quilômetro quadrado

Km<sup>2</sup> – Quilômetro quadrado

Nº – Número

Wi-Fi – Wireless Fidelity

WiMax – Worldwide Interoperability for Microwave Access

## LISTA DE SIGLAS

ADM – Agenda Digital de Marbella

APA – Área de Preservação Ambiental

APP – Área de Preservação Permanente

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

CEP – Conselho de Ética na Pesquisa

CI – Cidade Inteligente

CIOC – Centro Integrado de Operações e Controle para Cidades Inteligentes

CMDC – Conselho Municipal de Desenvolvimento Comercial

CMDI – Conselho Municipal de Desenvolvimento Industrial

CMT/Aracaju – Conselho Municipal de Turismo de Aracaju

CTI/NE – Comissão de Turismo Integrado do Nordeste

DETUR – Delegacia Especial de Turismo

DOD – Documento de Oficialização da Demanda

DPTur – Departamento de Turismo

DTI – Destino Turístico Inteligente

EGTI – Estratégia Geral de Tecnologia da Informação

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

EqPDTI – Equipe de Elaboração do Plano Diretor de TI

FTTH – Fiber-to-the-Home

GESPUBLICA – Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores

GUT – Gravidade, Urgência, Tendência

HTML – HyperText Markup Language



IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICES – Instituto Cidades Emergentes Sustentáveis

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IES/SE – Instituições de Ensino Superior de Sergipe

IFAC – International Federation of Accountants

INVAT.TUR – Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MGP-SISP – Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP

MGPP-SISP – Metodologia de Gestão de Portfólio de Projetos do SISP

MTur – Ministério do Turismo

NFC – Near Field Communication

OLA – Operational Level Agreements

OMT – Organização Mundial do Turismo

PC do B – Partido Comunista do Brasil

PCTI – Planejamento da Contratação de Soluções de TI

PDF – Portable Document Format

PDITS – Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PEI - Planejamento Estratégico Institucional

PIB – Produto Interno Bruto

PNAFM – Programa Nacional de Apoio à Modernização Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

PNMT – Programa Nacional de Municipalização do Turismo

PNT – Plano Nacional de Turismo

PPA – Plano Plurianual

PPP – Parceria Público-Privada

PRODETUR/NE – Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste

PRT – Programa de Regionalização do Turismo

SEGITTUR – Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.

SEMICT – Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SISP – Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação

SISTUR – Sistema de Turismo

SIT – Sistema de Inteligência Turística

SLA – Service Level Agreement

SUDENE – Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste

SUS – Sistema Único de Saúde

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TI – Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

TUI – Touristik Union International

UC – Unidade de Conservação

## LISTA DE SÍMBOLOS



– Terminação (indica o início ou o fim de um fluxo no diagrama de processos)



– Conector (Indica que haverá uma inspeção neste ponto)



– Decisão (indica que uma decisão deverá ser tomada para que o fluxo prossiga)



– Sentido (indica a interligação entre dois símbolos e a direção do fluxo)



– Saída (documento)

## SUMÁRIO

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE QUADROS**

**LISTA DE ABREVIATURAS**

**LISTA DE SIGLAS**

**LISTA DE SÍMBOLOS**

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
1.1 Destinos Turísticos: conceitos e políticas públicas.....	25
1.2 Governança de Destinos Turísticos: gestão pública e planejamento estratégico.....	34
1.3 Cidades Inteligentes: conceitos, dimensões e infraestrutura.....	45
1.4 Destinos Turísticos Inteligentes: origem, características e perspectivas.....	58
1.5 Governança Inteligente do Turismo: Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).....	72
<b>1.5.1 Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).....</b>	<b>79</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO.....</b>	<b>82</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO: DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA DE ARACAJU/SE.....</b>	<b>87</b>
3.1. Análise Situacional da Administração do Turismo no Município de Aracaju.....	87
<b>3.1.1 Caracterização do objeto de estudo.....</b>	<b>87</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>102</b>

4.1 Departamento de Promoção Turística (DPTur): Diagnóstico.....	102
4.2 Departamento de Promoção Turística (DPTur): Prognóstico.....	109
<b>4.2.1 Protocolo para criação de um modelo de governança inteligente para Departamento de Promoção Turística.....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.2 Protocolo para Elaboração do PDTI.....</b>	<b>109</b>
4.2.2.1 Fase de Preparação do PDTI.....	110
4.2.2.2 Fase de Diagnóstico do PDTI.....	120
4.2.2.3 Fase de Planejamento do PDTI.....	140
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>160</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>162</b>
APÊNDICE A.....	175
APÊNDICE B.....	177
APÊNDICE C.....	178
APÊNDICE D.....	180

## **INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento do turismo deu origem ao conceito de destino turístico, lugar onde a experiência turística é realizada, formado por um sistema que concentra a oferta de bens e serviços para uma demanda específica [turistas] integrada a comunidade local e gerida pelo poder público.

Na perspectiva da governança inteligente de destinos turísticos, os princípios científicos e tecnológicos contribuem para o aperfeiçoamento e padronização da gestão desses destinos por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Devido à inserção das TICs na gestão do turismo, o modelo de Destino Turístico Inteligente vem sendo amplamente discutido por teóricos, gestores públicos, privados e por representantes de Organizações do Terceiro Setor de turismo para proporcionar uma melhor usabilidade para os turistas.

Os destinos turísticos estão introduzidos em espaços, adaptados pelo homem, no sentido de atender às expectativas da demanda turística. No entanto, há toda uma complexidade de ordem geográfica, política, econômica, cultural e tecnológica interligadas simultaneamente num processo de transformação do espaço geográfico para a realização das atividades turísticas.

Dessa maneira, a governança inteligente dos destinos turísticos torna-se essencial para o desenvolvimento das localidades receptoras, pois auxilia o gestor na tomada de decisões e possibilita o entendimento e análise do contexto e do ambiente, para assim, construir uma direção futura através de procedimentos adequados de avaliação para antecipar os resultados esperados e buscar a melhor forma de atingir os objetivos desejados.

A modernização dos métodos de governança das cidades evoluiu para o que se entende atualmente como Cidades Inteligentes. Este processo consiste em aplicar ao território tecnologias inteligentes para melhorar a gestão das cidades, o desenvolvimento sustentável, a qualidade de vida dos residentes e a experiência dos visitantes.

Dessa forma, os Destinos Turísticos Inteligentes surgiram com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos por meio de tecnologias inovadoras de gestão para torná-los mais eficientes.

O município de Aracaju é consolidado como principal destino turístico do estado de Sergipe por possuir infraestrutura, equipamentos e atrativos turísticos que atendem as necessidades e desejos de lazer e entretenimento dos turistas e da população local. A governança do turismo deste Município é realizada pelo Departamento de Promoção Turística

(DPT<sub>ur</sub>) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT) que tem como função promover o desenvolvimento econômico da capital através de ações de incremento e estímulo à indústria e ao comércio, bem como em fomentar o desenvolvimento do turismo através da divulgação das potencialidades e da melhoria dos espaços turísticos da capital sergipana.

Diante disso, nesta investigação científica será utilizada a metodologia de pesquisa aplicada baseada no método dedutivo, caracterizada pela natureza qualitativa, a partir de estudo de caso, observação in loco, pesquisa de campo por meio de roteiros de entrevistas com gestores públicos de turismo do DPTur/SEMICT e das Entidades membros do Conselho Municipal de Turismo de Aracaju (CMT/Aracaju), identificados como *stakeholders*, para propor a construção de um protocolo a partir do Guia de Elaboração de PDTI do SISP para adaptação desse departamento as necessidades informacionais necessárias para a implantação do modelo de governança inteligente do turismo.

Neste contexto, esse estudo justifica-se pela importância da investigação sobre o estado da arte na mudança de paradigma da governança de destinos turísticos orientado pelo conceito de Governança de Destinos Turísticos Inteligentes, para assim, consolidar a gestão do turismo de Aracaju como inteligente e promotora do desenvolvimento sustentável.

Para isso, o objetivo geral desta investigação analisou as condições necessárias para implantação do modelo de governança inteligente para o DPTur/SEMICT. Em consonância com objetivo geral, com os específicos pretendeu: 1) Avaliar a governança municipal do Departamento de Promoção Turística; 2) Identificar e caracterizar os sistemas, processos e tecnologias utilizadas na governança do turismo; 3) Diagnosticar os aspectos que facilitam e dificultam a governança do Departamento de Promoção Turística; 4) Propor um protocolo para a construção de um modelo de governança inteligente para o Departamento de Promoção Turística.

Estas etapas foram realizadas a partir da observação in loco e aplicação dos instrumentos de pesquisa definidos por esta investigação, que para ser validada foi submetida ao Conselho de Ética na Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Sergipe (IFS), por se tratar de estudo que envolve seres humanos – tendo parecer aprovado – identificado pelo Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) com o n.º 80164017.0.0000.8042.

O presente trabalho possui 4 (quatro) capítulos posteriores a esta introdução. O capítulo 1 trata do conceito de destino turístico e suas características que são orientadas por um Sistema de Turismo composto por elementos interdependentes que se relacionam de acordo com um processo dinâmico de oferta e demanda turística, bem como da descrição cronológica da

elaboração das políticas públicas de turismo para o Brasil e que foram implementadas no estado de Sergipe, mais especificamente em Aracaju.

O capítulo 2 demonstrou de forma analítica a governança dos destinos turísticos a partir da gestão dos órgãos públicos por meio do planejamento estratégico participativo entre os gestores e as partes interessadas (*stakeholders*) no desenvolvimento do turismo através dos princípios administrativos com enfoque no planejamento da atividade turística.

No capítulo 3 foi abordada a mudança de paradigma promovido pelo conceito de Cidades Inteligentes elencada nas dimensões inteligentes relacionadas a governança, economia, mobilidade urbana, população, qualidade de vida e meio ambiente descritos por meio de aplicações tecnológicas associadas ao contexto das *Smart Cities*.

Por conseguinte, no capítulo 4 foi demonstrada a influência do conceito de Cidades Inteligentes no processo consolidação dos Destinos Turísticos Inteligentes impulsionado pelo alinhamento entre a governança pública do turismo e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para modernizar os processos gerenciais do turismo nos municípios.



## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Destinos Turísticos: conceitos e políticas públicas

O conceito de Destino Turístico surgiu da relação existente entre os múltiplos elementos do conjunto das relações ambientais, estruturais e operacionais. O destino turístico caracteriza-se pela consolidação de um produto turístico, ou vários, que inclui elementos pertinentes à experiência turística (ambientais, estruturais e operacionais) estabelecidos através da implementação de políticas públicas de turismo.

Para Bull (1994), o destino turístico é o país, região ou cidade para onde se dirigem os visitantes, tendo-os como principal objetivo. O espaço turístico está dividido em agrupamentos e concentrações classificados como: zona, área, complexo, centro, unidade, núcleo, conjunto, corredor, corredor de traslado e corredor de estada. Logo, um destino turístico pode compreender múltiplos produtos turísticos em diferentes áreas geográficas.

A partir dessa delimitação territorial são elaborados mapas de localização dos atrativos, empreendimentos e infraestrutura turística, utilizados pelos gestores no planejamento do turismo. Segundo Franklin e Crang (2001), o destino turístico é um espaço geográfico delimitado que está sujeito a forças externas que produzem impactos a localidade. Nesse mesmo sentido, Dias e Cassar (2005) destacam que o destino é dinâmico e, dessa forma, está sujeito a transformações que podem modificar suas características e fazer nascerem novas atividades que podem, inclusive, modificar o espaço territorial em si.

De acordo com Ignacy Sachs (1993), para o desenvolvimento de destinos turísticos é preciso levar em consideração as seguintes dimensões da sustentabilidade (Quadro 01).

Quadro 01 – Dimensões da Sustentabilidade.

Dimensões	Descrições
Sustentabilidade social	Está fundamentada no estabelecimento de um processo de desenvolvimento que conduza a um padrão estável de crescimento, com uma redução das atuais diferenças sociais.
Sustentabilidade cultural	Está consolidada na necessidade de procurar soluções de âmbito local através das potencialidades das culturas específicas, levando em consideração a identidade cultural e o modo de vida local, bem como a participação da população nos processos de decisão e na formulação de planos de desenvolvimento turístico.
Sustentabilidade ecológica	Está apoiada na teoria de que o desenvolvimento turístico deve limitar o consumo dos recursos naturais, e provocar poucos danos aos sistemas de sustentação da vida.
Sustentabilidade econômica	Possibilita o crescimento econômico para as gerações atuais, bem como o manuseamento responsável dos recursos naturais que deverão ter o papel de satisfazer as necessidades das gerações futuras.
Sustentabilidade espacial	Está baseada na distribuição geográfica mais equilibrada dos assentamentos turísticos de forma a evitar exceder o ordenamento territorial e a mobilidade urbana, definidas no Plano Diretor, e a capacidade de carga.
Sustentabilidade política	Está alicerçada na negociação da diversidade de interesses envolvidos.

Fonte: Sachs (1993).

Essas dimensões de sustentabilidade são ferramentas-chave no processo de desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos por nortear a tomada de decisões por parte dos *stakeholders*.

O destino turístico é considerado um sistema aberto que contribui de maneira fundamental para o aperfeiçoamento de políticas governamentais de turismo. Nessa conjuntura, a Teoria Geral dos Sistemas criada e divulgada por Karl Ludwing Von Bertalanffy influenciou a maior parte dos estudos sobre os elementos, conjuntos ou sistema como forma de entender a atividade turística (Quadro 02).

Quadro 02 – Modelos Teóricos de Sistemas Turísticos.

Modelos de Sistemas Turísticos	Autores/Definições
Sistema Turístico de Cuervo	Define que “o turismo é um conjunto bem definido de relações, serviços e instalações que são gerados em virtude de certos deslocamentos humanos” (CUERVO, 1967, p. 29).
Sistema Turístico Leiper	Explica que o sistema é composto por cinco elementos: áreas geradoras de turismo, turistas, regiões de trânsito, regiões receptoras de turismo e a indústria turística (LEIPER, 1990).
Sistema Turístico Krippendorf	Declara que é necessário tentar compreender como se conectam os elementos do fenômeno turístico (ambientais, temporais, econômicos, legais, estruturais, socioculturais, mercadológicos, humanos) antes de determinar os meios de controlá-lo, modificá-lo e aperfeiçoá-lo (KRIPPENDORF, 2000).
Sistema Turístico de Jafari	Estuda o sistema de turismo a partir de um modelo interdisciplinar de análise e interpretação do fenômeno turístico (JAFARI, 1994).
Sistema Turístico de Molina	Descreve que o turismo é visto como um sistema formado por um conjunto de partes ou subsistemas que se relacionam para alcançar um objetivo em comum (MOLINA, 1991).
Sistema Turístico de Beni	Estabelece que o sistema de turismo configura-se como um sistema aberto por influenciar e ser influenciado pelos demais sistemas com os quais se relaciona (BENI, 2001).
Sistema Turístico de Boullón	Detalha que o espaço turístico é consequência da presença e distribuição territorial dos atrativos turísticos. Este elemento do patrimônio turístico, mais o empreendimento e a infraestrutura turística, são suficientes para definir o espaço turístico de qualquer país (BOULLÓN, 2001).

Fonte: Lohmann e Panosso Netto (2012).

Vale ressaltar que o planejamento de um destino turístico de forma integrada é capaz de atender os interesses de todos os envolvidos no turismo na medida em que – com a elaboração – são articuladas estratégias e diretrizes em prol das necessidades de cada componente (VALLS, 2006).

De uma forma geral, o destino turístico é o lugar para onde os turistas se deslocam com objetivo de consumir bens e serviços disponíveis num determinado produto turístico. Estes destinos são localidades onde a atividade turística é planejada e gerida a partir dos elementos da oferta turística, para consumo de uma demanda turística efetiva e/ou potencial de forma inclusiva e acessível para todos. Para Cooper et al. (1993) a concentração de instalações e serviços turísticos é planejada para satisfazer as necessidades e desejos dos turistas.

Dessa forma, Dias e Cassar (2005) definiram que o destino turístico deve ser compreendido como um conjunto composto por várias organizações e indivíduos que colaboram e competem na oferta de uma variedade de produtos e serviços destinados ao turista.

Esse processo de estruturação do setor de turismo é realizado mediante criação de políticas públicas de turismo, cujo objetivo é ordenar a atividade – no destino turístico – para o

processo de planejamento governamental. De acordo com Eduardo Bittar (2005, p. 28), a “política tem relação com os modos de organização do espaço público, objetivando o convívio social”.

Segundo Dias e Matos (2012), a Política Pública está inserida no campo de estudo da Ciência Política, e diz respeito às decisões do governo com vistas ao atendimento das necessidades coletivas. As políticas públicas de turismo buscam atender as necessidades e desejos dos turistas, bem como regular e minimizar impactos sociais e ambientais. Elas podem ser caracterizadas por uma série de procedimentos, formais e informais, que exprimem relações de poder destinados a solucionar, legalmente, os conflitos relacionados aos bens públicos (RUA, 1998).

No Brasil, as primeiras políticas públicas de turismo começaram a ser desenvolvidas no período que compreendeu o Governo de Itamar Franco (1992-1994), sucessor do ex-presidente Collor de Mello, quando foi criado o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) (CARVALHO, 2000). De acordo com Cruz (2005), este programa buscou o planejamento participativo na gestão local do turismo, incumbindo os municípios da responsabilidade de desenvolvimento dos destinos turísticos, e ao governo federal a função de organizador e orientador de tomada de decisões.

No período que compreende a década de 1990 foi implementada a primeira política pública a nível territorial denominada Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR), inspirada em padrões e modelos de turismo internacional para promover à estrutura espacial da atividade turística no Nordeste (CORIOLANO, 2006).

O PRODETUR incidiu em áreas da região Nordeste a partir das ações de gestores públicos que identificaram a dimensão regional como relevante para o planejamento territorial e valorização dos lugares turísticos e promoção dos atrativos (BOULLÓN, 1995).

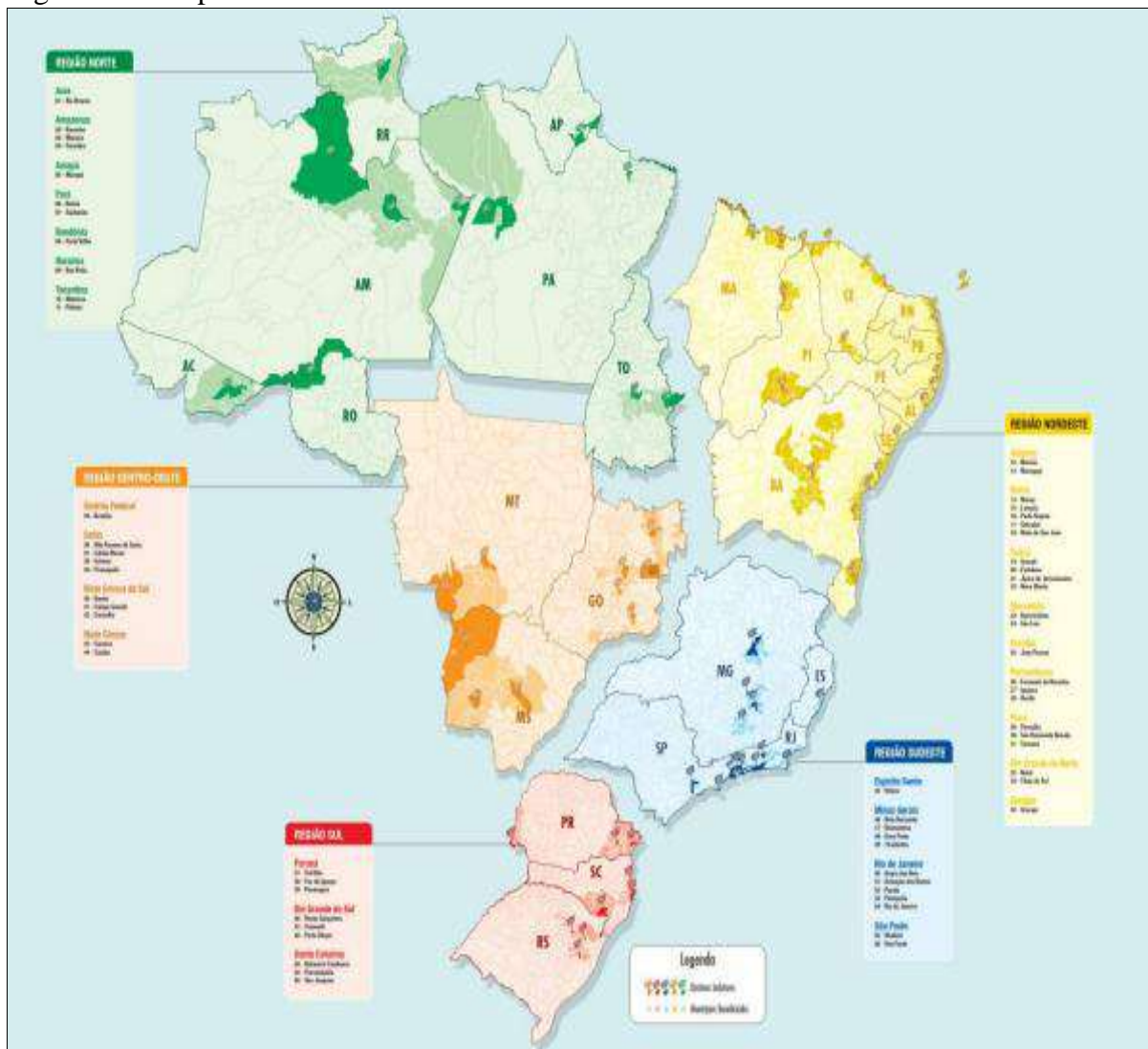
Em 1996, surgiu a Política Nacional de Turismo referente às diretrizes e programas compreendidos no período do primeiro ano de mandato de Fernando Henrique Cardoso (1996 a 1999), que segundo Dias (2003) objetivou o ingresso de turistas estrangeiros e a entrada de divisas estrangeiras para levar o Brasil ao alcance do patamar mundial de população economicamente ativa empregada no setor turístico.

O primeiro ano de mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi marcado pela criação do Ministério do Turismo (MTur) e o lançamento em 29 de abril de 2003 do primeiro Plano Nacional de Turismo (PNT) (BRASIL, 2003). Essa proposta ficou caracterizada pela busca da regionalização do turismo, ou seja, a partir das proposições de estruturação do Programa de Regionalização do Turismo (PRT), surgiu o incentivo para a elaboração de roteiros

integrados, a fim de oferecer um conjunto de produtos turísticos que se complementam dentro de uma diversidade regional, impulsionando assim o desenvolvimento local e regional de forma integrada.

O segundo PNT (BRASIL, 2007), intitulado “Uma Viagem de Inclusão”, contemplou as diversidades regionais e caracterizou-se pela geração de produtos marcados pela brasilidade, para assim, proporcionar expansão do mercado interno e a inserção efetiva do Brasil no cenário turístico mundial. O objetivo foi inserir o país no cenário turístico mundial através dos destinos indutores, promovendo o aumento da competitividade entre os territórios turísticos (Figura 01).

Figura 01 – Mapa dos 65 Destinos Indutores do Turismo Brasileiro.



Fonte: Brasil (2003).

O terceiro PNT foi elaborado dentro do Plano Plurianual (PPA) (BRASIL, 2012) do Governo Federal, tendo à frente do Governo a Presidente Dilma Vana Rousseff. Nessa fase do

PNT foi apresentado a partir de um direcionamento dos esforços e investimentos em ações que contribuiriam para erradicação da pobreza no país, bem como orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade nos quatro anos seguintes, propondo diretrizes para a inclusão social com a execução de projetos voltados para a geração de negócios e de emprego e renda para a população (BRASIL, 2011).

Outra ação do Governo Federal no âmbito regional foi o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE). O Programa foi resultado da parceria entre o Governo Federal, os governadores dos Estados Nordestinos, a Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), a Comissão de Turismo Integrado do Nordeste (CTI/NE), Municípios, organismos internacionais e a iniciativa privada, que segundo Cruz (2005) transformou o litoral do nordeste através da modernização do território, principalmente, no que diz respeito à infraestrutura voltada a atender o turista internacional e o turismo de massa.

O PRODETUR/NE foi dividido em duas fases. Em uma das fases denominada PRODETUR/NE I foi privilegiada a infraestrutura de saneamento básico e de suporte ao turismo, instalação ou ampliação de aeroportos, urbanização de áreas turísticas, centro de convenções, recuperação do patrimônio histórico, bem como um aquecimento da economia dos destinos turísticos. De acordo com Santos e Pinto (2010), o PRODETUR/NE que está dentro das propostas do PRODETUR/NE I segue os parâmetros e regras definidas pela SUDENE, EMBRATUR e o Banco do Nordeste, sendo que esse último foi o responsável por articular e repassar os recursos oriundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

No entanto, de acordo com Luchiari (2002), o desenvolvimento do turismo deve se desvencilhar das abordagens estritamente econômicas e privilegiar as abordagens que direcionam para o empoderamento democrático-participativo dos riscos socioambientais gerados pela evolução do processo de acumulação, reprodução e expansão do capital nos destinos turístico.

À vista disso, em 2001 foi instalada a segunda fase do PRODETUR/NE, nominada PRODETUR/NE II, com a criação do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS). Por meio desse Programa, em Sergipe foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável da Costa dos Coqueirais que contemplou 13 (treze) municípios na área de planejamento 2001/2003 (Quadro 03).

Quadro 03 – PDITS Costa dos Coqueirais/SE – Versão 2001/2003.

Municípios contemplados	Áreas de Planejamento 2001/2003
Aracaju	Aracaju
Barra dos Coqueiros	Barra dos Coqueiros
Brejo Grande	Estância
Estância	Indiaroba
Indiaroba	Itaporanga d' Ajuda
Itaporanga d' Ajuda	Laranjeiras
Laranjeiras	Nossa Senhora do Socorro
Nossa Senhora do Socorro	Santa Luzia do Itanhy
Pacatuba	São Cristóvão
Pirambu	
Santa Luzia do Itanhy	
Santo Amaro das Brotas	
São Cristóvão	

Fonte: Sergipe (2013).

Esse Plano seguiu o modelo descentralizado de políticas públicas, coordenado e integrado nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional nas decisões, para isso, foram introduzidos novos conceitos e mecanismos, tais como: polos de turismo; processo de planejamento setorial integrado e participativo; fortalecimento da capacidade municipal de planejamento e de gerenciamento ambiental, administrativo e fiscal. Nesta fase foi dada uma atenção maior ao meio ambiente, pois o programa disponibilizou grande parte dos recursos para a conservação das áreas naturais (SERGIPE, 2009).

Salvatierra e Mar (2012) definem que as intervenções para desenvolvimento das localidades receptoras devem focar nos interesses individuais e coletivos da comunidade local através de estratégias endógenas que permitam o desenvolvimento dos atores locais e de seu território para que sejam gerados benefícios presentes e futuros ao destino turístico. Esse raciocínio certifica os desígnios endógenos de gestão participativa no processo de desenvolvimento destinos turísticos, pois implica no envolvimento, controle ou propriedade dos resultados de planejamento por parte da comunidade local (HARWOOD, 2010).

Em 2004 foram criados em Sergipe cinco polos/regiões turísticas, divididos no espaço, com o propósito de dirigir recursos governamentais e privados para estruturação e comercialização da base territorial (Quadro 04).

Quadro 04 – Polos/Regiões Turísticas de Sergipe.

Polos/Regiões	Composição/Localizações
Polo Costa dos Coqueirais	Formado por municípios localizados na parte litorânea do Baixo São Francisco, no Leste Sergipano, na Grande Aracaju e no Sul Sergipano.
Polo Velho Chico	Formado por municípios localizados na região do Alto Sertão e no Baixo São Francisco.
Polo dos Tabuleiros	Formado por municípios localizados no Médio Sertão e no Leste Sergipano.
Polo Serras Sergipanas	Formados por municípios localizados no Agreste Central.
Polo Sertão das Águas	Formado por municípios localizados no Centro Sul Sergipano e no Sul Sergipano.

Fonte: Sergipe (2013).

Nessa perspectiva de ordenamento territorial, em 2007, o Estado foi organizado em 8 (oito) territórios de acordo com critérios econômico-produtivos, geoambientais, sociais, político-institucionais e culturais para o planejamento das políticas públicas da administração estadual (SERGIPE, 2013), de acordo com o Quadro 05.

Quadro 05 – Territórios de Sergipe.

Territórios	Municípios
Alto Sertão Sergipano	Canindé do São Francisco, Gararu, Monte Alegre, Nossa Senhora da Glória, Poço Redondo, Porto da Folha e Nossa Senhora de Lourdes.
Baixo São Francisco Sergipano	Muribeca, Amparo do São Francisco, Brejo Grande, Canhoba, São Francisco, Cedro de São João, Ilha das Flores, Japoatã, Malhada dos Bois, Neópolis, Pacatuba, Propriá, Santana do São Francisco e Telha.
Leste Sergipano	General Maynard, Rosário do Catete, Divina Pastora, Santa Rosa de Lima, Siriri, Capela, Japarutuba, Pirambu e Carmópolis.
Médio Sertão Sergipano	Aquidabã, Cumbe, Feira Nova, Graccho Cardoso, Itabi e Nossa Senhora das Dores.
Agreste Central Sergipano	Areia Branca, Campo do Brito, Carira, Frei Paulo, Itabaiana, Macambira, Malhador, Moita Bonita, Nossa Senhora Aparecida, São Miguel do Aleixo, Pinhão, Ribeirópolis, São Domingos e Pedra Mole.
Grande Aracaju	Aracaju, Barra dos Coqueiros, Itaporanga D'Ajuda, Laranjeiras, Maruim, Nossa Senhora do Socorro, Riachuelo, São Cristóvão e Santo Amaro das Brotas.
Centro-Sul Sergipano	Poço Verde, Tobias Barreto, Riachão do Dantas, Lagarto e Simão Dias.
Sul Sergipano	Cristinápolis, Tomar do Geru, Arauá, Boquim, Indiaroba, Itabaianinha, Pedrinhas, Salgado, Santa Luzia do Itanhy, Umbaúba e Estância.

Fonte: Sergipe (2013).



No caso específico de Aracaju, o PRODETUR/NE I aplicou cerca de US\$ 30 milhões na adequação e reestruturação da infraestrutura básica e turística dos espaços urbanos para desenvolvimento do turismo, contribuindo assim, para a consolidação desta capital como destino indutor do turismo de Sergipe (SILVA, 2012), conforme Figura 02.

Figura 02 – Aracaju: Destino Indutor de Sergipe.



Fonte: Sergipe (2013).

O ordenamento territorial implementado através de políticas públicas de turismo é um instrumento imprescindível para a organização do espaço turístico, pois auxilia os processos de diagnóstico, planejamento e gestão dos destinos turísticos.

Segundo Vieira (2007, p. 174), “o ordenamento territorial do turismo, por estar integrado no ordenamento geral, socorre-se dos mesmos conceitos fundamentais”, ou seja, deve ser definido de acordo com o perfil dos turistas e as características do destino.

A atividade é considerada estratégica para os destinos turísticos, pois a partir de políticas públicas e Parcerias Público-Privada (PPP) para o setor, esses destinos poderão alcançar melhorias consideráveis no que diz respeito à governança, desenvolvimento sustentável e competitividade.

Entretanto, a elaboração de políticas públicas vem sendo prejudicado devido a indefinições e descontinuidades das políticas públicas de turismo, falta de integração/interação com o mercado turístico e fatores que impedem a inclusão da comunidade local e dos turistas no processo de planejamento.

## 1.2 Governança de Destinos Turísticos: gestão pública e planejamento estratégico

De acordo com Beni (2007), os órgãos públicos de turismo têm a responsabilidade de determinar prioridades, criar normas e administrar recursos/estímulos, para promover oportunidades e incentivos através de políticas para o setor. Através da implementação de políticas públicas de turismo são criados fatores e diretrizes para que os objetivos definidos nos programas sejam alcançados.

Estes órgãos devem ser entendidos numa perspectiva multidimensional definido no modelo de desenvolvimento institucional apresentado na década de 1990 e que está fundamentado no fortalecimento institucional previsto no PRODETUR (PROVINCIALI, 1998).

A gestão pública utiliza no Estado métodos característicos das empresas a fim de se obter melhores resultados (PEREIRA; SPINK, 2006). Para isso, foi concebido um modelo de gestão baseado na boa governança e desenvolvimento institucional pautado no respeito aos princípios da distribuição, equidade e eficiência no uso dos recursos públicos (CORRÊA, 2007). Este modelo de gestão pública orienta a adoção de boas práticas com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de eficiência administrativa que contribui para a redução de gastos governamentais.

Segundo Pereira (1998), durante a década de 80 ocorreram mudanças na gestão do setor público em função da crise do Estado e das demandas sociais para que a administração pública se tornasse mais eficiente. Por conseguinte, foram introduzidas à gestão pública o conceito de gestão de procedimentos operacionais, à administração e à aplicação de leis, regulamentos, indicadores, normas, planos e programas (BRASIL, 2009). A gestão orientada para a obtenção de resultados por meio de metas e indicadores é a principal contribuição para a efetivação das políticas públicas de turismo.

Esse processo evolutivo contribuiu para a otimização do funcionamento das instituições através da tomada de decisões baseadas na coleta e tratamento de dados e informações que contribuíram para o seu desenvolvimento e satisfação dos colaboradores (FAVA, 2001).

Nesse contexto, a gestão pública dos destinos turísticos integra diversos setores por meio da cooperação entre o poder público e a iniciativa privada que se destaca como um dos vetores responsáveis pelo desenvolvimento sustentável da atividade (GETZ, JAMAL, 1994). Esta cooperação é denominada governança, cujo exercício do poder e autoridade para gerenciar um destino turístico compreendem mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses a partir de consensos mínimos (MILANI, SOLINÍS, 2002).

A governança abrange a relação entre o governo, empresas privadas e o Terceiro Setor que fazem com que as partes interessadas, dentro de sua área de atuação, tenham suas demandas atendidas (ROSENAU, 2000). Dessa forma, nos destinos turísticos, a governança responsável pela definição de prioridades através da coordenação, planejamento e execução do processo de desenvolvimento do turismo, além de participar das decisões políticas, econômicas e sociais da localidade (CERQUEIRA, 2009).

No Programa de Regionalização do Turismo (PRT), a governança regional foi efetivada através participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o objetivo de coordenar o Programa em âmbito regional (BRASIL, 2007).

Segundo Secchi (2009), a relação entre atores públicos e privados no modelo horizontal de governança, para elaboração de políticas públicas, revela a fragilidade do Estado na resolução de problemas que envolvem os *stakeholders* para a construção de relacionamentos que vise o alcance de objetivos. Neste sentido, Kickert (1997) descreve que a governança pública é uma atividade complexa que envolve o ‘governo’ e complexas redes sociais dos setores políticos. A governança tem como função executar as tarefas do governo com legalidade e legitimidade através de mecanismos próprios do setor público.

Numa análise comparativa entre as funções da gestão pública e da governança pode-se observar as diferentes designações destacadas no Quadro 06.

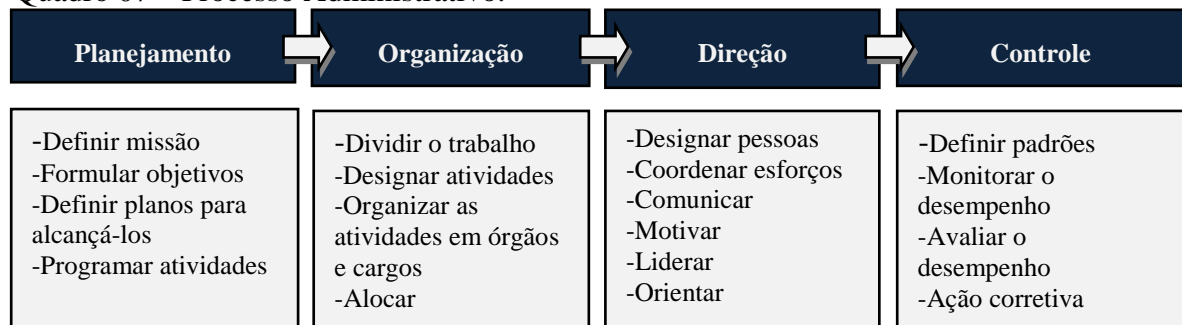
Quadro 06 – Análise entre as funções da Gestão Pública e da Governança.

Gestão Pública	Governança
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementar programas</li> <li>-Garantir a harmonia com regulamentações</li> <li>-Revisar e reportar o progresso das ações</li> <li>-Garantir a eficiência administrativa</li> <li>-Manter a comunicação entre as partes interessadas</li> <li>-Avaliar o desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir o direcionamento estratégico</li> <li>-Supervisionar a gestão</li> <li>-Envolver as partes interessadas</li> <li>-Gerenciar riscos estratégicos</li> <li>-Gerenciar conflitos internos</li> <li>-Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle</li> <li>-Promover a prestação de contas e a transparência</li> </ul>

Fonte: Adaptado a partir de Secchi (2009); Pereira (1998).

Tanto a gestão pública quanto a governança estão fundamentadas nos princípios gerais da administração, conforme resumido no Quadro 07.

Quadro 07 – Processo Administrativo.



Fonte: Chiavenato (2000).

De acordo com Chiavenato (2000, p. 195) “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los”. Segundo Peter Drucker (1984), o planejamento é uma tomada de decisão antecipada, algo que podemos fazer antes de agir [...].

Para Mário Petrocchi, o “planejamento é um processo de longo curso, que se materializa por meio de planos de trabalho em frações de tempo dentro do período global do planejamento” (PETROCCHI, 2001, p. 70).

Ao considerar os níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), conforme Quadro 08.

Quadro 08 – Níveis de Planejamento.

Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Relaciona-se com objetivos de longo prazo que afetam toda organização.	Relaciona-se com objetivos de curto prazo que geralmente afetam somente parte da organização.	Relaciona-se com as rotinas operacionais da organização e afetam somente as unidades setoriais.

Fonte: Chiavenato (2000).

Conforme Kotler (1992, p. 63), o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. De acordo com essa definição, o planejamento estratégico tem como objetivo nortear as organizações no sentido do desenvolvimento e crescimento.

No que diz respeito ao desenvolvimento de destinos turísticos, o planejamento estratégico é aquele que fornecerá os subsídios necessários para planejamento tático tratar do diagnóstico, dos objetivos e das estratégias estabelecidas para serem executadas a partir do planejamento operacional (PETROCCHI, 2001).

Para uma gestão estratégica, as decisões e ações administrativas devem estar ajustadas às metas e objetivos de acordo com as mudanças do ambiente em que está inserida (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Logo, este processo é constituído por uma sequência de etapas voltadas para a resolução de problemas relacionados à análise do ambiente, formulação de estratégias, metas, implementação e controle das atividades realizadas pela organização.

Para Murphy (1983), o planejamento turístico tem a ver com prever e regular mudanças num determinado ambiente para promover o crescimento ordenado, a fim de aumentar os benefícios do processo de desenvolvimento. Em função disso, o planejamento da atividade turística deve, necessariamente, estar inserido em sua política nacional de desenvolvimento do turismo.

As políticas públicas de turismo no Brasil são planejadas de forma abrangente através de planos de desenvolvimento turístico, mas, muitas vezes, inclui objetos específicos para regiões subnacionais ou tipos de áreas dentro da fronteira nacional. À vista disso, o planejamento do turismo se manifestam das seguintes formas: políticas públicas de turismo; estratégias de marketing; estrutura de impostos; esquemas de incentivos/subsídios, legislação, desenvolvimento de infraestrutura; sistemas de transporte e organizações externas e internas;

programas de educação/treinamento e força de trabalho (COOPER, et al. 2001).

No Brasil, apesar dos avanços na gestão pública do turismo, a deficiência na articulação de parcerias entre a iniciativa pública e privada pode resultar em deficiências para o setor, tais como: (i) ineficiência na avaliação dos resultados das políticas públicas implementadas; insuficiência de informações sobre o turismo doméstico; (ii) falta de qualificação e capacitação dos profissionais; (iii) imperfeições no processo de estruturação da cadeia produtiva do turismo; oferta de crédito inadequada e/ou insuficiente; (iv) deficiência na gestão da infraestrutura básica e turística; (v) baixa qualidade e falta de diversidade de produtos turísticos ofertados nos mercados nacional e internacional; (vi) carência de recursos; e falta de estratégias de marketing para o produto turístico (BRASIL, 2007).

Conforme Barretto (1991), o planejamento turístico é um processo ativo, uma atividade dinâmica, não é estática, e possui muitos fatores concomitantes que necessitam ser analisados e coordenados constantemente para se alcançar os objetivos traçados.

Nesse contexto, Dias (2003) defende a participação de todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística, para desse modo, desenvolver um planejamento ordenado e atender as necessidades coletivas sobre a realização do turismo na localidade. Apesar das dificuldades na inclusão da sociedade nos processos de planejamento dos destinos turísticos, observa-se uma tendência de gestão pública participativa da comunidade local e dos turistas.

Através da gestão participativa, forma-se um sistema colaborativo integrado definido por Vignati (2008), como resultado de uma ampla estrutura de cooperação e articulação de estruturas privadas, sociais e públicas orientadas para melhorar a rentabilidade e a atratividade do destino turístico.

Para isso, Williams (2009) definiu que o planejamento turístico tem como objetivos: a) permitir um instrumento para disposição estruturada de equipamentos turísticos e infraestruturas associadas ao longo de grandes áreas geográficas; b) coordenar a interdependência relacionada ao transporte, alojamento, marketing e recursos humanos; c) intervir na conservação dos recursos e a maximização dos benefícios para a comunidade local; d) criar um mecanismo para distribuição e redistribuição dos investimentos relacionados ao turismo e os benefícios econômicos; e) integrar o turismo ao sistema de planejamento político (uma vez que o planejamento está sujeito às influências e controles políticos) e fornecer uma medida do estatuto e legitimidade para uma atividade que nem sempre foi considerada como vetor do desenvolvimento econômica e social.

Devido à carência de abrangência, Getz (1987) identificou quatro abordagens para o planejamento turístico, a saber: a) **fomento**: utilizado no desenvolvimento e planejamento

turístico desde que se iniciou o turismo de massa; **b) abordagem econômica:** o planejamento turístico deve centrar as suas atenções nos fatores econômicos, impulsionadores do incremento do lucro que passa a ser visto como prioritário em relação aos problemas sociais e ecológicos; **c) Abordagem físico-espacial:** teve origem no trabalho dos geógrafos, planejadores do uso do solo urbano e regional e, conservacionistas que defendem uma abordagem racional para o planejamento dos recursos naturais; **d) Abordagem orientada para o bem-estar da comunidade:** defende o máximo de envolvimento da comunidade local no processo de planejamento (HALL; PAGE, 2006).

Segundo alguns autores clássicos, o planejamento estratégico no turismo pode ser entendido como um conjunto de decisões a serem processadas, em algum futuro, e direcionadas para o cumprimento de metas pelos meios preferidos (DROR, 1973; HALL; VEAL, 1992).

A partir do planejamento, torna-se possível identificar os elementos necessários para que as devidas intervenções sejam realizadas de forma assertiva na localidade turística. Dessa forma, Ruschmann (2001) definiu que a partir do planejamento é possível estabelecer condições favoráveis para ordenar as ações humanas responsáveis pelas operações turísticas.

Para isso, Friedman (1973) concebeu dois diferentes tipos de planejamento: o planejamento relativo ao desenvolvimento (alto grau de autonomia para definir os objetivos) e o planejamento adaptável (a maioria das decisões depende muito das ações de terceiros que não pertencem ao sistema de planejamento). Todavia, ambos estão voltados para uma análise preditiva devido ao grau de incertezas sobre eventos futuros.

Dessa maneira, Ruschmann (1990) descreveu que os estudos sobre planejamento turístico se concentram nos aspectos físicos e econômicos com os devidos enfoques destacados no Quadro 09.

Quadro 09 – Enfoques do Planejamento Turístico.

