



## INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO SOBRE CATEGORIAS ANALÍTICAS APLICÁVEIS A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO TURISMO

 **Magnus Luiz Emmendoerfer**

Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Políticas

Universidade Federal de Viçosa - UFV

Viçosa, Minas Gerais, Brasil

[magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

### Resumo

**Objetivo do estudo:** discutir o turismo como objeto de gestão pública para o desenvolvimento territorial a partir da discussão de tipos de inovação e de empreendedores no setor público enquanto categorias aplicáveis a análise deste objeto no nível municipal.

**Metodologia/abordagem:** é um ensaio que utilizou dados bibliográficos e documentais, cotejados e interpretados a luz da literatura especializada, sob a perspectiva do pensamento visual.

**Originalidade/Relevância:** A partir da valorização da produção nacional sobre o conceito Inovação e Empreendedorismo no Setor Público (IESP), buscou-se aproximações e diálogos com os desafios da gestão pública municipal do turismo enquanto vetor de retomada do crescimento socioeconômico.

**Principais resultados:** 1) considera-se a noção de território como indutora de ações da gestão pública municipal para fins de IESP; 2) a perspectiva processual e ilustrada para a boa gestão pública é adequada e congruente com o foco em IESP; 3) as categorias analíticas discutidas podem prover inovações democráticas, a partir da compreensão e do reconhecimento do conceito IESP para qualificar a governança pública do turismo.

**Contribuições teórico-metodológicas:** Avança-se na agenda emergente de pesquisa sobre IESP centrado na gestão pública municipal do turismo. Em termos metodológicos, foram apresentadas potenciais categorias de análise com foco em IESP, tanto para pesquisas quanto para políticas e planos governamentais. Inaugura-se uma proposta embrionária de Ensaio sob a perspectiva Visual neste campo de conhecimento.

**Contribuições sociais/para a gestão:** Este estudo fomenta uma urgente reflexão sobre a necessidade dos agentes públicos, engajados em projetos de desenvolvimento territorial nos municípios, serem mais inovadores e empreendedores.

**Palavras-chave:** Tipos de inovação e de empreendedores. Administração pública municipal. Destino turístico. Desenvolvimento territorial. Brasil.

### Cite como

American Psychological Association (APA)

Emmendoerfer, M. L. (2023, maio/ago.). Inovação e empreendedorismo no setor público: um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo.

*PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 12(2), 277-305.

<https://doi.org/10.5585/podium.v12i2.22581>.



## INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: AN ESSAY ON ANALYTICAL CATEGORIES APPLICABLE TO MUNICIPAL PUBLIC TOURISM MANAGEMENT

### Abstract

**Objective of the study:** Discussing tourism as an object of public management for territorial development through the exposition of innovation and entrepreneurship types in the public sector as possible categories applicable to the analysis of this object at the municipal level.

**Methodology/approach:** This essay uses bibliographic and documentary data, confronted and interpreted in the light of specialized literature, based on the visual thinking perspective.

**Originality/Relevance:** The study's relevance to innovation and entrepreneurship in the public sector (IEPS) is to shed light on the national literature on the subject, seeking similarities and dialogues with the contemporary public management challenges in the context of tourism as a vector for the resumption of socioeconomic growth.

**Main results:** 1) the concept of territory is considered an inducer of municipal public management actions considering the IEPS; 2) the procedural and illustrated perspective for good public management is adequate and congruent with the focus on IEPS; 3) the analytical categories discussed may provide democratic innovations based on the understanding and recognizing of the IEPS concept to qualify the public governance of tourism.

**Theoretical/methodological contributions:** The research agenda of IEPS focused on municipal public tourism management is advancing. In methodological terms, the highlights present potential analytical categories focusing on IEPSs for research as well as governmental planning and policies. A proposal of an embryonic essay is inaugurated under the visual perspective in this knowledge field.

**Social/management contributions:** this study strongly reflects the need for public agents engaged in municipal development projects to be more innovative and entrepreneurs.

**Keywords:** Types of innovation and entrepreneurs. Municipal public administration. Tourist destination. Territorial development. Brazil.

## INNOVACIÓN Y EMPRENDEDURISMO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ENSAYO SOBRE CATEGORÍAS ANALÍTICAS APLICABLES A LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DEL TURISMO

### Resumen

**Objetivo del estudio:** discutir el turismo como un objeto de gestión pública para el desarrollo territorial a través de la exposición de los tipos de innovación y de emprendedores en el sector público como posibles categorías aplicables al análisis de este objeto a nivel municipal.

**Metodología/abordaje:** este ensayo utiliza datos bibliográficos y documentales, confrontados e interpretados a la luz de la literatura especializada, basada en la perspectiva del pensamiento visual.

**Originalidad/relevancia:** a partir de la valorización de la producción nacional sobre Innovación y Emprendedurismo en el Sector Público (IESP) se buscaron aproximaciones y diálogos con los desafíos de la gestión pública municipal del turismo como vector de reanudación del crecimiento socioeconómico.

**Principales resultados:** 1) la noción de territorio se considera inductor de las acciones de la gestión pública municipal para fines de IESP; 2) La perspectiva procesal e ilustrada para la buena gestión pública es adecuada y congruente con el enfoque en IESP; 3) Las categorías analíticas discutidas pueden proporcionar innovaciones democráticas, desde la comprensión y el reconocimiento del concepto IESP para calificar el gobierno público del turismo.

**Aportes teórico/metodológicos:** avances en la agenda emergente de la investigación sobre IESP centrada en la gestión pública municipal del turismo. En términos metodológicos, se presentaron posibles categorías de análisis centradas en IESP tanto para la investigación como para las políticas y planes gubernamentales. Se inaugura una propuesta de ensayo embrionario desde la perspectiva visual en este campo de conocimiento.

**Contribuciones sociales/de gestión:** este estudio fomenta una reflexión urgente sobre la necesidad de agentes públicos, involucrados en proyectos de desarrollo territorial en los municipios, para ser más innovadores y emprendedores.

**Palabras clave:** Tipos de innovación y de emprendedores. Administración pública municipal. Destino turístico. Desarrollo territorial. Brasil.

## 1 Introdução

O turismo é uma atividade relativamente planejada e operacionalizável, predominantemente econômica e de mercado. Isso quer dizer que o turismo pode ser uma solução inovadora (Hall & Williams, 2020), e servir como instrumento de desenvolvimento territorial (Fayos-Solá et al., 2014; Almeida & Emmendoerfer, 2023), inclusive em situações de crises (Mediotte et al., 2021). Basta pensar em destinos tradicionalmente turísticos e com alta dependência desse setor.

Os destinos são mais que um “produto”, “mercadoria” ou “negócio”, imbuídos de diferentes inovações. São também lugares nos quais “as pessoas vivem, trabalham e se divertem. Se temos intenções sérias de tornar esses lugares sustentáveis, devemos tratá-los como o conjunto complexo de relacionamentos e redes que são” (Hall, 2004, p. 216) e que podem criar oportunidades e benefícios para a comunidade onde a atividade se estabelece (Coriolano, 2006). Ressalta-se que os lugares em suas diferentes escalas territoriais têm sido paulatinamente objetos de políticas públicas, inclusive no turismo enquanto destinos (Emmendoerfer et al., 2023) indutores e de categorização de regiões turísticas.