Enfoques	Definições
Enfoque Urbanístico	Analisa e avalia de forma detalhada com base no Plano Diretor e na qualidade e possibilidades de exploração dos recursos turísticos.
Enfoque da Política Econômica	Emprega metodologias e técnicas adaptadas ao turismo.
Enfoque Pasolf (Produto Turístico)	Considera todos os fatores que podem afetar o desenvolvimento da infraestrutura, das instalações e da atividade turísticas.
Modelos de Simulação	Emprega modelos para realizar estudos relativos às atividades recreativas ao ar livre e para o planejamento do turismo a nível nacional.
Planejamento Estratégico	Planeja o turismo do ponto de vista administrativo (ACERENZA, 1987).
Visão Integrada	
Incorpora os enfoques supracitados, entretanto, o planejamento turístico necessita que o processo ocorra de forma integrada, tendo como prioridade o desenvolvimento coerente dos elementos físicos, econômicos, sociais, culturais, técnicos e ambientais.	

Fonte: Ruschmann (1990).

Chussil (2005) entende que muitas decisões são efetivadas de forma errada porque se baseiam em tendências. As tendências são vistas com ressalvas, já que se baseiam em situações possíveis de serem repetidas sem analisar as complexidades e peculiaridades do ambiente. Assim, para Chadwick (1971) trata-se de um método fundamentado no pensamento da ação humana situado no presente, passado e futuro para o gerenciamento de uma tarefa generalizada.

Nesse contexto, Hall (2004) definiu que para acompanhar as novas determinações para o setor de turismo, o foco e os métodos de planejamento sofreram algumas mudanças de paradigmas. Para isso, Hall e Page definiram que o planejamento turístico ocorre de várias maneiras (desenvolvimento, infraestrutura, uso do solo e de recursos, organização, recursos humanos, divulgação e marketing); estruturas (outro governo, organizações quase governamentais e não-governamentais); escalas (internacionais, transnacionais, nacionais, regionais, locais e setoriais); e diferentes escalas de tempo (para o desenvolvimento, implementação, avaliação e realização dos objetivos) (HALL e PAGE, 2006).

O desenvolvimento de um destino turístico depende de um planejamento integrado à dinâmica do sistema analisado, considerando a complexidade da atividade turística e a gama de variáveis envolvidas. Assim, Oliveira (2012) conceituou que o sistema turístico é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e função. Trata-se de um esquema dinâmico que demonstra as



combinações das múltiplas forças e energias dos conjuntos das relações ambientais, estruturais e operacionais numa relação de interdependência do sistema de distribuição.

Este sistema é uma poderosa ferramenta analítica de compreensão no contexto de um todo mais amplo. Segundo Hall (2001), um sistema é a reunião ou combinação de fatos ou partes que operam de forma complexa. Nesta concepção, a estrutura abrange um conjunto de elementos que se relacionam no ambiente, cuja análise é útil para demonstrar o quanto a ideia linear não é suficientemente adequada para explicar as situações complexas do turismo.

Destarte, Mario Beni (2007) classificou o Sistema de turismo (SISTUR) como um sistema aberto onde são realizadas trocas com o meio que o circunda, considerado como interdependente e de maneira nenhuma autossuficiente.

No planejamento físico do turismo, o ordenamento das ações no território constituiu-se para guiar à construção de equipamentos e meios de acessibilidade adaptados as necessidades dos turistas e da comunidade local.

Este sistema em termos geográficos identifica-se em três elementos básicos: região geradora; rota ou região de trânsito; e região de destino, úteis para a identificação dos fluxos de turistas da região geradora à região de destino. De acordo com Leiper (1979), no sistema turístico, os elementos do espaço turístico interagem com os elementos dos ambientes físicos, culturais, sociais, econômicos, políticos e tecnológicos (Figura 03).

Figura 03 – Sistema Turístico.

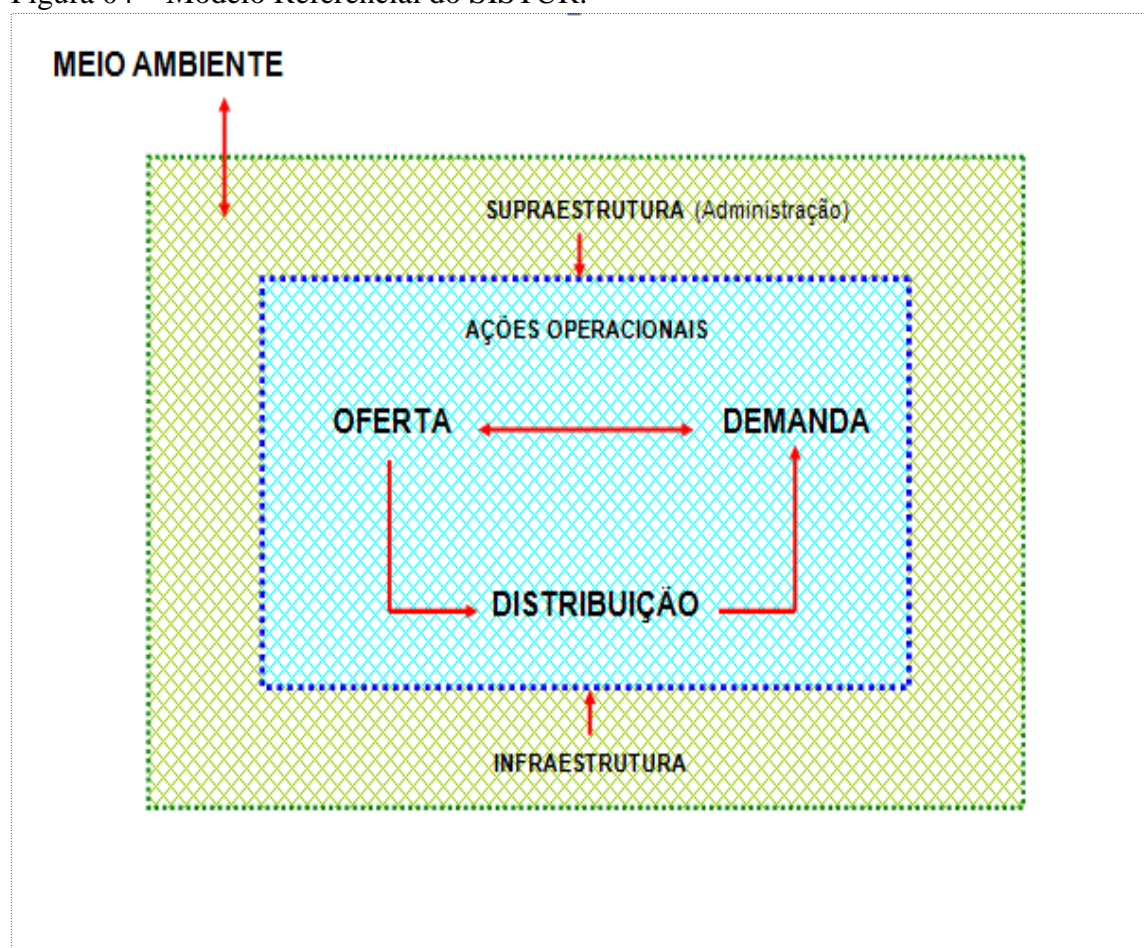


Fonte: elaborado a partir de Leiper (1979).

Boullón (1985) afirma que a melhor forma de determinar o espaço turístico consiste em observar a distribuição territorial das atrações, a fim de detectar os agrupamentos ou as concentrações mais marcantes. A função primordial do planejamento estratégico para os destinos turísticos é a operacionalização da demanda de acordo com a oferta turística, e assim, transformá-las em ações autênticas através de políticas públicas, contingenciamento de recursos, prazos definidos e delimitação geográfica.

Porém, pode-se dizer que no âmbito da governança, o sistema turístico mais adequado para uma análise sobre a gestão pública do turismo no Brasil é o modelo desenvolvido por Beni (2001), conforme Figura 04.

Figura 04 – Modelo Referencial do SISTUR.

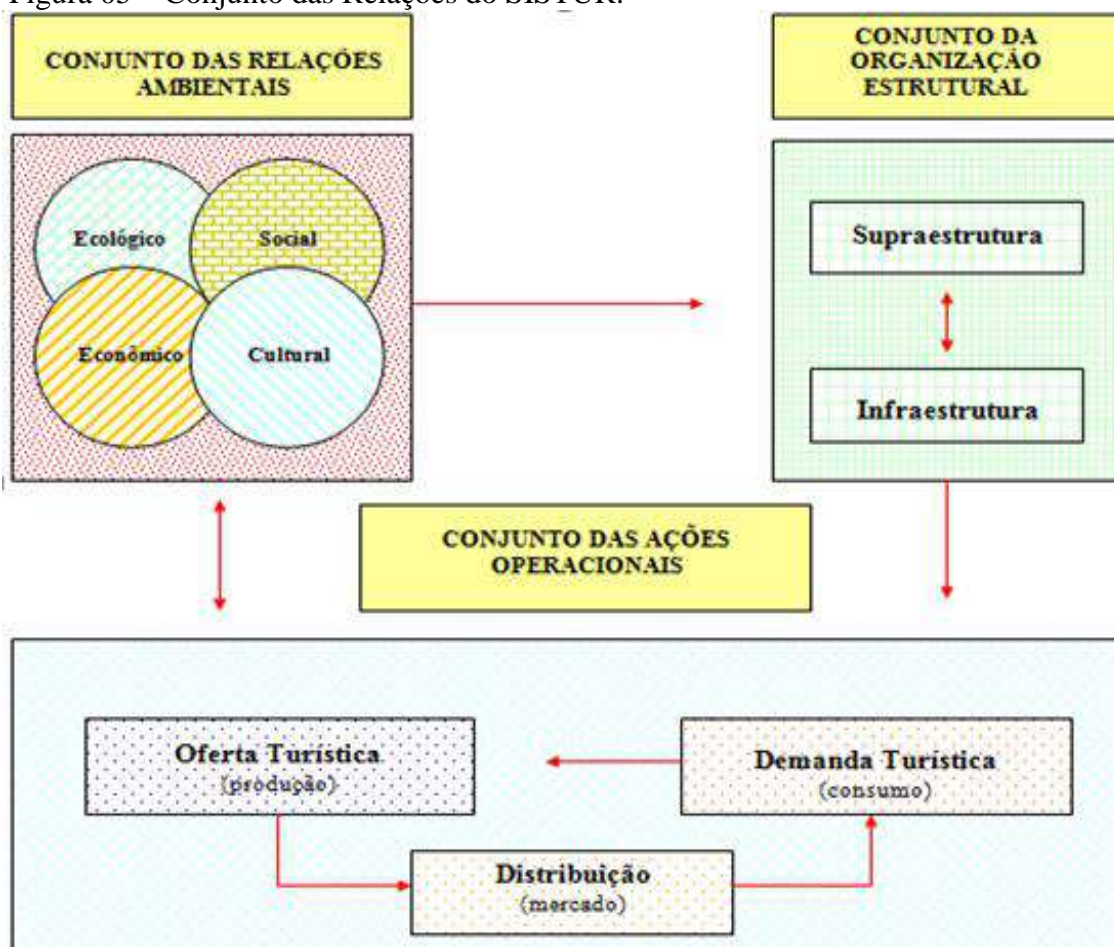


Fonte: Beni (2001).

No modelo que Beni (2001) elaborou buscou-se nos fundamentos da Teoria dos Sistemas situar o turismo de forma sintetizada num esquema dinâmico considerando toda sua abrangência, complexidade e multicasualidade, para assim, demonstrar as combinações multifacetadas de forças e energias do ambiente em que o turismo está inserido.

A partir dessa base conceitual, Beni (2001) configurou o diagrama no contexto do SISTUR subdividido em três conjuntos: **a) Conjunto das relações ambientais:** subsistemas ecológico, social, econômico e cultural; **b) Conjunto da organização estrutural:** subsistemas superestrutura e infraestrutura; **c) Conjunto das Ações Operacionais:** subsistemas mercado, oferta, demanda, produção, distribuição e consumo (Figura 05).

Figura 05 – Conjunto das Relações do SISTUR.



Fonte: elaborado a partir de Beni (2001).

Dessa maneira, entende-se que o turismo deve ser investigado/planejado de forma holística e analisado de forma sistêmica para alcançar os objetivos desejados. Segundo Getz (1986), ele é entendido como um processo baseado na análise e avaliação, que visa aperfeiçoar o potencial de contribuição da atividade turística para o bem-estar humano e qualidade ambiental.

Nesse contexto, Santos (2001) baseou-se na relação entre trabalho, estudo e lazer, reestruturação do tempo e do espaço e a crescente relação da virtualidade com o universo físico. De acordo com este autor, a era do conhecimento e da informação levou ao entendimento de

que para se alcançar a sustentabilidade no destino turístico é necessária à sensibilização, mobilização, qualificação e capacitação de todos os agentes sociais envolvidos no desenvolvimento da atividade turística na localidade receptora.

Os princípios da sustentabilidade são uma complexa e ambiciosa meta motivadora das políticas públicas, compreendendo critérios ambientais, econômicos e sociais, equitativamente importantes para uma sociedade sustentável (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998).

Nesse mesmo sentido, Sampaio, Gândara e Mantovanelli (2004) afirmaram para que o planejamento, a implantação, o desenvolvimento, a gestão e o controle da atividade turística estejam de acordo com os princípios da sustentabilidade é fundamental que exista a participação permanente de todas as partes interessadas, uma vez que, em parte, todos terão benefícios e responsabilidades. Os atores sociais são elementos chaves na construção do planejamento estratégico dos destinos turísticos, pois detêm conhecimento e vivência sobre a realidade local.

Na perspectiva da gestão de destinos turísticos no Nordeste pode-se destacar, como exemplo, o destino turístico Natal – RN devido à melhoria dos fatores determinantes para a sustentabilidade social que contribuíram para o cenário competitivo nacional e internacional deste destino (CHAGAS, BRANDÃO, 2009). A gestão municipal do turismo de Natal é responsável pela melhoria da competitividade por meio da eficiência na gestão pública e governança da infraestrutura e serviços turísticos e urbanos que contribuiu para consolidá-lo como destino indutor e principal centro de visitação turística do estado devido aos investimentos realizados através do PRODETUR/RN (FONSECA, 2005).

De acordo com Oliveira (2006), a Cidade de Natal possui uma tendência positiva de perspectiva de crescimento do setor de serviços turísticos. Esse destino foi destaque no Brasil devido ao processo de modernização e mudanças no modelo de governança. Todavia, ao mesmo tempo em que se consolida como destino turístico global é passível de melhorias, pois ainda convive com problemas sociais (BRANDÃO, 2006).

Este diagnóstico permite concluir que as deficiências na gestão dos destinos turísticos podem ser melhoradas através da elaboração de políticas públicas e do planejamento estratégico integrado e participativo com as partes interessadas acerca do desenvolvimento da atividade.

Para isso, McIntosh (2003) apresentou algumas possibilidades para a melhoria da sustentabilidade social nos destinos turísticos, a saber: a) promover produtos interativos que proporcionem melhoria das experiências locais, principalmente no que diz respeito à cultura e o patrimônio; b) estreitar as relações com a população local e os turistas por meio da promoção e colaboração em eventos locais; c) contribuir para a melhoria de infraestrutura pública urbana e não apenas turística; e d) promover mecanismos para que a comunidade possa participar da

elaboração e das decisões sobre políticas públicas de turismo para o destino. Essas possibilidades são necessárias para que o turismo se desenvolva no território, diferenciando-se dos demais, para tornar-se marcadamente especial e destacado em meio a tantos destinos turísticos (CHAGAS, 2007).

Portanto, para uma gestão estratégica de destinos turísticos torna-se indispensável à instrumentalização dos gestores públicos através de parcerias com empresas privadas, já que alguns governos não detêm acesso às modernas tecnologias de gestão, e da participação dos *stakeholders* que possibilitarão aos gestores utilizar as matrizes relacionais entre as funções do turismo e os operadores do sistema para a adoção de modelos tecnológicos inovadores e precursores de uma nova abordagem de investigação científica do turismo.

### 1.3 Cidades Inteligentes: conceitos, dimensões e infraestrutura

Atualmente, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) estão auxiliando os gestores na tomada de decisões e aumento do conhecimento sobre o objeto de estudo, que normalmente atua em rede, sendo necessário estar sustentado por uma gestão estratégica informacional que acompanhe toda a complexidade de um mundo globalizado.

No contexto das cidades, onde os destinos turísticos estão inseridos, observa-se a evolução de um processo de crescimento demográfico, com grandes implicações na qualidade de vida da população, na competitividade entre os municípios, no desenvolvimento sustentável e na sustentabilidade ambiental.

Segundo estudos da *United Nations* (2014), até 2050, 70% da população global (mais de seis bilhões de habitantes) estarão vivendo nos centros urbanos, desse total da população, 64,1% são referentes aos residentes dos países em desenvolvimento e 85,9% dos moradores de países desenvolvidos. Dessa forma, a gestão sustentável das cidades é o desafio que será enfrentado por praticamente todos os gestores públicos.

Portanto, cabe ao Estado à missão promover o desenvolvimento local, principalmente em regiões fragilizadas por deficiências relacionadas ao desenvolvimento econômico, social, ecológico e cultural.

Santos (2003) listou alguns dos pontos relacionados ao papel do Estado no incentivo ao desenvolvimento local, a saber: a) capacitação e assistência técnica para o empreendedorismo econômico, cultural e social; b) capacitação e cooperação técnica para o fortalecimento institucional; c) geração de emprego, trabalho e renda; d) incentivo ao associativismo e cooperativismo; e) fortalecimento dos arranjos produtivos atuais e potenciais; f)

democratização do crédito para pequenos e médios empreendimentos; g) acesso à linhas de microcrédito; h) expansão do ensino técnico e superior, a partir das vocações econômicas e sociais locais e microrregionais; i) criação de incubadoras de empreendimentos urbanos e rurais; j) incentivo à implantação de núcleos locais e microrregionais de pesquisa e inovação tecnológica, constituídos com base em parceria entre governos, universidades e setor privado e implantação de projetos de inclusão digital.

Na Administração Pública observa-se a notória, progressiva e abrangente aplicação das TICs, por meio da Internet, nas diferentes esferas governamentais. A utilização das TICs na esfera governamental visa à agilidade, a eficiência e a transparência dos atos administrativos através do monitoramento das ações governamentais por parte da sociedade no exercício da cidadania por meio dos serviços públicos ofertados na Rede Internacional de Computadores.

Desse modo, mas de forma complementar, Sachs (2004) definiu o desenvolvimento com foco em variáveis relacionadas à qualidade de vida da população (igualdade, equidade e solidariedade) que estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento com consequências de longo alcance para que o pensamento econômico sobre o desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor. Em vez de maximizar o crescimento do PIB, o objetivo maior se torna promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a reduzir a pobreza, fenômeno vergonhoso, porquanto desnecessário, ao nosso mundo de abundância.

No Brasil, esse processo emergiu a partir do início do século XXI, quando o governo entendeu a importância dessas tecnologias no processo de modernização da gestão pública, e a partir desse período, foram criadas políticas públicas para democratizar o uso das TICs no setor público e privado com o intento de alavancar o desenvolvimento e melhorar os indicadores sociais e econômicos do país.

À vista disso, a ampliação do uso das TICs é utilizada como atividade meio para a mudança de paradigma no modelo de governança com impactos nas relações sociais, empresariais e governamentais, num processo de inovação através do conceito de *Smart Cities* (WASHBURN; SINDHU, 2010).

Na década de 90 as cidades inteligentes de hoje eram denominadas cidades digitais. As cidades digitais eram entendidas de acordo com o acesso nos centros urbanos a computadores e infraestrutura de rede de Internet. Entretanto, as cidades inteligentes referem-se aos processos de informatização através de tecnologias da informação e comunicação que promovem a integração e interação entre máquina e homem num processo de inclusão social e acessibilidade para todos.

Nesse sentido, Werthein (2000, p. 71) destaca que “a expressão ‘sociedade da informação’ passou a ser utilizada, nos últimos anos desse século, como substituta para o conceito complexo de ‘sociedade pós-industrial’ e como forma de transmitir o conteúdo específico do ‘novo paradigma’ técnico-econômico”.

De acordo com Lopes (2009), a capacidade tecnológica alinhada ao desenvolvimento regional influenciou no padrão espacial através da adoção de novas tecnologias na expectativa que correspondam às novas atividades inovadoras, dando origem a novas estruturas territoriais, através da instalação de empresas mais modernas ou da reestruturação das existentes, tornando-as mais eficientes e competitivas.

No contexto histórico, o processo de revolução tecnológica promovida pelas Tecnologias da Informação e Comunicação demonstra a força da nova era da informação (CASTELLS, 1999). A era da informação não promoveu apenas uma mudança social, mas também uma transformação de alto impacto global.

Nesse processo de transformação, Guattari (1986) destaca que as cidades perderiam sua importância por qualidades particulares para se converterem em nós de uma rede multidimensional de processos técnicos, científicos e artísticos, mas concentrariam e atrairiam as pessoas responsáveis pela "produção da subjetividade" por meio da germinação da criatividade cultural, tecnológica e econômica que animaria a sociedade informacional.

Nesse cenário de metamorfose promovido pela era da informação na sociedade surgiu o conceito de Cidades Inteligentes que está associado a um sistema tecnológico integrado aos serviços da cidade e seus componentes sociais, a fim de melhorar a eficiência dos serviços públicos e a qualidade de vida dos cidadãos (EGGER, 2009).

A cidade inteligente tem como desafio elaborar soluções baseadas num conceito amplo de sustentabilidade, nas dimensões ambiental, social, econômica, institucional e cultural, com o objetivo de melhorar a eficiência da gestão pública municipal e o nível das condições básicas e suplementares dos residentes.

Uma cidade inteligente é formada quando a aplicação de investimentos em capital humano, social e tradicional está alinhada às modernas tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e gestão eficiente dos recursos naturais por meio de uma governança participativa (CARAGLIU; DEL BO; NIJKAMP, 2011).

Segundo Giffinger e Gudrun (2010), as cidades inteligentes são aquelas que bem realizam a visão de futuro em várias vertentes – governança, economia, mobilidade, pessoas, qualidade de vida, meio ambiente – e são construídas conforme a combinação inteligente de atitudes decisivas, independentes e conscientes dos atores que nelas atuam. Através desta

metodologia é possível identificar os principais pontos críticos por meio de uma análise baseada em indicadores para propor ações assertivas definidas no planejamento estratégico.

Neste contexto, Cohen (2012) definiu seis dimensões para as *Smart Cities*, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Dimensões das *Smart Cities*.

Dimensões	Descrição
<i>Smart Governance</i> (Governança Inteligente)	É definida pela transparência dos sistemas de governo, através da modernização da administração da pública e abertura de dados.
<i>Smart Economy</i> (Economia Inteligente)	Implementa estratégias econômicas baseadas na tecnologia digital para promover o espírito inovador, empreendedorismo, imagem econômica, símbolos, produtividade, flexibilidade do mercado de trabalho, inserção internacional, habilidade para transformar-se, consumo colaborativo ou equilibrado, entre outras.
<i>Smart Mobility</i> (Mobilidade Inteligente)	Padroniza a acessibilidade da cidade, bem como fora da cidade, disponibilizando tecnologias assistivas e sistemas de transporte adaptados.
<i>Smart People</i> (População Inteligente)	Qualifica e capacita o capital humano das cidades, indica o nível de formação, aprendizado frequente, diversidade social e étnica, flexibilidade, criatividade, espírito cosmopolita, participação popular dentre outras características.
<i>Smart Living</i> (Vida Inteligente)	É medida em termos de ambiente saudável, coesão social, atração turística e disponibilidade cultural e educacional dos serviços (BAUDOIN, 2012).
<i>Smart Environment</i> (Meio Ambiente Inteligente)	Otimização da energia que conduz para a gestão sustentável dos recursos disponíveis.

Fonte: Cohen (2012).

Na Cidade Inteligente (CI), a gestão pública faz uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para tornar os componentes das infraestruturas e serviços públicos (administração da cidade, educação, assistência à saúde, segurança pública, edifícios, transportes e serviços de utilidade pública) mais inteligentes, interconectados, eficientes e transparentes (WASHBURN; SINDHU, 2010), ou seja, as condições de operações da cidade são monitoradas e integradas de forma preventiva para garantir a continuidade de suas atividades fundamentais (HALL et al, 2000).

A Governança Inteligente combina as facilidades das TICs e da *Internet* com os esforços organizacionais, de *design* e planejamento, para desmaterializar e acelerar os processos burocráticos com o propósito de identificar e implementar soluções inovadoras para gestão pública (TOPPETA, 2010).

De acordo com Harrison e Donnelly (2011), elas que fazem o uso sistemático das TICs



para promover a eficiência no planejamento, execução e manutenção dos serviços e infraestruturas urbanos para atender as necessidades e os interesses dos atores que atuam nestas cidades, cujo objetivo é a melhoria na qualidade dos serviços aos cidadãos através do estabelecimento de sistemas integrados baseados em TICs por meio de mecanismos dos quais os serviços são fornecidos para que as informações sejam compartilhadas (NAM; PARDO, 2011).

Dessa forma, são criados novos canais de comunicação entre os cidadãos e o poder público através da melhoria na eficiência nas práticas de governança que contribuem para a eficiência das decisões por parte dos gestores municipais (WEBBER; WALLACE, 2009). Estas interfaces permitem que os cidadãos se envolvam com município de forma colaborativa por meio de um sistema que auxilia o gestor na análise do desempenho da gestão pública de forma preventiva e/ou preditiva (KANTER; LITOW, 2009; CROMER, 2010).

As cidades inteligentes têm como ponto central o desenvolvimento urbano através do reconhecimento da progressiva importância das TICs no direcionamento da gestão pública para a melhoria da competitividade econômica, mobilidade urbana, qualificação e capacitação do capital humano, qualidade de vida e sustentabilidade ambiental (DUTTA, 2011).

A economia é o principal motor para o desenvolvimento das cidades inteligentes. Os resultados econômicos alcançados pelas iniciativas das cidades inteligentes na dimensão Economia Inteligente são projetados a partir de uma agenda de mudanças implementadas por meio de ações que contribuem para o desenvolvimento da indústria e, conseqüentemente, a criação de empresas, emprego e mão-de-obra (CHOURABI et al, 2012). Nessa dimensão estão incluídos fatores de competitividade econômica como a inovação, o empresariado, as marcas, a produtividade e a flexibilidade do mercado de trabalho, bem como a integração com os mercados nacional e internacional (GIFFINGER, 2007).

A acessibilidade local e internacional são aspectos importantes da Mobilidade Inteligente presentes através da padronização de instalações e equipamentos adaptados, sinalização, tecnologias assistivas e sistemas de transportes sustentáveis (GIFFINGER, 2007).

Para Kwan (2007), duas noções são importantes para compreender as dimensões da mobilidade: a extensibilidade, ou seja, a capacidade de uma pessoa ou grupo superar as deficiências ou mobilidade reduzida, e a acessibilidade, ou a potência para alcançar o ponto desejado. Dessa maneira, pode-se concluir que as tecnologias assistivas aliada à mobilidade física, criam relações espaciais via contato contínuo (KATZ, 2008) ou microcoordenação e acessibilidade (LING, 2004).

A dimensão relacionada à População Inteligente não está reduzida apenas ao nível de

qualificação ou de educação dos cidadãos, mas também pelo nível de qualidade das interações sociais relativas à integração com a gestão pública e abertura para o mundo "exterior" (GIFFINGER, 2007). A globalização e o advento das tecnologias trouxeram o aumento da taxa de desocupação e o desaparecimento de empresas, mas também permitiu uma maior aproximação entre mercados e pessoas, além de abrir novas possibilidades de especialização e ocupação para as pessoas (FELDMAN; AUDRETSCH, 1999).

Para Kanter e Litow (2009), a Vida Inteligente é definida pela capacidade de conectar de forma inovadora as infraestruturas físicas e de TICs, eficiente e eficazmente, convergindo os aspectos organizacionais, normativos, sociais e tecnológicos a fim de melhorar as condições de sustentabilidade e de qualidade vida da população. Essa dimensão compreende aspectos da qualidade de vida como a cultura, a saúde, a segurança, a habitação, o turismo, entre outros (GIFFINGER, 2007). (Figura 06).

Figura 06 – Integração e Interações nas Cidades Inteligentes.



Fonte: Prado e Santos (2014).

A dimensão relacionada ao Meio Ambiente Inteligente é descrita por condições naturais atraentes (clima, espaço verde, entre outras), poluição, gestão de recursos e também pelos esforços para a proteção do ambiente (GIFFINGER, 2007). Portanto, na dimensão da sustentabilidade inteligente das *smart cities*, tanto as organizações públicas quanto as privadas implementam melhorias na vida das pessoas por meio da responsabilidade socioambiental, sem deixar de considerar o retorno dos investimentos realizados pelos *stakeholders* (ESTY; WINSTON, 2009).

Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011) indicam que uma cidade inteligente exige investimento em capital humano-social e incentivo da utilização de tecnologias avançadas de TICs como viabilizador para um crescimento econômico sustentável e uma melhora na qualidade de vida, uma boa gestão de recursos naturais e energéticos, com participação atuante do governo e estado. Para isso, as *Smart Cities* devem ter como base o capital humano e a infraestrutura/infoestrutura através da integração entre os princípios da inteligência, instrumentação, interconexão (KOMNINOS; PALLOT; SCHAFFERS, 2011).

Nesse processo de transformação, alicerçado no capital humano, o prefeito possui um papel central pelo seu poder de definição de agenda, para isso, é necessário um modelo de gestão pública colaborativa e intersetorial fundamentada no aprimoramento dos processos, sistemas e recursos humanos, bem como um modelo de governança com a sociedade, em que a cidadania esteja empoderada, participante, acompanhando e cobrando a manutenção dos projetos da cidade (CUNHA, 2016).

Anderle e Freitas Jr. (2013) destacam que as TICs são essenciais para a existência das cidades inteligentes, mas o investimento em capital humano e social deve ocorrer para o sucesso da cidade mais sustentável em termos econômico, ambientais, governança e qualidade de vida. As cidades inteligentes são mais do que uma junção tecnologias, envolvem também dados compartilhadas pela comunidade (atores governamentais, empresas privadas, Terceiro Setor e a sociedade) através da infraestrutura tecnológica municipal responsável por processá-los para transformá-los em informações para nortear as decisões que serão implementadas ou não pelos gestores num processo de gestão participativa.

Com relação à gestão participativa, Furtado (2007) definiu que cidade inteligente está fundamentada na disseminação da informação, na constituição de mecanismos que possibilitem um maior conhecimento da realidade local e na democracia participativa. Dessa maneira, se supõe que o acesso à informação permite ao cidadão uma participação colaborativa qualificada, dando-lhes condições para elaboração de estratégias para a construção de políticas públicas que contribuirão para a tomada de decisões sobre o futuro da cidade (LEMOS, 2013).

De acordo com Januzzi (2009), na democracia participativa o processo não pode ser conduzido de forma tecnocrática, por ser definido como um processo linear e de suma importância como forma de garantir a participação e controle social legítimo perante a sociedade, à vista disso, conclui-se que a experiência do exercício da cidadania na cidade é retratada como um caso de democracia deliberativa, que é uma das formas de democracia participativa (LÜCHMANN, 2002).

Considerada como um modelo ou ideal de exercício do poder político, a democracia deliberativa defende que a legitimidade das decisões políticas oriundas de processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e da justiça social, que conferem um reordenamento lógico do poder político por reconhecer as dificuldades, a dinâmica e a complexidade das relações sociais tais como: a diversidade de interesses, conflitos e as desigualdades sociais. Para dessa forma, criar condições para que o debate público impacte nas demandas sociais (LÜCHMANN, 2002).

Neste sentido, dentro do conceito de Cidades Inteligentes e Sustentáveis deve ser considerado o processo de elaboração do Plano Diretor como instrumento orientador do crescimento ordenado e desenvolvimento sustentável através da gestão participativa que contemplem todos os componentes do planejamento urbano.

Apesar de o capital humano ocupar o papel central na transformação das cidades tradicionais em cidades inteligentes, as TICs são responsáveis pelo trânsito, armazenamento e análise de dados do sistema integrado das cidades inteligentes.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) “é o conjunto de dispositivos individuais, como hardware, e software, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faça parte ou gere tratamento da informação, ou ainda, que a contenha” (CRUZ, 1997, p.160).

Dentre as tecnologias utilizadas na concepção das cidades inteligentes, destacam-se as seguintes, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Tecnologias da Informação e Comunicação na Perspectiva das *Smart Cities*.

TICs	Definições
Computação na Nuvem ( <i>Cloud Computing</i> )	Pode ser definida como “um conjunto de recursos como capacidade de processamento, armazenamento, conectividade, sistemas, aplicações e serviços disponibilizados na Internet”. (TAURION, 2009, p. 2).
Dados Abertos ( <i>Open Data</i> )	Refere-se aos dados gerados, armazenados e disponibilizados <i>on-line</i> pela administração pública por decisão interna ou solicitação, em formato processável e com licença livre de utilização (WEINSTEIN; GOLDSTEIN, 2012).
<i>Software</i> de Aplicação (Aplicativo)	São programas sob medida que solucionam uma necessidade específica de um determinado negócio e/ou do usuário (PRESSMAN, 2011).
Web Semântica	É uma extensão dos princípios da Web, nela a informação é produzida com um significado bem definido, ou seja, permitir a melhor interação entre os computadores e as pessoas (BERNERS-LEE; HENDLER; LASSILA, 2001).
A Internet das Coisas ( <i>Internet of Things – IoT</i> )	É composta dos chamados objetos inteligentes, ou seja, dispositivos físicos pequenos e altamente restritos em termos de capacidade de memória, capacidade de computação, autonomia energética e capacidade de comunicação (JARA; LADID; SKARMETA, 2014).
Colaboração Coletiva ( <i>Crowdsourcing</i> )	É um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários presente na <i>Internet</i> para resolver problemas, criar conteúdo e soluções e/ou desenvolver novas tecnologias (HOWE, 2009).
Megadados ( <i>Big Data Analytics</i> )	É um termo que designa o conjunto de dados criados pela sociedade digital a todo o momento, tendo como características o volume, a velocidade e a variedade e possibilita fazer análises de grande importância econômica, gerencial e comercial no processo de mineração dados (TARIFA, 2014).
Inteligência de Negócio ( <i>Business Intelligence – BI</i> )	Os principais objetivos do BI são permitir o acesso interativo aos dados, proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gestores a capacidade de realizar a análise adequada (TURBAN et. al, 2009).

Fonte: SEGITTUR (2013).

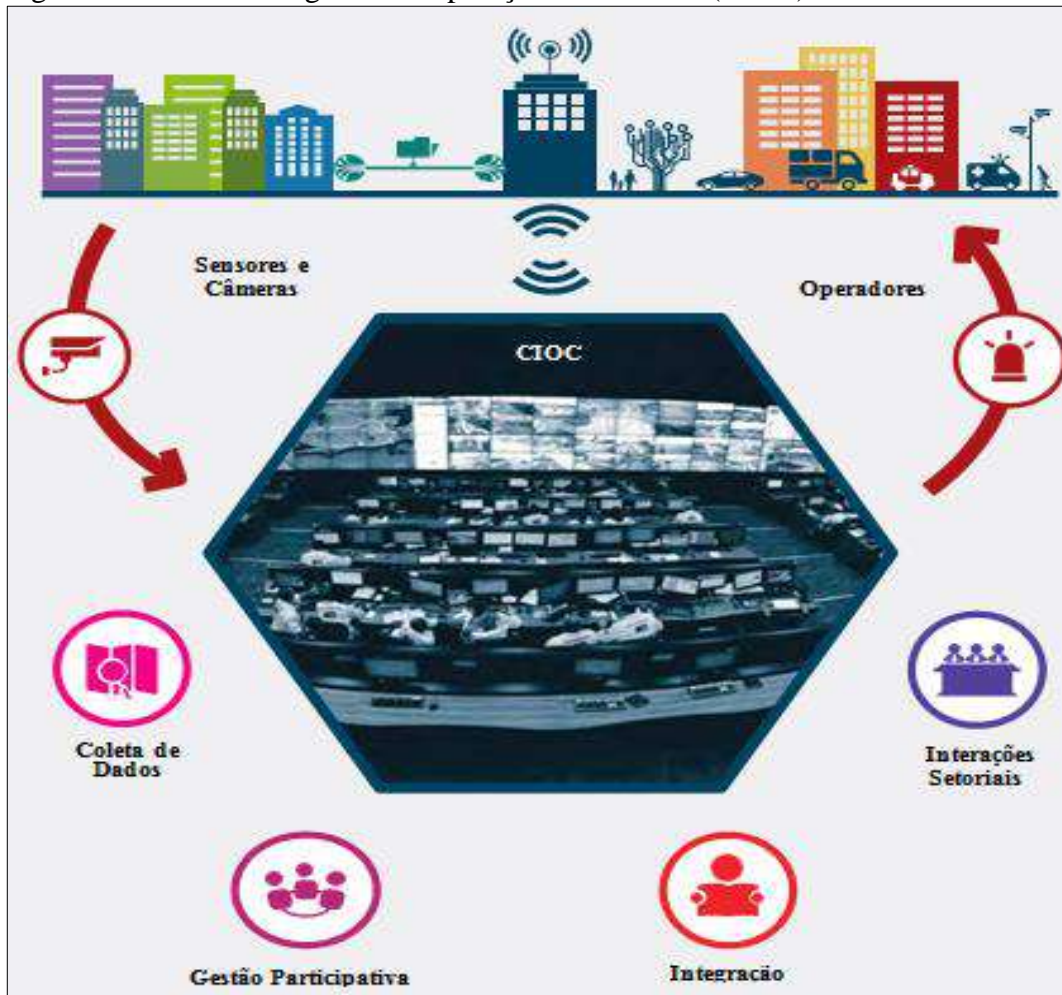
Dessa forma, define-se que nas cidades inteligentes há capacidade de suportar a aprendizagem, desenvolvimento tecnológico e atividades de inovação, alinhadas às capacidades dos espaços digitais, ao processamento de dados e ferramentas para transferência de tecnologia e compartilhamento do conhecimento (XAVIER, 2004).

A implementação do conceito de Cidade Inteligente pode começar por um departamento através da construção de um Centro Integrado de Operação e Controle (CIOC) que traga ao município uma modelo de gestão colaborativa.

Conforme descrito no documento sobre Cidades Inteligentes do BID (2016), o sistema CIOC estará conectado à infraestrutura tecnológica pública por meio da *Internet* e de diferentes redes de comunicação, sensores, dispositivos digitais e *softwares* instalados na malha urbana

da cidade que permitirão aos operadores do sistema acompanhar a dinâmica da cidade. Este sistema inteligente possibilita através da análise preditiva que uma grande quantidade de dados seja processada e produza informação para auxiliar o gestor na tomada de decisões (Figura 07).

Figura 07 – Centro Integrado de Operações e Controle (CIOC).



Fonte: BID (2016).

Por conseguinte, para a implantação da infraestrutura tecnológica será necessário criar as *interfaces* de comunicação que possibilitarão a integração/interação entre o sistema e os cidadãos para a coleta de dados e a gestão participativa (Quadro 12).

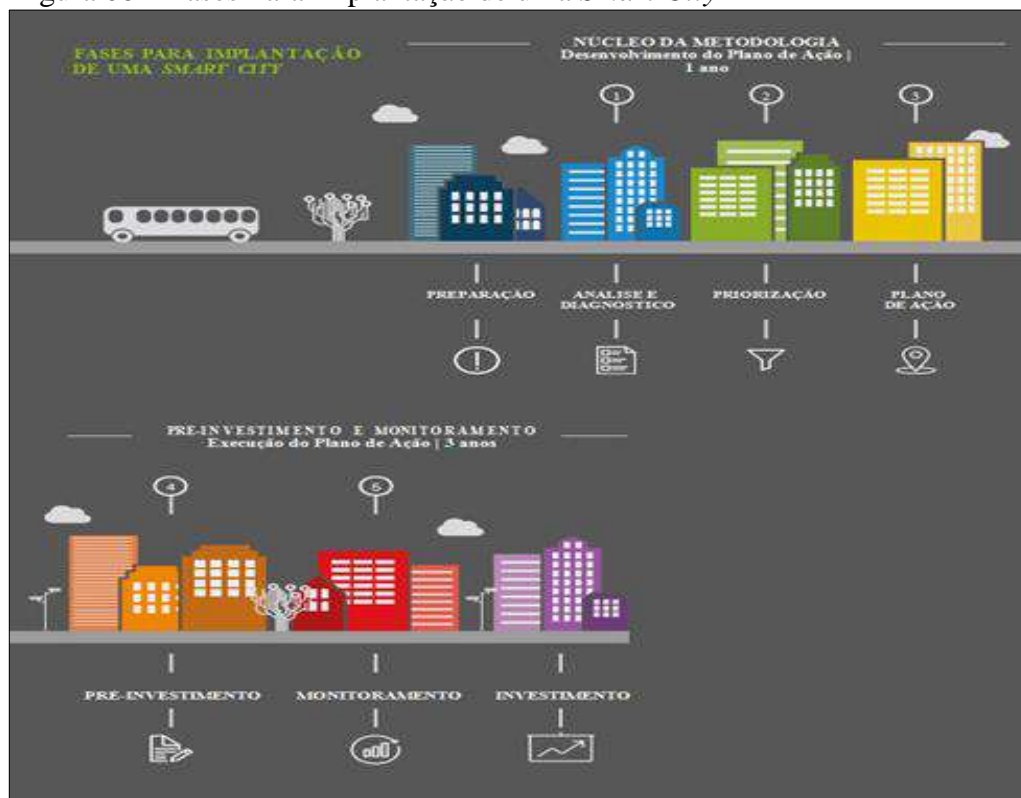
Quadro 12 – Interfaces de Comunicação.

Canais de Comunicação	Descrição
Fóruns de Discussão	Sistemas online onde os cidadãos têm a chance de comentar, sugerir e votar propostas encaminhadas pela administração pública.
Aplicativos Móveis	Permitem aos cidadãos interagir com a administração pública para informar sobre problemas da infraestrutura da cidade, segurança e informes.
Redes Sociais e Temáticas	Usadas principalmente para a coleta e análise de dados que permite disparar enquetes para participação popular na tomada de decisão.

Fonte: BID (2016).

Esta colaboração entre o poder público e o cidadão integra o residente nas várias esferas da administração pública, seja na solicitação e/ou acompanhamento dos serviços públicos, bem como no monitoramento da prestação de contas da gestão municipal.