Esses relacionamentos emergem de pessoas interessadas (*stakeholders*) no turismo, as quais podem representar interesses coletivos, cuja complexidade é resultante do grau de articulação de diferentes indivíduos e organizações, públicas e privadas, em prol do alcance de objetivos comuns voltados ao desenvolvimento do destino turístico. Dentre os *stakeholders* há empreendedores que geram e mobilizam inovações para a dinamização e o desenvolvimento do turismo enquanto setor produtivo. Estudos como de Emmendoerfer (2019a; 2019b; 2019c), tem demonstrado evidências de Inovação e de Empreendedorismo no Setor Público, e também no nível municipal, apesar das limitações e desafios existentes na prática que envolve o federalismo brasileiro (Grin & Abrucio, 2019; 2021) como a baixa distribuição de recursos financeiros e econômicos, advindas das receitas públicas tributárias e fiscais, que cabe aos municípios. Uma dessas limitações relacionadas as capacidades estatais municipais envolvem a limitada e temporária retenção de mão de obra especializada para lidar com demandas e projetos de interesse público nas cidades.

Frente a tal cenário histórico e persistente no contexto da maioria dos municípios brasileiros, argumenta-se que isso pode ser um indutor de comportamentos empreendedores e de inovações no setor público, especialmente, de setores produtivos não prioritários como o turismo e o lazer cuja prioridade e investimentos públicos tendem a ser secundários, quando se



considera outros setores sociais (educação, saúde, habitação, saneamento etc) com problemas estruturais básicos para a qualidade de vida e enfrentamento de desigualdades. Porém, adiciona-se a este argumento a seguinte proposição: para se melhorar o entendimento deste contexto é necessário conceber o turismo como objeto da gestão pública municipal para o desenvolvimento territorial a partir dos tipos de inovação e de empreendedores no setor público. Diante disso, tem-se como questão de estudo: **quais são os tipos de inovações e de empreendedores aplicáveis à gestão pública municipal do turismo?**

Para fins deste ensaio, empregou-se a noção ‘aplicáveis’ porque há a premissa de que a produção de conhecimento sobre Inovação e Empreendedorismo no Setor Público ([IESP], Emmendoerfer, 2019c) ainda seja incipiente e fenomênica no contexto da gestão pública municipal do turismo, devido a aproximação precária entre pesquisadores com este objeto de estudo no âmbito brasileiro. Isso implicaria esforços para “organizar e sistematizar a representação da realidade pesquisada” (Faria, 2022, p. 646) a fim de se avançar no conhecimento sobre este objeto. Neste sentido, corrobora-se com Bispo (2022) e Ramos (1996) que a relação teoria e prática se torna mais estreita quando a teoria é pensada e gerada considerando contextos locais, que neste ensaio, são os municípios e seus territórios.

Adicionalmente, os empreendedores aplicáveis à gestão pública municipal no Brasil constituem aqueles sujeitos que expressam determinados comportamentos empreendedores, os quais podem variar conforme a ocupação na qual são contratados pelos responsáveis ou representantes legais durante os seus respectivos mandatos nas organizações públicas. Esses empreendedores podem ocupar cargos efetivos ou temporários, eletivos ou de confiança por designação, sob o amparo de diferentes regimes jurídicos de trabalho como o estatutário (também conhecido como Regime Jurídico Único ou RJU), o trabalhista (também dito “celetista” pela Consolidação das Leis Trabalhistas ou CLT), e os específicos previstos na Constituição Federal de 1988 (para militares, magistrados e Ministério Público - MP). Isso permite observar a existência de diferentes tipos de empreendedores no setor público (Emmendoerfer, 2019c) para além daquela dicotomia tradicional predominante nas organizações empresariais, retomando estudos de Emmendoerfer et al. (2010) e de Emmendoerfer e Valadares (2011), de empreendedores (empresários) e de empreendedores internos (funcionários que agem como intraempreendedores e outros como empreendedores corporativos). Neste sentido tem sido evidenciado pela literatura acadêmica diferentes tipos de empreendedores no setor público, este último inclusive gerando polissemias (Morais et al., 2015; 2021), porém não se tem discutido sua aplicação, inclusive para a inovação, em diferentes



áreas ou setores de interesse público como o turismo em nível municipal. Eis o *gap* teórico que se busca avançar por meio deste ensaio.

Assim, a relevância centra-se em provocar e contribuir com a agenda de estudos sobre IESP, em nível municipal e em setores produtivos específicos como o turismo, ao avançar na produção do conhecimento por meio da exposição de categorias de análise para fins práticos aplicados e implicados, para além da pesquisa. Isso também permite aproximar o modelo paradigmático de gestão pública chamado Novo Serviço Público (New Public Service – NPS) com as principais proposições do tema em voga (Denhardt & Denhardt, 2015; Rivera & Uttaro, 2021) em termos de orientação das ações da administração pública para o diálogo participativo com a população, de modo que os cidadãos possam auxiliar na consecução e prestação dos serviços públicos, por meio de espaços dialógicos e trocas de aprendizagem, buscando transformar os conhecimentos gerados em soluções para mitigar problemas públicos, em prol do bem comum. Assim, entende-se que a IESP seria um meio de tornar efetivo o NPS, mas para isso é preciso de antemão uma aproximação valorizada do ensaísta com objeto no contexto escolhido para discussão.

Escolheu-se o turismo como lócus de estudo devido ao seu potencial de articulação, inclusive intersetorial, com outras áreas de ação estatal e setores produtivos (Knupp et al., 2021), bem como por ser um setor ágil para crescimento e dinamização socioeconômica nos territórios (Fayos-Solá et al., 2014), inclusive em situações de crises como a pandemia SARS-COVID-19. Tal relevância será reiterada e aprofundada, em conexão com a compressão das escolhas e esclarecimentos que orientaram e auxiliaram na operacionalização deste ensaio.

## 2 Percurso metodológico

Embora esta seção seja considerada desnecessária em ensaios (Bertero, 2011), optou-se em incluir ela para além de um ato formalístico e esperado em uma ciência positivista. A intenção de sua exposição e de sua denominação, mesmo sendo difícil e complexa para quem a escreve, foi de triplo interesse: 1) apresentar o caminho do pensamento do escritor deste ensaio e a sua prática de estudo exercida para abordar a realidade (Minayo, 2016) por meio da discussão e da argumentação do objeto em estudo, considerando o conceito IESP; 2) a forma de apresentação deste ensaio nas seções subsequentes teve como pontos de partida e de entregas, a inspiração em trabalhos como o de Fernández-Fontecha et al. (2018) e o de Silva et al. (2020) que tem empregado o pensamento visual como um recurso distintivo para provocar



a reflexão dos leitores e de possíveis usuários dos conhecimentos expostos; 3) estimular pesquisadores, jovens e seniores, a refletirem sobre os modos de realizarem seus ensaios de forma a tornar o processo de ideação e geração de conhecimento, normalmente tácito ou subliminar, de forma explícita (e visual) para induzir processos educativos e formativos na elaboração dos mesmos. Este último, algo ainda pouco frequente no ambiente acadêmico e em ações extensionistas para capacitação de gestores, mesmo de forma experimental (Emmendoerfer & Mediotte, 2021), que podem inspirar e auxiliar na ideação, reflexão e maturação de conceitos e de categorias para análises de estudos teóricos e empíricos. Apesar de sua possível raridade, foi algo presente e impulsionador da elaboração deste texto, em prol do refinamento e avanço do conhecimento.

Neste sentido, este ensaio (Ashman & Creme, 2005) de gênero científico, se baseia principalmente em fontes bibliográficas sobre o objeto em estudo, produzidas essencialmente pela comunidade científica (brasileira) e pelo próprio ensaísta, cujo percurso discursivo e interpretativo foi guiado pelo argumento, questão de pesquisa e esclarecimento de suas escolhas. De forma complementar, as fontes documentais foram obtidas a partir da menção das mesmas de forma específica ou genérica nas fontes bibliográficas utilizadas. Os tipos de documentos considerados para a discussão envolveram predominantemente relatórios da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]), Organização Mundial do Turismo (*World Tourism Organization* [WTO]) e documentos públicos do governo federal como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e decretos-lei. Foram também acessadas cartilhas aplicáveis ao turismo, elaborados por órgãos reguladores de organizações estrangeiras como a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) e públicas nacionais como o Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério do Turismo, e estaduais como Governo de Minas Gerais.