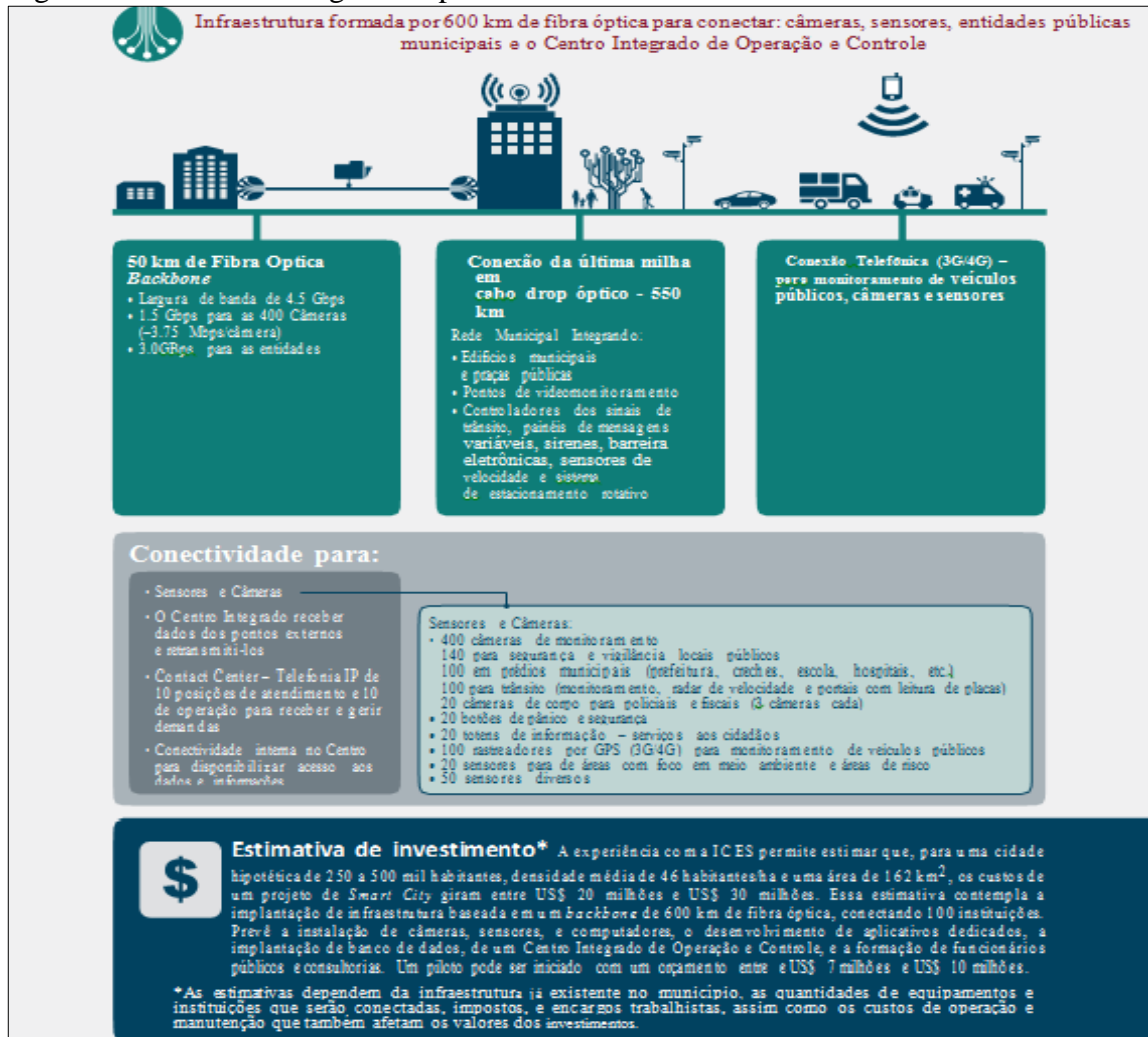
De acordo com a metodologia desenvolvida pelo BID (2016) um projeto para implantação de uma *Smart City* está dividido em 5 (cinco) fases: Fase 1) Diagnóstico; Fase 2) Priorização; Fase 3) Elaboração do Plano de Ação; Fase 4) Pré-investimento; Fase 5) Monitoramento (Figura 08).

Figura 08 – Fases Para Implantação de uma *Smart City*

Fonte: BID (2016).

De acordo com estimativas do Instituto Cidades Emergentes Sustentáveis (ICES), o investimento para implantação do conceito *Smart Cities* em municípios com uma população entre de 250 mil a 500 mil habitantes segue o planejamento descrito na Figura 09.

Figura 09 – Cidade Inteligente Hipotética



Fonte: BID (2016).

Em vários países é possível identificar municípios que implantaram conceito de *Smart Cities* como referência de gestão mais eficiente. Neste contexto, alguns casos exitosos foram implantados, demonstrando assim a viabilidade funcional das iniciativas com exemplificado no Quadro 13.



Quadro 13 – Estudos de Caso sobre iniciativas *Smart nas Cidades*.

Cidades Inteligentes/Áreas	Descrição
Barcelona (Espanha)/Governança	Gestão inteligente e integrada de modo a permitir a otimização das operações da cidade: governança; economia; mobilidade urbana; qualificação e capacitação profissional; qualidade de vida (segurança e saúde); sustentabilidade.
Tel Aviv (Israel)/Economia	Integração entre cidadão e a cidade por meio de aplicativos e <i>Smart Card</i> : sistema <i>Digi-Tel</i> , que combina a oferta de um cartão de identidade de residente digitalizado e transformado em um <i>Smart Card</i> com o uso de aplicativo móvel para <i>smartphones</i> , serviços de mensagem via SMS e <i>e-mail</i> , uso de um portal <i>web</i> e a digitalização dos serviços públicos e culturais.
Santander (Espanha)/Mobilidade Urbana	Uso de sensores na gestão do tráfego urbano: baseado na implantação de 3 (três) tipos de sensores (estático, dinâmico e participativo) que foram instalados, sob o asfalto, nas entradas da cidade para medir a intensidade do tráfego de veículos para informar o posicionamento e a velocidade em tempo real o que permite o mapeamento constante das condições do trânsito.
Montreal (Canadá)/Educação	Aplicativos móveis para organização de arquivos escolares que otimizaram o tempo dos professores: em uma parceria público-privada, a diretoria trabalhou com um <i>start-up</i> para migrar as informações para o formato digital e criar o aplicativo móvel <i>Hall Monitor</i> , que possibilita aos professores e à administração escolar acompanhar e lançar dados sobre cada aluno usando um dispositivo móvel em qualquer lugar do campus ou fora dele.
Tóquio (Japão)/Qualidade de Vida	Dispositivos e aplicativos móveis em prol da qualidade de vida dos idosos: projeto que visa melhorar a qualidade de vida da população de idosos oferecendo a eles <i>tablets</i> equipados com aplicativos móveis desenvolvidos para conectá-los aos serviços de saúde, à comunidade e à família.
Buenos Aires (Argentina)/Segurança Pública	Modernização da polícia e integração dos sistemas segurança e de emergências: promoveu a troca dos sistemas informatizados, das redes de comunicação de voz e dados, implantou câmeras e sensores de segurança, veículos conectados, e treinou os policiais na operação dos novos dispositivos de segurança.
Itu (Brasil)/Meio ambiente	Sistema de coleta seletiva: os contêineres de resíduos orgânicos, recicláveis ou subterrâneos são equipados com sensores que avisam quando está chegando ao seu limite.
San Diego (Estados Unidos)/Eficiência Energética	Sistema de iluminação pública inteligente: primeira cidade dos EUA a utilizar lâmpadas <i>LED</i> inteligentes equipada com sensores fotoelétricos, transmissores sem fio e microprocessadores que em conjunto com os postes formam uma rede capaz de fornecer informações em tempo real sobre o consumo de energia de cada uma das regiões da cidade, além de obedecer a comandos remotos para controle adaptativo da iluminação e redução de custos.

Fonte: SEGITTUR (2013).

As iniciativas Inteligentes descritas nos estudos de caso supracitados podem servir de referência e inspiração para novos projetos onde os principais beneficiados são os cidadãos por terem sido inseridos pelos gestores municipais no centro do desenvolvimento sustentável a

partir da incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) à gestão urbana.

Para tal fim, as cidades inteligentes não podem ser consideradas apenas como resultado de um processo inovador, mas um ecossistema de inovação que permite a cocriação de comunidades para uma concepção inovadora resultante do engajamento com os *stakeholders* (SCHAFFERS et al., 2011).

#### 1.4 Destinos Turísticos Inteligentes: origem, características e perspectivas

O conceito para Destinos Turísticos Inteligentes (*Smart Tourism Destinations* em inglês) tem origem na concepção de Cidades Inteligentes com algumas peculiaridades – o produto turístico – que de acordo com Murphy, Pritchard e Smith (2000) é uma experiência entregue por um destino aos turistas. Segundo López Ávila e García Sánchez (2013), os destinos turísticos inteligentes devem estar estabelecidos sobre uma infraestrutura inteligente para promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da urbe, agregando valor a experiência turística e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida dos residentes.

Deste modo, a consideração acerca de um destino turístico inteligente deve ser fundamentada na inteligência territorial que contribui para o desenvolvimento do espaço turístico de forma inteligente. A inteligência territorial é um método de trabalho que conta com uma série de ferramentas de diagnóstico, evolução e observação, acessível aos atores locais para o desenvolvimento sustentável iniciado na França e posteriormente estendido a outros países europeus (GIL; FERNANDÉZ; HERRERO, 2015).

Em razão disso, o conceito de inteligência aplicado ao fenômeno turístico-territorial serve para compreender as variáveis e os fenômenos que integram e ocorrem no sistema turístico e, resolver problemas através do uso de tecnologias inteligentes (GIL; FERNANDÉZ; HERRERO, 2015). O objetivo é constituir conhecimentos pluridisciplinares resumidos em conhecimentos multidisciplinares para melhorar o conhecimento da estrutura e dinâmica do território (GIRARDOT, 2009).

Introduzir a inteligência territorial aos destinos turísticos requer interligar dinamicamente os *stakeholders* através de um sistema em que as informações e atividades turísticas possam ser trocadas instantaneamente, melhorando a experiências do turista e a eficácia da gestão do turismo a nível micro e macro.

O sistema territorial inteligente é composto por elementos que se inter-relacionam produzindo dados e informações essenciais para a gestão do espaço como representado na Figura 1.

Figura 10 – Sistema Territorial Inteligente.



Fonte: Gil, Fernández e Herrero (2015).

Para os autores do sistema supracitado, a geografia é entendida como ciência que estuda a superfície terrestre, a sociedade, o território, as paisagens e as regiões que se inter-relacionam no sistema territorial inteligente (GIL; FERNANDÉZ; HERRERO, 2015). Santos (2008) destaca que estes elementos estão ligados entre si e por uma organização reguladora que pode assumir diferentes escalas. Dessa forma, Moreira (1992) afirma que o espaço geográfico se encontra em permanente processo de transformação, acompanhando e condicionando as evoluções ocorridas na sociedade.

O sistema é caracterizado como o cérebro do território inteligente, pois nele estão centralizados os componentes (atores, escala e dados) que irão possibilitar a compreensão e gestão inteligente do território (GIL; FERNANDÉZ; HERRERO, 2015). Segundo Davidovich (1991), gestão é compreendida como uma prática inteligente do poder que perpassa a simples noção de administração e gerenciamento para a adequação no que diz respeito a sua instrumentalidade (DAVIDOVICH, 1991).

Assim, o estado de um sistema é determinado pelas propriedades relevantes dos seus componentes, dessa forma, propõe-se modelar a inovação como uma mudança de estado do sistema, adotando-se como variáveis de estado as características associadas à rede de processos existentes, isso é, o conjunto de todos os processos existentes na organização (SCHODERBEK; SCHODERBEK; KEFALAS, 1980).

A informática é referida pelos autores como um conjunto de tecnologias responsáveis pelo armazenamento, tratamento, análise, interpretação e difusão de informações geográficas, econômicas, ambientais, entre outras (GIL; FERNANDÉZ; HERRERO, 2015). De acordo com Chiavenato (2002), a informática lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos e eletrônicos, ou seja, é um dos fundamentos da teoria e dos métodos que fornecem regras para o tratamento da informação. Logo, as principais funções da informática é processar, armazenar e comunicar (MEIRELLES, 1994).

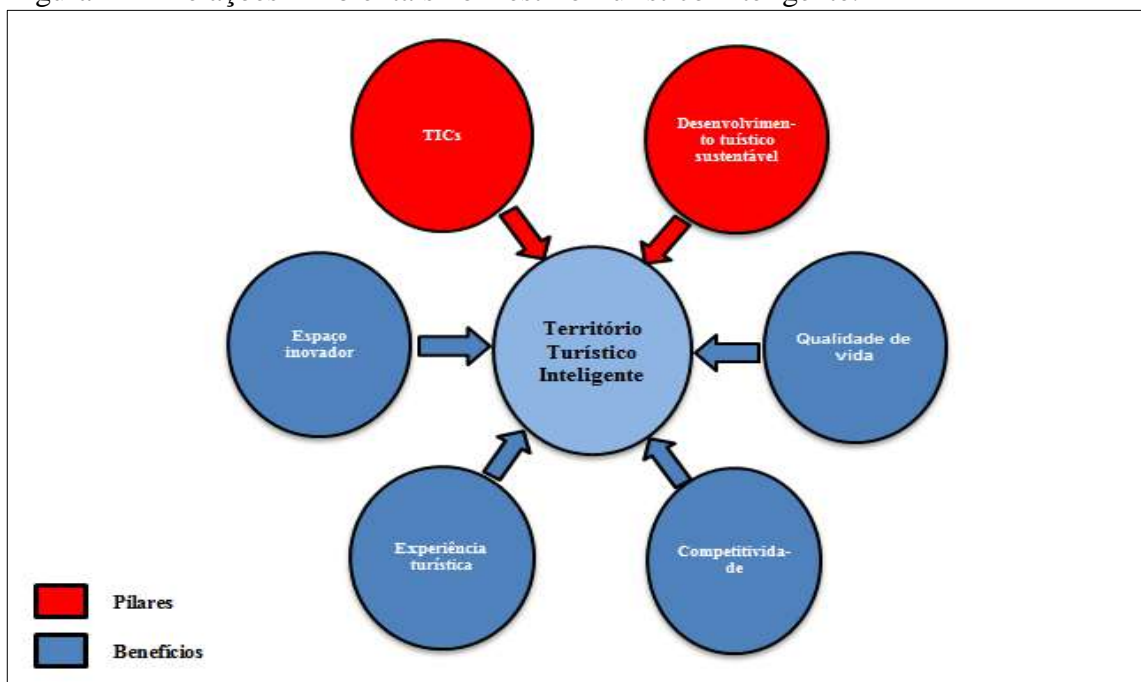
A comunicação produzida pelas informações no sistema territorial inteligente será considerada eficiente desde que sejam compartilhadas com os usuários através do sistema num processo de retroalimentação da gestão territorial (GIL; FERNANDÉZ; HERRERO, 2015). No entanto, o sistema territorial inteligente desempenha sua funcionalidade apenas promovendo a infraestrutura tecnológica, pois o trabalho colaborativo e a gestão do conhecimento envolve também aspectos humanos, culturais e de gestão (SILVA, 2003). As tecnologias computacionais desempenham um papel de tecnologia intelectual, ou seja, elas reorganizam, de uma forma ou de outra, a visão de mundo de seus usuários e modificam seus reflexos mentais (LÉVY, 1999).

Portanto, o território inteligente é aquele que possui capacidade contínua de aprendizagem e de reinvenção, quanto as suas formas de competitividade e desenvolvimento, que permitam aumentar de forma equitativa os níveis econômico, social, natural e de bem estar da população delimitada no seu ambiente local e global (FERNÁNDEZ-MACHO; GONZÁLEZ CASEMIRO, 2009). Dessa forma, para uma gestão territorial inteligente é necessário fazer uma análise sistêmica de todos os elementos que integram nesse ambiente, para assim, entender a dinâmica dessas relações e, contribuir para o desenvolvimento integrado e sustentável do território.

Conforme as bases de construção das cidades e dos territórios inteligentes, o desenvolvimento dos destinos turísticos inteligentes também envolve pessoas e processos tecnológicos. Esta transformação de um destino turístico tradicional num destino turístico inteligente exige comprometimento da administração pública, principalmente, no que diz respeito à escolha do gestor e da equipe responsável pelo projeto, pois, a gestão de um destino é dita como uma tarefa extremamente desafiadora (MARIANI et al., 2014).

As relações ambientais nos Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs), de acordo com os pilares dos destinos turísticos inteligentes e os benefícios trazidos por ele, estão representadas conforme a Figura 11.

Figura 11 – Relações Ambientais no Destino Turístico Inteligente.



Fonte: SEGITTUR (2013).

Segundo SEGITTUR (2013), nas relações ambientais ocorridas nos destinos turísticos inteligentes, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o desenvolvimento turístico sustentável são considerados os pilares fundamentais desse ambiente, pois não somente possibilita uma gestão inteligente dos serviços, infraestrutura e equipamentos, como também é a pedra angular da inovação para promoção de uma boa governança e o desenvolvimento sustentável da atividade turística nos destinos.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) é um dos pilares para o desenvolvimento de um Destino Turístico Inteligente (DTI), pois através da infraestrutura pública de conectividade via *Internet* e sensorização (de acordo com a descrição contida no Quadro 11), permite o acesso aos serviços tecnológicos disponíveis nos destinos inteligentes através de dispositivos móveis e fornece suporte para os serviços técnicos implantados no território INVAT.TUR (2015).

As ações realizadas por meio das TICs promovem melhorias para a gestão do destino, dentre elas pode-se destacar: *e-Management*, *e-Learning* e *Open Data*; introdução das TICs e da economia digital nas empresas; infraestruturas de conectividade e aplicações; *e-Health*; *Smart Grids*; e sistemas inteligentes com sensores de medição em tempo real (SEGITTUR, 2013).

Essa mudança de paradigma foi devido ao processo de globalização, ao uso de novas tecnologias e das céleres mudanças no mercado, trazendo vantagem competitiva para as

empresas, transformando conhecimento em ação na busca de soluções eficientes e no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Para Barreto (2006), a informação é qualificada como um instrumento modificador da consciência e da sociedade.

Outro pilar dos Destinos Turísticos Inteligentes é o desenvolvimento sustentável da atividade. De acordo com TUI (2012) estratégia de sustentabilidade define pautas que deveriam ser seguidas e compartilhadas como via para melhorar a imagem dos destinos turísticos, tais como: a) **Meio ambiente:** a proteção contra as alterações climáticas; preservação da biodiversidade; eficiência na utilização dos recursos; sistemas certificados de gestão ambiental; b) **Colaboradores:** o desenvolvimento profissionalizante; diversidade como cultura corporativa; equilíbrio entre a vida profissional pessoal; c) **Sociedade:** gerar benefícios para o destino e a comunidade local a partir da interação com os turistas.

A SEGITTUR (2013) destaca que a concepção de destinos turísticos inteligentes propõe uma gestão ambiental inteligente para atingir a eficiência energética, a gestão sustentável dos recursos hídricos e o tratamento dos resíduos, entre outros.

Estes pilares são responsáveis pelos benefícios trazidos tanto aos turistas quanto a comunidade local, a saber: **a) qualidade de vida:** está associada aos sistemas orientados para garantir e melhorar a coesão social; segurança pública e preservação da assistência médica associados à atividade turística; **b) competitividade:** está diretamente ligada ao uso de tecnologias que se diferenciam dos modelos tradicionais de promoção do destino turístico (sistemas de inteligência de negócio e inteligência competitiva, sistemas de relação como o turista, sistemas de comercialização, sistemas de gestão de reservas; sistemas de gestão de conteúdos integrados as redes sociais, sistemas de informação, colaboração e geração de conhecimento); **c) experiência turística:** concentram-se nos sistemas orientados a gestão eficiente do transporte público e do tráfego, bem como os sistemas orientados à acessibilidade dos atrativos turísticos; **d) espaço inovador:** é o elemento básico e transversal a todos os eixos de desenvolvimento dos destinos turísticos, no entanto, quando falamos de inovação não estamos apenas falando de tecnologia, mas de um processo inovador significativamente melhorado, através de novos métodos de comercialização, de modelos de negócio e formas de gestão e organização pública e/ou privada.

Entretanto, os Destinos Turísticos Inteligentes possuem algumas características peculiares (Quadro 14).

Quadro 14 – Diferenças Chave entre Cidades Inteligentes e Destinos Inteligentes.

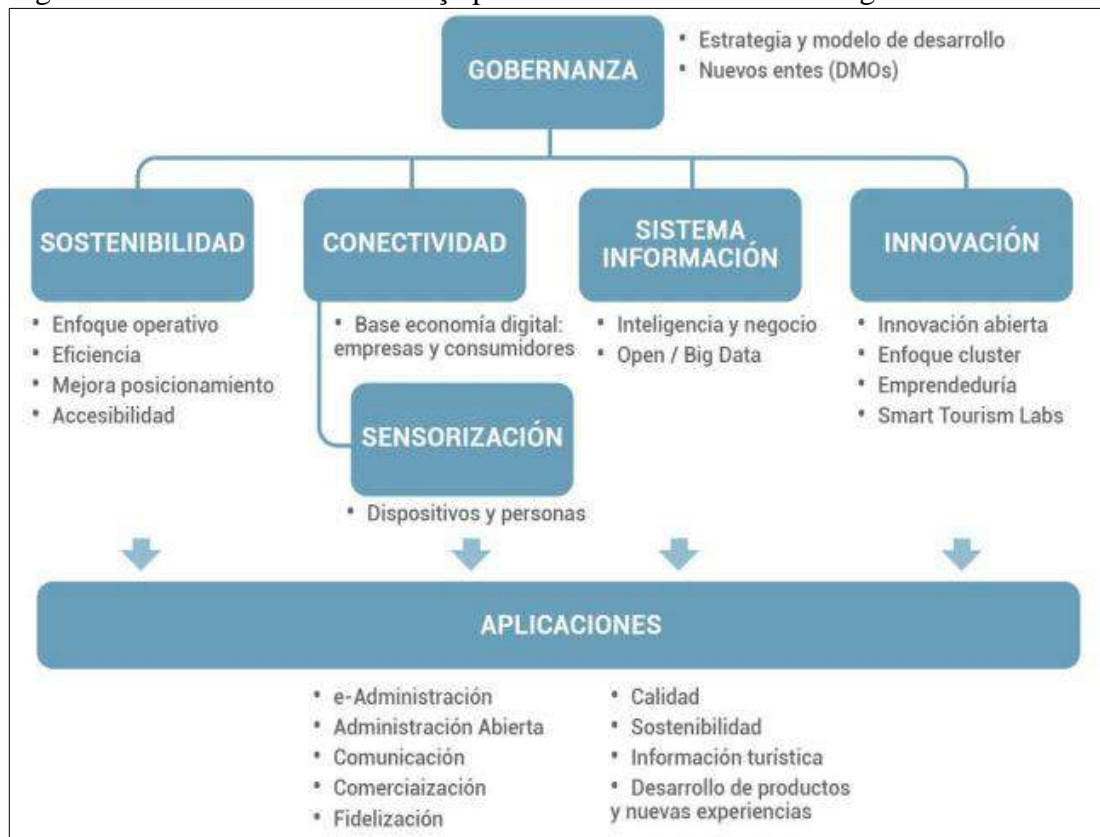
<b>Características dos Destinos Turísticos Inteligentes</b>
<b>Os Destinos Turísticos Inteligentes impulsionam o setor turístico tanto público como privado.</b>
<b>O objetivo é o turista e não o cidadão:</b> apesar do público-alvo ser o turista o residente também é beneficiado com a geração de emprego e renda e melhoria na qualidade de vida.
<b>A oferta turística está constituída por experiências turísticas:</b> os limites geográficos podem coincidir com os da cidade ou não (Costa do Sol, Caminho de Santiago, entre outros).
<b>A interação vai além das delimitações da cidade:</b> nos <i>Smart Tourism Destinations</i> começa antes da chegada do turista ao destino, continua durante sua estadia e continua depois de sua partida.
<b>Os Destinos Turísticos Inteligentes estão relacionados ao aumento da competitividade do destino e a melhora da experiência do turista:</b> os Destinos Inteligentes estão orientados a melhorar a governança da atividade turística, contribuindo para a melhoria da experiência do turista e alavancagem do mercado turístico.

Fonte: López Ávila e García Sánchez (2013).

No mesmo sentido, INVAT.TUR (2015) afirma que devido ter origem no modelo descrito nas cidades inteligentes, os destinos turísticos inteligentes tem particularidades que devem ser levadas em consideração, tais como: a) Facilidade na adaptação no uso de tecnologias aplicadas à atividade turística; b) Utilização das aplicações tecnológicas pelas empresas de serviços turísticos; c) Importância com a qualidade de vida, meio ambiente e mobilidade, que contribuem para a competitividade dos destinos; d) Inclusão das pequenas e médias empresas no mercado turístico; e) Geração de informações que contribuem para a gestão dos destinos turísticos; f) Inovação, empreendedorismo e geração de novos modelos de negócios.

O principal desafio para os destinos é a reinvenção da governança da organização municipal de turismo, na perspectiva de adaptação ao conceito de Destino Turístico Inteligente, que atenda às necessidades de cada município. Para isso, o modelo de governança inteligente requer a aplicação de medidas que visa promover cinco áreas inter-relacionadas: sustentabilidade; conectividade; sensorização; inovação, tal como demonstrado na (Figura 12).

Figura 12 – Modelo de Governança para Destinos Turísticos Inteligentes.



Fonte: INVAT.TUR (2015).

A Sustentabilidade está ligada ao modelo atualmente do desenvolvimento urbano e turístico essencial para qualquer destino turístico porque favorece a aplicação dos princípios de sustentabilidade e, assim, contribuir para uma melhoria da sua imagem e posicionamento, do desenvolvimento sustentável e acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência e mobilidade reduzida.

A conectividade é a responsável por enviar e receber dados através de redes de banda larga através da combinação de diferentes tecnologias de transmissão (fixa e móvel) que suportem aplicações digitais garantindo aos gestores um número expressivo de conexões por meio de dispositivos móveis que permitam criar canais de comunicação entre o sistema e os turistas. Essas opções tecnológicas permitem o acesso à *Internet* com o propósito de oferecer recursos tecnológicos com base na escolha de uma modalidade de serviço disponível no sistema público de gestão inteligente do destino com o objetivo de proporcionar serviços adicionais ao turista (SEGITTUR, 2013).

Os recursos tecnológicos são consequência da revolução das TICs cada vez mais presente no cotidiano dos destinos turísticos inteligentes. Para Dias (2003), a facilidade na utilização de um sistema está relacionada à sua qualidade, diretamente associada ao seu



contexto operacional e aos diferentes tipos de usuários, tarefas, ambientes físicos e organizacionais.

Esses recursos são responsáveis por coletar e armazenar dados produzidos pelos usuários, que combinados com cada um dos elementos do sistema de turismo, são processados por tecnologias modernas com grande capacidade analítica de predição de dados responsáveis por produzir informações sobre o futuro da atividade turística (ACHAERANDIO et al., 2011). O norteador da transformação dos destinos turísticos inteligentes é o acesso em tempo real dos dados e informações produzidas pelo sistema, que garantam agilidade na tomada de decisões. Para isso, os sistemas operacionais produzem dados através da sensorização, que em seguida são transformadas em informações para que estejam ao alcance dos gestores, fornecedores do sistema e dos turistas (ZYGIARIS, 2013).

Segundo o INVAT.TUR (2015), a sensorização permite a coleta de dados a partir de sensores estrategicamente instalados a fim de produzir informações que nortearão a gestão do destino. Estes terminais de valor contribuem em termos de geração de valor somados as experiências dos turistas, enquanto incrementam a eficiência da automação dos processos nas organizações que estão relacionadas com mercado turístico (WERTHNER, 2003).

No sistema de informações para o destino turístico inteligente é consolidada a materialização da integração dos recursos físicos, tecnológicos e humanos de um destino turístico inteligente, pois reúnem num mesmo local, operadores, infraestrutura, recursos tecnológicos e consumidores numa abordagem colaborativa e integrada das aplicações necessárias para o funcionamento desse ambiente informacional. Isto é executado por meio de interfaces de comunicação entre o sistema, o ambiente e o turista, caracterizando a participação colaborativa do usuário na gestão do destino turístico. Para isto, alguns sistemas inteligentes estão sendo desenvolvidos de acordo com o perfil dos turistas (SEGITTUR, 2013).

Na gestão estratégica, estas ferramentas tecnológicas são utilizadas pelos gestores para medir o desempenho dos destinos turísticos, considerando que os relatórios e gráficos demonstram os benefícios, os resultados dos investimentos privados e das intervenções realizadas através da implementação de políticas públicas no setor do turismo (INVAT.TUR, 2015).

No contexto da inovação o INVAT.TUR (2015) assinala que os destinos enfrentam dois desafios principais: consolidar a inovação como núcleo de competitividade e evoluir para ambientes realmente inovadores. Isto significa superar os obstáculos de inovação nos destinos e aumentar a intensidade na inovação da gestão organizacional, no gerenciamento, nos processos e nos produtos ou serviços tanto na esfera pública quanto na privada (HJALAGER,

2010). Dessa maneira, entende-se que as inovações são o resultado de processos de inovadores, definido como combinação de atividades, que levam a comercialização de novos produtos e serviços, ou a novos sistemas de produção e distribuição (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Da mesma forma que na cidade inteligente, a implantação de um destino turístico inteligente necessita de um novo modelo de governança e novas políticas públicas necessárias para alcançar os objetivos desejados. Para Dirks e Keeling (2009) é fundamental o desenvolvimento de uma estratégia para converter uma cidade tradicional numa cidade inteligente, ou seja, essa linha de raciocínio se aplica ao desenvolvimento de um destino inteligente. Conclui-se que a governança do turismo está intimamente relacionada com o nível de participação e colaboração dos atores que integram o sistema turístico (SEGITTUR, 2013).

Para isso, foram estabelecidos cinco princípios para a governança inteligente do turismo: 1) abertura dos dados das instituições com uma comunicação mais ativa e com uma linguagem acessível ao público em geral (turistas e comunidade local); 2) ampla participação dos *stakeholders* em todas as fases de planejamento, concepção a sua aplicação; 3) responsabilidade e esclarecimento de todos os agentes políticos; 4) as medidas devem ser eficazes, oportunas e adaptadas à avaliação dos objetivos; 5) as políticas devem ser coerentes, o que requer um líder político firme e comprometido (LÓPEZ ÁVILA; GARCÍA SÁNCHEZ, 2013).

De acordo com Pulido, López e Pulido (2013), a aplicação desses princípios pode ser medida a partir de um marco analítico de governança inteligente baseado nas características do destino turístico em estudo (Figura 13).

Figura 13 – Marco Analítico para Medir a Governança Inteligente.



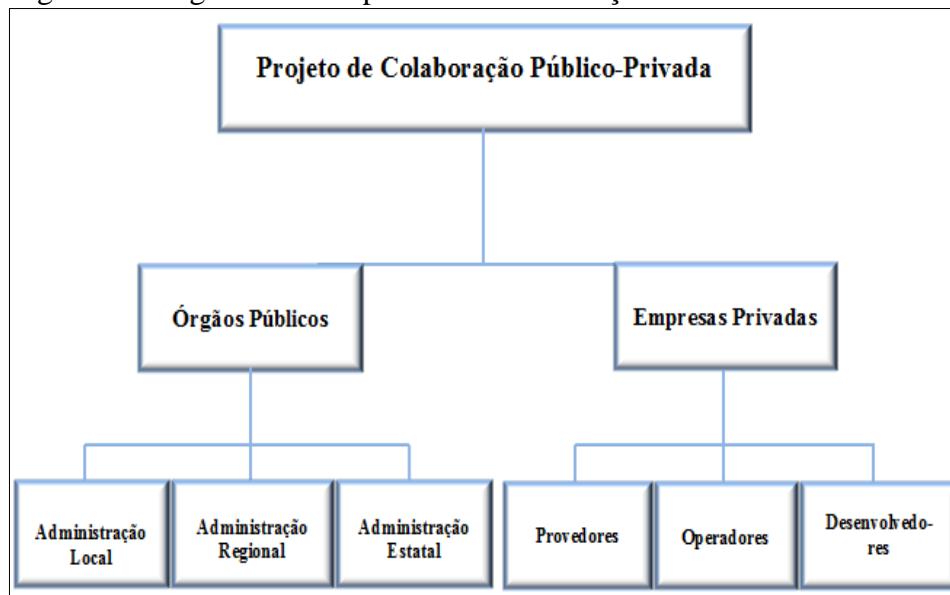
Fonte: Pulido, López e Pulido (2013).

De acordo com Velasco (2008) a proposta de um modelo colaborativo envolve agentes locais (públicos e privados) relacionados com a atividade turística e a sociedade organizada de acordo com seguintes princípios: i) eficácia de acordo com os objetivos definidos pela política municipal de turismo; ii) eficiência com relação a otimização dos recursos; 3) Parcerias Público-Privada; 4) corresponsabilidade nas tomadas de decisões e no financiamento; 4) transparência perante o setor turístico e da comunidade local; 5) maior estabilidade e autossuficiência financeira; 6) orientação ao mercado; 7) participação de todos os agentes relacionados a atividade turística.

O modelo de governança baseado nas Parcerias Público-Privada (PPP) tem um papel de destaque por serem essenciais para o desenvolvimento de iniciativas inteligentes e trazerem vantagens operacionais, pois promovem a eficiência, apoiam a criatividade e produzem inovação (HEELEY, 2011).

O INVAT.TUR (2015) define que este modelo de governança turística inteligente deve ser baseado num processo de planejamento estratégico, elaborado a partir de uma metodologia que inclua o consenso entre os agentes locais (públicos e privados) e uma estratégia conjunta que promova a participação colaborativa (Figura 14).

Figura 14 – Agentes Participantes de Colaboração Público-Privada.



Fonte: SEGITTUR (2013).

Para isso, é necessário a elaboração de um Plano Diretor para Destinos Turísticos Inteligentes (Plano Diretor DTI), que de acordo com INVAT.TUR (2015) é um instrumento de integração com outros planos municipais e melhora a coordenação na medida em que este modelo de Plano supera o âmbito da gestão do turismo e integra outros departamentos municipais. Entretanto, é desejável que este Plano se torne um projeto real da cidade/município, especialmente, nos municípios consolidados como destino turístico, uma vez que algumas aplicações beneficiam tanto os turistas como os residentes (Figura 15).

Figura 15 – Esquema de Trabalho para la Elaboración y Aplicación del Plan Director DTI.



Fonte: INVAT.TUR (2015).

Nessa perspectiva de evolução, Blanco (2015) descreveu que de acordo com o processo de desenvolvimento de Destinos Turísticos Inteligentes são abertas novas oportunidades para a atividade turística, conforme fundamentada nos decálogos descritos no Quadro 15.

Quadro 15 – Decálogo para Construção de Destinos Turísticos Inteligentes.

Decálogo	Pilares
1º	Os Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs) não podem ser vistos como criações que inauguram um novo tempo, mas a oportunidade de constantes mudanças e transformações de processos colocados em prática nos destinos turísticos tradicionais e que a cada dia são mais inteligentes.
2º	O processo de formação de DTIs é uma oportunidade para que as instituições, agentes e órgãos de gestão dos destinos turísticos revisem seus modelos organizacionais e ferramentas de gestão para que sejam desenhados roteiros que contribuam para o aumento da competitividade e adaptação promovida pela Revolução Técnico-Científico-Informacional.
3º	O conceito de DTI que atinge dimensão dinâmica se aproxima ao conceito de sistema colaborativo de múltiplos agente públicos e privados, agrupamentos de talentos conectados por fluxos constantes de serviços de informação coproduzidos e adaptados às necessidades reais dos turistas e a produção de ideias e propostas com base científica dirigida à eficiência na gestão pública e privada do setor de turismo.
4º	Sua definição e desenvolvimento podem ser alcançados, em pleno sentido e coerência, se implementados de acordo com marcos institucionais legais aplicados ao desenvolvimento e crescimento inteligente e sustentável da atividade turística e de vontade política.
5º	Os DTIs são formados a partir da experiência, construção do conhecimento, produção informações na localidade e organização da dinâmica existente, para que assim sejam oferecidos os recursos apropriados através de estratégias gerenciais alinhadas ao suporte tecnológico adequado.
6º	A tecnologia adquire sentido quando projetada a partir de uma compreensão adequada da complexidade, diversidade e intercâmbio social, e quando realmente responde às necessidades e motivações dos potenciais usuários, especialmente os mais vulneráveis, sob pena, de ser conhecida a sua insustentabilidade.
7º	Um aspecto prioritário para os destinos inteligentes é que configuração de um roteiro deve ser avaliada, reconhecida e integrada, na medida do possível, a partir dos serviços disponíveis, aplicados e implantados no destino, porque não existem razões para o atraso de iniciativas que propiciem maior acesso por parte dos cidadãos e turistas as informações e serviços.
8º	Um DTI não pode ser um assunto exclusivo de ferramentas tecnológicas, nem reduzidas a um algoritmo ou centro de operações orientado à análise do sistema turístico e comportamento dos turistas. Entretanto, a influência das TICs na capacidade de atratividade dos destinos terá de ocupar um espaço de importância inquestionável como fator instrumental decisivo para mudanças.
9º	Os turistas têm o direito a receber informações e acesso aos serviços através de canais de comunicação digitais e físicos, pois um destino turístico que aspira ser reconhecido como inteligente deve apostar na complementariedade e na integração com múltiplos canais para não perder a perspectiva de inclusão.
10º	Um grande desafio para empresas e destinos turísticos será incorporado através da inovação de uma maneira irreversível para adaptar-se aos padrões culturais de novos turistas que, crescentemente, estão se apropriando dos meio digitais para produzir, distribuir e consumir dados e acessar serviços de forma permanente a partir de dispositivos eletrônicos e formas mais instáveis ou menos analisadas de relação com o destino.

Fonte: Blanco (2015).

Ainda segundo Blanco (2015), a inteligência dos Destinos Turísticos Inteligentes reside:

a) Na capacidade de aprender, adaptar-se e compreender a época e a sociedade em que vivemos, de interagir com uma ampla variedade de ambientes e combinar o conhecimento para atingir seus objetivos que, geralmente, permitirá uma melhor abordagem para configurar o modelo de turismo e sua própria oferta; b) Na tentativa de fazer as coisas e organizar-se; de forma diferente; investindo no conhecimento e no capital intelectual, estabelecendo sistemas de colaboração e conexões construídas em todas as escalas, tanto formais como informais, entre o setor público e o privado, entre as diferentes administrações públicas, nas relações com outros parceiros externos, nas relações individuais com os turistas (através de dispositivos tecnológicos ou pessoalmente) e nas relações sociais que dão suporte para o destino e são necessárias para a integração; c) Na tecnologia, na equidade e na segurança; que proporcionam outro sentido ao espaço público com outras formas de pensamento, criatividade e expressão e, onde a cultura, as artes e a ciência estejam presentes num ambiente livre. E que essa inteligência deverá projetar relatos sobre cada destino e comunicar no exterior as vantagens e benefícios reais para cada visitante e turista desfrutarem de lazer num destino cada dia mais inteligente, capaz de reinventar-se, de criar espaços de inclusão social, de convivência, de diversidade e de integração. Uma inteligência, portanto, inseparável dos princípios e valores éticos, sociais e ambientais que sustentam, orienta e dá sentido às políticas do bem comum alinhadas ao Código de Ética Mundial para o Turismo elaborado pela Organização Mundial do Turismo (OMT).

Alguns estudos de casos demonstram o êxito de algumas iniciativas inteligentes implantadas em destinos turísticos (Quadro 16).

Quadro 16 – Estudos de Caso sobre a Implantação de Destinos Inteligentes.

Destinos Turísticos Inteligentes	Estudos de Caso
El Hierro (Espanha)	<b>Smart Island:</b> foi a primeira ilha do mundo a ter redes <i>Wi-Fi</i> e <i>WiMax</i> cobrindo todo território. A rede foi dimensionada para facilitar e permitir a escalabilidade no gerenciamento/transporte de dados e serviços remotos utilizando sensores e gestão centralizada de informações.
Playa de Palma (Espanha)	<b>Destino Digital:</b> <i>e-queixas</i> , onde que os turistas podem fazer denúncia; <i>e-parking</i> , que informa transmite informações aos turistas sobre a disponibilidade de estacionamento na cidade; aeroporto <i>tag</i> , onde os turistas podem opinar sobre o destino enquanto espera no aeroporto.
Marbella (Espanha)	<b>Agenda Digital de Marbella (ADM):</b> grupo de trabalho denominado Delegação de Participação Cidadã, Inovação e Novas Tecnologias, cuja principal tarefa foi o desenvolvimento de infraestrutura tecnológica de informação e comunicação. Iniciativas: inclusão de Marbella nas redes NEREA, SARA e ÁGORA que garante a disponibilidade em seu território de um <i>backbone</i> formado por comunicações de fibra óptica (FTTH) e ligações sem fios que permite ter uma poderosa conectividade via rede <i>Wi-Fi</i> ; <i>Marbella Direct</i> ; desenvolvimento de aplicações móveis de informações turística sobre o destino; sensorização da frota de veículos municipais; <i>Marbella Open Data</i> , entre outros.
Badajoz (Espanha)	<b>Programa de Cooperação Fronteiriça Espanha-Portugal (POPTep):</b> desenvolveu um <i>Sistema de Inteligencia Turística (SIT)</i> que consiste num instrumento para análise abrangente de diferentes fontes de informações desenvolvido com base nas necessidades e estratégicas de um território ou um destino particular. Este sistema é capaz de produzir informações úteis, relevantes, sistemáticas e ordenadas, sobre os serviços turísticos disponíveis no destino.
Reguengos de Monsaraz (Portugal)	<b>Projeto Beacons:</b> sistema de sinalização e informação turística que permite visualizar conteúdos, em tempo real, a partir de telefones móveis. Funciona através de uma nova tecnologia com dispositivos eletrônicos denominados “ <i>beacons</i> ” ou por cartões de NFC, ou seja, comunicação por proximidade.

Fonte: SEGITTUR (2013).

Portanto, os benefícios obtidos ao adotar o modelo de desenvolvimento inteligente para os destinos turísticos são inúmeros, dentre eles: o desenvolvimento sustentável do turismo; a integração dos princípios através da governança na gestão do turismo; melhoria na eficiência da gestão do destino; melhoria da competitividade e posicionamento do destino; integração entre os turistas e as empresas de serviços turísticos através de tecnologias inovadoras; gestão inovadora baseada no conhecimento; utilização de novas tecnologias de acordo com as necessidades e características do destino; empreendedorismo e inovação das atividades turísticas (INVAT.TUR, 2015).

O conceito de Destino Turístico Inteligente tem como objetivo oferecer aos turistas, ao trade e a comunidade local as facilidades e os benefícios promovidos pelos avanços

tecnológicos alinhados a um modelo de governança inteligente aplicado ao turismo.

### 1.5 Governança Inteligente do Turismo: Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

À medida que o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) avança e se populariza torna-se necessário um modelo de governança inteligente que torne o setor público mais eficiente e ético e que permita o empoderamento e o envolvimento dos cidadãos nas questões que afetam a sociedade através da governança pública participativa e transparente. Este modelo caracteriza-se pelo poder social que media as relações entre Estado e Sociedade Civil (JACOBI; GUNTHER; GIATTI, 2012).

Para a implantação do modelo de governança inteligente deve-se optar por uma abordagem sistêmica e horizontal pautada na transparência dos dados e informações sobre a administração pública. Segundo IFAC (2013), a boa governança no setor público permite: a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos; c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito; d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; f) dialogar com e prestar contas à sociedade; g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; j) institucionalizar estruturas adequadas de governança; k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

Este modelo de governança é pauta de debates entre especialistas sobre governança e democratização da gestão urbana, pois apresenta um consenso de que a aplicação de instrumentos legais, tais como o Estatuto da Cidade, abre perspectivas sobre a participação da sociedade no planejamento e controle das cidades. Embora haja conflitos entre forças sociais antagônicas e divergentes sobre a implantação de um modelo de governança inteligente,

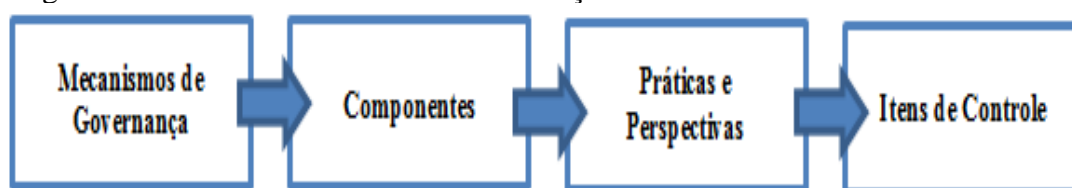


observa-se que o processo é inerente à dinâmica dos espaços públicos, já que a partilha do poder entre o Estado e a sociedade contrasta com a cultura de centralização, autoritarismo e isolamento burocrático característico da administração pública (DAGNINO, 2002).

Segundo entendimento do World Bank (2007) pressupõe que a existência da governança pública inteligente esteja fundamentada na existência de um Estado Democrático de Direito onde os princípios da legitimidade, a equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* sejam respeitadas, a sociedade civil seja participativa, que a burocracia esteja imbuída pela ética profissional, que as políticas públicas sejam planejadas e seus gestores responsabilizados por suas decisões.

Para que os mecanismos de governança sejam considerados inteligentes e produzam os resultados esperados eles devem estar alicerçados em (4) quatro níveis de análise, como apresentado na Figura 16.

Figura 16 – Níveis de Análise de Governança.



Fonte: Brasil (2014).

Os mecanismos referem-se ao conjunto de práticas e processos que contribuem para a execução das funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) como descrito do Quadro 17.

Quadro 17 – Mecanismos de Governança.