Para fins deste ensaio o IESP é um conceito imbricado de complexidades, em que a inovação e empreendedorismo no setor público necessitam serem tratados de forma articulada/integrada, a fim de não sombrear, invisibilizar ou banalizar os seus componentes essenciais, visando “a valorização e a compreensão mais ampla para fins de incentivo e desenvolvimento desse tema, em termos conceituais e práticos, pelos tomadores de decisão na gestão pública” (Emmendoerfer, 2019c, p.13).

Assim, o pensamento visual adotado foi útil enquanto apoio para ordenar o pensamento, a argumentação e a discussão do escritor deste ensaio, que com ênfase no raciocínio abduutivo



(envolvendo sinapses a respeito dos componentes do objeto em estudo) apresentou ilustrações (quadros e figura). Apesar de elementares, essas ilustrações foram fundamentais para compreensão dos componentes essenciais do conceito IESP aplicáveis à gestão pública municipal do turismo, que se revelam no decorrer deste texto como potenciais categorias analíticas relacionadas ao IESP.

Assim, a argumentação realizada possibilitou organizar um texto concatenado, dividido em duas seções que contemplam discussões e apontamentos para responder à questão de pesquisa traçada. Essas seções congregam nove ilustrações geradas neste ensaio como sínteses do conhecimento produzido de forma original e visual, fazendo uso de quadros e figura, corroborando com a proposta de análise ilustrada de Silva et al. (2020), porém avançando com um ensaio que articula dados para além de documentais, incluindo a interlocução com fontes bibliográficas e a experientiação do escritor ensaísta. Contudo, ressalta-se que o uso de ilustrações em ensaios não é algo inédito, como já indicado por Ashman e Creme (2005), porém a sua adoção explícita e justificada nesta seção, sem dúvidas, é algo diferenciado. Isso favorece tanto a validade deste estudo para além da argumentação, quanto instiga a possibilidade do mesmo ser reproduzido com liberdade, criatividade e autonomia de outros ensaístas em futuros trabalhos (e réplicas) para além da sua possível reprodução, a fim de se avançar na construção do conhecimento indicado, não apenas por confirmações como se faz na ciência positivista.

### 3 Tipos de inovação e de empreendedores frente a problemas públicos

Difícilmente uma boa gestão pública na Iberoamerica (Muñoz, 2012) é alcançada e mantida sem ter a coragem de enfrentar problemas e de assumir responsabilidades sobre ações realizadas no território. Os problemas no setor público podem ser de natureza interna (organizacional ou governamental), ou de natureza externa, envolvendo necessidades de diversos *stakeholders*, cujas soluções (ações mitigadoras) são ou podem ser providas de forma integral ou parcial, pelos governos responsáveis pelo território. Os problemas públicos normalmente podem ser causados por quatro motivos determinantes, conforme Quadro 1:



## Quadro 1.

### *Determinantes De Problemas Públicos*

Determinantes	Problemas públicos (ilustração de situações práticas)
<b>Excesso</b>	Muito desperdício de dinheiro público; alto consumo de drogas; muitos focos de proliferação do mosquito <i>aedes aegypti</i> , muitas pragas e infestações nas lavouras.
<b>Escassez</b>	Falta de segurança nos espaços públicos; escassez de água; baixa qualificação de profissionais no setor; poucos empregos disponíveis.
<b>Riscos</b>	Acidentes rodoviários e aéreos; propagação de um vírus; enchentes; desabamentos; estouro de uma bolha imobiliária (preços altos e inflacionados dos imóveis); zonas com elevada criminalidade.
<b>Crises</b>	Política – desarticulação entre os poderes legislativo, executivo e/ou judiciário (nas esferas estadual e federal); morosidade em lidar com situações emergenciais; desinformação; falta de integração entre entes governamentais (União, estados e municípios). Sanitária – epidemias e pandemia; falta de tratamento de água e esgoto; falta de atenção e zelo por práticas de higiene e saúde coletiva. Ambiental – degradação de áreas protegidas; poluição de rios e mananciais; queimadas; poluição sonora e do ar. Econômica – inflação, desvalorização cambial, baixa capacidade de atrair e de estimular geração de empreendimentos, trabalho e renda no mercado interno e/ou para exportação.

**Fonte:** Elaboração própria, ampliada e adaptada a partir de Secchi (2016).

No turismo, se por um lado ocorre em virtude da existência e do crescimento de barreiras, que podem ser derivadas de falhas de mercado por empreendimentos que atuam no setor (Raad, 2019), o que tem requisitado esforços dos “governos para mitigar essas falhas e prover novas alternativas de desenvolvimento local e regional pelo turismo” (Zambrano-Potón et al., 2019, p.82). Por outro, há também aquelas geradas pela falta ou limitada atuação da gestão pública nesse setor pode provocar problemas como: Baixa demanda e de fluxos de turistas no território causados pela sazonalidade; Degradação socioambiental; Desperdício de recursos financeiros; Infraestrutura precarizada ou saturada; Limitada capacidade de dinamização da economia regional; Atividades informais e sonegação de impostos.

Qualquer um dos problemas mencionados anteriormente, desde que sejam tratados sob o prisma da boa gestão pública (Muñoz, 2012), a serem discutidos com mais profundidade em seção posterior neste ensaio, pode justificar ações de inovação no setor público a fim de trazer benefícios públicos para o setor turístico e outros que podem se beneficiar dessas ações. Assim:

[...] inovação é um processo que requer indivíduos e organizações com capacidades para permitir a identificação e implementação de ideias, sistematizadas para o contexto de sua aplicação, servindo como soluções para problemas que implicam melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e valor dos resultados do setor público para a sociedade (Emmendoerfer, 2019b, p.1).

Assim, oportunidades relevantes no turismo podem ser aplicadas e gerar resultados favoráveis ao crescimento econômico, ao bem-estar social e à atração de investimentos etc. Os



principais tipos de inovação no setor público, inspirado nos trabalhos da OECD (2018) e principalmente no de Sano (2020) e em relatórios online da WTO, aplicáveis ao turismo foram tratados no Quadro 2.