Liderança	Estratégias	Controle
A liderança é um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que assegura a existência das condições mínimas para avaliar o exercício da boa governança nos principais cargos das organizações.	Tem como função direcionar os procedimentos necessários à boa governança, tais como: escuta ativa de demandas; necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações.	É responsável por monitorar a avaliação, transparência, <i>accountability</i> e capacitação, tais como: regras e práticas regulatórias de prestação de contas das ações; responsabilização pelos atos praticados; especialização do corpo técnico de auditores para lidar com a complexidade e criticidade no uso das TICs para o controle na administração pública.

Fonte: Brasil (2014).

Para cada um dos mecanismos de governança foi associado um conjunto de componentes que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos (Quadro 18).

Quadro 18 – Componentes dos Mecanismos de Governança.

Liderança	Estratégias	Controle
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pessoas e Competências</li> <li>-Princípios/Comportamentos</li> <li>-Liderança Organizacional</li> <li>-Sistema de Governança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relacionamento com Partes Interessadas</li> <li>-Estratégia Organizacional</li> <li>-Alinhamento Transorganizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Riscos</li> <li>-Controle Interno</li> <li>-Auditoria Interna</li> <li>-<i>Accountability</i></li> <li>-Transparência</li> </ul>

Fonte: Brasil (2014).

Baseados no quadro acima para cada um dos componentes dos mecanismos de governança foram feitas descrições e identificadas às práticas, de acordo com os Quadros 19, 20 e 21.

Quadro 19 – Práticas Relativas ao Mecanismo Liderança.

Pessoas e Competências	Princípios e Comportamentos	Liderança Organizacional	Sistema de Governança
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</li> <li>-Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.</li> <li>-Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.</li> <li>-Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</li> <li>-Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</li> <li>-Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.</li> <li>-Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.</li> <li>-Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.</li> <li>-Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.</li> <li>-Avaliar os resultados das atividades de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.</li> <li>-Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.</li> <li>-Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.</li> </ul>

Fonte: Brasil (2014).

Quadro 20 – Práticas Relativas ao Mecanismo Estratégias.

<b>Relacionamento com Partes Interessadas</b>	<b>Estratégia Organizacional</b>	<b>Alinhamento Transorganizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.</li> <li>-Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.</li> <li>-Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.</li> <li>-Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.</li> <li>-Estabelecer a estratégia da organização.</li> <li>-Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais Indicadores e o desempenho da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.</li> </ul>

Fonte: Brasil (2014).

Quadro 21 – Práticas Relativas ao Mecanismo Controle.

<b>Gestão de Riscos e Controle Interno</b>	<b>Auditoria Interna</b>	<b>Accountability e Transparência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.</li> <li>-Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabelecer a função de auditoria interna.</li> <li>-Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.</li> <li>-Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dar transparência da organização às partes interessadas</li> <li>-Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i>.</li> <li>-Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes Interessadas.</li> <li>-Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades.</li> </ul>

Fonte: Brasil (2014).

Para uma governança inteligente, a administração pública municipal deve ser realizada de forma planejada, estratégica e participativa para que a execução de projetos norteados pelo Plano Diretor, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) assegure a execução, o controle/transparência e continuidade das políticas públicas de turismo e/ou de outros setores.

Através do Plano Diretor são elaboradas leituras técnicas e comunitárias para identificar, mapear e entender a situação do município; formular e pactuar propostas com perspectiva estratégica; definir instrumentos de viabilidades dos objetivos e estratégias municipais; e sistema de gestão e planejamento do município (BRASIL, 2004). O Plano Diretor tem como objetivo apresentar os mecanismos legais que serão utilizados para orientar a política de planejamento, desenvolvimento e ordenamento da expansão urbana dos municípios brasileiros.

De acordo com Braga (1995), o Plano Diretor é uma lei municipal, obrigatória, para municípios com mais de 20 mil habitantes, e deve ser o instrumento básico da política municipal de desenvolvimento e expansão urbana, com o objetivo de ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes.

O foco do Plano Diretor deve estar relacionado as funções mais diversas (morar, trabalhar, locomover, lazer, entre outras), mas também na intenção de encontrar um lugar de destaque para as cidades na economia global, possibilitando novos horizontes de desenvolvimento, e obrigando a mesma a se promover no mercado global como uma mercadoria a ser comprada ou vendida para consumidores nacionais e individuais (YÁZIGI, 2001; SOUZA, 2005). Entretanto, Villaça (1999, p. 238) afirma que a “inexistência do plano diretor, na prática, tem facilitado muito a enorme confusão que hoje reina em torno de seu conceito”.

Porém, avaliar um plano diretor não é tarefa simples, pois a complexidade e abrangência dos assuntos envolvidos, a multidisciplinaridade, a condição específica e local que a cidade possui, torna cada plano único, ou seja, a auditoria dificilmente poderá seguir um modelo rígido, padronizado, pelo contrário, o método empregado deverá ser flexível o suficiente para incorporar as peculiaridades de cada plano e avaliar sua pertinência (MURTA, 2007).

Por conseguinte, tem-se o Plano Plurianual (PPA) que especifica os gastos anuais da administração pública municipal em todos os setores, incluindo o turismo, definidos no plano no Plano Diretor, que consiste num documento, elaborado a cada quatro anos, sempre no primeiro ano do mandato do prefeito, contemplando o planejamento dos três anos do mandato vigente e o primeiro ano da administração subsequente.

Para Pereira (1999), o Plano Plurianual define as diretrizes para as finanças no período do plano, incluindo a política de fomento e o programa de aplicações das agências financeiras de crédito, identificar e avaliar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de ações a cargo da administração pública e estabelecer as despesas segundo função, subfunção e programas de governos, entre outras definições.

Araújo e Arruda (2010) afirmaram que o orçamento público representa a realidade nítida do ente público perante a sociedade que para evolução e construção do orçamento público necessitam, primeiramente, de serviços especializados advindos da gestão pública para atendimento das necessidades da sociedade provedora dos recursos financeiros oriundo dos impostos que são destinados à Administração Pública.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é um instrumento orçamentário do planejamento operacional que tem como um dos objetivos nortear a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) para que o exercício financeiro subsequente, as metas e as prioridades da Administração Pública estejam em conformidade com o Plano Plurianual (PAGLIARUSSI; NOSSA; LOPES, 2005). A LDO define o direcionamento da elaboração dos orçamentos anuais para adequá-los as diretrizes, objetivos e metas contidas no PPA.

Entretanto, observa-se que a importância do Anexo de Metas e Prioridades da LDO não tem sido relacionada pelo governo federal nos últimos orçamentos, sendo inclusive motivo de crítica por parte do Tribunal de Contas da União (MOGNATTI, 2008).

No tocante ao orçamento da administração pública municipal, a Lei Orçamentária Anual (LOA) visa prover os recursos necessários para cada ação constante na LDO, ou seja, é uma lei de natureza especial em razão do seu objeto e da forma peculiar de tramitação que lhe é definida (REZENDE, 2007). Segundo Giacomoni (2010), esta Lei ressalta a definição de orçamentos modernos como uma antecipação de previsão das receitas e despesas necessárias às entidades públicas dentro do período estipulado por essa entidade, ou pela autorização do Legislativo ao Executivo, para arrecadar as receitas previstas em lei assim como as despesas para o funcionamento dessas entidades, ou seja, a LOA é a materializadora do sistema de planejamento orçamentário (SOUZA, 2008).

Com relação ao controle das contas públicas, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) estabelece as normas gerais de finanças públicas a serem observadas pelas administrações municipais (NASCIMENTO; DEBUS, 2002). Esta Lei foi introduzida como um instrumento de controle fiscal para conter os déficits públicos e endividamento crescente das unidades municipais ao estabelecer diretrizes para elaboração, execução e avaliação do orçamento (GIUBERTI, 2005). Trata-se de uma lei que auxiliar que norteia o processo de controle dos gastos públicos descrito por Hansen e Mowen (2003) como um processo que estabelece padrões, recebe *feedback* sobre o desempenho real para que as ações corretivas sejam realizadas quando desempenho real desvia significativamente do desempenho planejado.

Neste contexto, é de suma importância que a gestão pública dos destinos turísticos se desenvolva dentro de uma perspectiva integrada, tendo como objetivo reunir diversas

instituições e órgãos administrativos relacionados à atividade para a avaliação, planejamento e execução das decisões estratégicas, dentro da perspectiva da dimensão de governança inteligente da cidade como um todo (CÉSAR; STIGLIANO, 2010).

Para um modelo de governança inteligente é necessário que sejam feitas mudanças na elaboração de políticas pública e gestão do turismo para dispor dos recursos necessário para implementá-lo. De acordo com Dirks e Keeling (2009) o desenvolvimento de uma estratégia de planejamento, que faz parte dos princípios de governança, é o elemento chave para avançar em direção a um destino inteligente.

O documento nominado Manual de Destinos Turísticos Inteligentes elaborado pela INVAT.TUR (2015) descreve (5) cinco princípios básico da boa governança que podem ser aplicados em todos os níveis de governo, a saber: **1) Abertura dos dados:** as instituições devem trabalhar de forma mais aberta, com uma comunicação mais ativa e conectada para acesso do público em geral; **2) Participação:** ampliar a participação do cidadão em todas as fases de cada política pública, desde a sua concepção; **3) Responsabilidade:** esclarecimento e responsabilidade de todos os agente públicos; **4) Eficácia:** as medidas devem ser eficazes e oportunas, adaptadas aos objetivos e avaliável; **5) Coerência:** às políticas devem ser coerentes, que requer liderança política e compromisso.

Estes princípios de governança pública podem ter sua aplicação facilitada nos destinos turísticos por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para promover a eficiência e a qualidade dos serviços públicos em cinco áreas: informação ao usuário; distribuição através de multicanais; escalabilidade; benefício-custo; coordenação de iniciativas.

Segundo Espanha (2008), este novo modelo de gestão da informação se desenvolve num momento de crise dos modelos tradicionais de gestão pública do turismo devido à insuficiência orçamentária agravada por falta de austeridade orçamentaria e crises econômicas, falta de qualificação/capacitação e Parceria Público-Privada (PPP). Diante disso, Velasco (2008) propôs um modelo de organização mista baseado na eficácia das políticas de turismo por meio da eficiência no uso dos recursos, cooperação público-privada, responsabilidade na tomada de decisões, transparência entre as partes interessadas, estabilidade e autossuficiência financeira, orientação ao mercado e gestão participativa.

Entretanto, há necessidade de adaptação da infraestrutura tecnológica do setor público para que a implementação deste modelo informacional seja realizado de forma eficiente. Para isso, a elaboração de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) definido no planejamento estratégico de Tecnologia da Informação (TI) torna-se essencial para essa mudança de paradigma no modelo de governança.

### **1.5.1 Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)**

Na perspectiva da governança inteligente, Brasil (2015) afirma que o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) contém o planejamento das ações que visam garantir o suprimento de informação e tecnologia que o órgão precisará para cumprir seus objetivos finalísticos. Esta mudança tem como objetivos melhorar a gestão dos recursos e a qualidade da prestação de serviços aos cidadãos, mas para isso, torna-se essencial a realização de um planejamento de TI que contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

Para que esse resultado seja alcançado é necessário que haja um alinhamento entre as estratégias/ações de TI e as estratégias organizacionais. Sendo assim, o PDTI poderá nortear e monitorar a implementação de estratégias e do plano de ação necessárias para o setor (SISP, 2012). O PDTI é um instrumento que contribui de forma preditiva para que o gestor harmonize a relação entre as políticas públicas, o planejamento e as ações a serem executadas.

A organização poderá realizar a transição do modelo de gestão informacional vigente para um modelo futuro, a partir de um plano de metas e ações que de acordo com a Lei de Licitações e Contratos nº 8.666/93 e a Instrução Normativa nº 04/2010 em seu art. 2º, inciso XXII define o PDTI como um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período (CRUZ; ANDRADE, FIGUEIREDO, 2011).

O PDTI deverá definir os indicadores em conformidade com os objetivos estratégicos do setor de TI, e conter o planejamento de investimentos necessários, proposta orçamentária, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos para proporcionar o alinhamento das soluções de TI com as metas e necessidades da organização (SISP, 2012).

Entretanto, caso os órgãos de turismo não possuam um planejamento estratégico institucional formalizado, deve-se buscar o alinhamento por meio de outros instrumentos norteadores dispostos no art. 4º da Instrução Normativa supracitada, cujo ato administrativo determina que na inexistência do planejamento estratégico formalmente documentado será utilizado o documento existente no órgão ou entidade, a exemplo do Plano Plurianual ou instrumento equivalente, e registro no PDTI da ausência do planejamento estratégico do órgão ou entidade e, indicação dos documentos utilizados (BRASIL, 2015).

A elaboração do PDTI é realizada pelos servidores das Secretarias Municipais de Turismo responsáveis pelo processo, as quais têm a responsabilidade de executar alguma atividade durante a elaboração desse Plano, por possuírem um conjunto de atribuições e/ou

responsabilidades sobre as atividades que representam as funções a serem desempenhadas pelos envolvidos (SISP, 2012).

Os principais envolvidos na elaboração do Plano estão classificados conforme o Quadro 22.

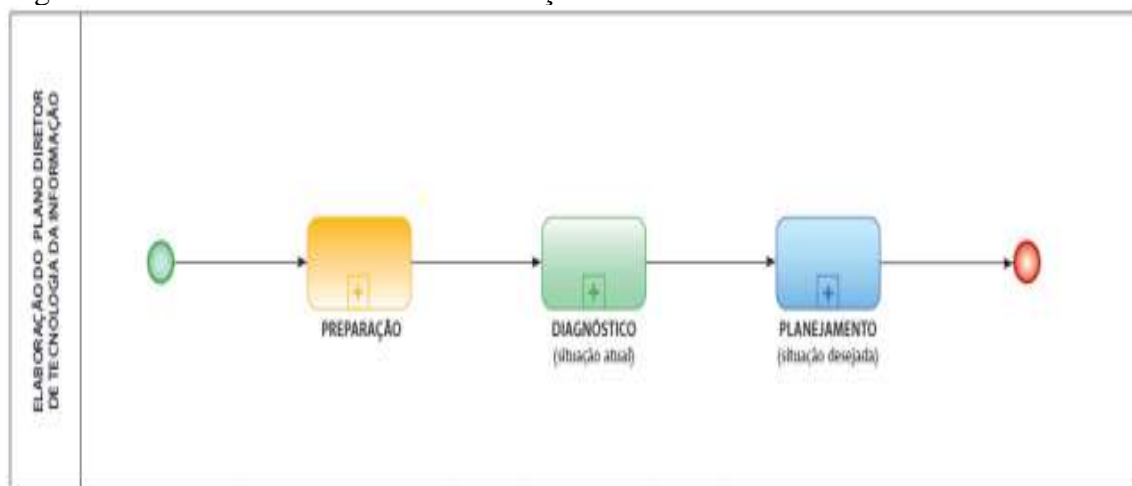
Quadro 22 – Principais Envolvidos no Processo de Elaboração do PDTI.

Secretário Municipal de Turismo	Comitê de TI	Equipe de Elaboração do PDTI
Ele deverá prover recursos, aprovar o Plano de Trabalho, tomar as decisões, definir premissas e diretrizes gerais, aprovar e publicar o PDTI.	Mecanismo de Governança da TI formado por representantes das áreas finalísticas e de TI, cuja função é priorizar as ações, dirigir o alinhamento dos investimentos com os objetivos estratégicos da organização e monitorar os resultados do desempenho da TI.	É ela responsável pela elaboração e operacionaliza do projeto de PDTI. Os membros dessa equipe são designados pelo Comitê de TI, que deve indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI.

Fonte: SISP (2012).

Por conseguinte, serão definidas as 3 (três) fases do processo de elaboração do PDTI como demonstrado na Figura 17 e descrito no Quadro 23.

Figura 17 – Fases do Processo de Elaboração do PDTI.



Fonte: (SISP, 2012).



Quadro 23 – Descrição das Fases do Processo de Elaboração do PDTI.

<b>Fases do Processo de Elaboração do PDTI</b>	
Preparação	A Fase de Preparação representa o início do projeto de elaboração do PDTI. O projeto inicia-se com o Comitê de TI definindo a abrangência e o período do PDTI e indicando a equipe de elaboração do PDTI.
Diagnóstico	Essa fase caracteriza-se por buscar compreender a situação atual da TI na organização para, em consonância com esse quadro, identificar as necessidades (problemas ou oportunidades) que se espera resolver.
Planejamento	Essa fase caracteriza-se por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isso, contempla processos relacionados à priorização das necessidades e planejamento de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamentários e riscos.

Fonte: SISP (2012).

Para elaboração do PDTI alguns documentos são essenciais, cuja finalidade é apoiar a execução das atividades previstas nas fases supracitadas, dentre eles: 1) Portaria de designação da Equipe de Elaboração do PDTI (EqPDTI); 2) Lista de princípios e diretrizes; 3) Plano de trabalho para a elaboração do PDTI; 4) Cronograma; 5. Matriz SWOT; 6) Inventário de necessidades; 7) Plano de metas e ações; 8) Plano de investimentos e custeio; 9) Plano de gestão de riscos; 10) Modelo de Referência de PDTI.

Portanto, para a implantação do PDTI alguns princípios, diretrizes, padrões e normas em gestão pública de TI devem ser seguidos para que o alinhamento entre o setor municipal do turismo e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) consolide a governança do departamento municipal de turismo como inteligente.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Para o desenvolvimento desta pesquisa científica de natureza aplicada optou-se pelo método dedutivo para analisar e descrever como é realizado o gerenciamento do turismo de Aracaju/SE realizado pelo Departamento de Promoção Turística (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT) na perspectiva da governança inteligente do turismo.

Esta investigação é classificada como qualitativa, cuja realização se deu a partir do estudo de caso, observação in loco, pesquisa de campo, fundamentação bibliográfica e documental, coleta de dados feita a partir de pesquisa de campo com os servidores públicos ligados ao setor de turismo e representantes de entidades do Terceiro Setor para aplicação da metodologia para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Esta pesquisa é definida como de natureza aplicada, que segundo Gil (2010, p. 27) “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”, ou seja, é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não (VERGARA, 1998). Para este autor, a pesquisa aplicada é utilizada numa situação específica através de conhecimentos concebidos, com o objetivo de resolver problemas reais contidos nesta investigação. Neste caso, através do diagnóstico realizado no DPTur foi proposto um protocolo elaborado a partir da metodologia desenvolvida pelo SISP que irá nortear a construção do PDTI.

Para este processo, foi escolhido o método dedutivo por entender que a pesquisa científica deve dispor de diferentes procedimentos necessários para se atingir um determinado resultado que comprove a essência do método científico. Aqui, o processo lógico percorrido parte de “[...] princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (GIL, 2008, p. 9).

Segundo Dencker (1998), o método dedutivo não dedica muita atenção à experiência, mas parte da formulação de um objetivo geral para chegar aos específicos por meio da descrição da realidade, pois “a questão fundamental da dedução está na relação lógica que deve ser estabelecida entre as proposições apresentadas, a fim de não comprometer a validade da conclusão” (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2003, p. 65).

O uso do método dedutivo foi realizado numa sequência lógica, a saber: destinos turísticos (conceitos e políticas públicas); governança de Destinos Turísticos (gestão pública e planejamento estratégico); Cidades Inteligentes (conceitos, dimensões e infraestrutura);

Destinos Turísticos Inteligentes (origem, características e perspectivas). Por conseguinte, dentro do âmbito dos Destinos Turísticos inteligente e relacionado à dimensão governança inteligente foi descrito um protocolo que deverá ser utilizado para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Neste sentido, a apresentação das etapas de elaboração do Plano, supracitado, teve como base a pesquisa descritiva para detalhar as características do modelo de governança praticado pelo DPTur na perspectiva da governança inteligente do turismo de Aracaju. Segundo Gil (1999) essa pesquisa tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Entretanto, “não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”, destaca Vergara (2000, p. 47).

A revisão bibliográfica/documental desse estudo tem como base as publicações e documentos (físicos e digitais) acerca da conceituação e definição de destinos turísticos, gestão de destinos turísticos, cidades inteligentes, destinos turísticos inteligentes, do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) desenvolvido pelo Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), relacionados nas referências, porque qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica que permita ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre determinado assunto (FONSECA, 2002). Este estudo ainda tem como base a pesquisa documental, que segundo Gil (1999) é muito semelhante à pesquisa bibliográfica.

À vista disso, foi realizado o recorte teórico, a partir da literatura especializada e documentos, da conceituação sobre destinos turísticos, políticas públicas de turismo. Também foram analisados os fundamentos de governança e gestão pública do turismo a partir das funções administrativas e modelos de Sistemas de Turismo para que a dinâmica da atividade turística seja compreendida de forma analítica no espaço turístico.

Por conseguinte, foi analisada a mudança de paradigma promovida nas cidades pelo conceito de Cidades Inteligentes, e, que, em decorrência dos destinos turísticos estarem inseridos no ambiente das cidades, foram definidas as dimensões dos destinos turísticos inteligentes, dentre elas a governança inteligente para o turismo tendo como base o arcabouço do PDTI.

Este estudo apresenta característica qualitativa pela relação existente entre o mundo real e o indivíduo. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa objetiva analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano para fornecer uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento. Dessa forma, propicia o aprofundamento da investigação relacionada ao

fenômeno estudado e suas relações mediante a valorização do contato direto com a situação estudada e a busca do comum – entretanto – permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos (GIL, 1999).

Neste estudo, a pesquisa qualitativa foi utilizada para analisar de forma holística e sistêmica as relações entre a dinâmica do turismo e os aspectos relacionados à governança da atividade no contexto do DPTur a partir da complexidade do ambiente e a *expertise* dos gestores na busca de um modelo homogêneo que contemple a melhoria da administração desse departamento por meio da otimização dos processos de gestão.

O estudo de caso foi realizado no DPTur da SEMICT mediante análise e descrição de situações consideradas típicas do relacionamento de fatores e variáveis que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno de mercado (DENCKER, 1998). Assim, busca-se entender o funcionamento da gestão do turismo realizado pelo DPTur através de um processo criterioso de investigação *in loco* para identificar as características desse ambiente e, em seguida, a partir das informações coletadas nesse departamento em estudo, elaborar um arcabouço que contribua para a melhoria da governança e modernização da gestão municipal do turismo de Aracaju/SE.

Segundo Gil o estudo de caso pode ser caracterizado pelo estudo de uma instituição ou pessoa, para conhecer em profundidade as conjunções de determinada situação e procurar descobrir a realidade sobre sua essência e característica sem interferência do pesquisador (GIL, 2007). Esse tipo de procedimento “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 274). Entretanto, também serão consideradas instituições diretamente envolvidas com o apoio e o desenvolvimento turístico local.

Neste estudo, a observação *in loco* será aplicada por meio dos sentidos físicos, para dessa forma, adquirir um conhecimento claro e preciso do objeto (CERVO; BERVIAN, 2002). A observação tem a finalidade de auxiliar o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Para a realização desta pesquisa houve autorização prévia dos entrevistados por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) e Termo de Anuência (APÊNDICES A e B) para que, juntamente com parte do estudo, fosse submetido à Plataforma Brasil para ser avaliado pelo Conselho de Ética na Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Sergipe (IFS), onde depois um criterioso processo de análise do colegiado teve parecer aprovado para a sua aplicação junto aos respondentes supracitados.

No estudo de campo, foram utilizados instrumentos de coleta de dados por meio de um roteiro de entrevistas (estruturadas e semiestruturadas) aplicadas junto aos gestores do DPTur/ SEMICT e *stakeholders*, representantes de empresas e entidades que fazem parte do contexto estudado, dentre elas: EMSURB; AC&VB/SE; SEBRAE/SE; UFS; ABAV/SE (APÊNDICES C e D).

Em seguida, após aplicação do roteiro de entrevistas, os dados coletados foram analisados, interpretados e representados graficamente e textualmente. Não obstante, vale destacar que outras entidades e empresas foram contactadas, mas seus representantes não demonstraram interesse em fazer parte desta pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), as técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras, processos ou procedimentos técnicos de pesquisa utilizados por uma ciência, ou seja, constitui uma etapa importante da pesquisa de campo, porém não deve ser confundida com a investigação (ANDRADE, 2010).

Sobre a entrevista, Cervo e Bervian (2002) afirmam que se trata de uma das principais técnicas de coletas de dados passível de ser realizada de forma presencial pelo pesquisador em conformidade com o entrevistado, através de um determinado método, para obter informações sobre algo. A entrevista é qualificada por Gil (1999) como uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais.

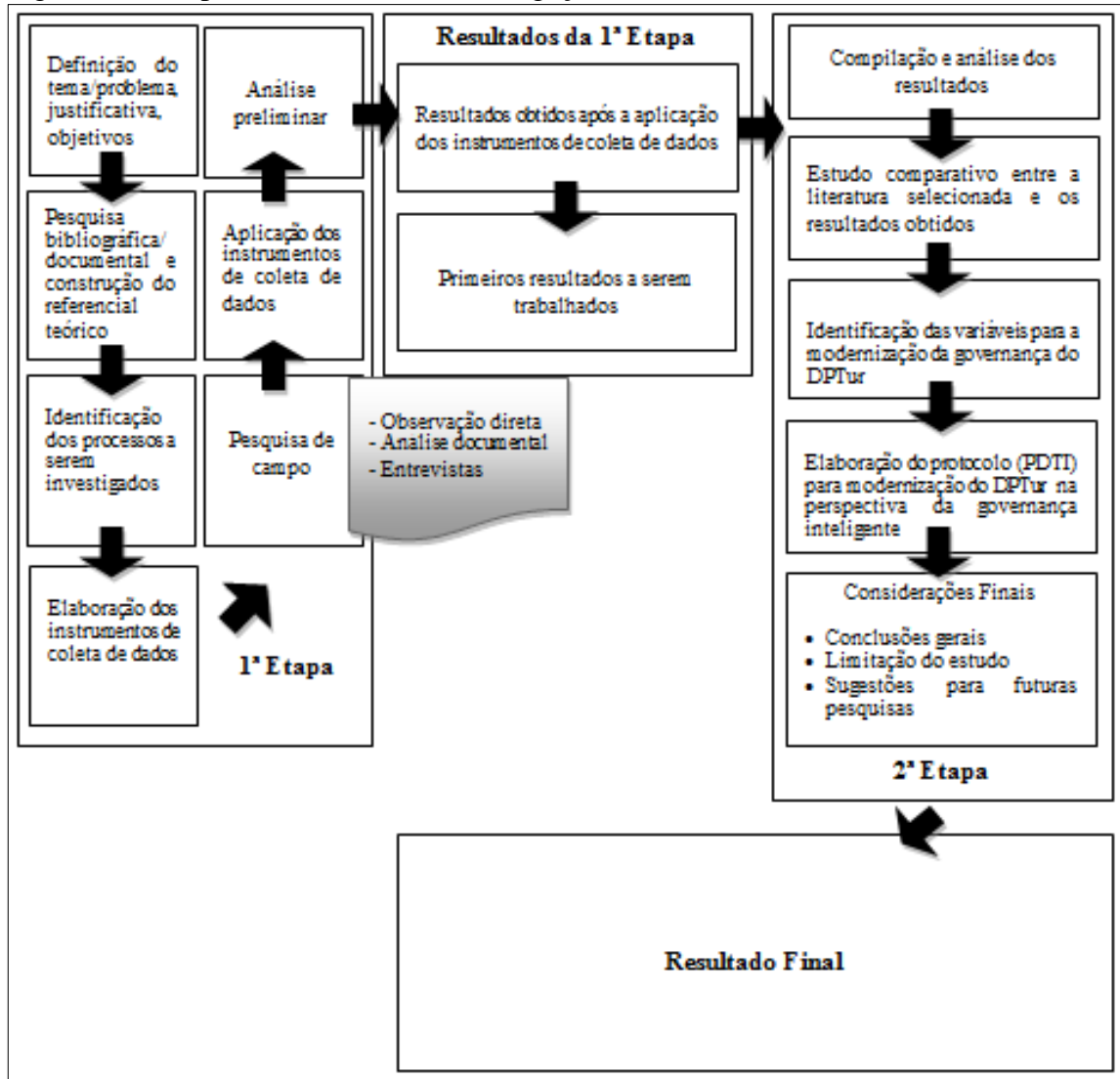
Depois de coletados, os dados foram analisados e interpretados, pois “a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta” (GIL, 2010, p. 122). A análise teve como objetivo preparar os dados para extrair as respostas dos problemas propostos para que através da interpretação seja feita a conexão entre os conhecimentos estudados e o resultado da pesquisa, isto é, após a análise temática, temos a análise interpretativa (SEVERINO, 1985).

A partir dessas informações foi elaborado o modelo de protocolo para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) que tem como finalidade a modernização dos sistemas e processos na perspectiva da governança inteligente do DPTur. De acordo com o SISP (2012), este Plano consiste em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore as estratégias da organização com o objetivo de organizar o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de TI dos órgãos e entidades da administração pública.

No contexto desta pesquisa, pode-se afirmar que na era da sociedade da informação a governança da atividade turística é fortemente influenciada pela difusão das TICs, uma vez que, atualmente, essa atividade é intensivamente informacional (POON, 1993).

Neste processo investigativo foram seguidas as seguintes etapas, conforme apresentado no fluxograma da Figura 18.

Figura 18 – Etapas do Processo de Investigação.



Fonte: Autor (2018).

### **3 ESTUDO DE CASO: DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO TURÍSTICA DE ARACAJU/SE**

Esta pesquisa visa demonstrar os caminhos a serem seguidos por meio do planejamento estratégico integrado, articulado, participativo e incorporado às políticas públicas de turismo, para compatibilizar questões relacionadas à atividade turística que contribuam para o desenvolvimento da governança por meio da gestão inteligente do turismo e, criar um marco homogêneo que estabeleça os requisitos mínimos para classificar Aracaju como um destino turístico inteligente, inovador, colaborativo, sustentável, competitivo e promotor do desenvolvimento sustentável e responsável.

#### **3.1. Análise Situacional da Administração do Turismo no Município de Aracaju**

##### **3.1.1 Caracterização do objeto de estudo**

- **INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE O MUNICÍPIO**

O município de Aracaju está localizado na Unidade da Federação do estado de Sergipe e compreendido na Região Turística Polo Costa dos Coqueirais.

- **IDENTIFICAÇÃO**

##### **Apresentação da Administração Municipal**

A sede da Prefeitura Municipal de Aracaju está localizada no Centro Administrativo Prefeito Aloísio Campos Rua Frei Luís Canelo de Noronha, 42 – Conjunto Costa e Silva – CEP: 49097-270 – Aracaju – Sergipe – Brasil – Telefones/fax: (79) 4009-7800 – Site: <http://www.aracaju.se.gov.br/> (Figura 19).

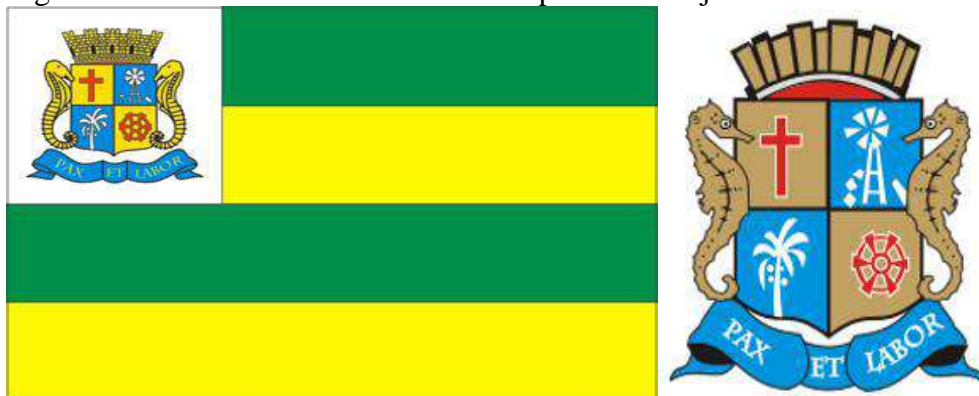
Figura 19 – Centro Administrativo da Prefeitura de Aracaju.



Fonte: Autor (2018).

### Símbolos oficiais do município de Aracaju

Figura 20 – Bandeira e Brasão do Município de Aracaju.



Fonte: Aracaju (2017).

- **CARACTERÍSTICAS GERAIS**

Nesta subseção foram elencadas informações sobre os aspectos históricos, legais e gerais do município de Aracaju, conforme informações contidas no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (BRASIL, 2017).



## Aspectos Históricos

A história da cidade de Aracaju está relacionada à cidade de São Cristóvão, antiga capital da Capitania de Sergipe, atualmente estado de Sergipe que foi constituída a partir da decisão de mudança da cidade que abrigaria a capital provincial. Por conseguinte, em 1855 a cidade foi projetada devido às necessidades econômicas. Em 1884, foi dado início a etapa de desenvolvimento industrial com o surgimento da primeira fábrica de tecidos. No ano seguinte, mais especificamente junho de 1886, a população da cidade já contabilizava aproximadamente 1.484 habitantes que contava o um canal de imprensa oficial e linhas de transporte fluvial para o interior, mas somente em 1900 foram iniciadas obras de infraestrutura e saneamento básico (Figura 21).

Figura 21 – Prefeitura Municipal de Aracaju/SE, [19--].



Fonte: Brasil (2017).

## Aspectos Legais

De acordo com o IBGE, o município de Aracaju foi constituído da seguinte forma:

- Distrito criado com a denominação de Aracaju, pela Lei Provincial n.º 473, de 28-03-1837.
- Elevado à categoria de município e capital do estado de Sergipe, pela Lei Provincial n.º 473, de 17-03-1855. Sede no atual distrito de Aracaju. Constituído do distrito sede.
- Pela Lei Municipal n.º 84, de 27-01-1903, são criados os distritos de Barra dos Coqueiros e Porto Grande e anexado ao município de Aracaju.
- Em divisão administrativa referente ao ano de 1911, o município aparece constituído de 3 distritos: Aracaju e Barra dos Coqueiros e Porto Grande. Assim permanecendo nos quadros do recenseamento geral de 1-IX-1920.
- Em divisão administrativa referente ao ano de 1933, o município aparece constituído de 2 distritos: Aracaju e Barra dos Coqueiros. Não figurando o distrito de Porto Grande.
- Assim permanecendo em divisão territorial datada de 1-VII-1950.
- Pela Lei Estadual n.º 525-A, de 25-11-1953, desmembra do município de Aracaju o distrito de Barra dos Coqueiros. Elevado à categoria de município.
- Em divisão territorial datada de 1-VII-1960, o município é constituído do distrito sede.
- Assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007.

## Aspectos Gerais

### População

De acordo com o censo demográfico de 2017, Aracaju possui, atualmente, uma população de 650.106 habitantes e, uma densidade demográfica de 3.140,65 hab/km<sup>2</sup>.

### Limites

Conforme Lei n.º 554 de 06 de fevereiro de 1954-Anexo II publicado em 14.12.1954 D.º, o município de Aracaju, limita-se com os municípios de São Cristóvão, Nossa Senhora do Socorro e Santo Amaro das Brotas e, localizado nas coordenadas geográficas latitude sul, 10°54'40 "longitude oeste de *Greenwintch*, 37°4'18" sua altitude 4,9m.

**Clima**

O clima de Aracaju é do tipo Megatérmico úmido e Sub-úmido com moderada deficiência no verão e precipitação média anual de 1.590 m<sup>3</sup>; a temperatura média anual é de 26 C° e período chuvoso compreendido entre março a agosto.

**Solos**

Os solos são indiscriminados de mangue. Podsol, Areias Quartzosas marinha, Podzólico vermelho amarelo e Glay pouco úmido.

**Vegetação**

A vegetação é composta por Campos limpos e sujos e vegetação higrófilas (Campos de várzeas e manguezais).

**Geomorfologia**

A geomorfologia é formada por Planície Flúvio marinha e Planície marinha com relevo dessecado do tipo colina, aprofundamento de drenagem muito fraca e extensão de suas formas.

**Geologia**

A geologia é caracterizada por Coberturas Foneozóicas, Quaternário: QT1, QT2, QPM, QFL e Terciário: TB.

**Ocorrências minerais**

Os estudos realizados sobre a ocorrência de minérios no município de Aracaju identificaram os seguintes recursos: areia; argila; petróleo; sais de potássio; magnésio; salgema; calcário e Granito.

**Bacias hidrográficas e principais manguezais**

As bacias e manguezais que compõem a hidrografia de Aracaju, respectivamente, são: as Bacias do Rio Sergipe e Vaza Barris; Rio do Sal, Rio Poxim, Rio Pitanga e Canal do Santa Maria.

**Unidades de Conservação**

Em Aracaju, existem as seguintes Unidades de Conservação (UC) nas categorias Área de Preservação Ambiental (APA) e Área de Preservação Permanente (APP), a saber: Morro do

Urubu (APA); mangues e restinga (APP) e; espaços ambientais juridicamente protegidos para uso público (APP).

### **Educação**

As informações sobre a educação de Aracaju, contidas na base de dados do IBGE, são as seguintes: 97,4% correspondem à taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade; 4,3 referem-se ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos iniciais do ensino fundamental; 3,1 são referentes ao IDEB (anos finais do ensino fundamental); 72.631 correspondem ao número de matrículas no ensino fundamental e; 25.220 alunos matriculados no ensino médio.

### **Economia**

De acordo com o recenseamento de 2017 realizado pelo IBGE, os dados referentes à economia de Aracaju são os seguintes: a) Produto Interno Bruto (PIB) é de R\$ 14,32 bilhões; b) renda per capita do município corresponde a R\$ 24.769,38; c) Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é equivalente a 0,770 – alto; c) o turismo, a indústria e os serviços são as principais atividades econômicas identificadas pelo censo; d) a mortalidade Infantil (antes de completar 1 ano) é de 15,6 por mil e; e) a expectativa de vida ao nascer é de 74,3 anos.

### **Saúde**

A Saúde em Aracaju é administrada pela Secretaria Municipal de Saúde, que planeja e executa as ações na área, de acordo com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) e, apresenta os seguintes números: 17,94 % correspondem à taxa de mortalidade Infantil por mil nascidos vivos; as internações por diarreia correspondem a 0,3% das internações por mil habitantes e; os estabelecimentos de saúde atendidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) são de 115 unidades.

### **Território e ambiente**

A área de Aracaju corresponde a 181,857 km<sup>2</sup> da unidade territorial de Sergipe. Dentro desse território, possui uma infraestrutura composta por Rodovias Federais (BR-101 e BR-235) e Estaduais (SE-201, SE-100, SE-090, SE-065 e SE-466), terminais rodoviários de integração, Aeroporto Internacional Santa Maria, transporte público (ônibus e táxis), ciclovias, bem como uma infraestrutura de esgotamento sanitário corresponde a aproximadamente 87,2% da zona urbana e arborização de 56,6% nas vias públicas.

## **Turismo**

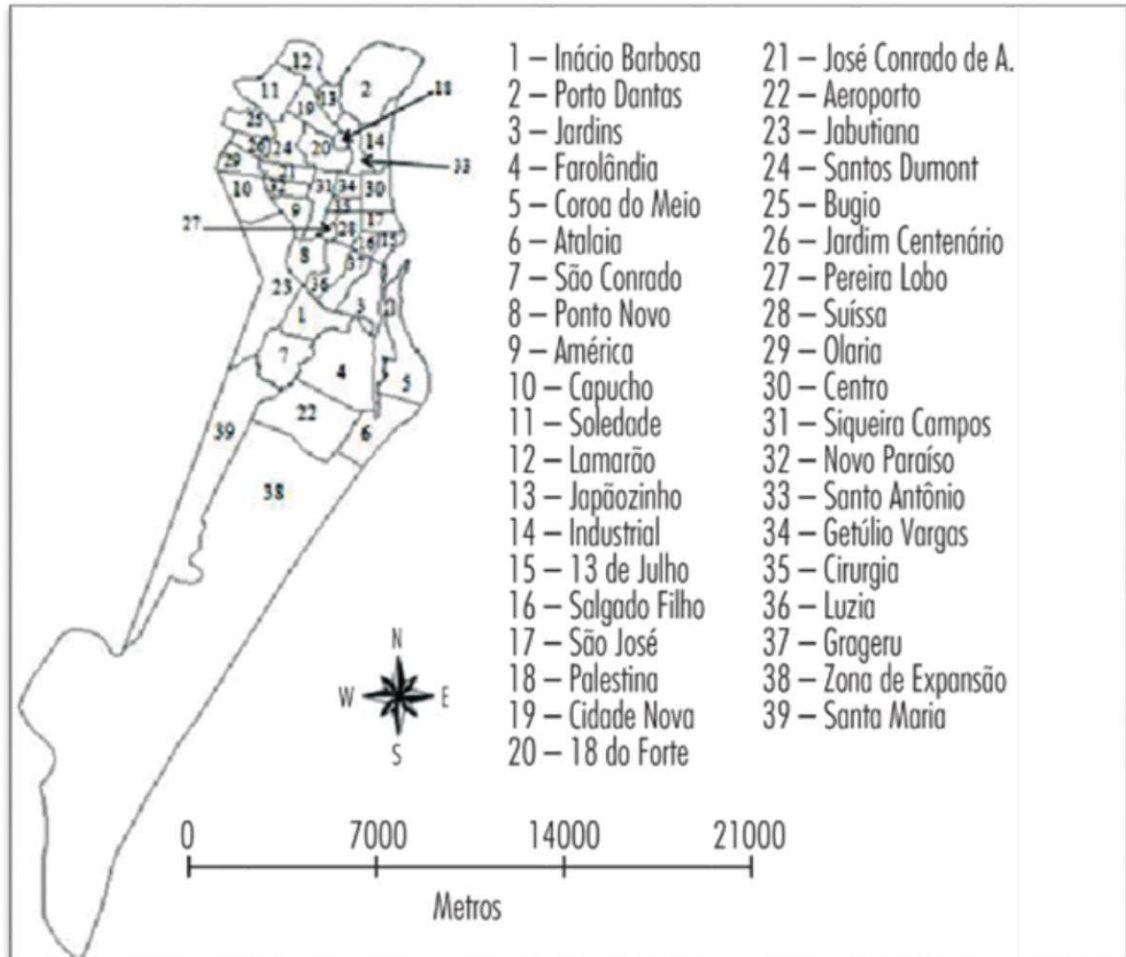
O turismo na capital sergipana está estabelecido a partir de elementos da oferta turística que compreende atrativos, serviços e equipamentos, bem como a infraestrutura de apoio ao turismo, tais como: Orla do Bairro Industrial; Oceanário de Aracaju; Croa do Goré; Orla Por do Sol; Museu da Gente Sergipana; Teatros Atheneu e Tobias Barreto; Espaço Cultural Imbuaua; Galerias de Arte Álvaro Santos, Zé de Dome Arte & Leilões, Alenir Lima Cruz, José Carlos dos Santos, Florival Santos, J. Inácio, Félix Mendes e Jenner Augusto; Ponte do Imperador; Parque da Cidade; Parque dos Cajueiros; Parque da Sementeira; Colina do Santo Antônio; Mercados Públicos Antônio Franco e Thales Ferraz; Centro de Convenções de Sergipe; Centro de Turismo; Centro Cultural e Arte UFS – CULTART; Centro de Criatividade; Catedral Metropolitana; Igrejas de Santo Antônio e São José; Praças Fausto Cardoso, Olímpio Campos Tobias Barreto e Calçada da Praia Formosa (13 de Julho); Delegacia Especial de Turismo (DETUR); Centros de Atendimento ao Turista; sinalização turística; espaços para eventos; meios de hospedagem; receptivo; restaurantes; entre outros.

## **Eventos**

Os eventos programados de maior relevância em Aracaju são: *Réveillon* na Orla de atalaia; Festa de Bom Jesus dos Navegantes; Projeto Verão; Carnaval de Rua (Rasgadinho, entre outros bloquinhos); Aniversário de Aracaju; Festejos Juninos (Forró Caju); Festa de Nossa Senhora da Conceição.

## Mapa do Município de Aracaju

Figura 22 – Mapa de Aracaju Distribuído por Bairros.