## Quadro 2.

### *Tipos De Inovação No Setor Público Aplicáveis Ao Turismo*

Tipos	Síntese descritiva
<b>Conceitual</b>	Desenvolvimento de novas visões de mundo e que questionam concepções prévias, levando a mudanças de paradigmas e, portanto, às possíveis soluções. A inovação conceitual também é tratada como disruptiva porque é uma forma de pensar que desafia o <i>status quo</i> e cria soluções inovadoras para problemas antigos como aplicativos de mobilidade que conectam passageiros e motoristas com veículos para viagens, serviços de entrega e outros serviços de transporte.
<b>Governança</b>	Introdução de novas formas de relacionamento entre atores e/ou organizações no processo de tomada de decisão. Pode ser interno à organização ou externo, na relação com outros órgãos públicos, cidadãos, ONGs e setor privado. Pode envolver a adoção de novas tecnologias de comunicação e informação (TICs), a colaboração entre os setores público e privado, a melhoria dos processos de regulamentação e a maior participação da comunidade local. Além disso, este tipo de inovação pode gerar soluções baseadas em dados para otimizar o gerenciamento de turistas e destinos, além de práticas sustentáveis e responsáveis de turismo.
<b>Marketing</b>	Implantação de novos métodos de marketing em posicionamento de serviços, envolvendo primordialmente a introdução ou a melhoria de novos canais de comunicação de produtos. O desenvolvimento e a introdução de um símbolo fundamentalmente novo para uma marca (diferente de atualizações regulares na aparência da marca) que visa posicionar o serviço a fim de lhe dar uma nova imagem. O uso de tecnologia de realidade aumentada (AR) ou virtual (VR) para oferecer experiências imersivas aos viajantes antes, durante e depois da viagem, pode ser uma forma contemporânea de se praticar este tipo de inovação.
<b>Política Pública</b>	Mudanças nas políticas públicas, podendo ser resultante também de inovações conceituais. São iniciativas que visam a uma nova forma de ação do poder público, no atendimento de uma demanda ou na resposta de um problema, a partir da mobilização de diferentes recursos (humanos, materiais, físicos, administrativos e financeiros) e de diferentes agentes, públicos ou privados ou cidadãos, e que gerem impacto social. As soluções indicadas no Quadro 3 a seguir são formas de promover a inovação em políticas públicas de turismo.
<b>Processo Administrativo</b>	Introdução de novas ferramentas de gestão, formatos organizacionais, formas de trabalho, práticas gerenciais. As práticas que podem representar este tipo de inovação envolvem adoção de tecnologias de gestão de turismo como softwares de gerenciamento de reservas, pagamentos digitais, implementação de sistema de qualidade como as normas ISO, uso de ferramentas de análise de dados e inteligência artificial.
<b>Processo Tecnológico</b>	Adoção de novas tecnologias na prestação de serviços como assistente virtual e sistemas sensoriais de reconhecimento de voz, biometria ou ocular, além das TICs indicadas nos tipos de inovação anteriores.
<b>Serviço</b>	Criação de novos serviços ou aprimoramento dos serviços existentes ou novas formas de prestação de acesso e entrega dos serviços públicos de forma cada vez mais personalizada (equitativa), sob demanda e que minimizam o impacto socioambiental do turismo. Além disso serviços de concierge e de hospitalidade para os turistas como agendamento de atividades, recomendações de restaurantes, transporte e outras necessidades que o turista possa ter durante a viagem.



Tipos	Síntese descritiva
<b>Territorial</b>	Geração de ambientes inovadores no território com ênfase em sistemas produtivos endógenos ou autóctones, envolvendo práticas de turismo rural e sustentável. Essas práticas podem promover a economia local, melhorar a qualidade de vida das comunidades, minimizar o impacto ambiental e social do turismo, preservando os recursos naturais e culturais do destino turístico a longo prazo, além de proporcionar aos visitantes experiências autênticas e enriquecedoras.

**Fonte:** Elaboração própria, ampliada e adaptada a partir de Sano (2020) e WTO (2018; 2019; 2023).

É importante que os stakeholders percebam que a característica inovadora de uma ação é definida pelo contexto local no qual a ação acontece, respondendo a necessidades particulares de desenvolvimento de um território. A introdução de novas soluções, mesmo que sejam genéricas ou já conhecidas em outros lugares, pode ser considerada uma novidade onde está sendo adotada. Assim, soluções genéricas, conforme destacado no Quadro 3, também conhecidas como instrumentos de gestão e políticas públicas, possuem variações e estão à disposição dos governos para o enfrentamento de problemas públicos, podendo inclusive serem tratadas ou aperfeiçoadas com inovações.

### Quadro 3.

#### *Soluções Extensivas Como Inovações No Setor Público Em Potencial*

Soluções	Variações
<b>Aplicação da lei</b>	Treinar ou aumentar o número da força de fiscalização. Criar unidade especializada ou envolver a população nos esforços de fiscalização. Aumentar ou diminuir a frequência e o rigor da punição. Aumentar ou diminuir a frequência das recompensas. Aumentar ou diminuir a abrangência do público-alvo da fiscalização. Facilitar ou dificultar as chances de os infratores recorrerem das punições. Facilitar ou dificultar o regime de recompensa. Criar sinalizadores automáticos ( <i>fire alarms</i> ).
<b>Campanha Mobilização</b>	Sensibilizar e alterar valores socialmente aceitos. Realizar mutirões. Articular manifestações. Articular campanhas e mobilização com outros atores.
<b>Certificados e selos</b>	Criar ou detalhar mecanismo de registro ou licença. Ampliar o número ou proporção de organizações certificadas. Ampliar a abrangência ou benefícios dos certificados ou selos.
<b>Desregulamentação</b>	Liberalizar algo. Simplificar legislação. Extinguir regras e processos ineficientes (desburocratização). Liberalizar preços, quantidades e padrões de informação. Diminuir penalidade por infração. Restringir público suscetível à punição ou recompensa. Diminuir recompensa por bom comportamento.
<b>Discriminação seletiva positiva</b>	Criar ou abolir uma discriminação seletiva de bolsas (cotas). Alterar o percentual das cotas. Alterar a base discriminatória. Alterar a abrangência do público beneficiário. Melhorar mecanismos de distinção do público beneficiário.
<b>Empréstimo, subsídios e incentivos fiscais</b>	Criar ou abolir um empréstimo, subsídio financeiro ou incentivo fiscal. Alterar o valor ou percentual. Alterar a base de cálculo do incentivo. Alterar a abrangência dos beneficiários. Melhorar os mecanismos de fornecimento do empréstimo, subsídio ou incentivo fiscal.
<b>Informação ao público</b>	Divulgar benefícios, prejuízos, riscos e certezas. Divulgar rankings. Padronizar formatação da informação. Simplificar e customizar apresentação da informação. Produzir e publicizar informação. Determinar transparência de informação. Dar assistência técnica. Capacitar.



Soluções	Variações
<b>Impostos e taxas</b>	Criar ou abolir um imposto ou taxa. Alterar a alíquota. Alterar a base de cálculo. Alterar a abrangência do público pagante. Melhorar os mecanismos de coleta de um imposto ou taxa.
<b>Prêmios e concursos</b>	Criar rankings, prêmios e concursos. Aumentar os benefícios aos vencedores. Ampliar o número ou a proporção de vencedores. Ampliar a abrangência.
<b>Prestação direta de serviço público</b>	Criar um novo serviço, obra ou órgão público. Expandir um serviço, obra ou órgão existente. Aumentar o orçamento público destinado ao serviço, obra ou órgão. Focar a atuação dos serviços ou órgãos públicos. Juntar serviços, obras e órgãos em unidade centralizada. Melhorar o acesso público ao serviço, obra ou órgão público.
<b>Privatização, terceirização e mercantilização de serviço público</b>	Vender propriedade pública. Repassar prestação de serviço para entidade privada, mantendo a provisão pública. Manter a prestação de serviço por ente público, cobrando provisão privada (mensalidade, anuidade, taxa). Repassar a prestação de serviço para entidade privada e tornar a provisão privada. Criar ou ampliar parceria público-privada. Criar ou ampliar mecanismo de vales ( <i>vouchers</i> ).
<b>Regulamentação</b>	Proibir algo. Detalhar legislação. Elaborar regras mais claras e precisas. Determinar preços, quantidades, padrões de informação (rótulos obrigatórios). Aumentar penalidade por infração. Ampliar público suscetível à punição ou recompensa. Melhorar recompensa por bom comportamento.
<b>Seguros governamentais</b>	Instituir ou extinguir seguros governamentais (contra catástrofes, imprevistos). Expandir ou restringir público beneficiário dos seguros. Aumentar ou diminuir valor do prêmio do seguro. Facilitar ou dificultar recuperação da indenização do seguro. Obrigar, desobrigar e subsidiar seguros.
<b>Transferência de renda</b>	Criar ou abolir bolsas. Alterar o valor ou percentual das bolsas. Alterar a base de cálculo das bolsas. Alterar a abrangência dos beneficiários. Melhorar os mecanismos de fornecimento das bolsas.