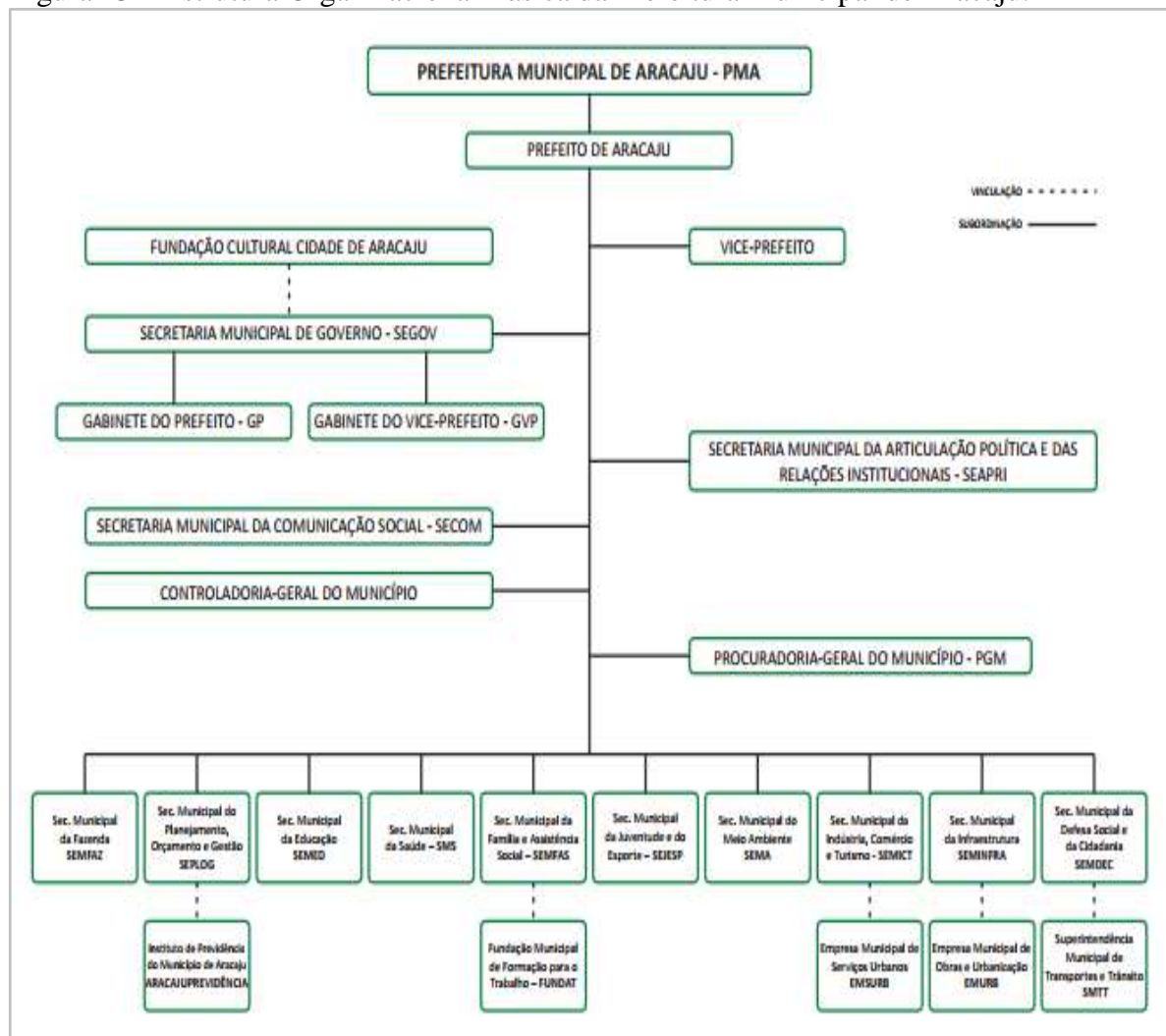
Fonte: INAGAKI et. al (2014).

### • ADMINISTRAÇÃO

#### Administração Municipal

A Prefeitura Municipal de Aracaju é administrada pelo Chefe do Poder Executivo Vossa Excelência Edvaldo Nogueira Filho do Partido Comunista do Brasil (PC do B), bem como secretarias, empresas e fundações, conforme representado na Figura 23.

Figura 23 – Estrutura Organizacional Básica da Prefeitura Municipal de Aracaju.

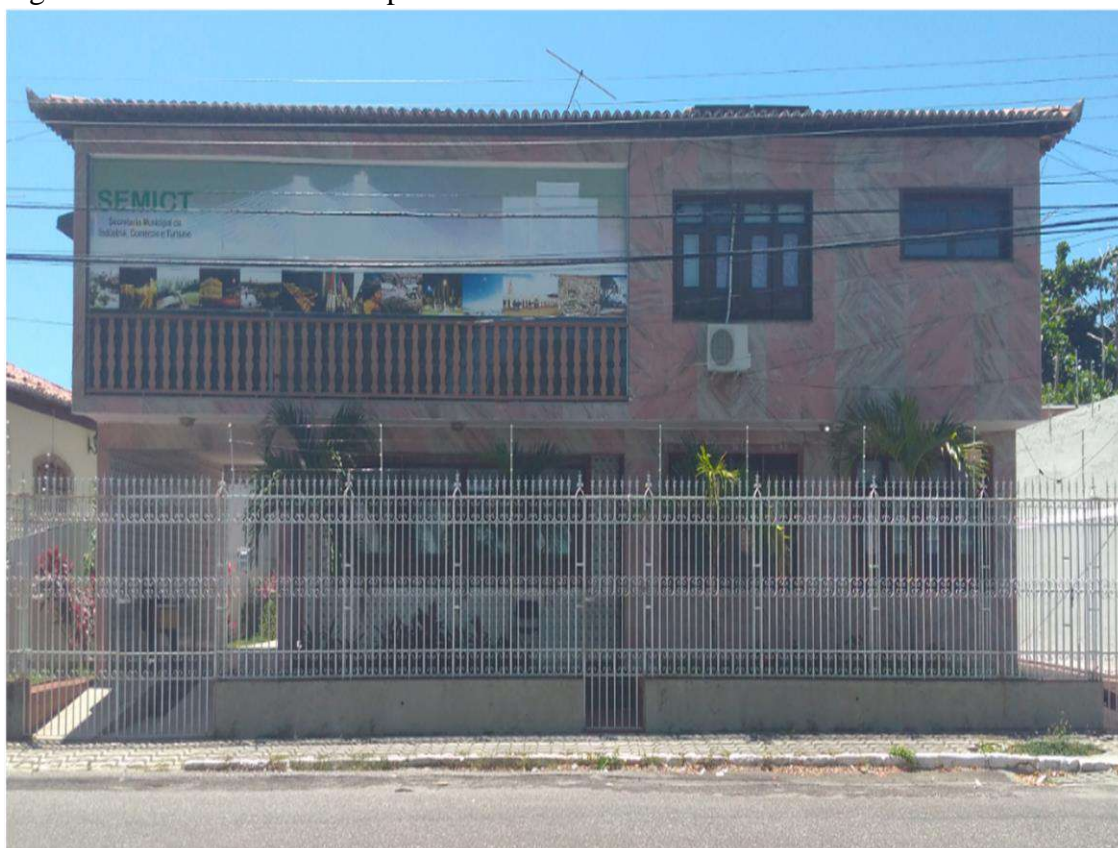


Fonte: Aracaju (2016).

### Secretaria Municipal da Indústria Comércio e Turismo

A Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT) está localizada Rua Dr. José Calumby, 253 – Bairro Suíssa, Aracaju (Figura 24). Ela tem como função promover o desenvolvimento econômico da capital por meio de ações de incremento e estímulo a indústria, comércio e turismo de Aracaju.

Figura 24 – Secretaria Municipal da Indústria Comércio e Turismo.

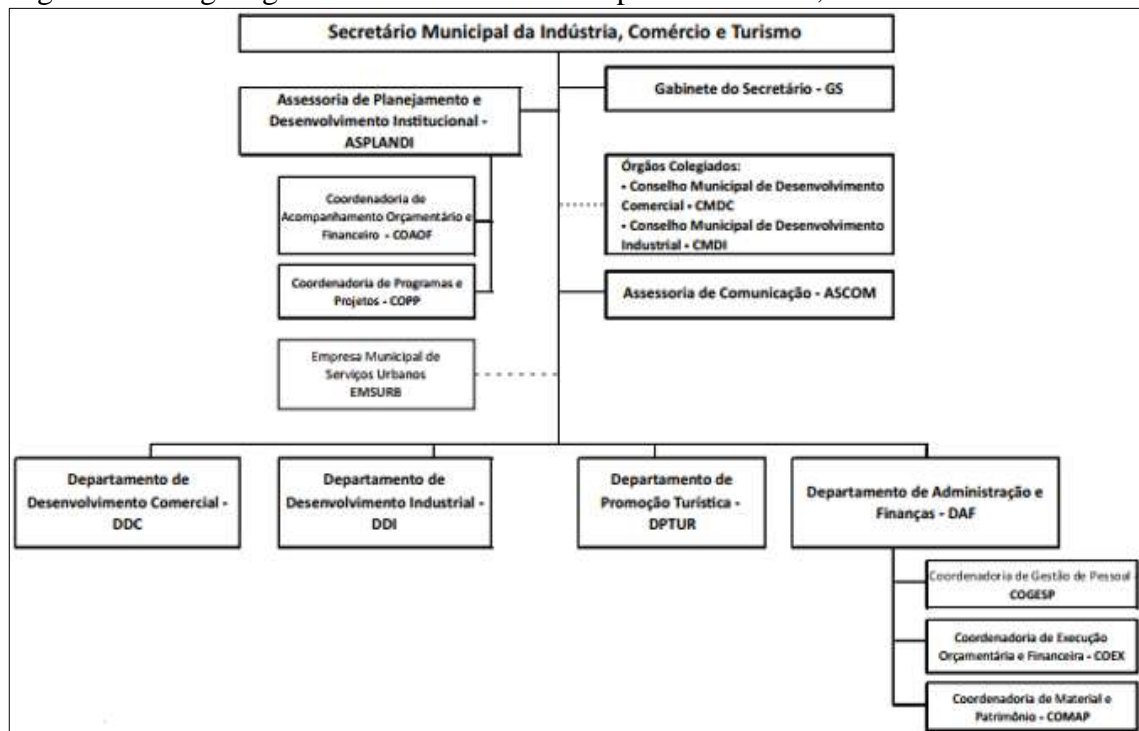


Fonte: Autor (2018).

De acordo com Aracaju (2016), a SEMICT foi estabelecida pela Lei Complementar nº 119 de 06 de fevereiro de 2013. Neste mesmo ano foi constituído o Conselho Municipal de Desenvolvimento Comercial (CMDC), através da Lei nº 4.374 de 02 de maio de 2013, que o definiu como órgão colegiado permanente de caráter consultivo, deliberativo, normativo e de assessoramento ao Poder Executivo, quanto à formulação e execução da política de desenvolvimento comercial do Município, e a Lei nº 4.375 de 02 de fevereiro de 2013 que dispõe sobre o Conselho Municipal de Desenvolvimento Industrial (CMDI) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT) e dá providências correlatas. Estabelece o Art. 1º – O Conselho Municipal de Desenvolvimento Industrial (CMDI) criado e organizado na forma desta lei, que estabelece como órgão colegiado permanente de caráter consultivo, deliberativo, normativo, e de assessoramento ao Poder Executivo, quanto à formulação e execução da política de desenvolvimento industrial do (Figura 25).



Figura 25 – Organograma da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo.



Fonte: Aracaju (2016).

O planejamento tático para a SEMICT está direcionado para modernização da gestão pública por meio do Programa Aracaju Inteligente, Humana e Criativa que visa desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade ambiental do destino turístico Aracaju (Figura 26).

Figura 26 – Reunião da SEMICT.



Fonte: Aracaju (2018).

Neste contexto, a estrutura administrativa da SEMICT, na gestão do prefeito Edvaldo Nogueira Filho, está ordenada conforme o Quadro 24.

Quadro 24 – Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo.

<b>Estrutura Administrativa</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionário</b>
Secretário	Jorge Santana de Oliveira
Chefe de Gabinete	Elizangela Pereira de Almeida Dinízio
Chefe da Assessoria de Comunicação	Edson Júnior
Diretor de Administração e Finanças	Josenito Oliveira
Diretor de Turismo	Vago*
Diretor do Programa Aracaju Inteligente, Humana e Criativa	Ricardo Mascarello
Coordenador de Projetos	Wirlan Bernardo
Assessora Técnica	Cândida Mara de França e Souza
Assessora Técnica (DPTur)	Viviane Castro
Assessora Técnica (DPTur)	Kate Salomão
Assessora (DPTur)	Adeilde Queiroz

Fonte: Elaborado a partir de Aracaju (2017).

### **Programa Aracaju Inteligente, Humana e Criativa**

Como descrito na fundamentação teórica desta pesquisa, o conceito de Cidade Inteligente visa a modernização da governança das cidades por meio do alinhamento entre a gestão pública e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para produzir bens e serviços de forma participativa e colaborativa.

De acordo com o Programa Aracaju Inteligente, Humana e Criativa, dirigido pelo senhor Ricardo Mascarello, para ter uma cidade inteligente é necessário combinar: (1) oferta ampla de banda larga para cidadãos, empresas, prédios governamentais e residências; (2) educação, treinamento e força de trabalho eficazes para oferecer trabalho do conhecimento; (3) políticas e programas que promovam a democracia digital, reduzindo a exclusão digital, para garantir que todos setores da sociedade e seus cidadãos se beneficiem da revolução da banda larga; (4) inovação nos setores público e privado e iniciativas para criar agrupamentos econômicos e capital de risco para apoiar o desenvolvimento de novos negócios; (5) marketing do desenvolvimento econômico efetivo que alavanque a comunidade digital, para que ela atraia empregados e investidores talentosos; e (6) associação da cultura, criatividade e valores humanos como elementos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania e inclusão social (ARACAJU, 2017).

Dentre os principais objetivos dos projetos inseridos nesse Programa destacam-se os seguintes, conforme Quadro 25.

Quadro 25 – Projetos do Programa Aracaju Inteligente, Humana e Criativa.

Projetos	Descrição
Aracaju Conectada	Instalar <i>wi-fi free</i> (acesso gratuito) nas principais praças da cidade, nos parques, nos mercados e nas orlas.
Aracaju na Palma da Mão	Implantar aplicativo móvel ( <i>app</i> ) e portal <i>Web</i> que permita a interação do cidadão com a administração municipal e seu engajamento com a dinâmica da cidade.
Aracaju Iluminada e Monitorada	Implantar sistema de telegestão que realize monitoramento remoto e em tempo real do sistema de iluminação da cidade, agilizando reparos, customizando os níveis de iluminação, reduzindo o consumo e o custo de manutenção e expandir a plataforma de iluminação inteligente para utilizar tecnologias de sensoriamento que colem dados sobre movimento de tráfego e de pessoas, segurança pública e estacionamento.
Polo de Economia Criativa	Fomentar a criação do Polo de Economia Criativa de Aracaju, a ser constituído por negócios de segmentos como arquitetura, design, artes, moda, cinema, audiovisual, literatura, fotografia, artes cênicas, música, gastronomia, tecnologia da informação (ênfase em <i>startups</i> ) e publicidade.

Fonte: Aracaju (2017).

### Departamento de Promoção Turística

O Departamento de Promoção Turística (DPTur) foi introduzido na estrutura administrativa da SEMICT para contribuir com a gestão da atividade turística de Aracaju a partir de um modelo de governança pública direcionado para o fortalecimento institucional (Figura 27).

Figura 27 – Organograma do Departamento de Promoção Turística.

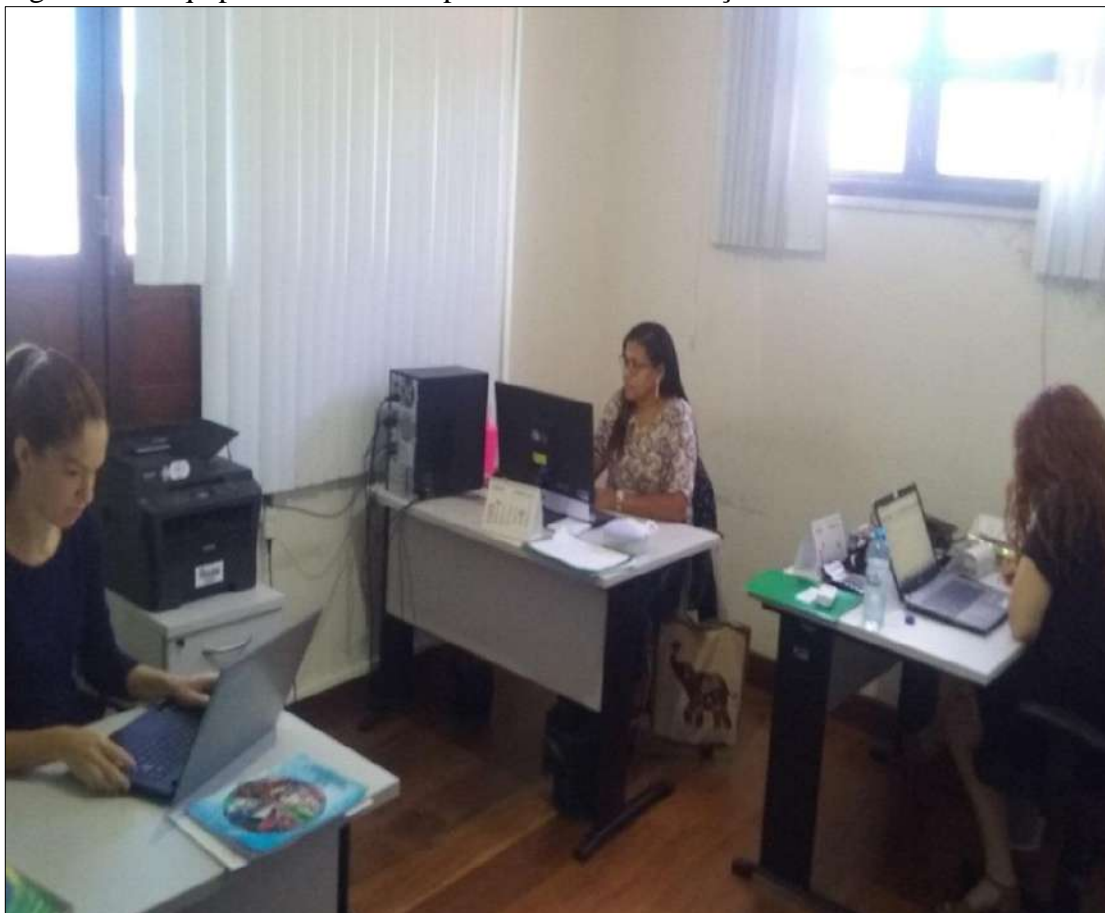


Fonte: Autor (2018).

## Diretoria de Turismo

De acordo com Aracaju (2017) a Diretoria de Turismo e sua equipe técnica visam à gestão e promoção do destino Aracaju e, tem como pilares a apropriação e reconhecimento da cultural local, o apoio às ações que visam o desenvolvimento econômico, a preservação ambiental e a promoção da sustentabilidade (Figura 28).

Figura 28 – Equipe Técnica do Departamento de Promoção Turística.



Fonte: Autor (2018).

## Projetos

Quadro 26 – Projetos do Departamento de Promoção Turística.

Projetos	Descrição
Identidade	Tem como objetivo tornar Aracaju um dos principais destinos no segmento do turismo de experiência, fundamentando sua prática nas dimensões cultural e ambiental. O projeto envolve realização de pesquisas turísticas, oficinas de empoderamento para a comunidade escolar de apropriação da cultura e do meio ambiente, efetivação de parcerias, composição de novos eventos, aprimoramento dos roteiros existentes e proposição de novos roteiros, fundamentados na oferta do turismo de experiência.
Aracaju de Braços Abertos	Visa a capacitação do trade turístico para oferecer experiência turística aos visitantes e promover a qualificação de associações, bares, restaurantes, pousadas, hotéis, agências de viagem, guias de turismo, artesãos e taxistas para oferecerem ao visitante a oportunidade de vivenciar a cultura local e o meio ambiente preservado de Aracaju.
Aracaju, Rota de Oportunidades	Visa potencializar a captação e a realização de grandes eventos no destino Aracaju e tem como objetivos o ordenamento dos atributos locais, a divulgação da cidade de Aracaju como um destino capaz e preparado para sediar importantes eventos, além do apoio promocional quando da sua realização.
Aracaju Mais Forte	Visa o fortalecimento da governança local, o empoderamento das lideranças empresariais, além da integração dos elos da cadeia de valor, com o objetivo de tornar Aracaju um destino mais competitivo, a saber: (i) Reativação do Conselho Municipal de Turismo; (ii) Incentivo à criação do Fundo Municipal de Turismo; (iii) Avaliação de melhorias nos espaços turísticos; (iv) Acompanhamento da execução das obras turísticas; (v) Articulação com órgãos públicos municipais e estaduais para garantir a segurança nos principais atrativos turísticos; (vi) Elaboração e implementação de projetos; (vii) Integração dos Centros de Atendimento ao Turista nas esferas municipal e estadual.
Aracaju, Venha Sentir de Perto	Visa a promoção online e <i>off-line</i> do destino Aracaju, alinhada ao turismo de experiência, por meio da criação, produção e veiculação de campanhas publicitárias; participação em feiras e eventos do setor; realização de <i>fam press</i> , <i>famtour</i> , além de convite e receptivo a blogueiros.

Fonte: Aracaju (2017).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e as discussões desse estudo objetiva contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública do turismo na perspectiva de consolidar o conceito de governança inteligente no destino turístico Aracaju/SE por meio do conhecimento das políticas públicas de turismo e do processo de governança participativo do Departamento de Promoção Turística com os *stakeholders*.

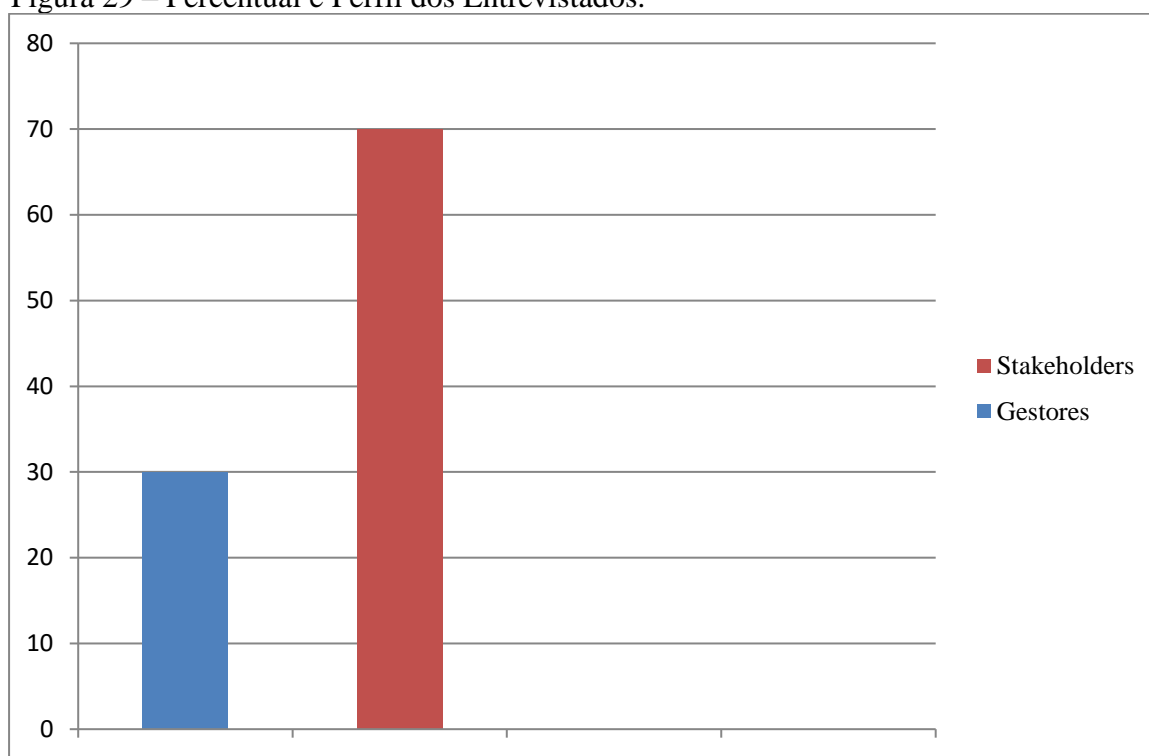
Esta seção se refere ao estudo de campo realizado através da aplicação do roteiro e entrevistas junto aos gestores municipais do turismo de Aracaju e os *stakeholders* representantes de entidades relacionadas ao trade turístico. Esta etapa corresponde aos objetivos específicos que tratam de fazer uma avaliação diagnóstica da governança do turismo realizado pelo Departamento de Promoções Turísticas (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT). Posterior a etapa de avaliação diagnóstica, mas intrínseca aos objetivos específicos, está a fase de prognóstico que irá propor um protocolo para adequação desse departamento ao modelo de governança inteligente por meio da modernização.

### 4.1 Departamento de Promoção Turística (DPTur): Diagnóstico

Com o objetivo de avaliar a governança municipal do turismo realizada pelo DPTur, foi realizada a pesquisa de campo, por meio do roteiro de entrevistas, aplicada junto aos gestores do turismo de Aracaju e os *stakeholders* do setor, cujos resultados dos objetivos específicos relacionados ao diagnóstico serão apresentados a seguir.

A Figura 29 demonstra graficamente o perfil dos 7 (sete) entrevistados relacionados a 100% do universo amostral da pesquisa de campo, onde 30% dos entrevistados correspondem aos 2 (dois) gestores do DPTur/SEMICT e 70% correspondem aos 5 (cinco) representantes dos *stakeholders*, a saber:

Figura 29 – Percentual e Perfil dos Entrevistados.



Fonte: Autor (2018).

De acordo com o roteiro de entrevistas aplicado junto aos gestores foi informado que a Secretaria, Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT) por meio do Departamento de Promoções Turísticas (DPT<sub>ur</sub>) é o responsável pela gestão do turismo de Aracaju/SE.

Por sua vez, segundo os gestores da SEMICT, o DPT<sub>ur</sub> é formado por uma equipe que conta com duas turismólogas que estão à frente das ações realizadas e a realizar estão elencadas em dois projetos que fazem parte do portfólio do Plano Estratégico da Gestão Municipal, são eles: captação de eventos; promoção do destino. No entanto, a vaga de diretor desse departamento ainda se encontra vaga.

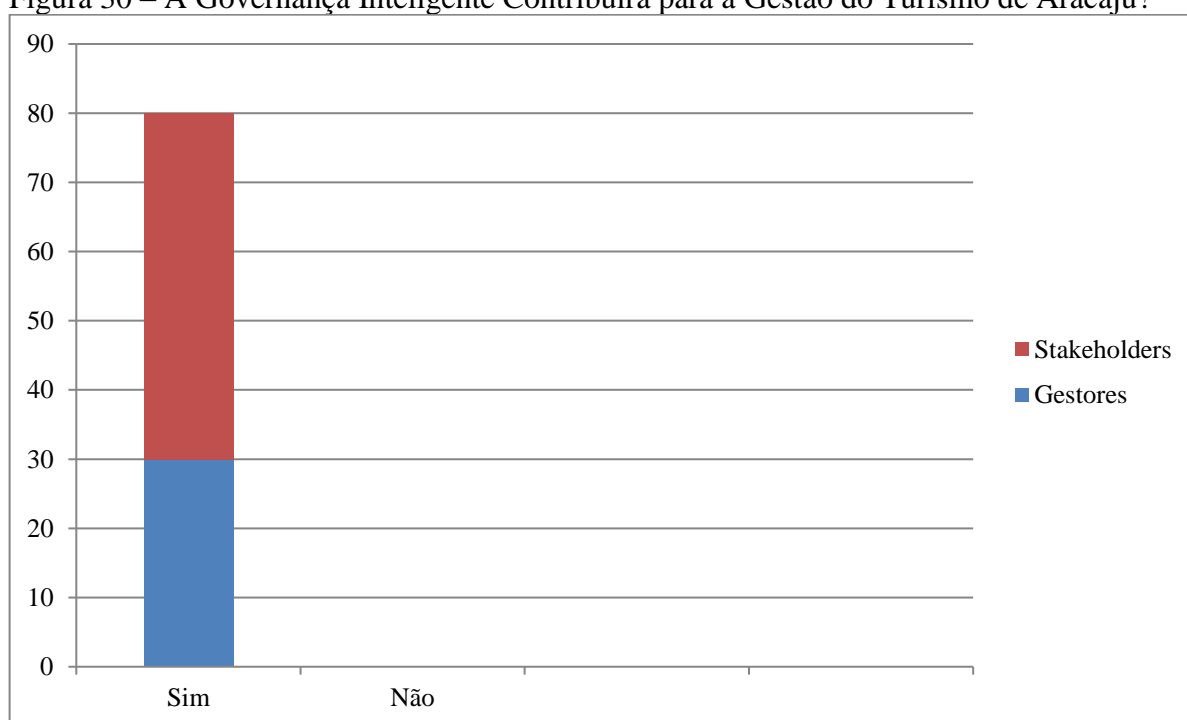
Quando os gestores do DPT<sub>ur</sub>/SEMICT foram questionados da existência de alguma iniciativa já implementada ou que esteja em fase de implementação que visa a modernização da governança deste setor, os mesmos informaram que estava em fase de implementação a reorganização e reativação do Conselho Municipal de Turismo (CMT), prevista para este primeiro semestre de 2018.

Todavia, os *stakeholders* informaram que um termo de cooperação técnica entre a administração pública do turismo e as Instituições de Ensino Superior de Sergipe, que possuem cursos de graduação em turismo e áreas afins, poderia contribuir para o aprimoramento através da transferência do conhecimento adquirido nas pesquisas realizadas sobre o setor, já que segundo entrevista com os gestores, no momento, não há Parceria Público-Privada (PPP) em

andamento.

Na análise das respostas relacionadas à governança do turismo de Aracaju, tanto os gestores quanto dos *stakeholders* foram unânimes em afirmar que o modelo governança inteligente proporcionará a melhoria da administração do turismo municipal, bem como dos indicadores da gestão pública desse departamento, por se tratar de um conceito que alinha a gestão pública do turismo as tecnologias da informação e comunicação para instrumentalização do departamento a fim de otimizar a gestão da atividade e a interação colaborativa entre as partes interessadas por meio dos canais públicos de comunicação (Figura 30).

Figura 30 – A Governança Inteligente Contribuirá para a Gestão do Turismo de Aracaju?



Fonte: Autor (2018).

No entanto, observaram a necessidade de um planejamento estratégico para que o departamento seja adaptado as necessidades de infraestrutura de TI, serviços e tecnologias para consolidar a mudança de paradigma da governança tradicional para inteligente.

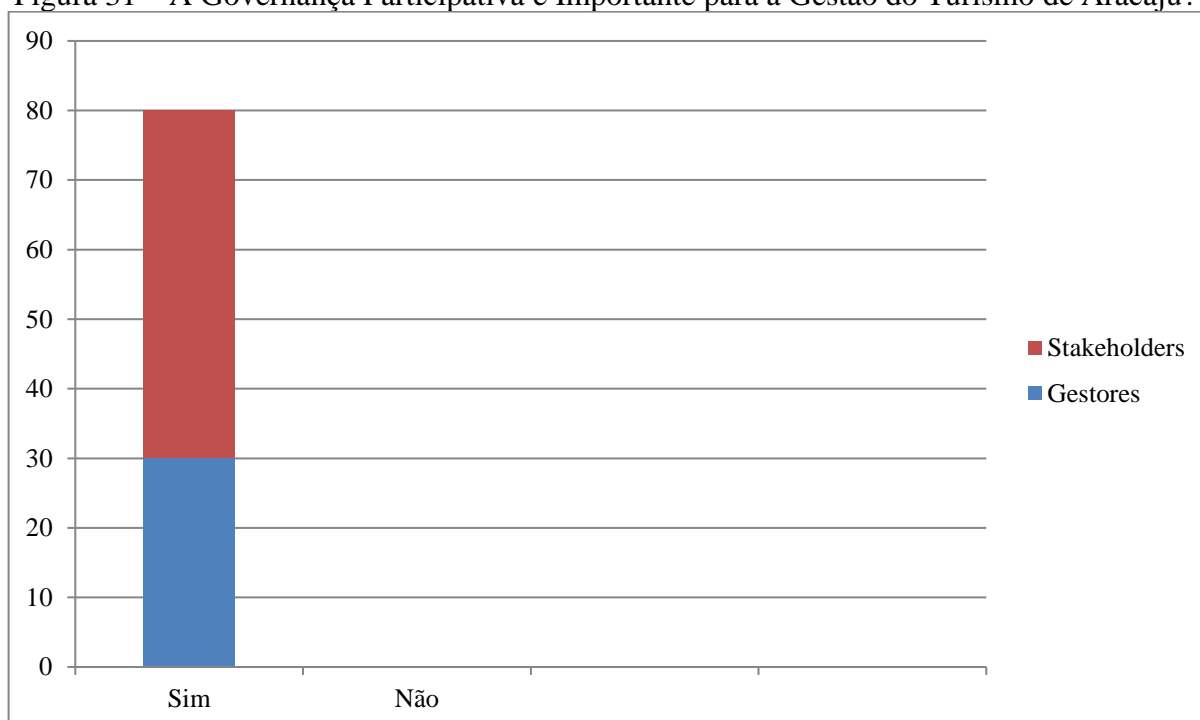
Os *stakeholders*, também, demonstraram interesse que nesse modelo de governança eles não tivessem apenas participação consultiva, mas que pudessem deliberar sobre as demandas do setor turístico de Aracaju. Portanto, a importância do funcionamento do CMT para consolidar o conceito de governança participativa inserido na dimensão da governança inteligente do turismo.

Sobre a governança participativa para o planejamento da gestão do turismo de Aracaju,



todos os entrevistados nesta pesquisa consideraram que esse modelo é de suma importância para o desenvolvimento da atividade na capital sergipana, pois não é possível falar em governança inteligente sem participação e representatividade (baseada no sistema turístico do destino) tanto dos representantes da administração pública relacionada ao turismo quanto das entidades públicas e do Terceiro Setor representantes do trade turístico (Figura 31).

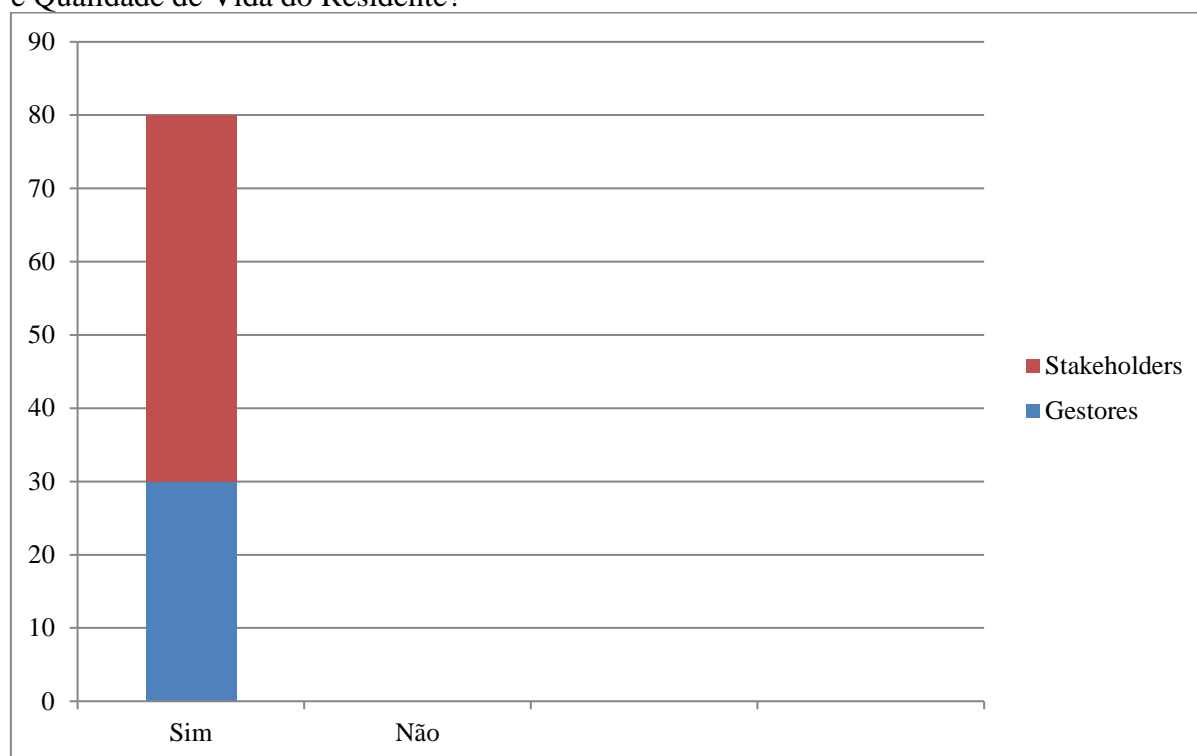
Figura 31 – A Governança Participativa é Importante para a Gestão do Turismo de Aracaju?



Fonte: Autor (2018).

De acordo com os entrevistados, o modelo de governança inteligente do turismo contribuirá para a melhoria da experiência do turista no sentido do planejamento da estada e interação colaborativa por meio das tecnologias da informação e comunicação. Já no caso do residente, esse modelo de governança impactaria na melhoria na qualidade de vida através da melhoria dos serviços públicos e potencialidades na geração de emprego e renda oriunda da atividade turística em Aracaju (Figura 32).

Figura 32 – A governança Inteligente irá contribuir para a Melhoria da Experiência do Turista e Qualidade de Vida do Residente?

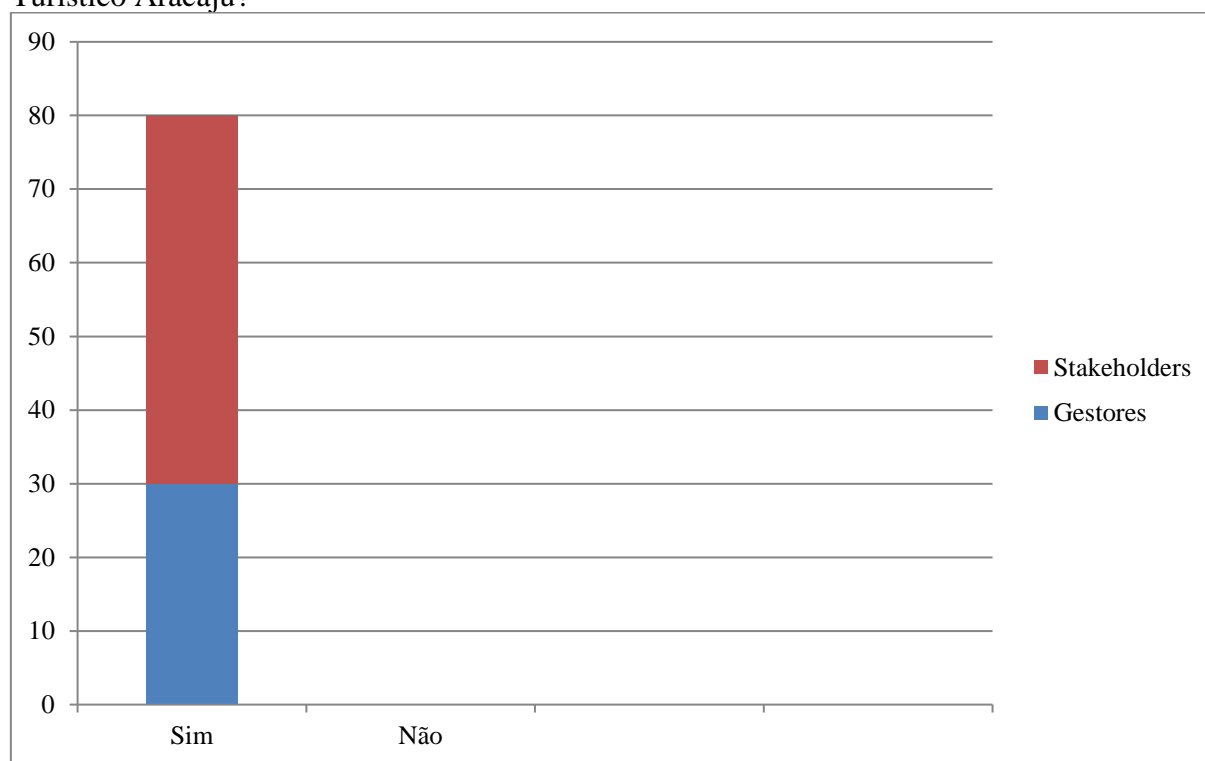


Fonte: Autor (2018).

Porém, foi destacada a necessidade de adequação da infraestrutura básica, turística e urbanística, tanto do centro quanto do litoral, para que essa experiência seja exitosa em sua plenitude e a urbe se desenvolva de forma sustentável.

Como a atividade turística promove o desenvolvimento econômico do destino, os entrevistados deste estudo sinalizaram positivamente no que diz respeito à promoção do desenvolvimento do ecossistema empreendedor de Aracaju por estimular o surgimento de novos modelos de negócios de base tecnológica relacionadas direta ou indiretamente ao setor de serviços turísticos ou não (Figura 33).

Figura 33 – A Governança Inteligente Promoverá o Ecosistema Empreendedor do Destino Turístico Aracaju?

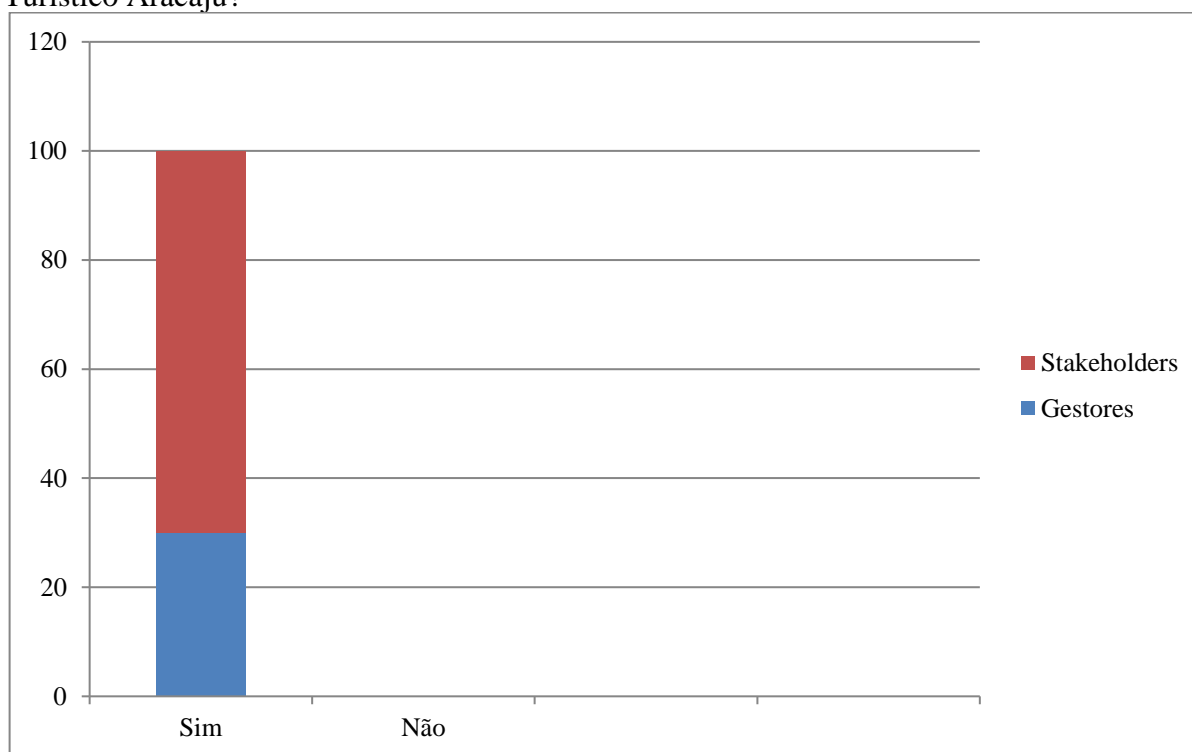


Fonte: Autor (2018).

Neste contexto, foi descrito pelos entrevistados que o ecossistema empreendedor pressupõe a organização e a tomada de decisões por parte do poder público no sentido de serem criados incentivos para a atração de empresas, bem como o surgimento de empresas locais.

Por conseguinte, alinhada ao contexto da questão analisada anteriormente, na opinião dos entrevistados desta investigação, o modelo de governança inteligente irá contribuir para o desenvolvimento sustentável da atividade turística em Aracaju por contribuir para a orientação de um planejamento consistente, de constante monitoramento e controle de fatores que poderão contribuir para o devido equilíbrio econômico, ambiental e social das intervenções e operações do turismo (Figura 34).

Figura 34 – A Governança Inteligente Promoverá o Desenvolvimento Sustentável do Destino Turístico Aracaju?



Fonte: Autor (2018).

De acordo com os gestores, os métodos, sistemas e processos de governança do turismo são realizados pela própria equipe do DPTur/SEMICT. Porém, segundo *stakeholders*, não há uma instância de governança instituída com representatividade dos diversos setores da cadeia produtiva do turismo, principalmente, com destaque para os projetos realizados pela comunidade acadêmico-científica que poderiam ser considerados nesse processo como uma forma de transferência do conhecimento científico para gestão sustentável do turismo através dos projetos de extensão – desenvolvidos por pesquisadores –, que tiveram início em 2015.

Quando foram perguntados sobre pontos positivos que poderão contribuir/comprometer a implantação da governança inteligente no DPTur/SEMICT, os entrevistados, de forma geral, destacaram as seguintes variáveis: a) a visão do agente público que responde pela SEMICT; b) o baixo nível de representatividade das entidades de classes; c) descontinuidade das políticas públicas de turismo nas três esferas: União, UF e Município; d) reprodução de modelos de governança bem-sucedidos.

Já os pontos negativos destacados pelos entrevistados seguiram as seguintes observações: a) falta de autonomia do agente público que responde pela DPTur/SEMICT; b) a falta de compreensão dos agentes de produção do turismo de que a governança pode ser coordenada pelo setor privado; c) a inexistência de uma secretaria municipal de atenção ao

turismo, ainda que associada a indústria e comércio; d) a descontinuidade dos projetos de apoio a gestão descentralizada do turismo como o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) e o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável PDITS – Polo Costa dos Coqueirais, que contempla o destino estudado.

A partir dessa análise foi possível identificar as necessidades iniciais (Diagnóstico) para modernizar a governança do turismo de acordo com as informações coletadas através da visita in loco no Departamento de Promoções Turísticas (DPTur) e aplicação dos instrumentos de pesquisa junto aos gestores público e representantes das Entidades-Membro do trade turístico, para assim formatar um modelo referencial (Prognóstico) na perspectiva da governança inteligente para destino turístico Aracaju.

#### 4.2 Departamento de Promoção Turística (DPTur): Prognóstico

Esta pesquisa visa propor um protocolo para modernização do processo de governança do Departamento de Promoção Turística (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT), uma vez que o Município é signatário do Programa Nacional de Apoio à Modernização Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM).

##### **4.2.1 Protocolo para criação de um modelo de governança inteligente para Departamento de Promoção Turística**

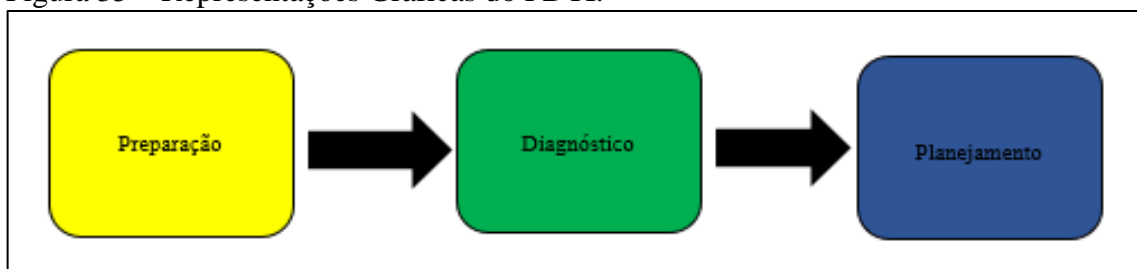
O protocolo para elaboração do PDTI que irá nortear o processo de modernização da governança do DPTur na perspectiva construir um modelo inteligente de governança que otimize os processos gerenciais do departamento foi adaptado da metodologia do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP, 2012) para o alinhamento entre as estratégias e ações da tecnologia da informação e as estratégias do DPTur.

##### **4.2.2 Protocolo para Elaboração do PDTI**

De acordo com SISP (2012), o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) deverá ser elaborado na perspectiva de sistematizar as necessidades de informação e serviços de TI do DPTur, as metas a serem alcançadas, as ações a serem desenvolvidas, os indicadores de monitoramento e os prazos para implementação das intervenções.

Para isso, deverão ser definidos os responsáveis pelas fases (Preparação; Diagnóstico; Planejamento) que compõem os processos de elaboração do PDTI. Dessa forma, serão apresentados os protocolos referentes à execução, responsáveis e instrumentos utilizados no processo e representações gráficas, com cores distintas para facilitar a compreensão do Plano supracitado (Figura 35).

Figura 35 – Representações Gráficas do PDTI.



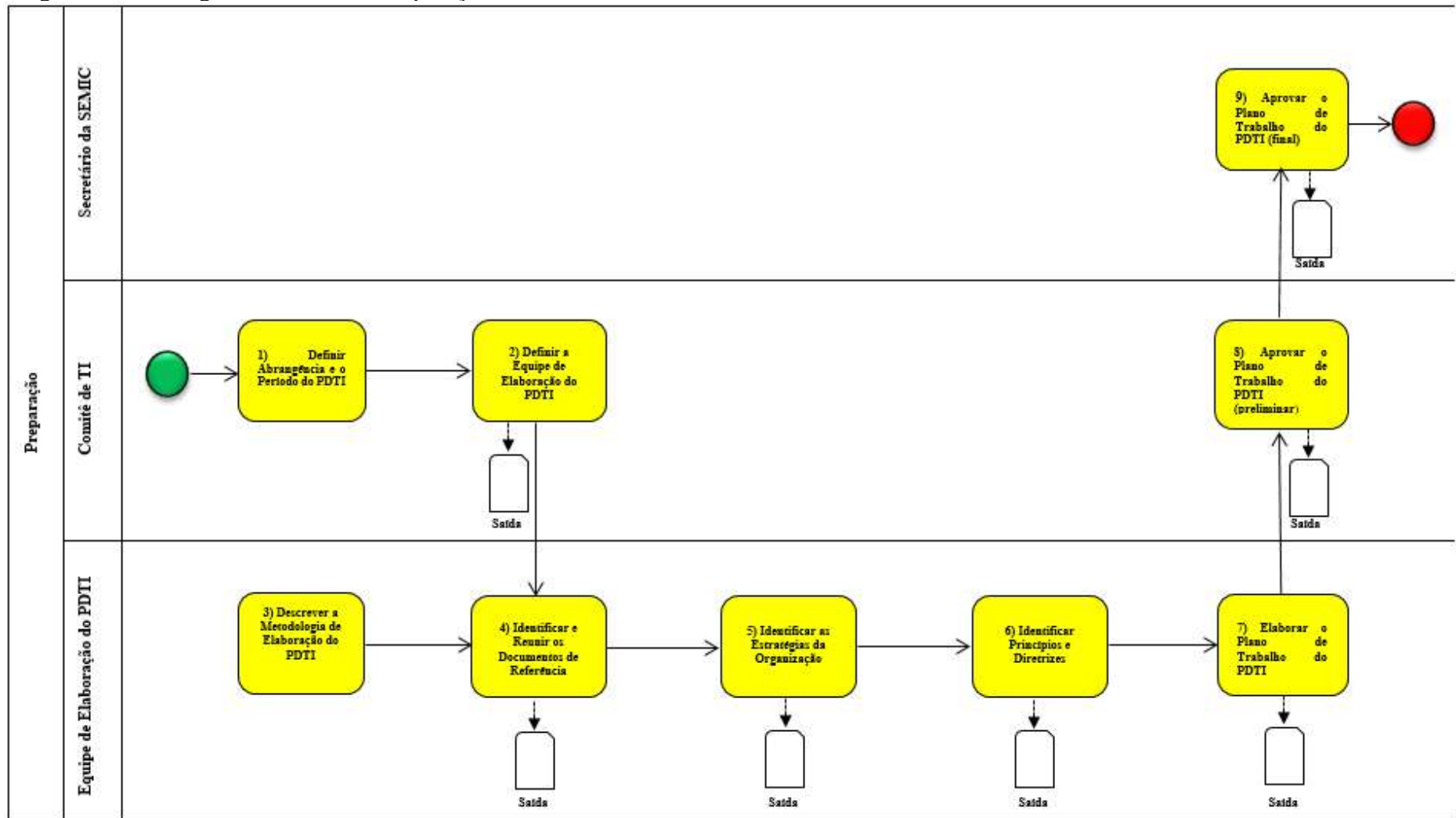
Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

#### 4.2.2.1 Fase de Preparação do PDTI

Esta fase terá a participação da equipe de Elaboração do PDTI, do Comitê de TI e do Secretário Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT), Autoridade Máxima responsável pelos serviços realizados pelo DPTur, para aprovação dos documentos e atividades descritas a seguir e, representadas graficamente através do fluxograma (Figura 36).

- 1) Definir a Abrangência e o Período do PDTI;
- 2) Definir a Equipe de Elaboração do PDTI;
- 3) Descrever a Metodologia de Elaboração do PDTI;
- 4) Identificar e Reunir os Documentos de Referência;
- 5) Identificar Estratégias da Organização;
- 6) Identificar Princípios e Diretrizes;
- 7) Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI (PT-PDTI);
- 8) Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (preliminar);
- 9) Aprovar o Plano de Trabalho do PDTI (final).

Figura 36 – Fluxograma da Fase de Preparação do PDTI.



Fonte: Adaptado de SISP (2012).

Por conseguinte, deverão ser aplicados instrumentos de coleta de dados para a construção do Plano de Trabalho pela equipe responsável pela elaboração do PDTI para o Departamento de Promoção Turística (DPTur). (Quadros 29-37).

Quadro 27 – Instrumento para Definir a Abrangência e o Período do PDTI.

<b>1) Definir a Abrangência e o Período do PDTI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Definir a abrangência e o período de validade do PDTI do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Comitê de TI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Estratégico da DPTur;</li> <li>• Planejamento de TI anterior;</li> <li>• Relatórios de situação de governança de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a abrangência do PDTI no DPTur que poderá estar limitada a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O departamento e/ou secretaria, incluindo entidades vinculadas;</li> <li>▪ O departamento e/ou secretaria, excluindo entidades vinculadas;</li> <li>▪ Prefeitura e/ou unidades municipais vinculadas ao órgão;</li> <li>▪ Outro escopo que se mostre conveniente.</li> </ul> </li> <li>• Definir o período no qual o PDTI será aplicado.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A definição do período de tempo dependerá do nível de maturidade do DPTur: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Órgãos menos desenvolvidos elaboram o PDTI para períodos de 2 anos enquanto órgãos mais desenvolvidos elaboram Planos para períodos de 4 anos.</li> <li>▪ Isso se dá, porque foi avaliado que um período anual é pouco, visto que o orçamento de um exercício deve ser estimado cerca de oito meses antes de seu início.</li> <li>▪ O período poderá ser coincidente com o do planejamento estratégico para o órgão, se caso houver.</li> </ul> </li> <li>• O PDTI não é um documento imutável, ou seja, ao longo do período de validade, deve ser revisto e atualizado para atender às necessidades e estratégias organizacionais e, mesmo que possa alcançar dois ou mais anos, deve ocorrer um processo de revisão, pelo menos anualmente, de modo a atualizar diretrizes, planos e, principalmente, consolidar a proposta orçamentária de TI para o exercício seguinte.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência do PDTI.</li> <li>• Período de validade do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).



Quadro 28 – Instrumento para Definir a Equipe de Elaboração do PDTI.

<b>2) Definir a equipe de elaboração do PDTI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Definir a Equipe de Elaboração do Plano Diretor de TI (EqPDTI) para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Comitê de TI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolher e alocar a equipe de elaboração do PDTI (EqPDTI);</li> <li>• Elaborar a portaria de designação da equipe;</li> <li>• Publicar a portaria de designação da equipe.</li> </ul> <p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A composição da EqPDTI é relevante para o sucesso da elaboração do PDTI, pois representa quem será o responsável de execução do projeto, cabendo a essa equipe realizar a maioria das atividades previstas no Plano. Portanto, é imprescindível considerar a disponibilidade dos membros para execução dos trabalhos.</li> <li>• Os membros da equipe são designados pelo Comitê de TI que deverá indicar servidores tanto das áreas finalísticas quanto da área de TI. Portanto, conclui-se que a equipe de elaboração do PDTI não deverá ser composta exclusivamente por servidores da área de TI.</li> <li>• A EqPDTI tomará muitas decisões de alto nível, para oferecer documentos refinados e que valorizem a decisão do Comitê de TI. Para tanto, sugere-se que a EqPDTI seja formada por titulares com perfis de analista.</li> <li>• A EqPDTI deverá ser multidisciplinar e seus integrantes possuírem perfil colaborativo e integrador, conhecimento da cultura organizacional e expertise na área.</li> <li>• A EqPDTI deve especificar quais os papéis de seus integrantes desempenhar, tais como: quem será o coordenador e quem serão os membros; qual será a função dos integrantes (ou cargo); qual a área (unidade departamental) que representarão.</li> <li>• Sugere-se que o perfil do coordenador da EqPDTI contemple as seguintes competências: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerência de projetos;</li> <li>▪ Conhecimento do negócio organizacional;</li> <li>▪ Conhecimento da TI organizacional (Governança de TI; não precisa necessariamente ser da área de TI);</li> <li>▪ Bom negociador e comunicador.</li> </ul> </li> <li>• As definições sobre a EqPDTI deverão constar em um instrumento de formalização, o qual poderá ser uma portaria ou outro instrumento adequado ao órgão. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A publicação desse instrumento poderá caber ao Comitê de TI ou à Autoridade Máxima do Órgão em que o DPTur está subordinado, a depender das atribuições que lhes forem conferidas por fundamento legal.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portaria de designação da EqPDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquivo de Portaria de designação da EqPDTI.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 29 – Instrumento para Descrição da Metodologia Utilizada na Elaboração do PDTI.

<b>3) Descrever a metodologia de elaboração do PDTI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Descrever a metodologia a ser utilizada na elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe responsável pelo PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de referência de PDTI do SISP;</li> <li>• Elaboração de PDTI tendo como referência o modelo do SISP.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever a metodologia a ser aplicada na elaboração do PDTI de acordo com as referências do DPTur, que poderá ser como sugerido nesta pesquisa ou não, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização do Modelo de Referência de PDTI do SISP.</li> <li>▪ Utilização de versão do Modelo de Referência de PDTI do SISP customizada para as necessidades do DPTur;</li> <li>▪ Utilização de Modelo de PDTI disponível na literatura;</li> <li>▪ Utilização de Modelo próprio de PDTI.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A proposta do Modelo de Referência de PDTI do SISP constitui uma referência mínima recomendada para composição do PDTI que assegura principais conteúdos tratados no planejamento de TI do órgão. Todavia, a utilização desse modelo não é obrigatória. Dessa forma, os órgãos têm a faculdade de somá-lo a outros modelos de mercado, adaptá-lo às necessidades e ao nível de maturidade de governança da instituição, ou ainda, adotar outra metodologia que considerem apropriadas para a construção do PDTI.</li> <li>• Para órgão com níveis superiores de maturidade, a EqPDTI pode avaliar a conveniência de acrescentar métodos mais refinados e apropriados à organização, tais como o <i>Balanced Scorecard</i>.</li> <li>• Poderá ser indicado na descrição da metodologia o fluxo planejado para a elaboração do PDTI, quais as fases que a compõem, os principais processos e os pontos de aprovação. Sugere-se apontar também quais técnicas serão utilizadas no decorrer do processo de elaboração do PDTI. Por exemplo: levantamento realizado no âmbito do Comitê de TI; envio de formulários por instrumento formal, com prazo para resposta; grupo de trabalho com membros das diversas unidades; entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas; aplicação de roteiros de entrevistas, análise do histórico de demandas da área de TI, entre outras.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da metodologia de elaboração do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Referência de PDTI (SISP, 2012).</li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN, NORTON, 1997).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 30 – Instrumento Relacionado aos Documentos de Referência.

<b>4) Identificar e Reunir os Documentos de Referência</b>
<p><b>Objetivo:</b> Identificar e reunir os documentos que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de direcionamento e planejamento da prefeitura;</li> <li>• Referências na Legislação: leis, decretos, instruções normativas, entre outros.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e reunir os documentos mais relevantes que serão utilizados como referência para a elaboração do PDTI, tais como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano Plurianual (PPA);</li> <li>▪ Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);</li> <li>▪ Lei Orçamentária Anual (LOA);</li> <li>▪ Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI): Plano de Execução; Autodiagnóstico; e Plano de Metas.</li> <li>▪ Planejamento Estratégico Institucional (PEI);</li> <li>▪ Regimento(s) Interno(s) da Organização;</li> <li>▪ Competências Legais do órgão;</li> <li>▪ Planejamento de TI e Plano de Metas anterior;</li> <li>▪ Modelos e Padrões de Governo Eletrônico: <i>e-PING</i>, <i>e-MAG</i>, <i>e-PWG</i>;</li> <li>▪ Leis, decretos, instruções normativas, acórdãos e demais regulamentações;</li> <li>▪ Outros documentos pertinentes.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os documentos de referência representam a primeira atividade no sentido de iniciar o alinhamento das ações de TI com as diretrizes do governo municipal, do próprio órgão e do departamento. Visa também identificar a necessidade de manter a conformidade com leis e regulamentações pertinentes.</li> <li>• Os documentos de referência constantes nessa seção serão utilizados para apoiar a extração dos princípios e diretrizes para o próximo processo.</li> <li>• Ao longo da elaboração do PDTI a lista de documentos de referência deve ser revista, de forma a manter-se atualizada.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista dos documentos de referência.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 31 – Instrumento para Identificar Estratégias do DPTur.

<b>5) Identificar Estratégias do DPTur</b>
<p><b>Objetivo:</b> Identificar e sistematizar as estratégias estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de referência.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os objetivos e as linhas de ação que competem ao DPTur a partir dos instrumentos de direcionamento e planejamento de governo municipal, da secretaria e do departamento. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Do PPA: analisar os Programas, Objetivos e Iniciativas que sejam potenciais geradores de necessidades ou ações de TI;</li> <li>▪ Da LOA: analisar as ações vinculadas ao PPA, nas quais serão apropriadas despesas de Tecnologia da informação;</li> <li>▪ Do PEI: analisar os Objetivos, Direcionadores, Iniciativas Estratégicas e ações que sejam potenciais geradores de necessidades do departamento, além de elementos estratégicos voltados às ações de TI;</li> <li>▪ Da EGTI: analisar as ações estruturadoras da TI que serão executadas pelo departamento, as quais representam uma decisão para suportar seus objetivos;</li> <li>▪ Do Regimento Interno e Competências Legais: analisar as competências e atribuições que sejam potenciais geradoras de necessidades do departamento ou ações de TI.</li> </ul> </li> <li>• Consolidar os objetivos e linhas de ação identificadas nas políticas e planos mencionados, com o intuito de subsidiar, posteriormente, o levantamento das Necessidades de Informação e propiciar o alinhamento das ações de TI as atividades do departamento.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A identificação das estratégias do departamento que sejam potenciais geradoras de necessidades para as atividades ou ações de TI será realizada, entre outros motivos, para prevenir incoerências, gastos desnecessários e obter ganhos em eficiência no planejamento de TI.</li> <li>• O detalhe com que será executado o processo de identificação das estratégias do departamento dependerá do seu nível de desenvolvimento. O baixo desenvolvimento do departamento poderá dispor apenas das competências legais. Já os departamentos mais desenvolvidos, poderão dispor de mapas estratégicos e resultados avaliados quantitativamente para melhoria contínua. Portanto, Inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, deverão ser utilizados outros documentos, a partir do registro no PDTI a ausência que indicam os documentos utilizados.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de estratégias da organização.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPA (ARACAJU, 2018).</li> <li>• LDO e LOA (ARACAJU, 2018).</li> <li>• Organograma do Poder Executivo Municipal (ARACAJU, 2018).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 32 – Instrumento para Identificar Princípios e Diretrizes para o PDTI.

<b>6) Identificar Princípios e Diretrizes</b>
<p><b>Objetivo:</b> Identificar os princípios e diretrizes que nortearão a elaboração do PDTI do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de referência.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e criar uma lista dos princípios e diretrizes, aplicáveis e relacionados a TI, contidos nos documentos de referência identificados.</li> <li>• Identificar possíveis necessidades ou demandas relacionadas à TI do DPTur, a partir dos princípios e diretrizes identificados, e registrá-las no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios e diretrizes são regras gerais que norteiam os conceitos de uma matéria, orientando uma tomada de decisão. Constituem proposições estruturantes de uma instituição. Os princípios e diretrizes representam as estratégias com as quais a TI deverá se alinhar, a saber: políticas públicas de turismo; o uso de <i>software</i> livre; aderência a padrões de governança; boas práticas de governança ou <i>compliance</i>.</li> <li>• Os princípios e diretrizes deverão ser observados e seguidos durante toda a elaboração do PDTI, pois são eles que permeiarão todas as decisões do processo de elaboração do PDTI.</li> <li>• Não é necessário criar uma lista complexa dos princípios e diretrizes explicitados nos documentos, mas deverão ser identificados aqueles relevantes e, em especial, aqueles que poderão nortear a elaboração do PDTI, sua execução e as limitações do órgão e da área de TI.</li> <li>• Durante a definição dos princípios e diretrizes deverão ser identificados os critérios de priorização para serem validados ou não pelo Comitê de TI. Deverá ser observado, também, os critérios de prazos, criticidade e impacto na realização ou não das necessidades levantadas, bem como os critérios para aceitação de risco. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A visualização de critérios de priorização nesse momento permitirá identificar os principais eixos que orientarão o estabelecimento das prioridades. Poderão ser identificados os eixos relacionados aos aspectos financeiros, abrangência, relacionamento com programas estratégicos de turismo, entre outros.</li> </ul> </li> <li>• A partir desse processo surgirão prioridades para serem identificadas no Inventário de Necessidades, o qual será consolidado ao final da fase de diagnóstico. Poderá ocorrer repetição entre as necessidades identificadas neste instrumento e nos seguintes. Entretanto, não há problema porque na consolidação final as redundâncias serão avaliadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listar as necessidades relevantes de TI, em especial, as que tenham potencial de serem atendidas.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista dos princípios e diretrizes.</li> <li>• Inventário de Necessidades identificadas a partir dos princípios e diretrizes.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Princípios e Diretrizes.</li> <li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 33 – Instrumento para Elaboração do Plano de Trabalho do PDTI.

<b>7) Elaborar o Plano de Trabalho do PDTI (PT-PDTI)</b>
<p><b>Objetivo:</b> Criar o plano de trabalho para elaboração do PDTI para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência do PDTI;</li> <li>• Período de validade do PDTI;</li> <li>• Portaria de designação da EqPDTI;</li> <li>• Metodologia de elaboração do PDTI;</li> <li>• Lista dos documentos de referência;</li> <li>• Princípios e Diretrizes.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um documento de plano de trabalho no qual deverão estar descritas as informações essenciais para organizar as atividades a serem desempenhadas durante o projeto de elaboração do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O plano de trabalho é um documento que apresenta a concepção, fundamentação e planejamento das atividades, sendo a referência básica para a condução do projeto de elaboração do PDTI.</li> <li>• O conteúdo do plano de trabalho poderá variar dependendo da complexidade do projeto. Esse documento deverá apresentar, principalmente, as datas de conclusão das principais atividades, os produtos e as pessoas envolvidas nas atividades.</li> <li>• Um Plano de Trabalho simplificado poderá conter informações como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo,</li> <li>▪ Justificativa,</li> <li>▪ Contexto,</li> <li>▪ Fatores motivacionais,</li> <li>▪ Premissas e restrições;</li> <li>▪ Equipe de elaboração do PDTI;</li> <li>▪ Partes interessadas (<i>stakeholders</i>),</li> <li>▪ Metodologia aplicada,</li> <li>▪ Lista de documentos de referência,</li> <li>▪ Princípios e Diretrizes,</li> <li>▪ Cronograma.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Trabalho do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) (BRASIL, 2011).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento para Elaboração do Plano de Trabalho para a elaboração do PDTI.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 34 – Instrumento para Aprovação do Plano de Trabalho do PDTI (Preliminar)

<b>8) Aprovar o plano de trabalho do PDTI (Preliminar)</b>
<b>Objetivo:</b> Aprovar o Plano de Trabalho para elaboração do PDTI para o DPTur.
<b>Responsável:</b> Comitê de TI.
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Trabalho do PDTI.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar preliminarmente o plano de trabalho criado pela equipe de elaboração do PDTI – EqPDTI.</li> </ul>
<b>Observações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a aprovação preliminar do Plano de Trabalho pelo Comitê de TI, o documento deverá ser submetido à Autoridade Máxima do Órgão de Turismo (Secretário Municipal) para aprovação final.</li> <li>• Se o Comitê de TI não aprovar o plano de trabalho, este deverá ser devolvido à EqPDTI para receber os ajustes necessários e, então, ser submetido a nova avaliação.</li> </ul>
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Trabalho aprovado preliminarmente.</li> </ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 35 – Instrumento para Aprovação do Plano de Trabalho do PDTI (Final)

<b>9) Aprovar o plano de trabalho do PDTI (Final)</b>
<b>Objetivo:</b> Aprovar o Plano de Trabalho para elaboração do PDTI para o DPTur.
<b>Responsável:</b> Autoridade Máxima do Órgão de Turismo (Secretário da SEMICT).
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Trabalho do PDTI.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar em última instância o plano de trabalho criado pela equipe de elaboração do PDTI (EqPDTI), aprovado anteriormente, de maneira preliminar, pelo Comitê de TI.</li> </ul>
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Trabalho aprovado.</li> </ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

#### 4.2.2.2 Fase de Diagnóstico do PDTI

Na Fase de Preparação foram organizadas as principais atividades do projeto de elaboração do PDTI. Na Fase de Diagnóstico será avaliado o cenário atual para identificar os problemas e/ou oportunidades relacionadas às necessidades de TI do Departamento de Promoção Turística (DPTur).

Entretanto, esta fase exige que seja realizada de forma colaborativa, desde a participação da equipe responsável pela elaboração do Plano, o Comitê de TI e a equipe do PDTI, a saber:

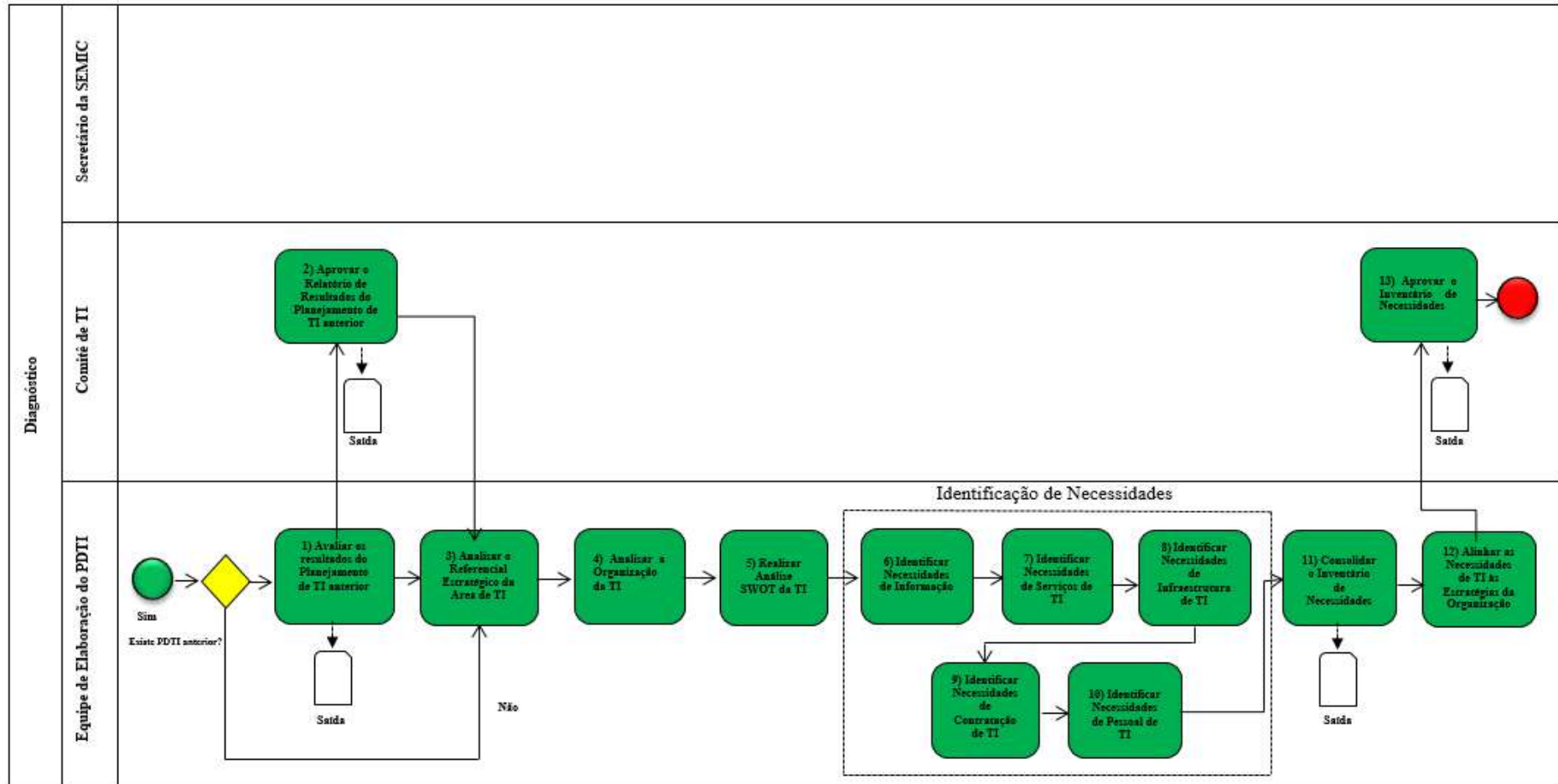
- 1) Avaliar os resultados do Planejamento de TI anterior;
- 2) Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior;
- 3) Analisar o Referencial Estratégico da área de TI;
- 4) Analisar a Organização da TI;
- 5) Realizar Análise SWOT da TI;
- 6) Identificar Necessidades de Informação;
- 7) Identificar Necessidades de Serviços de TI;
- 8) Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI;
- 9) Identificar Necessidades de Contratação de TI;
- 10) Identificar Necessidades de Pessoal de TI;
- 11) Consolidar o Inventário de necessidades;



- 12) Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias da Organização;
- 13) Aprovar o Inventário de Necessidades.

O fluxograma a seguir demonstra graficamente os processos relacionados à Fase de Diagnóstico (Figura 37).

Figura 37 – Fluxograma da Fase de Diagnóstico do PDTI.



Fonte: Adaptado de SISP (2012)

Da mesma maneira que na secção anterior (Fase de Preparação), nesta etapa também serão apresentados os instrumentos que indicam a execução do PDTI, as atividades que deverão ser realizadas e o processo da Fase de diagnóstico (Quadros 38-49).

Quadro 36 – Instrumento para Avaliar os Resultados Planejamento de TI anterior.

<b>1) Avaliar os resultados Planejamento de TI anterior</b>
<p><b>Objetivo:</b> Avaliar os resultados alcançados a partir da realização dos projetos e ações do Planejamento de TI anterior para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDTI anterior ou outro documento de Planejamento de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o planejamento de TI anterior de modo a responder às seguintes perguntas, dentre outras: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As ações planejadas foram executadas?</li> <li>▪ As metas foram alcançadas?</li> <li>▪ As necessidades foram atendidas?</li> <li>▪ O referencial estratégico da TI foi atingido (missão, visão, objetivos estratégicos da TI)?</li> </ul> </li> <li>• Analisar as respostas referentes aos itens anteriores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por que não foram executados, alcançados e/ou atendidos?</li> <li>▪ Que fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento?</li> <li>▪ Foram realistas e adequados?</li> </ul> </li> <li>• Identificar possíveis necessidades de TI a partir das respostas obtidas e registrá-las no Inventário de necessidades.</li> <li>• Registrar os resultados da avaliação no Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A avaliação a ser efetuada permitirá estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, autoavaliações que possibilite o aperfeiçoamento do departamento.</li> <li>• O relatório poderá detalhar o quantitativo de necessidades, metas e ações, informar sobre o andamento: não iniciadas, em execução, concluídas e canceladas, por exemplo. Sugere-se utilizar tabelas e gráficos para melhor organização e visualização dos resultados analisados.</li> <li>• Tanto as necessidades priorizadas quanto as não priorizadas devem ser avaliadas.</li> <li>• Essa atividade de avaliação do Planejamento de TI anterior pode ocorrer na mesma reunião em que se realiza a aprovação do Plano de Trabalho pelo Comitê de TI. Essa recomendação ocorre em virtude da periodicidade com a qual o Comitê de TI se reúne, visando otimizar as deliberações efetuadas em cada reunião.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados do Planejamento de TI anterior.</li> <li>• Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.</li> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da avaliação do Planejamento de TI anterior.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 37 – Instrumento para Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI Anterior.

## 2) Aprovar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI Anterior

**Objetivo:**

Aprovar o relatório de avaliação de resultados do Planejamento de TI anterior para o DPTur.

**Responsável:**

Comitê de TI.

**Entradas:**

- Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior.

**Descrição das Atividades:**

- Avaliar o Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior e aprová-lo.

**Saídas:**

- Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior (aprovado).

**Referências:**

- Não se aplica.

**Materiais auxiliares:**

- Não se aplica.

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 38 – Instrumento para Analisar o Referencial Estratégico da área de TI

<b>3) Analisar o Referencial Estratégico da Área de TI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Analisar os documentos referentes à estratégia da área de TI do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de direcionamento e planejamento de TI para o DPTur.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar junto à área de TI se o referencial estratégico da TI, contemplando Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da TI: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe;</li> <li>▪ É formalizado;</li> <li>▪ É praticado;</li> <li>▪ É reavaliado periodicamente;</li> <li>▪ É coerente, compatível e alinhado com a estratégia, o modelo e os objetivos da organização.</li> <li>▪ Necessita de ajustes.</li> </ul> </li> <li>• Avaliar quais são os problemas a resolver ou oportunidades de melhoria relacionados ao referencial estratégico da TI e inserir essas sugestões no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade pela elaboração do referencial estratégico da TI será do dirigente do órgão de turismo. Por decisão deste, a EqPDTI poderá ser convidada a auxiliar no processo de criação ou atualização deste referencial estratégico, ainda durante a elaboração do PDTI. Registrar os resultados da avaliação no Relatório de Resultados do Planejamento de TI anterior. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para criação ou atualização, deverão ser utilizados documentos relacionados à estratégia da TI, tais como: Estratégia Geral de TI, Plano Estratégico do DPTur, Plano Estratégico de TI ou Plano Diretor de TI anterior, se existir.</li> <li>▪ Deverá ser observado o alinhamento com o referencial estratégico da organização, de forma que o referencial estratégico da TI se estenda ao DPTur.</li> </ul> </li> <li>• O objetivo desta fase não será realizar uma auditoria na área de TI, mas sim criar uma base de referência que permita identificar necessidades a serem atendidas. Se as informações disponíveis não são suficientes para uma boa análise, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencial estratégico de TI.</li> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir do Referencial Estratégico da TI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Referência de PDTI (SISP, 2012).</li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN, NORTON, 1997).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 39 – Instrumento para Analisar a Organização da TI.

<b>4) Analisar a Organização da TI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Analisar a TI do DPTur quanto à estrutura, a arquitetura, os processos e os recursos de TI.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organograma (institucional e da área de TI);</li> <li>• Documentação relativa à arquitetura corporativa de TI e aos processos de TI;</li> <li>• Inventário de recursos de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o contexto geral em que se estrutura a unidade de TI na organização, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação existentes na unidade de TI, considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como a unidade de TI está inserida na estrutura da organização;</li> <li>▪ Como a unidade de TI está estruturada internamente, informando as atividades e funções desenvolvidas.</li> <li>▪ Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave na TI para avaliar se: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O organograma relativo a TI é adequado;</li> <li>▪ A arquitetura corporativa da TI é adequada e gerenciada;</li> <li>▪ Os macroprocessos e processos internos de TI existem, são formalizados, mensurados e melhorados e os relacionamentos entre eles estão bem definidos por meio de papéis e responsabilidades;</li> <li>▪ O inventário de recursos (informações, <i>hardware</i>, <i>software</i>, redes, entre outros.) é mantido atualizado.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise da organização da TI e registrar no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A TI departamental não se restringe necessariamente à área de TI do DPTur. Essa estrutura inclui a área de TI, mas é bem maior do que ela, abrange todo o ambiente de TI, com foco no uso e gestão da TI por todo a secretaria. Precisa estar bem estruturada para produzir valor as atividades, por meio do uso intensivo de informação nos processos. Inclui todos os processos de TI que acontece fora da área de TI, como uso de TI, classificação da informação estabelecimento de acordos de nível de serviço, auditoria de TI, entre outros.</li> <li>• Se as informações disponíveis não forem suficientes para a análise da TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.</li> <li>• Para facilitar a análise de processos de TI, uma avaliação do nível de desenvolvimento da Governança de TI poderá ser realizada.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização da TI.</li> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da análise da organização da TI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CobiT 4.1 (PO4) (ISACA, 2011).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 40 – Instrumento para Realizar Análise SWOT da TI.

5) Realizar Análise SWOT da TI
<p><b>Objetivo:</b> Analisar os ambientes interno e externo à TI do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os ambientes interno e externo da TI departamental através do método SWOT e focar no uso e a gestão de TI pelo DPTur como um todo. Avaliar, por exemplo, quanto ao: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente interno: Os sistemas são obsoletos, com baixa capacidade inovadora? A equipe é capacitada? Utiliza tecnologias avançadas? É adaptável a mudanças? Qual a qualidade dos processos e serviços providos? Qual a satisfação dos usuários com os serviços prestados?</li> <li>▪ Ambiente externo: Há restrições orçamentárias? Há dispersão geográfica da TI ou dos clientes? Há alterações na legislação que causem impactos? Qual a disponibilidade de fornecedores? Qual o escopo de atuação da TI?</li> </ul> </li> <li>• Identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise SWOT e registrar no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise SWOT é uma ferramenta de gestão representada pelas iniciais das palavras <i>Strengths</i> (forças), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças).</li> <li>• No contexto do planejamento de TI, a ideia central da análise SWOT será de avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da TI organizacional. Ressalta-se que a análise SWOT que será realizada não se referente ao departamento, mas ao Planejamento Estratégico Organizacional.</li> <li>• A análise deverá ser dividida em duas partes: o ambiente externo a TI (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno a TI (pontos fortes e pontos fracos): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pontos fortes: características positivas internas que a TI poderá explorar para atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudar a alcançar suas metas e objetivos.</li> <li>▪ Pontos fracos: características negativas internas que poderão restringir o desempenho da TI. Referem-se à ausência de capacidades ou habilidades críticas, ou seja, as deficiências e características que deverão ser superadas ou contornadas para que a TI seja alcançado o nível de desempenho desejado.</li> <li>▪ Oportunidades: características do ambiente externo, não controláveis pela TI, com potencial para ajudar a organização a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.</li> <li>▪ Ameaças: características do ambiente externo, não controláveis pela TI, que poderão impedi-la de atingir as metas planejadas e impactar no desenvolvimento do departamento.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz SWOT da TI do DPTur.</li> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da análise SWOT da TI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Matriz SWOT.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 41 – Instrumento para Identificar Necessidades de Informação.

6) Identificar Necessidades de Informação
<p><b>Objetivo:</b> Identificar e sistematizar as necessidades de informação do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista das estratégias do DPTur identificadas;</li> <li>• Processos de atividades.</li> <li>• Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as necessidades de informação vinculadas aos processos de atividades do DPTur, por meio da verificação de quais são necessárias para executar cada processo, e se estão sendo obtidas e devidamente armazenadas no ciclo do processo.</li> <li>• Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de informação e registrar no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de atividades constituem o conjunto de atribuições pelo qual o departamento em estudo deverá ser estruturado para a efetivar a realização de suas atribuições. Esses processos deverão estabelecer a necessidade de modificação e/ou criação de processos consumidores de informação.</li> <li>• As necessidades de informação poderão gerar necessidades de TI (serviços, infraestrutura, contratação de pessoal em TI), pois viabilizam a relação entre as estratégias da organização (atividades), as necessidades de TI e a relação entre esses elementos (Figura 38).</li> </ul>
<p>Figura 38 – Necessidades de Informação.</p> <pre> graph LR     A[Estratégias da Organização] -- Demandam --&gt; B[Necessidades de Informação]     B -- Geram --&gt; C[Estratégias da Organização]     C -- Requerem --&gt; D[Necessidade de Pessoal de TI]     C -- Requerem --&gt; E[Necessidade de Infraestrutura de TI]     D -- Provocam --&gt; F[Necessidade de Contratação de TI]     E -- Provocam --&gt; F     D &lt;--&gt; E   </pre>
<p>Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por exemplo, um órgão público precisa acessar dados sobre os rendimentos recebidos no último ano por um determinado cidadão, com o objetivo de verificar se o mesmo pode, ou não, participar de um determinado programa social. Esses dados caracterizam a necessidade informação para o atendimento ao processo de realização das atividades no departamento.</li> <li>• A identificação das necessidades de informação deverá ser realizada ainda que não exista o mapeamento dos processos de atividades. Inexistindo o mapeamento formalmente documentado, deverão ser utilizados outros documentos e, registrar no PDTI a ausência e indicar os documentos utilizados.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da Lista de Necessidades de Informação.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).



Quadro 42 – Instrumento para Identificar Necessidades de Serviços de TI.

## 7) Identificar Necessidades de Serviços de TI

### Objetivo:

Identificar e sistematizar as necessidades de serviços de TI do DPTur.

### Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

### Entradas:

- Inventário de Necessidades;
- Inventários de *Software(s)* e Sistema(s);
- Catálogo ou portfólio de serviços de TI;
- Plano de Metas da EGTI;
- *Backlog* de demandas de TI.

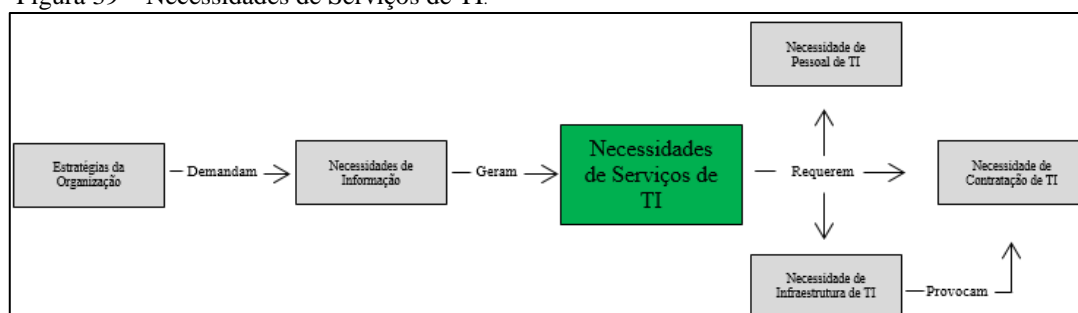
### Descrição das Atividades:

- Identificar as necessidades de serviços de TI para atender as necessidades de informação da organização, avaliando os aspectos relacionados a sistemas, catálogo e portfólio de serviços, por exemplo.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se:
  - As necessidades de informação já são contempladas em algum serviço de TI existente ou se é necessário realizar manutenção; Há necessidade de criar um novo serviço ou ainda eliminar algum serviço existente;
  - As informações geradas por cada sistema atendem as necessidades de informação (entrada de dados, manuseio e relatórios emitidos);
  - O portfólio de TI existe, se é documentado e formalizado, se é gerido, mensurado e avaliado;
  - Há níveis de serviço (SLA, OLA) estabelecidos para os serviços providos pela TI;
  - As informações são processadas de forma manual ou mediante o uso de sistemas e/ou outras ferramentas computacionais.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de serviços de TI e registrar no Inventário de Necessidades.