**Fonte:** Elaboração própria, ampliada e adaptada a partir de Secchi (2016).

Os problemas públicos, bem como as soluções apresentadas, servem de impulso para inspirar e mobilizar os profissionais de turismo a atuarem como empreendedores dentro e fora das organizações públicas. Ressalta-se que algumas soluções inovadoras apresentadas na Figura 3 são também conhecidas como práticas de modernização estatal ou de desburocratização, sendo formas de reduzir a coibição normativa à inovação no setor público. Assim, é importante que o empreendedor no setor público faça o que a lei determina, mas também tenha o direito de errar para evitar falhas maiores, especialmente, em situações não previstas e que necessitam de aperfeiçoamento dos serviços prestados. Neste sentido, é importante desenvolver na cultura de inovação no setor público a tolerância a erros, com responsabilidade (Emmendoerfer, 2019c). Mas para isso é fundamental caracterizar o empreendedor no setor público para que os agentes públicos (governantes, vereadores, gestores, servidores e funcionários) interessados no turismo compreendam seus elementos distintivos, conforme evidenciado no Quadro 4.



#### Quadro 4.

##### *Elementos característicos de empreendedores no setor público*

Elementos característicos	Síntese descritiva
Controle	Lida com excesso constante de normas e regras, internas e externas à organização, independentemente de sua condição. Enfrenta disfuncionalidades existentes e intensificadas na organização, especialmente, em situações de mudança de chefia/gestão.
Financiamento e acesso a recursos	Buscam obter financiamento para projetos; estabelecem relacionamentos que favorecem o acesso e a captação de recursos para realização das tarefas
Recompensas (Motivações)	<ul style="list-style-type: none"><li>•Individuais – benefícios materiais e incentivos pessoais gerados para os idealizadores e principais empreendedores. Exemplos: manutenção e expansão de orçamentos, concursos públicos e programas de capacitação de funcionários; e benefícios eleitorais para os políticos.</li><li>•Ideológicos – benefícios intencionais, gerados pela promoção de determinados princípios e valores em determinadas ações, projetos ou políticas públicas. Exemplos: propostas de gerencialismo na administração pública (<i>New Public Management</i>), o Estado de Bem-Estar Social (<i>Welfare State</i>), o Estado Empreendedor (<i>Entrepreneur State</i>).</li><li>•Solidários – recompensas como a satisfação em participar, se engajar e apoiar empreendedores na defesa seus projetos, principalmente, se houver alcance de resultados de forma coletiva ou comunitária.</li></ul>
Objetivos	Convive com múltiplos e variáveis, muitas vezes descontínuos.

**Fonte:** Elaboração própria, ampliada e adaptada a partir de Kearney et al. (2009).

O profissional de turismo enquanto empreendedor é aquele agente que, no setor público, de forma individual ou coletiva, idealiza, fomenta, produz, executa ou coordena a inovação. Ademais, é possível observar na literatura especializada diferentes manifestações do Empreendedorismo no Setor Público (ESP) no contexto brasileiro conforme o trabalho de Morais et al. (2015) e, corroborando com o estudo de Silva-Junior et al. (2022), essas podem ser agrupadas e sintetizadas em quatro tipos principais, expostos no Quadro 5:



### Quadro 5.

#### Principais Tipos De Empreendedores No Setor Público Aplicáveis Ao Turismo

Tipo	Síntese descritiva
<b>Empreendedor político</b> ( <i>political entrepreneur</i> )	Conecta e/ou faz a mediação de interesses públicos e privados em uma ação política, na provisão de bens e serviços coletivos. Empreendedores políticos podem atuar tanto no sentido da mudança quanto da estabilidade quando essa lhe interessa, preservando privilégios, prestígio ou outros recursos considerados relevantes.
<b>Empreendedores institucionais</b> ( <i>institucional entrepreneur</i> )	Compartilha crenças e valores para obter apoio para seus projetos e inovações, com a introdução de processos de mudança que alteram a configuração institucional existente, bem como com a sua participação ativa na implementação de possíveis inovações, com foco mais em questões intraorganizacionais ou estatais.
<b>Empreendedor de políticas públicas</b> ( <i>Policy entrepreneur</i> )	Defende seus projetos de mudança e de novas proposições nas políticas públicas. Pode se ater à finalidade de incluir novas ideias na agenda pública para ação ou liderar/monitorar o processo político das ações a serem realizadas, envolvendo inclusive possíveis inovações.
<b>Intraempreendedor público</b> ( <i>Public intrapreneur</i> )	Normalmente são servidores e funcionários públicos de níveis tático e operacional, podendo também envolver atuação em nível estratégico ou em cargos de confiança, dependendo do tamanho da organização. Busca autonomia, conhecer intimamente a organização e ter acesso a recursos na organização para realizar o que deve ser feito, de forma a equalizar problemas internos com potenciais efeitos públicos na sociedade.

**Fonte:** Elaboração própria, ampliada e adaptada a partir de Capella (2016).

De forma geral, os tipos de empreendedores presentes no setor público tendem a convergir na manifestação de determinadas características, que podem permitir a observação mais explícita de comportamentos empreendedores de um agente público. Segundo Emmendoerfer (2019c), inspirado nos trabalhos de Kingdon (2003) e de Capella (2016), destacam-se três características semelhantes entre empreendedores no setor público, às quais podem variar dependendo da ocupação e das condições de trabalho que atuam nas organizações públicas: capacidade comunicativa de transmitir confiança e credibilidade frente a um público, com base em perícia em determinado assunto ou em sua posição formal no processo decisório; capacidade de estabelecer conexões políticas e habilidades de negociação; e, persistência, implicando disponibilidade e dedicação de recursos pessoais para alcançar o objetivo proposto. Em suma, todos os tipos de empreendedores no setor público apresentados podem lidar em maior ou menor grau com os diferentes tipos de inovações discutidas, visando agregar algum valor público (Huijbregts et al., 2021; Moore, 2007).

Vale acrescentar que inovações e empreendedores no setor público aqui tratados podem se manifestar em arranjos institucionais que mediam as relações entre Estado e Sociedade como os Conselhos Gestores e Fundos Econômicos Setoriais. Esses arranjos quando possuem, zelam



e efetivam meios para a participação cidadã de diferentes públicos, em prol do bem comum do território envolvido, podem ser considerados como inovações democráticas (Von Hippel, 2006), onde o Brasil é referência (Vello, 2017). No setor turístico, essas inovações democráticas podem envolver, conforme Bassani et al. (2022), Conselhos Municipais de Turismo (COMTUR) e Fundos Municipais de Turismo (FUMTUR), bem como são objetos de fomento e incentivo de governos supramunicipais, visando legitimar decisões para investimentos públicos para enfrentamento de problemas locais e regionais. Além disso, há expressões de espaços de aprendizagem, de desenvolvimento de competências e de soluções criativas em laboratórios de inovação como lócus de solidariedade democrática (Emmendoerfer, 2020), inclusive no turismo (Emmendoerfer et al., 2020), que podem realizar protótipos de bens e serviços para serem experimentados e testados visando mitigar ou resolver problemas, barreiras geradas ou que afetam o setor e atividades afins.

Todavia, um ambiente para que a inovação democrática se legitime e se efetive para além da retórica no turismo, corroborando com Rastegar (2020), é preciso cultivar comportamentos e ações por meio de orientações práticas (Governo de Minas Gerais, 2014), mas que principalmente reforcem hábitos e valores democráticos de justiça e de cidadania nos municípios, em que as instituições de ensino e as organizações governamentais precisam ser exemplares, fomentadoras e articuladoras dessas ações. Isso propicia o desenvolvimento de maturidade nos stakeholders para se construir conhecimentos e diálogos em prol do bem comum no turismo.

#### **4 Turismo como objeto de gestão pública com foco no IESP: possíveis aplicações para o nível municipal no desenvolvimento territorial**

Desde a publicação, em 2014, do livro pioneiro sobre Gestão Pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações, pela Editora da Universidade de Caxias do Sul, em coorganização com os professores Thiago Duarte Pimentel (Universidade Federal de Juiz de Fora) e Edegar Luis Tomazzoni (Universidade de São Paulo), ainda se observam esforços limitados e difusos em termos de uma agenda nacional que promovam, periodicamente, estudos científicos, sistematizados e com base em evidências empíricas para o desenvolvimento integrado da gestão pública do turismo, do setor em si e dos territórios com vocações turísticas.