### Observações:

- Os serviços prestados pela TI tem um relacionamento estreito com as necessidades de informação e os objetivos estratégicos do setor de turismo: Os serviços de TI são providos para atender as necessidades de informação, que devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos.
  - Por exemplo, considerando a situação apresentada no processo anterior, na qual um órgão público precisa acessar dados sobre os rendimentos recebidos no último ano por um determinado cidadão, esses dados caracterizam a necessidade de informação demandada para atendimento ao processo de negócio. Tal demanda gera, possivelmente, uma necessidade de integração entre dois sistemas, que representa uma necessidade de serviços de TI (Figura 39).

Figura 39 – Necessidades de Serviços de TI.



Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

## Continuação do Quadro 42.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar as necessidades de serviços de TI poderão ser utilizadas algumas técnicas auxiliares, a saber: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI; enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta); realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas; aplicar questionários, entre outros.</li> <li>• A análise dos serviços e TI deverá abranger serviços contratados (execução indireta) e serviços prestados pela própria área de TI (execução direta).</li> <li>• Níveis de serviço são patamares mínimos de qualidade dos serviços, exigidos ou acordados com os clientes. Os atributos de qualidade dos serviços de TI deverão ser negociados com os respectivos clientes de modo a estabelecer acordos de nível de serviço (SLAs). O conjunto de SLAs administrados pela área de TI estabelecerá o volume total de demandas a serem tratadas internamente, via acordos de nível de serviço operacional (OLAs) e/ou externamente, via contratos de apoio.</li> <li>• Se as informações disponíveis não forem suficientes para a identificação das necessidades de serviços de TI, esse problema deverá ser incluído no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da Lista de Necessidades de Serviços de TI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Information Technology Infrastructure Library (ITIL)</i> (SCHAİK, 1985).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

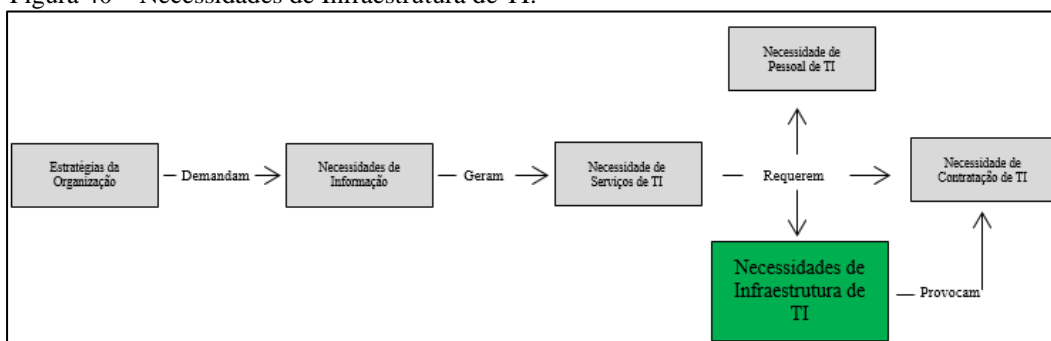
Quadro 43 – Instrumento para Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI.

<b>8) Identificar Necessidades de Infraestrutura de TI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Identificar e sistematizar as necessidades de infraestrutura de TI para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades;</li> <li>• Inventários de hardware: <i>desktops, notebooks</i>, ativos de rede, impressoras, servidores, patrimônio, entre outros;</li> <li>• Política de aquisição, substituição e descarte de equipamentos;</li> <li>• Catálogo ou portfólio de serviços de TI;</li> <li>• Plano de Metas da EGTI;</li> <li>• <i>Backlog</i> de demandas de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as necessidades de infraestrutura de TI para atender as necessidades de informação e serviços de TI.</li> <li>• Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A infraestrutura disponível suporta a atual demanda e a demanda prevista para o período de abrangência do PDTI;</li> <li>▪ A gestão de capacidade existe, é formalizada, é mensurada e é melhorada com base em mensurações;</li> <li>▪ Há necessidade de adequação da infraestrutura atual em função da manutenção do catálogo e/ou portfólio de TI (ajustes, inclusões e exclusões);</li> <li>▪ Há necessidade de adequação em função das mudanças tecnológicas provocadas por oportunidades de uso de novas tecnologias;</li> </ul> </li> <li>• Há necessidade de definir ações para evitar ou mitigar riscos de dependência, obsolescência, descontinuidade, falhas técnicas, exposição a sinistros, etc. Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de serviços de TI e registrar no Inventário de Necessidades.</li> <li>• Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de infraestrutura de TI e registra no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ampliação ou atualização do parque tecnológico viabilizará o atendimento das necessidades de informação e serviços de TI, os quais suportarão as estratégias da organização. Os serviços de TI são implementados e suportados por meio de uma complexa combinação de elementos de infraestrutura de TI. A área de TI precisará assegurar-se de que a capacidade da infraestrutura é compatível (e continuará sendo) com as demandas de serviços de TI. Para isso, a área de TI precisará manter um processo de gestão de capacidade. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por exemplo, considerando a situação apresentada no processo anterior, na qual há uma necessidade de integração entre dois sistemas, também será necessário um <i>link</i> de comunicação entre os dois órgãos de TI e o DPTur), representando este uma necessidade de infraestrutura de TI (Figura 40).</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Continuação do Quadro 43.

Figura 40 – Necessidades de Infraestrutura de TI.



Fonte: SISP (2012).

- Para identificar as necessidades de infraestrutura de TI poderão ser utilizadas algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- Se as informações disponíveis não forem suficientes para a identificação das necessidades de infraestrutura de TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.

**Saídas:**

- Inventário de Necessidades atualizado a partir da Lista de Necessidades de Infraestrutura de TI.

**Referências:**

- Cobit 4.1 (DS3, DS12, DS13) (ISACA, 2011);
- *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* (SCHAIK, 1985);
- Portaria SLTI/MP nº 02, 16 de março de 2010 (BRASIL, 2010).

**Materiais auxiliares:**

- Planilha de Inventário de Necessidades.

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 44 – Instrumento para Identificar Necessidades de Contratação de TI.

### 9) Identificar Necessidades de Contratação de TI

**Objetivo:**

Identificar e sistematizar as necessidades de contratação de soluções em TI para o DPTur.

**Responsável:**

Equipe de elaboração do PDTI.

**Entradas:**

- Inventário de Necessidades;
- Inventário de contratos de soluções em TI;
- *Backlog* de demandas de TI;
- Plano de Metas da EGTI.

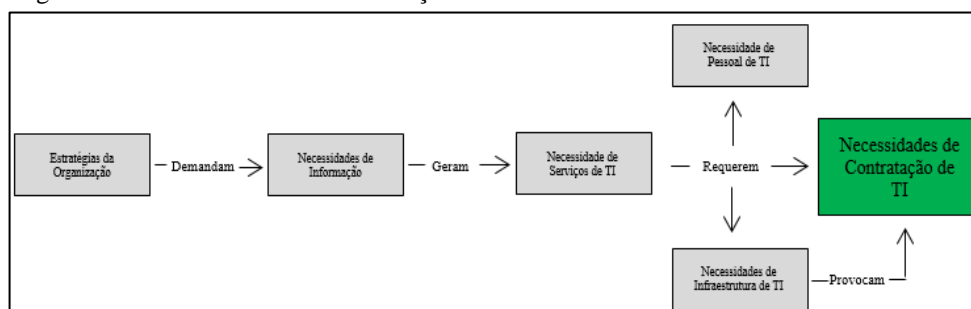
**Descrição das Atividades:**

- Identificar as necessidades de manutenção e contratação de soluções em TI para atender as necessidades de informações, serviços, infraestrutura e pessoal de TI.
- Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se: A infraestrutura disponível suporta a atual demanda e a demanda prevista para o período de abrangência do PDTI;
- A política de contratação de soluções de TI existe, é formalizada, é acompanhada e está em conformidade com a legislação vigente;
- Há necessidade de contratação de serviços de TI (terceirização);
- Há necessidade de aquisição de bens de TI;
- Há contratos vigentes de soluções de TI para atender as demandas no período de vigência do PDTI.
- Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de infraestrutura de TI e registra no Inventário de Necessidades.

**Observações:**

- Deverá, sempre que possível, contratar com terceiros (Parcerias Público-Privada) a realização das tarefas exclusivas, de modo que a Administração possa concentrar-se nas atividades de gestão (planejamento, coordenação, supervisão e controle). Nesse sentido, deverá manter uma estratégia de terceirização que equilibre os riscos de terceirizar com os benefícios de alocar os recursos humanos internos em atividades de gestão (Figura 41).

Figura 41 – Necessidades de Contratação de TI.



Fonte: SISP (2012).

- Para identificar as necessidades de contratação em soluções de TI poderão ser utilizadas algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.
- Se as informações disponíveis não forem suficientes para a identificação das necessidades de contratação de soluções em TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidade.

## Continuação do Quadro 44.

<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da Lista de Necessidades de Infraestrutura de TI</li></ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto-lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967);</li><li>• Decreto nº 2.271/1997 (BRASIL, 1997);</li><li>• Instrução Normativa nº 4 de 12 de novembro de 2010 (BRASIL, 2010).</li></ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li></ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 45 – Instrumento para Identificar Necessidades de Pessoal de TI.

10) Identificar Necessidades de Pessoal de TI
<p><b>Objetivo:</b> Identificar e sistematizar as necessidades de pessoal de TI para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades;</li> <li>• Quadro de Pessoal de TI (política e processos de pessoal de TI do departamento, mapeamento de competências, quantitativo de pessoal de TI efetivo, terceirizado, temporários e comissionados);</li> <li>• Plano de Capacitação;</li> <li>• Plano de Metas da EGTI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as necessidades de pessoal em processos de TI para atender as necessidades de informações, serviços e infraestrutura de TI.</li> <li>• Solicitar documentos e entrevistar pessoas-chave para avaliar se: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A política e os processos de pessoal de TI existem, são formalizados, mensurados, avaliados e melhorados;</li> <li>▪ O mapeamento de competências existe, é formalizado, acompanhado e define adequadamente as necessidades de recursos humanos e de capacitação da TI;</li> <li>▪ Há necessidades de aumento, redução ou realocação de pessoal de TI, em função dos processos de TI, e segundo os estudos das respectivas áreas;</li> <li>▪ As tarefas de gestão da TI são realizadas por terceiros (Parcerias Público-Privada). Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de infraestrutura de TI e registra no Inventário de Necessidades.</li> </ul> </li> <li>• Identificar problemas e oportunidades decorrentes das necessidades de pessoal de TI e registrar no Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar as necessidades de pessoal em processos de TI poderão ser utilizadas algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal para realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.</li> <li>• Se as informações disponíveis não forem suficientes para a identificação das necessidades de pessoal de TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidades.</li> <li>• Nesse momento, serão identificadas as necessidades de pessoal apenas com base nos processos de TI. Na fase de planejamento, haverá um detalhamento com o planejamento de pessoal para atendimento das ações previstas no plano de metas/ações (Figura 42).</li> </ul>
<p>Figura 42 – Necessidades de Contratação de TI.</p> <pre> graph LR     A[Estratégias da Organização] -- Demandam --&gt; B[Necessidades de Informação]     B -- Geram --&gt; C[Necessidade de Serviços de TI]     C -- Requerem --&gt; D[Necessidades de Contratação de TI]     D -- Requerem --&gt; E[Necessidade de Pessoal de TI]     F[Necessidades de Infraestrutura de TI] -- Provocam --&gt; E   </pre>
<p>Fonte: SISP (2012).</p>

## Continuação do Quadro 45.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar as necessidades de contratação em soluções de TI poderão ser utilizadas algumas técnicas auxiliares: realizar levantamento no âmbito de Comitê de TI, enviar formulários por instrumento formal (com prazo para resposta), realizar entrevistas da área de TI com as diversas áreas envolvidas, aplicar questionários, entre outros.</li> <li>• Se as informações disponíveis não são suficientes para a identificação das necessidades de contratação de soluções em TI, incluir esse problema no Inventário de Necessidade.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades atualizado a partir da Lista de Necessidades de Infraestrutura de TI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COBIT 4.1 (PO7, AI5) (ISACA, 2011).</li> <li>• Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967);</li> <li>• Decreto nº 2271/1997 (BRASIL, 1997).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).



Quadro 46 – Instrumento para Consolidar o Inventário de Necessidades.

<b>11) Consolidar Inventário de Necessidades</b>
<p><b>Objetivo:</b> Consolidar o inventário de necessidades de TI para DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades (informação, serviços, infraestrutura, contratação e pessoal de TI).</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a consolidação das necessidades levantadas e reavaliar todos os itens inventariados, considerando aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redundância entre as necessidades identificadas;</li> <li>▪ Incoerência entre as necessidades identificadas;</li> <li>▪ Possibilidade de agrupamento de necessidades semelhantes;</li> <li>▪ Interdependências entre as necessidades.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Observação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A consolidação do inventário de necessidades organizará todas as necessidades levantadas nos processos executados durante as fases de preparação e diagnóstico: as identificadas nos princípios e diretrizes, avaliação de resultados do planejamento anterior, avaliação do referencial estratégico da TI, avaliação da organização da TI, SWOT da TI, necessidades de informação, serviços de TI, infraestrutura de TI, contratação de TI e pessoal de TI.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades (consolidado).</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 47 – Instrumento para Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias.

## 12) Alinhar as Necessidades de TI às Estratégias

### Objetivo:

Alinhar as necessidades da TI às Estratégias do DPTur estabelecidas nas principais políticas e planos governamentais.

### Responsável:

Equipe de elaboração do PDTI.

### Entradas:

- Lista das estratégias da organização identificadas;
- Inventário de necessidades consolidado.

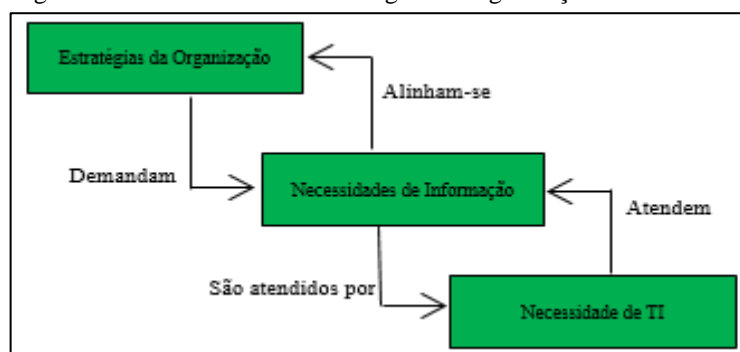
### Descrição das Atividades:

- Relacionar as necessidades de TI consolidadas no Inventário de Necessidades às Estratégias da Organização identificadas na fase de preparação, no processo 5) Identificar Estratégias da Organização.

### Observações:

- O alinhamento às estratégias da organização, levantadas a partir das principais políticas e planos governamentais e do órgão, visa garantir que as ações de TI sejam estabelecidas para atendê-las. Ou seja, para assegurar que o cumprimento das necessidades de TI apoie o alcance dos objetivos finalísticos da organização. Para isso, será necessário compatibiliza esses instrumentos, prevenindo incoerências, gastos desnecessários e obtendo ganhos em eficiência (Figura 43).

Figura 43 – Alinhamento as estratégias de organização.



Fonte: SISP (2012).

- O detalhe com que será executado esse processo dependerá do nível de desenvolvimento do departamento. Órgãos com baixo desenvolvimento, por exemplo, podem dispor apenas do PPA e das competências legais do órgão para prover o alinhamento. Já os mais desenvolvidos, podem dispor de mapas estratégicos e resultados avaliados quantitativamente. Porém, realizar o alinhamento é necessário ainda que nem todos os elementos existam. Por exemplo, inexistindo o planejamento estratégico formalmente documentado, devem ser utilizados outros documentos, registrando no PDTI a ausência e indicando os documentos utilizados.
- Esse processo de alinhamento proverá informações essenciais para que seja realizada uma contratação de TI, uma vez que o PDTI representará um artefato norteador para o processo de Contratação de Soluções de TI do SISP. A primeira fase para realizar a contratação é o Planejamento da Contratação de Soluções de TI (PCTI). Essa fase validará o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e, verificará se o conteúdo mínimo está presente no documento recebido (IN 04/2010, art. 9º, incisos I a IV). Como conteúdo mínimo do DOD, deve constar a vinculação da necessidade da contratação desejada aos objetivos estratégicos e às necessidades do departamento, bem como a necessidade elencada no PDTI.

## Continuação do Quadro 47.

<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento com a Estratégia da Organização.</li></ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cobit 4.1 (ISACA, 2011).</li><li>• Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (SLTI/MP) (BRASIL, 2010).</li></ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li></ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 48 – Instrumento para Aprovar o Inventário de Necessidades.

<b>12) Aprovar o Inventário de Necessidades.</b>
<b>Objetivo:</b> Avaliar e aprovar o Inventário de Necessidades.
<b>Responsável:</b> Comitê de Tecnologia da Informação.
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades (consolidado).</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e aprovar o inventário de necessidades consolidado e seu alinhamento às Estratégias do DPTur, verificando se as necessidades inventariadas são razoáveis, justificáveis e se o seu atendimento efetivamente contribui para o atendimento aos objetivos da organização, direta ou indiretamente.</li> </ul>
<b>Observação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o Comitê de TI não aprovar o inventário de necessidades, este deverá ser devolvido à EqPDTI para receber os ajustes necessários para nova avaliação.</li> </ul>
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades (aprovado).</li> </ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

#### 4.2.2.3 Fase de Planejamento do PDTI

Na Fase de Diagnóstico foi analisada o cenário atual da TI na organização, bem como identificadas suas necessidades. Por conseguinte, na Fase de Planejamento, será realizado o atendimento das necessidades através de planos e as ações adequadas para o alcance dos objetivos esperados que contemple os processos, as metas e as ações que abrangem os aspectos investigados no diagnóstico da organização. De acordo com o protocolo desta fase, a execução dos processos competirá à equipe de elaboração do PDTI e aprovação por parte do Comitê de TI para que seja publicado pela Autoridade Máxima.

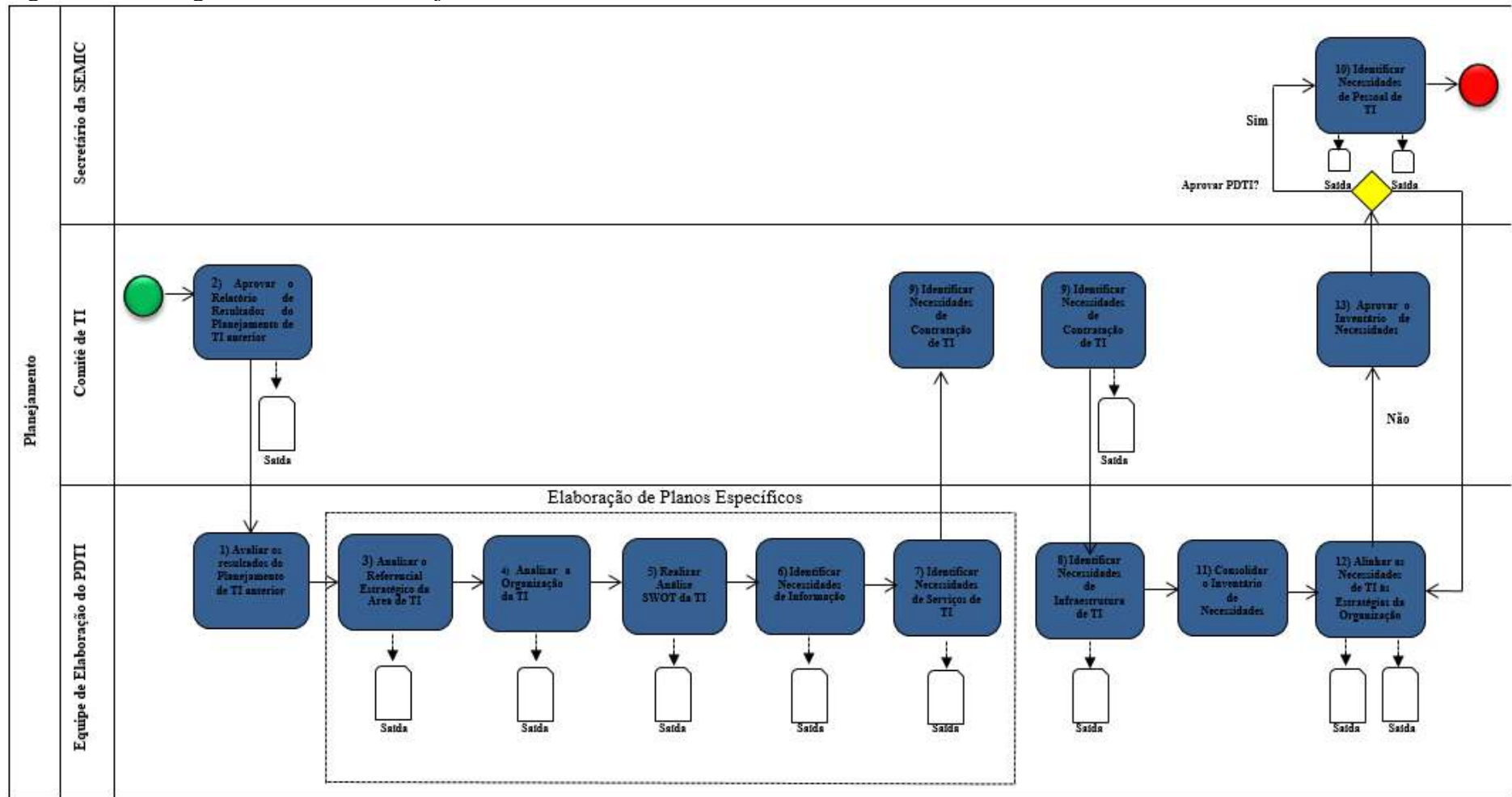
Neste contexto, os processos que fazem parte desta fase estão elencados da seguinte forma, a saber:

- 1) Atualizar Critérios de Priorização;
- 2) Priorizar as Necessidades Inventariadas;
- 3) Definir Metas e Ações;
- 4) Planejar a Execução das Ações;
- 5) Planejar Ações de Pessoal;
- 6) Planejar Investimentos e Custeio;

- 7) Consolidar a Proposta Orçamentária da TI;
- 8) Aprovar os Planos Específicos;
- 9) Atualizar Critérios de Aceitação de Riscos;
- 10) Planejar o Gerenciamento de Riscos;
- 11) Identificar os Fatores Críticos para a Implantação do PDTI;
- 12) Consolidar a Minuta do PDTI;
- 13) Aprovar a Minuta do PDTI;
- 14) Publicar o PDTI.

Em seguida, será demonstrado através do fluxograma (Figura 44) o processo para elaboração desta fase.

Figura 44 – Fluxograma da Fase de Planejamento do PDTI.



Fonte: Adaptado de SISP (2012).

De acordo com a composição demonstrada na Fase de Preparação e analisado na Fase de Diagnóstico a Fase de Planejamento irá apresentar os instrumentos que irão nortear a elaboração do PDTI (Quadros 49-62).

Quadro 49 – Instrumento para Atualizar Critérios de Priorização do PDTI.

<b>1) Atualizar Critérios de Priorização do PDTI</b>
<p><b>Objetivo:</b> Atualizar os critérios de priorização em função do conhecimento das necessidades do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Comitê de TI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Princípios e Diretrizes;</li> <li>• Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os critérios de priorização existentes na lista de princípios e diretrizes à luz do conhecimento das necessidades ora levantadas. Caso seja necessária a atualização, novos critérios de priorização serão adicionados ou substituídos na lista de princípios e diretrizes.</li> </ul>
<p><b>Observação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os critérios de priorização poderão refletir, por exemplo, aspectos como limitações de tempo, restrições de orçamento, grau de impacto e criticidade das necessidades inventariadas e representatividade no alinhamento com as políticas e planos governamentais e do DPTur. É possível, inclusive, atribuir pesos aos critérios definidos, para diferenciá-los quanto à relevância.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de priorização.</li> <li>• Lista de Princípios e Diretrizes atualizada a partir dos critérios de priorização.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Gestão de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP) (BRASIL, 2011).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 50 – Instrumento para Priorizar as Necessidades Inventariadas.

<b>2) Priorizar as Necessidades Inventariadas</b>
<p><b>Objetivos:</b> Priorizar as necessidades inventariadas no DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Comitê de TI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de priorização;</li> <li>• Inventário de Necessidades.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar as necessidades inventariadas por meio da aplicação dos critérios de priorização definidos pelo Comitê de TI, no processo anterior.</li> <li>• Selecionar as necessidades classificadas com baixa prioridade, que não possuem previsão de no período de validade do PDTI, e inseri-las em uma lista de necessidades não priorizadas, para reexame no próximo ciclo de Elaboração do Plano.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A priorização das necessidades poderá ser realizada com o auxílio da Técnica GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), na qual as necessidades se distinguem: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pela gravidade ou impacto que produzem quando não atendidas ou decorrente do seu atendimento;</li> <li>▪ Pela urgência no seu atendimento;</li> <li>▪ Pela tendência de agravamento do problema ou de perda da oportunidade, enquanto a necessidade não for atendida.</li> </ul> </li> <li>• Caso a técnica a ser aplicada incidir em alterações nos critérios de priorização estabelecidos, esses deverão ser revistos.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades (priorizado).</li> <li>• Lista de Necessidades não priorizadas para o período de validade do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Gestão de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP) (BRASIL, 2011).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Inventário de Necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).



Quadro 51 – Instrumento para Definir Metas e Ações.

3) Definir Metas e Ações
<p><b>Objetivos:</b> Definir metas e ações que contribuam para o alcance das necessidades inventariadas para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades;</li> <li>• Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Execução;</li> <li>▪ Autodiagnóstico e Plano de Metas.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdobrar as necessidades inventariadas em metas e ações: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer metas quantificáveis, com propósitos bem definidos por meio de indicadores e prazos.</li> <li>▪ Definir as ações a serem executadas para alcançar as metas estabelecidas, destacando os respectivos responsáveis principais.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O relacionamento entre as necessidades, metas e ações não ocorre necessariamente por meio de uma relação entre ambos. Ou seja, uma necessidade poderá ser satisfeita com o alcance de uma ou mais metas, assim como uma meta pode ser alcançada com a execução de uma ou mais ações. Também poderá ocorrer da necessidade ser atendida por uma meta compartilhada, que também atenda outra necessidade, e, da mesma forma, as ações (Figura 45). <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A meta é mais concreta que a necessidade e, por isso, é mais simples visualizar as ações que definirão cada meta. Dessa maneira, deverão ser definidas metas cujo atingimento seja possível e ações claramente relacionadas, de forma pragmática.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Figura 45 – Exemplo de relacionamento entre necessidades, metas e ações.</p> <p>Fonte: SISP (2012).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas definem marcos mensuráveis, controláveis e quantificáveis para a satisfação das necessidades inventariadas. Representam o valor do indicador a alcançar em determinado prazo. Ou seja, são compostas por três partes: propósito, valor e prazo. Elas estabelecem ou contribuem para um ou mais objetivos do departamento. Representam um resultado quantificável a ser atingido no futuro.</li> <li>• As ações são o conjunto de tarefas (atividades ou projetos) que deverão ser cumpridas para que, em conjunto, tenham grande probabilidade de produzir o alcance da meta estabelecida, eliminando ou amenizando as causas do problema. São meios ou métodos específicos para a meta seja alcançada.</li> <li>• Nesse processo não será preciso se preocupar em detalhar as ações, mas em construir um encadeamento lógico de modo que fique claro como a meta será alcançada. Também não será preciso se preocupar em detalhar as ações no nível operacional, pois isso será feito pelas respectivas áreas operacionais (área de TI, área administrativa, área de recursos humanos, áreas finalísticas, entre outros.). Basta indicar as ações que envolverão esses atores.</li> </ul>

Continuação do Quadro 51.

<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de Metas.</li><li>• Plano de Ações.</li></ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (Gespública) (MARTINS; MARINI, 2010).</li></ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planilha de Plano de metas e ações.</li></ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 52 – Instrumento para Planejar a Execução das Ações.

<b>4) Instrumento para Planejar a Execução das Ações</b>
<p><b>Objetivos:</b> Identificar os prazos e recursos de TI necessários para a realização das ações planejadas para o alcance das metas do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário de Necessidades;</li> <li>• Plano de Metas e Ações</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar, de maneira preliminar, os prazos e os recursos de TI necessários ao desenvolvimento das ações planejadas.</li> <li>• Quanto aos prazos, informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previsão para início: data provável de início dos trabalhos relacionados à ação;</li> <li>▪ Previsão para conclusão: data provável de conclusão dos trabalhos relacionados à ação.</li> </ul> </li> <li>• Quanto aos recursos de TI necessários, informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos humanos: indicar a competência ou a formação e a quantidade de recursos humanos necessários para desempenhar as atividades relacionadas à ação;</li> <li>▪ Recursos orçamentários: indicar os recursos orçamentários estimados para o desenvolvimento das ações. Relacionar despesas de investimento e de custeio.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A estimativa de recursos humanos verificará o que será necessário para o adequado desenvolvimento das ações, incluindo os serviços prestados e a gestão dos processos e contratos. Quanto à quantidade, deverão ser consideradas eventuais necessidades de recrutamento e seleção, realocação e motivação de servidores, dentre outras. Quanto às competências, deverão ser analisadas as capacidades, habilidades, conhecimentos ou formações necessárias.</li> <li>• Despesas de custeio referem-se às dotações para manutenção de serviços anteriormente criados. Despesas de Investimento referem-se às dotações para o planejamento e a execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, bem como para os programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O planejamento da execução das ações poderá ser realizado com o auxílio da técnica 5W2H. Trata-se de uma técnica utilizada em gerenciamento de projetos, que pode ser aplicada para clarificar e analisar as ações. Nela, cada classe de pergunta deverá ser decomposta em outras perguntas relativas para identificar todas as características relacionadas ao tema. Deve-se fazer várias vezes a mesma pergunta até chegar à informação, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>What</i>: O que será feito (etapas);</li> <li>▪ <i>Why</i>: Por que será feito (justificativa);</li> <li>▪ <i>Where</i>: Onde será feito (local);</li> <li>▪ <i>When</i>: Quando será feito (tempo);</li> <li>▪ <i>Who</i>: Por quem será feito (responsabilidade);</li> <li>▪ <i>How</i>: Como será feito (método);</li> <li>▪ <i>How much</i>: Quanto custará fazer (custo).</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• No PDTI, as estimativas serão iniciais, realizadas de modo preliminar, com a precisão suficiente para esse momento. No planejamento, essas estimativas do detalhamento de cada ação pela área de TI, no início do projeto, serão refinadas. Para o PDTI é importante o estabelecimento das ações em alto nível para identificar as principais barreiras e os recursos necessários para viabilizar a sua realização. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) poderá ser utilizada no início dos projetos.</li> </ul> </li> </ul>

Continuação do Quadro 52.

<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de Ações atualizado com o planejamento da execução das ações.</li></ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) (BRASIL, 2011);</li><li>• Lei nº 4320/1964.</li></ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planilha de Plano de metas e ações.</li></ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 53 – Instrumento para Planejar Ações de Pessoal.

<b>5) Planejar Ações de Pessoal</b>
<p><b>Objetivos:</b> Planejar ações para manter um quantitativo de pessoal suficiente para o alcance das metas, bem como desenvolver as competências profissionais do quadro de pessoal de TI para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de Pessoal de TI;</li> <li>• Inventário de Necessidades;</li> <li>• Plano de Metas e Ações;</li> <li>• Plano de Capacitação.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar, no planejamento de execução das ações, todos os recursos humanos necessários, em termos de competências e quantitativos de pessoal de TI.</li> <li>• Consolidar, com base nas competências previstas e na estimativa do quantitativo necessário de pessoal, o total de recursos humanos necessários para a execução de todas as ações constantes no planejamento de execução das ações. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar se os recursos identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações.</li> </ul> </li> <li>• Comparar o quadro de pessoal de TI, identificado na fase de Diagnóstico, no processo 9) Identificar Necessidades de Pessoal de TI, com a consolidação de recursos humanos, com o objetivo de visualizar o quadro de pessoal de TI disponível em relação ao quadro ideal, identificando as lacunas não atendidas pelo quadro atual levantado no diagnóstico de pessoal.</li> <li>• Revisar o planejamento de execução das ações, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração de ações de pessoal já definidas anteriormente, em função da comparação realizada, assegurando a coerência entre os elementos.</li> </ul>
<p><b>Observação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As ações de pessoal no PDTI representam estimativas iniciais, com a precisão suficiente para esse momento. Constituem uma visão geral, elaborada de forma preliminar. No planejamento detalhado de cada ação pela área de Gestão de Pessoas, com a participação das áreas responsáveis pela execução das ações, as estimativas serão refinadas.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Metas e Ações atualizado a partir do planejamento de ações de pessoal.</li> <li>• Plano de Gestão de Pessoas.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 54 – Instrumento para Planejar Investimentos e Custeio.

<b>6) Planejar Investimentos e Custeio</b>	
<b>Objetivos:</b>	Realizar a previsão dos custos necessários para a realização das ações planejadas para o DPTUR.
<b>Responsável:</b>	Equipe de elaboração do PDTI.
<b>Entradas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei Orçamentária Anual (LOA);</li> <li>• Plano de Metas e Ações.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar, a partir do planejamento de execução das ações, os recursos orçamentários necessários para a realização das ações, classificados por despesas de investimento e de custeio.</li> <li>• Consolidar os valores necessários para a realização das ações planejadas, analisando se os recursos orçamentários identificados para uma ação podem ser compartilhados com outras ações, bem como estabelecendo uma forma de agrupá-las e classificá-las com o detalhamento adequado ao departamento.</li> <li>• Revisar o planejamento de execução das ações, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração dos recursos orçamentários já definidos anteriormente.</li> </ul>
<b>Observação:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma forma de agrupamento e classificação possível para aplicação na consolidação, é a classificação de planejamento e execução orçamentária de despesas de TI utilizada na Administração Pública Municipal, a qual considera a categoria econômica, o grupo de despesa, o elemento de despesa e o subelemento de despesa.</li> </ul>
<b>Saídas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de metas e ações atualizado a partir do planejamento de investimentos e custeio.</li> <li>• Plano de Investimentos e Custeio.</li> </ul>
<b>Referências:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei Orçamentária Anual (LOA) (ARACAJU, 2018);</li> <li>• Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964);</li> <li>• Manual SIAFI Web, Macrofunção Despesas com TI (BRASIL, 2011).</li> </ul>
<b>Materiais auxiliares:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de Plano de Investimentos e Custeio.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 55 – Instrumento para Consolidar a Proposta Orçamentária da TI.

<b>7) Consolidar a Proposta Orçamentária da TI</b>
<p><b>Objetivos:</b> Elaborar a proposta orçamentária da TI para o período de vigência do PDTI no DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei Orçamentária Anual (LOA);</li> <li>• Planos de Investimento e Custeio;</li> <li>• Relatórios de Custos da TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar, com base no planejamento de investimentos e custeio, o valor necessário para a execução das ações planejadas, agrupando-os por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ano de vigência do PDTI;</li> <li>▪ Classificação em despesas de investimento e de custeio.</li> </ul> </li> <li>• Comparar a diferença entre os valores consolidados no PDTI e os valores previstos no orçamento do órgão para a TI, considerando a LOA e a área responsável pelo orçamento do departamento.</li> <li>• Compor a proposta orçamentária da TI, evidenciando se o orçamento disponível para o exercício suprirá os futuros gastos, ou se serão necessárias adequações e restrições.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O ciclo orçamentário da Administração Pública Municipal deve ser elaborado anualmente. Portanto, no momento da elaboração do PDTI, pode ser que o orçamento anual já esteja definido. Nesse caso, a proposta orçamentária do PDTI deverá observar esses valores. Se o orçamento ainda não estiver disponível, o PDTI orienta a definição desses valores.</li> <li>• Poderá ser necessário verificar a priorização das necessidades e o planejamento da execução das ações realizados anteriormente, em função das adequações e restrições orçamentárias observadas. Se os valores não forem suficientes, a equipe deve comunicar os responsáveis para novo planejamento.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta Orçamentária da TI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COBIT 4.1 (DS6) (ISACA, 2011).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 56 – Instrumento para Aprovar os Planos Específicos para o PDTI.

<b>8) Aprovar os Planos Específicos</b>
<p><b>Objetivos:</b> Aprovar as informações constantes nos planos de metas e ações, de gestão de pessoas, de investimentos e custeio e proposta orçamentária de TI para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Comitê de TI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Metas e Ações;</li> <li>• Plano de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Plano de Investimentos e Custeio;</li> <li>• Proposta Orçamentária de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e aprovar os planos de metas e ações, de gestão de pessoas, de investimentos e custeio, e proposta orçamentária de TI, elaborados pela EqPDTI.</li> </ul>
<p><b>Observação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o Comitê de TI não aprovar os planos específicos, estes deverão ser devolvidos à EqPDTI para receber os ajustes necessários e, então, serem submetidos a nova avaliação.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Metas e Ações aprovado;</li> <li>• Plano de Gestão de Pessoas aprovado;</li> <li>• Plano de Investimentos e Custeio aprovado;</li> <li>• Proposta Orçamentária de TI aprovado.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).



Quadro 57 – Instrumento para Atualizar Critérios de Aceitação de Riscos.

<b>9) Atualizar Critérios de Aceitação de Riscos</b>
<p><b>Objetivos:</b> Atualizar os critérios de aceitação de riscos em função do conhecimento das metas e ações planejadas para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Comitê de TI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Princípios e Diretrizes;</li> <li>• Plano de Metas e Ações;</li> <li>• Plano de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Plano de Investimentos e Custeio;</li> <li>• Proposta Orçamentária de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os critérios de aceitação de riscos existentes na lista de princípios e diretrizes à luz do conhecimento das metas e ações planejadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caso seja necessária a atualização, novos critérios de aceitação de riscos serão adicionados ou substituídos na lista de princípios e diretrizes.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Comitê de TI deverá indicar o grau de sensibilidade e, por consequência, de tolerância aos principais riscos conhecidos. Essa decisão norteará a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a tratar os riscos existentes ou a tratar os resultados das ocorrências impactantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por exemplo, o Comitê pode decidir que não devem ser aceitos os riscos políticos (conflitos de autoridade) ou sociais (conflitos com a comunidade, interna ou externa), porque são imprevisíveis e de difícil governabilidade. Por outro lado, pode decidir que os riscos relacionados ao consumo orçamentário são mais aceitáveis, visto que a legislação admite a margem de erro de quantitativos em até 25% do valor das contratações.</li> </ul> </li> <li>• Os critérios de aceitação de riscos norteiam a avaliação das ações planejadas e a concepção de novas ações destinadas a tratar os riscos existentes. Se o Comitê de TI não aprovar os planos específicos, estes devem ser devolvidos à EqPDTI para receber os ajustes necessários e, então, serem submetidos a nova avaliação.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Princípios e Diretrizes atualizada a partir dos Critérios de aceitação de riscos.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) (BRASIL, 2011);</li> <li>• Guia de Boas Práticas para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (SLTI/MP) (BRASIL, 2010).</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 58 – Instrumento para Planejar o Gerenciamento de Riscos do PDTI.

<b>10) Planejar o Gerenciamento de Riscos</b>
<p><b>Objetivos:</b> Identificar os riscos associados às ações planejadas, realizar a análise desses riscos e planejar respostas para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Princípios e Diretrizes;</li> <li>• Plano de Metas e Ações;</li> <li>• Plano de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Plano de Investimentos e Custeio;</li> <li>• Proposta Orçamentária de TI.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os prováveis riscos que podem afetar a execução das metas e ações planejadas.</li> <li>• Analisar os riscos identificados, avaliando a probabilidade de ocorrência e o impacto.</li> <li>• Planejar as respostas aos riscos, definindo opções e ações para ampliar as oportunidades e reduzir as ameaças que comprometam as metas e ações planejadas.</li> <li>• Revisar os planos específicos, para analisar a necessidade de inclusão ou alteração de ações, em função do planejamento de respostas aos riscos.</li> </ul>
<p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco é toda possibilidade de frustração dos objetivos das ações planejadas pela indisponibilidade de algum de seus requisitos. Há inúmeras dimensões de risco: riscos de recurso, de contexto político-social, de oportunidade, de mudança de objetivos, entre outros. Um risco pode ter uma ou várias causas e pode ter impacto em uma ou mais metas ou ações. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exemplos: mudanças na legislação, contingenciamento orçamentário da TI, mudanças na cadeia de comando de um órgão, ações impetradas na justiça contra processos licitatórios, inviabilidade tecnológica, crise política, etc.</li> </ul> </li> <li>• A análise dos riscos pode ser realizada com o auxílio do método de análise subjetiva de riscos. É um método mais básico para identificar preliminarmente quais riscos têm maior criticidade, por meio da avaliação do potencial de impacto e da probabilidade de ocorrência. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A análise de riscos pode concluir que algumas metas e ações devam ser excluídas em virtude de existirem riscos que estão além do aceitável e que não possam ser adequadamente tratados.</li> <li>▪ Os riscos mais críticos são os que merecem maior atenção em termos de planejamento de respostas, recursos e esforços.</li> <li>▪ Em casos de maior complexidade, pode ser realizada uma análise quantitativa, que é a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos do projeto.</li> </ul> </li> <li>• O planejamento de respostas aos riscos contempla estratégias de respostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitigar: desenvolver outras ações, visando minimizar a probabilidade da ocorrência do risco ou de seu impacto, com o objetivo de tornar o risco aceitável.</li> <li>▪ Evitar: mudar o planejamento, eliminando a condição que o expunha a um risco específico.</li> <li>▪ Transferir: repassar as consequências do risco bem como a responsabilidade de resposta para quem está mais bem preparado para enfrentá-lo.</li> <li>▪ Aceitar: indicada nas situações em que a criticidade do risco é média ou baixa; ou na ocorrência de riscos externos em que não seja possível implementar uma ação específica. Planos de contingência são apropriados para esse caso.</li> </ul> </li> <li>• A análise realizada neste processo tem o caráter preliminar, pois ainda não existem informações detalhadas sobre o escopo das ações que permitam realizar uma análise de riscos mais acurada. Esta será feita na etapa de planejamento da contratação e no planejamento de cada um dos projetos.</li> </ul>

Continuação do Quadro 58.

<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plano de Gestão de Riscos.</li></ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) (BRASIL, 2011);</li><li>• Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (SLTI/MP) (BRASIL, 2010);</li></ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planilha de Plano de Gestão de Riscos.</li></ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 59 – Instrumento para Identificar os Fatores Críticos para a Implantação do PDTI.

<b>11) Identificar os fatores críticos para a implantação do PDTI</b>
<p><b>Objetivos:</b> Identificar fatores ou condições que podem definir o sucesso ou o fracasso da execução do PDTI para o DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os pontos chaves que precisam, necessariamente, ser satisfeitos para que o PDTI tenha sucesso.</li> </ul>
<p><b>Observação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores críticos são requisitos necessários para alcançar o sucesso na execução do PDTI. A ausência de um ou de vários desses requisitos, ou mesmo sua presença de forma precária, gerará impacto na estratégia e, conseqüentemente, no negócio da organização.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores Críticos para a implantação do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 60 – Instrumento para Consolidar a Minuta do PDTI.