Mesmo com o livro abrangente e mais recente de Pimentel et al. (2022) sobre Políticas Públicas de Turismo no Brasil: estado da arte e balanço do campo, e a despeito da questão da Inovação e do Empreendedorismo no Setor Público (IESP) se revelarem mais expressivos que



a obra supramencionada, porém observa-se ainda um debate pontual e periférico no turismo, quiçá, silenciado ou desconhecido por diferentes stakeholders em nível municipal, para o desenvolvimento territorial enquanto destino turístico, definido pela WTO (2019, pp.14-15, tradução livre), como um:

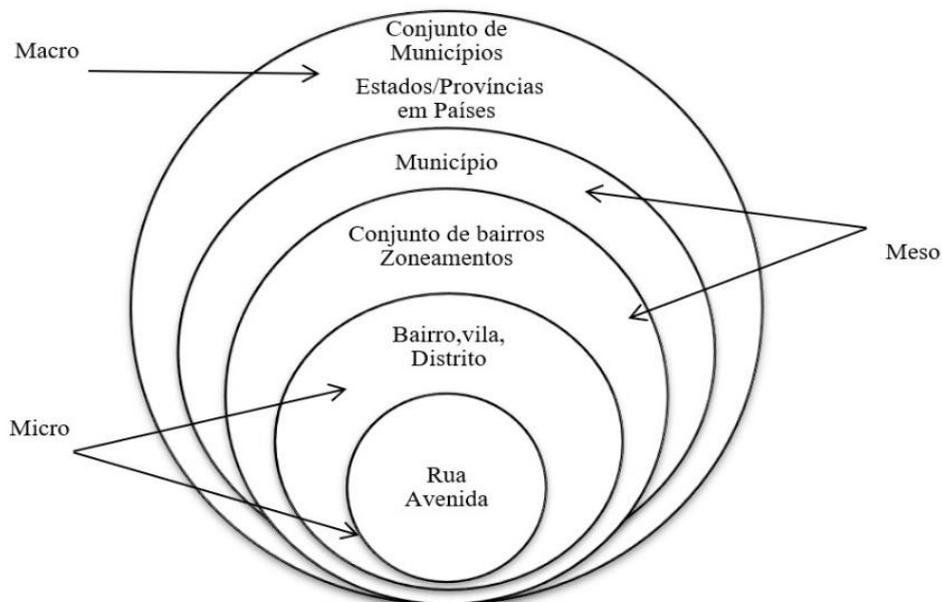
[...] espaço físico com ou sem limites administrativos e/ou analíticos no qual um visitante pode pernoitar. É um agrupamento [cluster] de produtos e serviços, e de atividades e experiências ao longo da cadeia de valor do turismo e uma unidade básica de análise do turismo. Um destino incorpora várias partes interessadas e pode formar redes para configurar destinos maiores. Também é intangível com sua imagem e identidade que podem influenciar sua competitividade no mercado.

Somado a isso, destinos turísticos são lugares com diferentes escalas territoriais relativamente delimitadas (país, região, estado, cidade, distrito, centro histórico, bairro, rua etc.), que recebem turistas por diversos motivos, dentre os quais, experimentar e consumir suas atratividades enquanto lócus de oferta de insumos e/ou produtos turísticos (Wallingre, 2009). Logo, um destino turístico pode contemplar um conjunto de territórios com insumos e atrativos para o desenvolvimento do turismo. Os territórios, segundo Emmendoerfer e Asthon (2014) são construções sociais dinâmicos sendo “fruto de um longo processo que paulatinamente se enraíza num determinado espaço geográfico e acaba por criar um compartilhamento de uma identidade cultural ou modo de vida”, envolvendo e reconhecendo em maior ou menor suas necessidades e capitais (natural, humano, intelectual, social, político, cultural etc), contemplando áreas urbanas ou rurais (Emmendoerfer et al., 2021), com diferentes escalas (micro, meso e macro), conforme Quadro 6, que possibilitam compor o ordenamento jurídico-legal, bem como os sentidos de local, regional, nacional e supranacional.



### Quadro 6.

#### *Diferentes Escalas De Territórios Para Desenvolvimento Do Turismo*



**Fonte:** Emmendoerfer e Ashton (2014, p.464).

A ênfase territorial da discussão deste ensaio centra-se nos níveis micro e meso territoriais, considerando essencialmente os territórios intramunicipais. Entende-se que esses territórios, com seus conteúdos e riquezas (as vezes avançando os limites geográficos do município), são a base para o desenvolvimento em suas múltiplas dimensões e determinantes (econômica, social, cultural, tecnológica, político etc). Aqui se defende o desenvolvimento territorial sustentável e desconcentrado de forma multidimensional, sendo para fins deste ensaio entendido como:

[...] um processo de mudança continuada, situado histórica e territorialmente, mas integrado em dinâmicas intraterritoriais, supraterritoriais e globais, sustentado na potenciação dos recursos e ativos (materiais e imateriais, genéricos e específicos) existentes no local, com vistas à dinamização socioeconômica e à melhoria da qualidade de vida da sua população (Dallabrida, 2015, p. 325)

Tal desenvolvimento territorial, inclusive para o turismo, dependem em menor ou maior grau de organizações públicas como a prefeitura (poder executivo local) e a câmara de vereadores (poder legislativo local) compõem o governo municipal na República Federativa do Brasil, o qual pode exercer papéis institucionais relevantes nesse desenvolvimento, uma vez que a Constituição Federal de 1988 (CF88) prevê no Artigo 180, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico, como se observa em organizações públicas em nível



estadual com o documento ‘Orientações para o planejamento e gestão municipal do turismo em Minas Gerais’ (Governo de Minas Gerais, 2014), em que o IESP é pontualmente mencionado. No nível municipal, os poderes legislativo e executivo são atores organizacionais importantes tanto para incluir o turismo na agenda do governo como objeto de gestão pública para o desenvolvimento e a inovação territorial.

[...] O **legislativo** é um ator importante visto que, **cabe a ele fiscalizar as ações do executivo**, ação esta fundamental para o bom desempenho do turismo no município. Este deve também se posicionar como um espaço democrático onde aqueles que detêm o poder de escolha dos representantes possam debater em ambiente público os problemas relacionados ao turismo e assim acordarem soluções. Finalmente **cabe a esta parte do poder a aprovação de recursos para o executivo e consequentemente para o órgão de turismo**. Os partidos políticos, o chefe do **executivo** e o secretário de planejamento são partes interessadas na medida em que estes **influenciam diretamente na formação da equipe de trabalho do órgão de turismo**. Essa importância se fundamenta no entendimento de que além de recursos financeiros suficientes, uma equipe com formação em turismo e em políticas públicas, tendo entre estes servidores efetivos, que trabalharão o turismo além de apenas quatro anos de mandato, antecedem qualquer ação na área da gestão pública do turismo. Assim, **cabe a estas partes interessadas ao realizarem escolhas relacionadas aos recursos humanos e financeiros zelar pelo bem público** e não colocar em primeiro plano seus interesses políticos (Gomes & Gândara, 2014, p.219, grifo meu).

A partir disso, e com base em trabalhos como os de Dias (2008), Emmendoerfer et al. (2020), Hall (2004), Soares et al. (2014) e WTO (2018; 2023) é possível destacar os principais papéis dos Governos em relação à Gestão Pública Municipal do Turismo como podem ser observados no Quadro 7.

#### Quadro 7.

##### *Síntese Dos Principais Papéis Do Governo Na Gestão Pública Municipal Do Turismo*

Principais papéis do governo	Síntese descritiva
<b>Coordenação</b>	Prover condições e o exercício de atividades de elaboração, implementação e avaliação de programas, projetos e políticas de turismo que traduzam os interesses específicos de todos os agentes em interesse geral para o(s) território(s) que vão compor o destino turístico.
<b>Planejamento</b>	Estabelecer as linhas gerais para que o desenvolvimento turístico aconteça de forma ordenada, atendendo ao interesse coletivo, apesar de, na realidade, o Governo representar os interesses de determinados grupos sociais.
<b>Legislação, regulamentação e fiscalização</b>	Normatizar por meio leis, decretos e resoluções a regulação das ações planejadas com amparo legal e segurança jurídica para a coordenação das atividades relacionadas ao turismo, bem como para o seu adequado monitoramento e exercício.
<b>Empreendimentos</b>	Exercer função empresarial quando determinada atividade (considerada essencial para o desenvolvimento do turismo) não gera retorno financeiro para o setor privado, principalmente em relação à infraestrutura básica.
<b>Incentivos</b>	Prover empréstimos ao setor privado, incentivos fiscais, isenções de taxas, diminuição da carga tributária, estimular a captação de recursos para o Fundos

Principais papéis do governo	Síntese descritiva
	Setoriais para Desenvolvimento do Turismo como o Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR) com a vinculação de recursos provenientes do recolhimento de taxa municipal de turismo e/ou transferências intergovernamentais.
<b>Atuação social</b>	Estimular práticas afirmativas e inclusivas do turismo para torná-lo acessível às pessoas menos favorecidas e mais vulneráveis, a fim de contribuir para a expansão da atividade e para a ampliação do direito ao lazer.
<b>Promoção</b>	Divulgar o destino turístico com seus diferenciais, principalmente, nas regiões emissoras de turistas.
<b>Defesa do interesse público</b>	Garantir a equidade social na governança turística, funcionando como um árbitro dos interesses conflitantes e não como defensor de interesses de classes, políticos ou grupos específicos.
<b>Sustentabilidade</b>	Contribuir com a efetivação da Agenda Global das Nações Unidas em nível local por meio da operacionalização de objetivos de desenvolvimento sustentável, a partir do entendimento de que o turismo tem o potencial para contribuir, direta ou indiretamente, para todos os objetivos.
<b>Inovação</b>	Fomentar práticas e espaços de estímulo à inovação no turismo visando desenvolver capacidades de modernizar as organizações do setor, de provocar mudanças e de lidar de forma mais efetiva com problemas públicos do setor. Soma-se a isso, o desenvolvimento de bens e serviços a partir de elementos autóctones – materiais ou intangíveis do território, que podem permitir revitalizar determinados lugares do território.

**Fonte:** Elaboração própria.

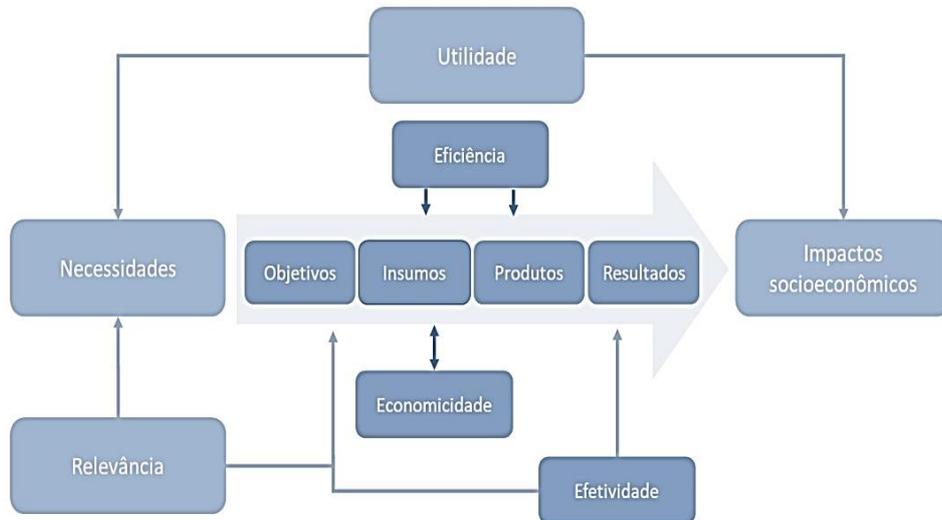
A partir do Quadro 7, emergem reflexões em relação ao papel assumido pelos governos municipais para o desenvolvimento turístico, uma vez que é um tema relevante e que necessita ser mais discutido (Emmendoerfer et al., 2021) para entrega de valor público mais efetivas: Quais os papéis que os governos do meu município têm assumido historicamente? Quais os papéis (ou funções) têm sido enfatizados? Quais papéis do governo municipal têm sido prospectados como possibilidades de desenvolvimento do turismo para os próximos anos?

Além desses questionamentos que evocam aspectos de cidadania, reconhece-se que os papéis do governo, descritos no Quadro 7, são extensíveis a outros *stakeholders* (empresários e profissionais do *trade* turístico, representantes de entidades do setor, residentes etc.) no que tange à coparticipação na governança turística do destino (Emmendoerfer et al., 2022). Todavia, o foco deste ensaio será centrado nos atores públicos ou os que atuam no setor público no contexto da gestão pública do turismo. Mas, o que é isso, afinal?

A gestão pública é um termo polissêmico com diferentes definições. Para fins deste estudo e inspirado no trabalho de Carneiro e Menicucci (2013), adotou-se uma perspectiva processual (Figura 1) em que a gestão pública pode ser concebida como: um modo de agir condicionado por aspectos normativos-legais, cuja efetividade é dependente da capacidade de articular instrumentalmente o alcance de resultados de forma ponderada e eficiente com valores públicos, articulados a partir de aspectos sociopolíticos de utilidade e de relevância no território.

Figura 1.

*Gestão Pública Em Perspectiva Processual*



Fonte: International Organization of Supreme Audit Institutions (2019, p. 9).

Na Figura 1, pode-se observar a ilustração da gestão pública em perspectiva processual. A seta (ao centro) indica fluxos de ações planejadas e são derivados das necessidades ou problemas públicos incluídos na agenda de trabalho do governo para o alcance de resultados que partem de objetivos coletivos. O desempenho desses fluxos de ações (atividades rotineiras, procedimentos internos, projetos, programas e políticas públicas) é monitorado por indicadores de economicidade, eficiência e efetividade.

A gestão pública do turismo pode ser entendida como a aplicação dos papéis governamentais (como aqueles descritos no Quadro 7) em perspectiva processual (Figura 1), direcionada para um determinado conjunto territorial por profissionais do setor que concebem a atividade turística como um instrumento de prosperidade e desenvolvimento. Contudo, e não apenas no turismo, a qualidade da gestão pode ser tratada como “o principal problema e desafio do setor público no Brasil” (Pimentel et al., 2014, p.514). Neste sentido, A qualidade da gestão pública é reflexo do grau de convergência entre a utilidade e a relevância percebidas pelos *stakeholders* em relação ao desempenho exercido para o alcance dos resultados e dos impactos socioeconômicos. Para facilitar o entendimento e com base nos trabalhos do TCU (2020), INTOSAI (2019) e Torres (2004), elaborou-se uma síntese dos termos destacados neste parágrafo serão tratados como elementos de evidenciação da boa gestão pública no Quadro 8.