<b>12) Consolidar a Minuta do PDTI</b>
<p><b>Objetivos:</b> Consolidar a Minuta do PDTI.</p>
<p><b>Responsável:</b> Equipe de elaboração do PDTI.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrangência e período de validade do PDTI;</li> <li>• Portaria de designação da EqPDTI;</li> <li>• Descrição da metodologia de elaboração do PDTI;</li> <li>• Lista dos documentos de referência;</li> <li>• Lista das estratégias da organização;</li> <li>• Lista dos princípios e diretrizes;</li> <li>• Plano de Trabalho do PDTI;</li> <li>• Relatório de resultados do planejamento de TI anterior;</li> <li>• Referencial estratégico de TI;</li> <li>• Organização da TI;</li> <li>• Matriz SWOT da TI;</li> <li>• Alinhamento com as estratégias da organização;</li> <li>• Critérios de priorização;</li> <li>• Inventário de Necessidades;</li> <li>• Plano de metas e ações;</li> <li>• Plano de gestão de pessoas;</li> <li>• Plano de investimentos e custeio;</li> <li>• Proposta orçamentária da TI;</li> <li>• Plano de gestão de riscos.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar a minuta do PDTI, de posse de todas as análises feitas e de todas as revisões aprovadas, conforme o formato recomendado por essa pesquisa.</li> </ul> <p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O formato recomendado por essa pesquisa é apresentado no Modelo de Referência de PDTI do SISP.</li> <li>• O modelo propõe a estrutura mínima para o documento de PDTI e seus principais conteúdos.</li> <li>• Os órgãos têm a faculdade de adaptar esse modelo às necessidades e ao nível de maturidade de governança de sua instituição, podendo somá-lo à outros modelos de mercado que considerem apropriado para a construção de seus PDTIs.</li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuta do PDTI.</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquivo de Modelo de Referência de PDTI do SISP.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 61 – Instrumento para Aprovar a Minuta do PDTI.

<b>13) Aprovar a Minuta do PDTI</b>
<b>Objetivos:</b> Aprovar a Minuta do PDTI para o DPTur.
<b>Responsável:</b> Comitê de TI.
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutado PDTI.</li> </ul>
<b>Descrição das Atividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a consistência técnica da proposta recebida, a compatibilidade político-social, orçamentário financeira, a efetiva disponibilidade de recursos humanos em quantidade e qualidade para a sua realização e a consistência e mensurabilidade dos objetivos definidos e benefícios pretendidos.</li> </ul>
<b>Observações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em data oportunamente agendada, a EqPDTI deverá apresentar os trabalhos realizados e evidenciar as razões pelas quais entende que o PDTI atenderá às necessidades de informação da organização para o período abrangido. Essa evidenciação deverá basear-se em metas de mudança pretendidas nos indicadores de gestão mensuráveis escolhidos/definidos.</li> <li>• Uma vez aprovada a minuta do PDTI pelo Comitê de TI, este deverá ser encaminhado formalmente à Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT), que deverá agendar a apresentação dessa minuta. Os principais riscos e benefícios deverão ser claramente apresentados e deverá ficar evidente a importância do apoio da do secretário da SEMICT para que todas as áreas envolvidas na concretização das ações planejadas no PDTI efetivamente cumpram suas responsabilidades.</li> </ul>
<b>Saídas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDTI (aprovado).</li> </ul>
<b>Referências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Materiais auxiliares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

Quadro 62 – Instrumento para Publicar o PDTI.

<b>14) Publicar o PDTI</b>
<p><b>Objetivos:</b> Publicar o PDTI aprovado do DPTur.</p>
<p><b>Responsável:</b> Autoridade Máxima.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDTI aprovado.</li> </ul>
<p><b>Descrição das Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar o documento do PDTI aprovado e assinado, na íntegra, no sítio do órgão (<i>web</i>) e o resumo no Diário Oficial da União (DOU).</li> </ul>
<p><b>Observação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A EGTI propõe a publicação do resumo do PDTI no Diário Oficial da União. O resumo do PDTI pode conter informações sobre a aprovação interna do documento no órgão (com a data), a indicação do instrumento normativo que aprovou o PDTI, e do que designou o comitê de elaboração, a abrangência e o período de validade do PDTI. É importante que contenha a referência ao sítio onde pode ser encontrada a versão final/aprovada, na íntegra, do documento. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomenda-se também a publicação do PDTI, em formato PDF ou HTML, no portal do SISP, para compartilhamento com os demais órgãos membros do SISP.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDTI (aprovado).</li> </ul>
<p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<p><b>Materiais auxiliares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de SISP (2012).

A sequência lógica representada graficamente nas figuras e descrita nos quadros supracitados irão auxiliar o gestor da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT), juntamente com os responsáveis pelo Departamento de Promoções Turísticas (DPTur), objeto desta pesquisa, na elaboração do Plano Diretor de TI (PDTI), para que seja norteado o processo de adequação desse departamento ao modelo de governança inteligente, para que assim os gestores sejam orientados por instrumentos tecnológicos que irão aperfeiçoar o processo de gestão pública do turismo de Aracaju.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou fundamentar o modelo de governança inteligente do turismo por meio de uma abordagem teórica sobre o conceito de governança inteligente para ser aplicado em prol da modernização e padronização do setor público do turismo de Aracaju.

A pesquisa sobre destinos turísticos demonstrou o ordenamento do turismo no território brasileiro, sergipano e de Aracaju através das políticas públicas que promoveram uma mudança expressiva neste setor, a partir da criação do Ministério do Turismo (MTur), por meio do planejamento da atividade turística com vistas a atrair visitantes/turistas nacionais e internacionais, promover o país e, conseqüentemente, gerar divisas, emprego e renda.

Governança de destinos turísticos demonstrou a importância dos órgãos públicos de turismo no planejamento do turismo a partir do modelo de gestão participativa para que as demandas sejam pontuadas e atendidas em sua plenitude. Também demonstrou a mudança de paradigma por intermédio da introdução das tecnologias da informação no processo de governança e gestão do setor.

O conceito de Cidades Inteligentes surgiu de uma demanda social dos elementos que integram as cidades. Dessa forma, foram criadas soluções fundamentadas nas dimensões de inteligência relacionadas aos processos de governança, economia, mobilidade urbana, população, qualidade de vida e meio ambiente.

Este conceito de inteligência foi estendido ao turismo devido os destinos turísticos fazerem parte do sistema urbano e serem impactados tanto pela dinâmica das cidades como pela atividade turística. Dessa forma, a governança pública da atividade turística teve que ser adaptada para atender a uma demanda crescente de turistas cada dia mais conectado as tecnologias da informação e comunicação por meio dos mais variados recursos tecnológicos presentes nos sistemas aplicativos de base tecnológica.

Entretanto, os destinos turísticos tiveram que passar por uma transformação do modelo de governança tradicional para o inteligente, e assim, suportarem esse complexo sistema tecnológico presente no *modus* de vida dos turistas. Dessa maneira, os gestores públicos tiveram que mudar a cultura organizacional, qualificação/capacitação profissional dos gestores e colaboradores e a infraestrutura pública dos sistemas de informação dos departamentos responsáveis pela gestão do turismo.

À vista disso, esta pesquisa se limitou ao processo de adaptação do Departamento de Promoções Turísticas (DPTur) através da demonstração de um modelo de protocolo para construção de um Plano de Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) fundamentado no Guia



de elaboração do PDTI elaborado pelo Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), tendo em vista a melhoria do desempenho do setor de governança do turismo para que os desígnios sejam alcançados em prol da eficiência da administração pública.

Dessa maneira, o Departamento de Promoções Turísticas irá possuir instrumentos para o planejamento do setor de turismo de Aracaju. Para isso, o órgão deverá elaborar, se caso não possuir, o planejamento integrado entre o Departamento de Promoções Turísticas (DPTur) e os demais departamentos que integram a Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT).

À vista disso, ficou evidenciado que os benefícios oferecidos por meio do alinhamento entre as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e a governança do turismo, deverão, especificamente, solucionar problemas de gestão e trazer benefícios aos profissionais desse departamento.

A partir desse contexto, sugere-se para futuras pesquisas a busca de um modelo informacional – incremental ou disruptivo –, de governança inteligente para o turismo que contemple o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão para otimizar a governança do turismo de Aracaju de forma repetitiva e escalável para benefício da governança pública do turismo.

## REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. **Administración del Turismo: Planificación y dirección**. 2. ed. México: Trillas. 1987.

ACHAERANDIO, R. et. al. **Smart cities analysis in Spain**. IDC, 2011. Disponível em: <<http://www.idc.com>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

ANDERLE, D.; FREITAS Jr., V. A utilização da Tecnologia da Informação nas Smart Cities um estudo bibliométrico. **Anais do III Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação**, v. 3, Porto Alegre, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARACAJU. Prefeitura Municipal de Aracaju. **Perfil da Administração Pública do Município de Aracaju**. 2016. Disponível em: <[http://transparencia.aracaju.se.gov.br/archives/documentos\\_diversos/perfil\\_da\\_%20administracao\\_publica\\_do\\_municipio\\_de\\_aracaju.pdf](http://transparencia.aracaju.se.gov.br/archives/documentos_diversos/perfil_da_%20administracao_publica_do_municipio_de_aracaju.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal de Aracaju. **História**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/aracaju/historico>>. Acesso em: 26 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal de Aracaju. **Site Oficial**. 2018. Disponível em: <http://www.aracaju.se.gov.br/>. Acesso em: 28 fev. 2018.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel. **Contabilidade Pública: da teoria á prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2010.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. As estruturas de suporte da informação no processo do conhecimento: o papel da fluência digital. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, v. 7, n. 4, ago. 2006.

BARRETTO, M. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papyrus, 1991.

BAUDOUIN, P. **Smart cities**. 2012. Disponível em: <<http://blog.idate.fr/smart-cities/>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 4. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: SENAC, 2007.

BERNERS-LEE, T.; HENDLER, J.; LASSILA, O. The semantic web. **Scientific America**, p. 29-37, May., 2001.

BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Caminho para as smart cities: da gestão tradicional para a cidade inteligente**. Maurício Bouskela, Márcia Casseb, Silvia Bassi, Cristina De Luca e Marcelo Facchina. p. cm. – (Monografia do BID; 454), 2016. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7743/Caminho-para-as-smart-cities-Da-gestao-tradicional-para-a-cidade-inteligente.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

BITTAR, Eduardo C. B. **Curso de Filosofia Política**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BLANCO, Javier. **Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar a innovación en el turismo digital**. Madrid: Biblioteca Altran, 2015.

BOULLÓN, Roberto C. **Planificación del espacio turístico**. México: Trillas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Planificación del espacio turístico**. 3. Ed. México: Trillas, 2001.

BRAGA, Roberto. Plano Diretor Municipal: três questões para discussão. In: **Caderno do Departamento de Planejamento – Faculdade de Ciência e Tecnologia – UNESP, Presidente Prudente**, v. 1, n. 1, 1995.

BRANDÃO, Pamela de Medeiros. **Contribuições ao desenvolvimento turístico local sustentável: a dimensão sócio-cultural na perspectiva da sociedade natalense**. Natal, 2006. Monografia (Graduação do Curso de Bacharelado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia Para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos. **Decreto-lei Nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967**. 1967. Disponível em: <[Jurídicoshttp://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 04 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos. **Decreto nº 2.271, de 7 de Julho de 1997**. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)>. Acesso em: 04 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano diretor participativo**: guia para elaboração pelos municípios e cidadãos. Brasília: Ministério das Cidades, CONFEA, 2004.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Turismo**: diretrizes, metas e programas 2003-2007. Brasília: Ministério do Turismo, 2003. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/plano\\_nacional\\_turismo\\_2003\\_2007.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/plano_nacional_turismo_2003_2007.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**: uma viagem de inclusão. Brasília: Ministério do Turismo, 2007. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 14 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil**: Módulo Operacional 3: Institucionalização da Instância de Governança Regional. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/conselhos/conselhon>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. GESPUBLICA. **Produto 4: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, 2009. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Governo Digital. Documentos e Arquivos. **Instrução Normativa nº 4 de 12 de novembro de 2010**. 2010. <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/IN%20SLTI%20MP%2004%202010%20-%20Consolidada%20-%20Modificada%20%20pela%20I.pdf/view>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Portaria SLTI/MP Nº 02, 16 de Março de 2010**. 2010. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/portalcompras/portais/tic/livre/minutaportaria02-16032010.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação**. 2010. Versão 1.0. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-deti/projetos/atualizacao-do-guia-de-contratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo. **Manual SIAFI Web, Macrofunção Despesas com TI**. 2011. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Turismo 2011-2014**. Brasília: Ministério do Turismo, 2011. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Documento\\_Referencial\\_Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011-2014.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Documento_Referencial_Turismo_no_Brasil_2011-2014.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP – MGP-SISP**. 2011. A metodologia é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos integrantes do SISP. Versão 1.0. 2011. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/processos/default>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano Plurianual 2012-2015**. Brasília: Ministério do Turismo, 2012. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/pronunciamentos/apresentacaoes/2011/110831\\_apresentacao\\_orcamento2012.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/pronunciamentos/apresentacaoes/2011/110831_apresentacao_orcamento2012.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: Tribunal de Contas da União, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/institucional/download-de-arquivos/governanca-publica-tcu.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2015-2016**. Brasília: Ministério do Turismo, 2015. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/pda/PDTI\\_MTur\\_2015\\_2016\\_Aprovado-CETI.pdf](http://www.turismo.gov.br/pda/PDTI_MTur_2015_2016_Aprovado-CETI.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cartas e Mapas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <[ftp://geoftp.ibge.gov.br/cartas\\_e\\_mapas/mapas\\_para\\_fins\\_de\\_levantamentos\\_estatisticos/censo\\_demografico\\_2010/mapas\\_municipais\\_estatisticos/se/aracaju\\_v2.pdf](ftp://geoftp.ibge.gov.br/cartas_e_mapas/mapas_para_fins_de_levantamentos_estatisticos/censo_demografico_2010/mapas_municipais_estatisticos/se/aracaju_v2.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/aracaju/panorama>>. Acesso em: 27 dez. 2017.

BULL, A. **La Economía del Sector Turístico**. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

BURGELMAN, Robert A.; CHRISTENSEN, Clayton M.; WHEELWRIGTH, Steven C. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação**: conceitos e soluções. 5. ed. Trad. Luiz Claudio de Queiroz Faria. Rev. técnica André Ribeiro de Oliveira. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CARAGLIU, A; DEL BO, C. F; NIJKAMP, P. Smart cities in Europe. **Journal of Urban Technology**, v. 18, n. 2, p. 65-82, 2011.

CARVALHO, Alan Francisco. Políticas Públicas em Turismo no Brasil. **Revista Sociedade e Cultura**, v. 3, n. 1 e 2, p. 97-109, jan/dez., 2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERQUEIRA, Ricardo Ramos de. **Orientações práticas às instâncias de governança de turismo do Paraná**. Paraná: Sebrae/Secretaria de Estado do Turismo, 2009. Disponível em: <<http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/CartilhaInstanciasdeGov.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CÉSAR, P. A. B.; STIGLIANO, B. V. Planificación turística en áreas urbanas: la implementación del turismo cultural en el centro de São Paulo, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*. Centro de investigaciones y estudios turísticos. Buenos Aires, v. 19. p. 722-739, 2010.

CHADWICK, G. **A systems view of planning**. Oxford: Pergamon Press, 1971.

CHAGAS, Márcio Marreiro das. **A imagem do destino turístico Natal sob a perspectiva da EMBRATUR, SETUR/RN e mercado Ibero-holandês: uma análise comparativa e competitiva**. Natal, 2007. Monografia (Graduação do Curso de Bacharelado em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

CHAGAS, Márcio Merreiro das; BRANDÃO, Pamela de Medeiros. A sustentabilidade social como fator de competitividade do destino turístico Natal: uma análise à luz do Compet&nible Model. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 9, n. 2, pp. 103-112, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHOURABI, H. et al. Understanding Smart Cities: An Integrative Framework. **45th Hawaii International Conference on System Sciences**, p. 2289-2297, 2012.

CHUSSIL, M. A culpa é do modelo. **HSM Management**, n. 51, ano 9, v. 4, p. 116-124, jul/ago., 2005.

COHEN, B. **Smart cities hub**. 2012. Disponível em: <<http://smartcitieshub.com/2012/11/11/smart-cities-ranking-methodology/>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2017.

COOPER, C. et. al. **Tourism: Principles and Practice**. Pitman Publishing: London, 1993.

COOPER, Chris, et. al. **Turismo, princípios e prática**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORIOLOANO, Luzia Neide Menezes Teixeira. **O turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza**. São Paulo: Annablume, 2006.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504. maio/jun., 2007.

CROMER, C. Understanding Web 2.0's influences on public e-services: A protection motivation perspective. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 12, n. 2, p. 192- 205, 2010.

CRUZ, Cláudio Silva da; ANDRADE, Edméia Leonor Pereira de; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa. **Processo de Contratação de Serviços de Tecnologia da Informação para Organizações Públicas**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2011.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza. Políticas públicas de turismo no Brasil: território usado, território negligenciado. **GEOSUL: Revista do Departamento de Geociências – CFH, Programa de Pós-Graduação em Geografia**. Florianópolis, v. 20, n. 40, p. 27-43, jul/dez., 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CUERVO, R. S. **El turismo como medio de comunicación humana**. México-DF: Departamento de Turismo do Governo do México, 1967.

CUNHA, Maria Alexandra, et. al. **Smart Cities: Transformação digital de cidades**. 1. ed. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania – PGPC, 2016. v. 1. 161 p.

DAGNINO, Evelina. Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania. In: DAGNINO, Evelina (Org.). **Os Anos 90: política e sociedade no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1994. p. 103-115.

DAVIDOVICH, F. Gestão do território, um tema em questão. In: **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 53, jul/set., p. 7-31, 1991.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício. **Fundamentos do Marketing Turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIRKS, S., KEELING, M. **A vision of smarter cities, how cities can lead the way into prosperous and sustainable future**. New York: IBM Institute for Business Value, 2009.

DROR, Y. The planning process: a facet design. In:\_\_\_\_\_. FALUDI, A. **A reader in planning theory**. Oxford: Pergamon Press, p. 323-343, 1973.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUTTA, S. **The Global Innovation Index 2011: accelerating growth and development**. Fontainebleau: INSEAD, 2011.

EGER, J. M. Smart growth, smart cities, and the crisis at the pump a worldwide phenomenon. **I-Ways**, v. 32, n. 1, pp. 47-53, 2009.

ESPAÑA. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo. **Modelos de Gestión Turística Local: principios y prácticas**. Madrid: FEMP y SGT, 2008.

ESTY, D. C.; WINSTON, A. **Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

FAVA, Rubens. **Caminhos da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

- FELDMAN, M.P.; AUDRESTSCH, D. B. Innovation in cities: science-based diversity, specialization and localized competition. **European Economic Review**, n. 43, p. 409-429, 1999.
- FERNÁNDEZ-MACHO, J.; GONZÁLEZ CASIMIRO, P. **Evaluación de territorios inteligentes en la sociedad del conocimiento**. La Coruña, Netbiblo, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FONSECA, Maria Aparecida Pontes. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFRN, 2005.
- FRANKLIN, A.; CRANG, M. The Trouble with Tourism and Travel Theory? **Tourist Studies**, v. 1, n. 1, p. 5-22, 2001.
- FRIEDMAN, J. **International Social Science Journal**. v. 3, n. 11, p. 231-234, 1973.
- FURTADO, Adriana. **Observatório da Cidade de Porto Alegre: democratizando a informação – Indicadores socioeconômicos como elemento para a tomada de decisões e indicadores de acompanhamento do Orçamento Participativo**, 2007.
- GETZ, D. Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. **Tourism Management**, v. 7, n. 1, p. 21-32, 1986.
- \_\_\_\_\_. Tourism planning and research: Traditions, models and futures, **Strategic Planning for Tourism: an Australian Travel Research Workshop**, 5-6, Lord Forrest Hotel, Bunbury, Western Australia: Conference papers and workshop notes, p. 2-43, Nov., 1987.
- GETZ, D.; T. B. JAMAL. The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 2, p. 152-173, 1994.
- GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 15. ed. Ampliada, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIFFINGER, R. et. al. **Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities**. Vienna: Vienna University of Technology, 2007.
- GIFFINGER, R.; GUDRUN, H. Smarter cities ranking: an effective instrument for the positioning of cities? **ACE: Architecture, City and Environment**, n. 12, p. 7-25, Sep. 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. XVI, 200 p.
- \_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. M.; FERNANDÉZ, B. Z.; HERRERO, J. L. C. Los destinos turísticos Inteligentes en el marco de la inteligencia territorial: conflictos y oportunidades. **Investigaciones Turísticas**, n. 10, p. 1-25, jul/dic. 2015.
- GIRARDOT, Jean-Jacques. Evolution of the Concept of Territorial Intelligence within the Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence, **Res-Ricerca e Sviluppo per le politiche social**, v. 1, n. 2, p. 11-29, Università di Salerno, 2009.
- GIUBERTI, A. C. Lei de responsabilidade fiscal: efeitos sobre o gasto com pessoal dos municípios brasileiros. **Anais do XXXIII ANPEC**, 2005.
- GUATTARI, F. Questionnaire. In: CRARY, J.; FEHER, M.; FOSTER, H.; KWINTER, S. (Ed.). **Zone ½. The Contemporary City**. New York: Zone Books, 1986. 460 p.

- HALL, C. M. **Urban and Regional Planning**. London: Belhaven, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento turístico: Políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2004.
- HALL, C. M; PAGE, S. **The geography of tourism and recreation: environment, place and space**. 3. ed. London: Routledge, 2006.
- HALL, R. E. et. al. The vision of a smart city. In: **Proceedings of the 2nd International Life Extension Technology Workshop**. Upton: Brookhaven National Laboratory, 2000.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HARRISON, C.; DONNELLY, I. A. A theory of smart cities. In: **Proceedings of the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Science**. Hull: University of Hull, 2011.
- HARWOOD, S. Planning for Community Based Tourism in a Remote Location. **Sustainability**, v. 2, n. 7, p. 1909-1923, 2010.
- HEELEY, J. Public: Private partnership and best practice in urban destination marketing. **Tourism and Hospitality Research**, v. 11, n. 3, p. 1-6, 2001.
- HJALAGER, Anne-Mette. A review of innovation research in tourism. In: **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2010.
- HOWE, Jeff. **O Poder das Multidões: porque a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios**. Trad. Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>>. Acesso em: 02 jun. 2017.
- INAGAKI, Ana Dorcas de Melo et al. Análise espacial da prevalência de toxoplasmose em gestantes de Aracaju, Sergipe, Brasil. **Rev. Bras. Ginecol. Obstet.** v.36, n.12, pp.535-540, 2014.
- INVAT.TUR. INSTITUTO VALENCIANO DE TECNOLOGIAS TURÍSTICAS. **Destinos turísticos inteligentes: manual operativo para la configuración de destino turísticos inteligentes**. Alicante: Universidade de Alicante, 2015.
- ISACA. **Guia de Referência COBIT 4.1. Português**. 2011. Disponível em: <<http://www.isaca.org/KnowledgeCenter/cobit/Pages/Downloads.aspx>>. Acesso em: 01 nov. 2018.
- JACOBI, Pedro Roberto; GUNTHER, Wanda Maria Risso; GIATTI, Leandro Luiz. Agenda 21 e Governança. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 26, n. 74, p. 331-340, 2012.
- JAFARI, J. La científicacion del turismo. **Estudios y perspectivas em turismo**, v. 3, n. 1, p. 7-35, 1994.
- JANUZZI, Paulo de Martinho. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações para formulação e avaliação de políticas públicas e elaboração de estudo socioeconômicos**. 4. ed. Campinas: Alinea, 2009.



JARA, Antonio; LADID, Latif; SKARMETA, Antonio. **The Internet of Things through IPv6: An Analysis of Challenges, Solutions and Opportunities**. Journal of Wireless Mobile Networks, Ubiquitous Computing, and Dependable Applications, 2014. Disponível em: <<http://iot6.eu/sites/default/files/imageblock/ipv6-iot6.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

KANTER, R. M.; LITOW, S. S. Informed and interconnected: A manifesto for smarter cities. **Harvard Business School General Management Unit Working Paper**, p. 09-141, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, James. E. **Handbook of mobile communication studies**. Massachusetts: MIT, 2008.

KICKERT, Walter J. Public Governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American 'Managerialism'. **Public Administration**, v. 75, p. 731-752, 1997.

KOMNINOS, N.; SCHAFFERS, H.; PALLOT, M. **Developing a Policy road map for Smart Cities and the future internet**. Proceedings of the eChallenges e-2011 Conference, p. 26-28, Florence, Italy, Oct., 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo** – Para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2000.

KWAN, Mei-Po. Mobile communication, Social Networks, and Urban Travel: Hypertext as a New Metaphor for Conceptualizing Spatial Interaction. In: **The Professional Geographer**. v. 59, n. 4, p. 434-446, Nov. Washington, 2007.

LEIPER, N. The Framework of Tourism: Towards Definitions of Tourism, Tourists and the Tourism Industry. **Annals of Tourism Research**, v. VI, n. 4, p. 390-407, 1979.

\_\_\_\_\_. **Tourism systems: an interdisciplinary perspective**. Palmerston North: Department of Management Systems, Massey University, Nova Zelândia, 1990.

LEMOS, A. Cidades inteligentes – de que forma as novas tecnologias – como a computação em nuvem, o Big Data e a Internet das Coisas – podem melhorar a condição de vida nos espaços urbanos? **GV Executivo**, v. 12, n. 2, p. 46-49, jul/dez., 2013.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LING, Rich. **The mobile connection: The cell phones impact on society**. San Francisco: Elsevier, 2004.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. 2. ed. ampl. e atual. São Paulo: Aleph, 2012. (Série Turismo).

LOPES, Maria do Céu Baptista. Redes, tecnologia e desenvolvimento territorial. In: CONGRESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE: REDES DE DESENVOLVIMENTOREGIONAL, 1., 2009, Cabo Verde. **Anais...** Cabo Verde: APDR, 2009, p. 995-1015. Disponível em: <<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2011/24A.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

LÓPEZ ÁVILA, A.; GARCÍA SÁNCHEZ, S. **Destinos turísticos inteligentes**. Harvard Deusto business review, 224, p. 56-67, 2013.

- LUCHIARI, M. T. D. P. Turismo e território: sustentabilidade para quem? In: BARRETO, M.; TAMANINI, E. **Redescobrimo a ecologia no turismo**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002. p.111-125.
- LÜCHMANN, Lígia H. Hahn. **Possibilidades e limites da democracia deliberativa: a experiência do Orçamento Participativo de Porto Alegre**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Campinas, 2002.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARIANI, M. M. et. al. Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, n. 4, p. 269-272, 2014.
- MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. **Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix, 2010.
- MCINTOSH, William K. The business case for sustainability in the tourism sector in British Columbia – Opportunities and Realities. **Summary Research Brief**. Nov., Ontario, 2003.
- MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa em direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MILANI, Carlos; SOLINÍS, Germán. Pensar a Democracia na Governança Mundial: algumas pistas para o futuro. In: MILANI, Carlos; ARTURI, Carlos; SOLINÍS, Germán (Org.). **Democracia e Governança Mundial: que regulações para o século XXI?** Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/Unesco, 2002.
- MOLINA, S. **Conceptualización del turismo**. México: Limusa, 1991.
- MOREIRA, Ruy. **O que é Geografia**. São Paulo: Brasilense, 1992.
- MOGNATTI, Marcos César de Farias. **Transparência e Controle na Execução das Emendas Parlamentares ao Orçamento da União**. Monografia (Curso de Especialização em Orçamento Público) Tribunal de Contas da União, Câmara e Senado Federal, Brasília, 2008.
- MURPHY, P. E. Tourism as a community industry: an ecological model of tourism development. **Tourism Management**, p. 1980-1993, Sep., 1983.
- MURPHY, P. E; PRITCHARD, M. P.; SMITH, B. The destination product and its impact on traveller perceptions. **Tourism Management**, v. 21, n. 1, p. 43-52, Feb., 2000.
- MURTA, Claudio Martinelli. **Avaliação de Planos Diretores Municipais**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ecg.tce.rj.gov.br/arquivos/19219.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.
- NAM, T.; PARDO, T. A. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people and institutions. In: **Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research**. New York: ACM, p. 282-291, 2011.

NASCIMENTO, E. R.; DEBUS, I. **Lei complementar n° 101/2000**: entendendo a lei de responsabilidade fiscal. Brasília: ESAF, 2002.

OLIVEIRA, Isadora Maria de Souza. **Obras de engenharia como atrativo turístico**: um estudo de caso da ponte de todos – Newton Navarro em Natal/RN. Natal, 2006. (Monografia) – Graduação do Curso em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organização e métodos**: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches; NOSSA, Valcemiro; LOPES, Venina de Almeida. A Influência do Plano Plurianual nos Indicadores de Execução: um estudo exploratório na Prefeitura de Vitória. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.12, n.03, p.24-45, jul./set. 2005.

PEREIRA, José Matias. **Finanças Públicas**: A Política Orçamentária no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PETROCCHI, Mário. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

POON, A. **Tourism, technology and competitive strategies**. Oxford: CAB International, 1993.

PRADO, Kárys Cristina Diederichs; SANTOS, Patrícia Estevão dos. **Smart cities**: conceito, iniciativas e o cenário carioca. Monografia (Graduação do Curso de Engenharia Ambiental) – Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de software: uma abordagem profissional**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PROVINCIALI, Vera Lúcia Novaes. Desenvolvimento institucional: estratégia para elevação da competência do órgão oficial de turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n. 36, 1998.

PULIDO, M. C., LÓPEZ, Y.; PULIDO, J. I. Methodological proposal for the incorporation of governance as a key factor for sustainable tourism management: The case of Spain. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 3, n.15, p. 10-24, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento de Informações Públicas Municipais. **Revista RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 505-36, mai./jun. 2007.

ROSENAU, J. N. Governança, ordem e transformação na política mundial. In: ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. (Org.). **Governança sem governo**: ordem e transformação na política mundial. Tradução: Sérgio Bath. Brasília: Editora da UNB, 2000.

RUA, Maria das Graças. **Análise de Políticas Públicas**: Conceitos Básicos. In: Maria das Graças Ruas; Maria Izabel Valladão de Carvalho. (Org.). O estudo da política. Brasília: Paralelo 15, 1998.

RUSCHMANN, D. V. M. Planejamento e organização territorial do turismo. **Turismo em Análise**, v. 1, n. 1, p. 63-69, 1990.

\_\_\_\_\_. Planejamento Turístico. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.). **Turismo**: Como aprender, como ensinar. v. 2. São Paulo: SENAC, 2001.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALVATIERRA, N. M.; MAR, I. C. Construcción de servicios turísticos a nivel local en Toluca, Estado do México. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 4, n. 2, p. 119-135, 2012.

SAMPAIO, C. A. C.; GÂNDARA, J. M. G.; MANTOVANELLI JÚNIOR, O. Turismo como fenômeno humano: uma nova base conceitual para implementação de políticas públicas. In: **Anais do I Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2003.

SANTOS, Adroaldo Quintela. Inclusão digital e desenvolvimento local no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Caracas: CLAD, 2003.

SANTOS, Mary Nadja Lima; PINTO, Josefa Eliane Santana de Siqueira. Políticas Territoriais do Turismo: investimentos no Pólo Costa dos Coqueirais em Sergipe. In: VILAR, José; ARAÚJO, Hélio (Org.). **Território, meio ambiente e turismo no litoral sergipano**. São Cristóvão: UFS, 2010, p. 251-272.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

\_\_\_\_\_. **Metamorfoses do Espaço Habitado: Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Geografia**. São Paulo: editora da Universidade de São Paulo, 2008.

SCHAFFERS, H. et. al. Integrating living labs with future internet experimental platforms for co-creating services within smart cities. In: **International Conference on Concurrent Enterprising (ICE)**, Aachen, 2011.

SCHAIK, Edward A. Van. **A Management System for the Information Business**. New Jersey: Prentice-Hall, 1985.

SCHODERBEK, C. G.; SCHODERBEK, P. P.; KEFALAS, A. G. **Management systems: conceptual considerations**. Dallas: Business Publications, 1980.

SEGITTUR. **Destinos turísticos inteligentes**. 2013. Disponível em: <<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Presentacin-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

SERGIPE. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia e do Turismo; Empresa Sergipana de Turismo. **Regionalização do Turismo: roteiros do Brasil do estado de Sergipe**. Aracaju: SEDETEC; Empresa Sergipana de Turismo, 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia e do Turismo; Empresa Sergipana de Turismo. **Revisão do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo sustentável (PDTIS) – Costa dos Coqueirais**. Produto 5, Versão Final, v. 2, Documento Técnico, abr., 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1985.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, 2009.

SILVA, J. A. **Gestão Pública do Turismo no Município de Aracaju**. Aracaju: Universidade Federal de Sergipe, 2012.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. Lisboa: Serinews Editora, 2003.

SISP. Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação. **Guia de Elaboração de PDTI do SISP**. Versão 1.0, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/download/file/Guia\\_de\\_Elabora%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_PDTI\\_v1.0\\_-\\_versao\\_digital\\_com\\_capa.pdf](http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/download/file/Guia_de_Elabora%C3%A7%C3%A3o_de_PDTI_v1.0_-_versao_digital_com_capa.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2017.

SOUSA, Francisco Hélio de. **O caráter impositivo da lei orçamentária anual e seus efeitos no sistema de planejamento orçamentário**. 2008. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Contabilidade Pública) – Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/32666>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

SOUZA, M. L. **ABC do desenvolvimento urbano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2005.

SPANGENBERG, J.H.; BONNIOT, O. **Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability**. Wuppertal: Wuppertal Institute, 1998. (Wuppertal Paper, N° 81).

TARIFA, A., O que é big data e como usar na sua pequena empresa, Exame.com, 2014.

TAURION, Cezar. **Cloud computing – computação em nuvem: transformando o mundo da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TOPPETA, D. **The smart city vision: how innovation and ICT can build smart, “livable”, sustainable cities**. Milão: The Innovation Knowledge Foundation, 2010.

TUI. Touristik Union International. Destination Sustainability. **Sustainability Development Report 2011/2012**. TUI: Berlin, 2012.

TURBAN, Efrain et. al. **Business Intelligence – Um Enfoque Gerencial Para a Inteligência do Negócio**. 2. ed. [S.l.]: Bookman, 2009.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. **World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights (ST/ESA/ SER.A/352)**, 2014.

VALLS, J. F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Josep-Francesc Valls; tradução C. Vasques e L. Wang. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VEAL, A. J. **Research Methods for leisure and tourism**. Harlow: Longman, 1992.

VELASCO, M. **Gestión de destinos: ¿governabilidad del turismo o gobernanza del destino? VI Coloquio Doctoral de Turismo y Ocio ESADE**, 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, J. M. **Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo: uma perspectiva estratégica**. Lisboa: Verbo, 2007.

VIGNATI, F. **Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países**. Rio de Janeiro: SENAC, 2008.

VILLAÇA, Flávio. Dilemas do Plano Diretor. In: **CEPAM. O município no século XXI: cenários e perspectivas**. São Paulo: Fundação Prefeito Faria Lima, CEPAM, 1999.

WASHBURN, D.; SINDHU, U. **Helping CIOs understand “smart city” initiatives: defining the smart city, its drivers, and the role of the CIO.** Cambridge: Forrester Research, 2010.

WEBBER, L.; WALLACE, M. **Green tech: how to plan and implement sustainable IT solutions.** New York: AMACON, 2009.

WEINSTEIN, Jeremy; GOLDSTEIN, Joshua. **The benefits of a big tent: opening up government in developing countries.** *UCLA Law Review Discourse*, n. 38, p. 40-48, 2012.

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/254/222>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

WERTHNER, H. Intelligent Systems in Travel and Tourism. In: **IJCAI. 18th International Joint Conference on Artificial Intelligence**, Acapulco, Mexico, p. 1620-1625, 2003.

WILLIAMS, S. **Tourism geography: a new synthesis.** London and New York: Routledge, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

WORLD BANK. Chapter 12: governance and management. In: **Global Evaluations Sourcebook**, 2007. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

YÁZIGI, E. **A alma do lugar: turismo, planejamento e cotidiano em litorais e montanhas.** 2. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

XAVIER, Jorge Manuel Correia da Silva. **O impacto das cidades digitais na sociedade em rede: o caso português.** Aveiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) – Universidade de Aveiro, 2004.

ZYGIARIS, S. Smart city reference model: Assisting planners to conceptualize the building of smart city innovation ecosystems. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 4, n. 2, p. 217-231, 2013.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento – TCLE

**INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE – IFS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**TURISMO – PPMTUR**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO – TCLE**

Este termo foi elaborado de acordo com as Normas da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.

O(A) Sr.(ª) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado "Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o Caso do Departamento de Promoção Turística de Aracaju/SE" de responsabilidade do pesquisador Fábio Berto Santos. O objetivo da pesquisa é analisar as condições para implantação do modelo de governança inteligente para o Departamento de Promoção Turística (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT). Esta pesquisa faz parte da pesquisa de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Turismo (PPMTUR) do Instituto Federal de Sergipe (IFS). A importância do presente trabalho se dá na medida em que irá abordar um tema de extrema relevância para os dias atuais: a Governança Inteligente de Destinos Turísticos. A perspectiva desse estudo é contribuir para que à administração pública do turismo de Aracaju/SE seja consolidada como inteligente.

A metodologia utilizada para essa pesquisa será baseada na pesquisa científica de natureza aplicada através do método dedutivo, caracterizada pela natureza qualitativa, a partir de estudo de caso, observação in loco e pesquisa de campo por meio de roteiros de entrevistas com gestores públicos de turismo da SEMICT e Entidades membros do Conselho Municipal de Turismo (CMT).

Solicitamos a vossa colaboração para participar do roteiro de entrevistas, como também sua autorização para apresentar os resultados desse estudo. O roteiro de entrevistas será guardado junto à equipe executora e ficará disponível para você a qualquer momento, num período máximo de cinco anos. Os dados coletados serão utilizados somente para os fins dessa pesquisa e serão tratados com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Informamos que essa pesquisa não oferece riscos de cunho físico e/ou biológico para sua saúde, porém apresenta riscos mínimos referentes a um possível constrangimento em responder algum questionamento e de desconforto pelo tempo despendido para participar do questionário.

Vossa Senhoria é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A vossa participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade. Ao final das respostas ao questionário, você receberá uma via deste documento.

Em caso de dúvidas ou necessidade de algum esclarecimento, você poderá entrar em contato com o pesquisador Fábio Berto Santos ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFS.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

---

Assinatura do(a) Participante ou Responsável

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

**Pesquisador responsável: Fábio Berto Santos**

Endereço: Rua Jasiel de Brito Cortês, 50, QualiVida Club Residence, bloco 04, Ap. 201, Bairro Jabutiana – Aracaju/SE – CEP: 49095-780

Telefone: (79) 99853-2450

E-mail: fabio.off@gmail.com

**Dados do Comitê de Ética em Pesquisa do IFS:**

Coordenador do Comitê de Ética: José Espínola Júnior

Endereço: Av. Jorge Amado, 1551, Loteamento Garcia, Bairro Jardins, Aracaju - SE.

Reitoria/PROPEX/2º andar – CEP: 49025-330

Horário de Atendimento: Segunda-feira à sexta-feira, das 8h às 12h

Telefone (79) 3711-1437

E-mail: cep@ifs.edu.br



APÊNDICE B – Termo de Anuência

**INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE – IFS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**TURISMO – PPMTUR**

**TERMO DE ANUÊNCIA**

**Ilmo. Representante da Instituição,**

A **Instituição** está ciente e autoriza o pesquisador Fábio Berto Santos a realizar o projeto de pesquisa intitulado “Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o Caso do Departamento de Promoção Turística de Aracaju/SE”, inserido no âmbito do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Turismo (PPMTUR) do Instituto Federal de Sergipe (IFS) e coordenado pelo Prof. Dr. Lício Valério Lima Vieira.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS), que trata da pesquisa envolvendo seres humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo e **mantidos permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, para utilização em pesquisas futuras.**

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta Fundação, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários.

Aracaju, 31 de outubro de 2017.

---

Fábio Berto Santos  
Pesquisador Responsável pelo Projeto

---

Nome do Representante da Instituição  
Nome da Instituição

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas da pesquisa de mestrado (SEMICT)

**Pesquisa de Mestrado: Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o Caso do Departamento de Promoção Turística de Aracaju/SE**

**Objetivo:** Analisar as condições para criação de um modelo de governança inteligente para o destino turístico Aracaju/SE a partir do Departamento de Promoção Turística (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT).

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMICT)****Entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

01) Em qual setor está vinculada a gestão do turismo de Aracaju?

R:

02) Como este setor está organizado?

R:

03) Quais as principais ações realizadas e/ou planejadas por este setor?

R:

04) Há alguma iniciativa já implementada ou que esteja em fase de implementação que visa a modernização da governança deste setor?

 Sim Não

Se sim, qual(is)?

R:

05) Há alguma ou está prevista o estabelecimento para uma Parceria Público-Privada (PPP) para modernização da governança deste setor?

 Sim Não

Se sim, com qual(is) empresa(s) e como?

R:

06) Como é composta a equipe responsável por analisar métodos, sistemas e processos de governança?

R:

07) Quais pontos positivos que o(a) senhor(a) avalia que poderão contribuir/comprometer a implantação da governança inteligente no Departamento de Promoção Turística da SEMICT?

R:

08) Quais pontos negativos que o(a) senhor(a) avalia que poderão contribuir/comprometer a implantação da governança inteligente no Departamento de Promoção Turística da SEMICT?

R:

09) Há participação de representantes de Órgãos e/ou Entidades Governamentais e não Governamentais no processo de governança deste Departamento?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, quais?

R:

10) Na opinião do(a) senhor(a), o modelo de governança inteligente irá contribuir para o desenvolvimento sustentável da atividade turística em Aracaju/SE?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, como?

R:

Aracaju (SE) \_\_/\_\_/\_\_\_\_

---

Nome  
Pesquisador

---

Nome  
Orientador

---

Entrevistado  
Entidade

APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas da pesquisa de mestrado (*Stakeholders*)**Pesquisa de Mestrado: Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o Caso do Departamento de Promoção Turística de Aracaju/SE**

**Objetivo:** Analisar as condições para criação de um modelo de governança inteligente para o destino turístico Aracaju/SE a partir do Departamento de Promoção Turística (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT).

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (STAKEHOLDERS)****Entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

01) A Instituição participa ou já participou do planejamento da atividade turística de Aracaju/SE? E o(a) senhor(a)?

R:

02) Como se dá a sua participação ou de sua entidade no processo de governança do Turismo em Aracaju?

R:

03) O que poderia contribuir para o fortalecimento da governança do turismo em Aracaju?

R:

04) O(A) senhor(a) entende que a implantação do modelo de governança inteligente no Departamento de Promoção Turística da SEMICT contribuiria para a melhoria da administração pública do turismo de Aracaju/SE?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, por quê?

R:

05) Quais pontos positivos que o(a) senhor(a) avalia que poderão contribuir/comprometer a implantação da governança inteligente no Departamento de Promoção Turística da SEMICT?

R:

06) Quais pontos negativos que o(a) senhor(a) avalia que poderão contribuir/comprometer a implantação da governança inteligente no Departamento de Promoção Turística da SEMICT?

R:

07) O(A) senhor(a) considera que o modelo de governança participativa é importante para construção do modelo de governança inteligente?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, por quê?

R:

08) Na opinião do(a) senhor(a), o modelo de governança inteligente do turismo contribuirá para a experiência do turista e qualidade de vida do residente de Aracaju?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, como?

R:

09) Na opinião do(a) senhor(a), esse processo também irá promover o desenvolvimento do ecossistema empreendedor do turismo de Aracaju/SE?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, como?

R:

10) Na opinião do(a) senhor(a), o modelo de governança inteligente irá contribuir para o desenvolvimento sustentável da atividade turística em Aracaju/SE?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, como?

R:

APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas da pesquisa de mestrado (*Stakeholders*)

**Pesquisa de Mestrado: Governança Inteligente de Destinos Turísticos: o Caso do  
Departamento de Promoção Turística de Aracaju/SE**

**Objetivo:** Analisar as condições para criação de um modelo de governança inteligente para o destino turístico Aracaju/SE a partir do Departamento de Promoção Turística (DPTur) da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo (SEMICT).

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (*STAKEHOLDERS*)**

Aracaju (SE) \_\_/\_\_/\_\_\_\_

---

Nome  
Pesquisador

---

Nome  
Orientador

---

Entrevistado  
Entidade