## Quadro 8

### *Elementos De Evidenciação Da Boa Gestão Pública Para Municípios*

Elementos	Síntese descritiva
<b>Economicidade</b>	Resultante da busca da maximização dos benefícios e da minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade sem comprometimento dos padrões de qualidade.
<b>Eficiência</b>	Realização de algo da melhor maneira possível, com menos desperdício dos recursos disponíveis ou em menor tempo. É a proporção entre o resultado alcançado e os recursos necessários para alcançá-lo. Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo. O resultado expressa o custo de uma unidade no produto final, em um dado período de tempo
<b>Efetividade</b>	Averiguação da real necessidade e oportunidade de determinadas ações governamentais, inclusive em termos democráticos, de transparência e de responsabilidade. Evidencia se determinados resultados de uma ação governamental trouxeram benefícios e melhorias para a população focalizada. É capacidade de se gerar um produto (bem ou serviço) público da melhor maneira possível, de forma que os usuários percebam seu valor, não tendo cunho econômico.
<b>Relevância</b>	Adequação dos objetivos das ações governamentais em relação às necessidades sociais, econômicas ou ambientais que foram definidas para enfrentamento.
<b>Utilidade</b>	Geração de resultados e impactos agregados para a sociedade, considerando todos os seus efeitos diretos (resultados) e indiretos (impactos), mesmo não previstos e esperados, tanto quanto as necessidades definidas para enfrentamento.

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, quanto melhor forem compreendidos, trabalhados e percebidos os elementos apresentados no Quadro 8, maior a propensão de se realizar ações governamentais que legitimem a boa gestão pública (Muñoz, 2012), os quais são aplicáveis ao turismo e necessários para qualificar e valorizar as ações em nível municipal, perante a outros setores prioritários na vida cotidiana como os sociais: saúde, educação, saneamento, habitação etc.

Desde os primeiros estudos sobre Inovação e Empreendedorismo no Setor Público (IESP) brasileiro, a inovação e o empreendedorismo têm sido desafiantes para acadêmicos e práticos na Gestão Pública devido à crença (ou contra argumento) de que o empreendedorismo seja inapropriado às organizações públicas (Méndes et al., 2020), apesar de sua existência e influência nos relacionamentos com *stakeholders* e nas ações estatais. Portanto, tal influência estimula o provimento de mudanças no trabalho cotidiano, e isso pode gerar comportamentos resistentes e conflituosos na tentativa de se preservarem as rotinas e hábitos existentes, muitas vezes ineficientes e inefetivos sob o olhar de quem financia e/ou se beneficia dos bens e serviços públicos prestados.

Somado a isso, as discussões sobre empreendedorismo criminoso e corrupto envolvendo agentes públicos gerando danos e prejuízos para a Administração Pública, bem como a Sociedade (Canonico et al., 2012). Tais discussões se articuladas com usos inadequados do turismo por organizações governamentais para fins não previstos em termos de interesse



público e societal, como o caso da Operação Voucher no Ministério do Turismo, discutida no estudo de Silva e Costa (2018), pode ampliar a compreensão dos estudos sobre crimes e corrupção no setor público, minimizar situações de banalização da instituição e das ações relacionadas ao Turismo, e possivelmente prover práticas culturais, como atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas, para a boa gestão pública com foco sério e proativo de ações de IESP.

Por outro lado, ressalta-se que a inovação e o empreendedorismo são temas cada vez mais frequentes no setor público e que necessitam ser reconhecidos no contexto de países em desenvolvimento como o Brasil, para além da condição de presença/ausência desses temas nas organizações públicas (Emmendoerfer, 2019c). No turismo, há evidências de aplicações de IESP em organizações e empresas públicas do setor em nível federal ou estadual, ou em parceria com organizações do sistema ‘S’ que representam interesses de categorias profissionais ou econômicas, estabelecidas pela CF88, que visam o desenvolvimento profissional e à melhoria do bem estar social dos trabalhadores. Essas organizações são sustentadas principalmente por contribuições compulsórias instituídas pelo governo federal. Além disso, a maioria dessas organizações iniciam seus nomes com a letra “S”, a saber: SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural; SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial; SESC - Serviço Social do Comércio; SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo; SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; SESI - Serviço Social da Indústria; SEST - Serviço Social de Transporte; SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Fundo Aeroviário - Fundo Vinculado ao Ministério da Aeronáutica; DPC - Diretoria de Portos e Costas do Ministério da Marinha; e INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Essas organizações em parceria com os governos têm agido como empreendedores de políticas públicas (Capella, 2016) para o desenvolvimento local e regional ou como empreendedores em políticas (Emmendoerfer et al., 2021) de fomento do empreendedorismo, da cultura empreendedora e de inovação em diferentes setores produtivos de forma singular ou de forma que favoreça a integração e intersetorialidade socioeconômica. No caso do turismo, seja articulando com setores sociais, ou com setores afins como cultura, patrimônio, esporte, lazer etc.

Além disso, institucionalidades em prol do IESP estão sendo fomentadas pelo governo federal enquanto marcos jurídicos para difundir este enfoque inclusive em governos subnacionais (estadual e municipal) como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas



(PNPD) pelo Decreto nº 10.506, e a Política Nacional de Inovação (PNI) pelo Decreto nº 10.534. Esses instrumentos jurídicos possibilitam aproximar servidores e funcionários públicos, assim como profissionais de turismo dos conhecimentos sobre IESP visando o desenvolvimento de destinos turístico a partir dos municípios.

## 5 Considerações finais

Um ensaio, além de seu objetivo, pode ter a finalidade mais abrangente de lançar luzes e provocações para temas sombreados, periféricos ou emergentes em determinado campo ou área de conhecimento, visando novas pesquisas, debates e avanços em termos teóricos e/ou práticos com ênfase na gestão pública municipal do turismo. Como contribuições deste ensaio, destaca-se pelo menos quatro potencialidades educativas deste conteúdo com foco em Inovação e Empreendedorismo no Setor Público (IESP).

A primeira está relacionada com a definição constitutiva dos principais termos relevantes discutidos neste ensaio enquanto potenciais categorias de análise para pesquisa técnica ou científica: os tipos de inovações e de empreendedores no setor público. A segunda envolve a possibilidade de usar esses conteúdos como conceitos a serem utilizados em programas de ensino ou de extensão, em forma de capacitações, para treinamento e desenvolvimento de pessoas para atuação mais qualificada no setor público e com ênfase no turismo. A terceira é empregar esses conteúdos como termos de referência ou verbetes para compor glossários ou definições para compor diretrizes e metodologias de programas e políticas públicas, principalmente, de empreendedorismo, desenvolvimento socioeconômico e de turismo. A quarta contribuição é de natureza metodológica, ao se propor realizar uma tentativa de Ensaio sob a perspectiva Visual (EpV) ao empregar recursos ilustrados, inspirados no pensamento visual, de forma abdução, visando valorizar e provocar debates sobre a produção no campo e os esforços de pesquisas da comunidade científica nacional. Neste sentido, a EpV idealizada e experimentada neste estudo pode se tornar uma tecnologia educacional, complementando, atualizando e avançado em relação a livros didáticos do tipo texto básico, inclusive sob uma perspectiva reflexiva, quiçá, crítica.

Contudo, um ensaio também precisa expor, além do seu alcance discursivo, suas limitações. Certamente, o uso de fontes bibliográficas e documentais, bem como interpretações do pesquisador ensaísta são suscetíveis a subjetividades e relativismos que podem restringir



precisões científicas. Porém, isso pode ser retomado, aprimorado, reiterado ou refutado com estudos em profundidade, usando métodos quantitativos e/ou qualitativos.

A despeito disso, este ensaio denominado como categórico (por buscar avançar no conhecimento por meio da discussão e organização de conteúdos essenciais em forma de categorias analíticas do conceito IESP no contexto da gestão pública municipal do turismo) cumpre tanto seu objetivo quanto sua finalidade ampliada, porém não encerra o debate do tema e categorias analíticas aqui abordadas, mas sim soma-se ao que já existe, instigando novos diálogos para o avanço do conhecimento no campo teórico e prático, fomentando ou analisando elementos precedentes ou procedentes a aplicação de ações de IESP. Neste sentido, o estudo de Assis-Silva et al. (2022) tem provocado um debate profícuo sobre as aproximações conceituais e empíricas entre empreendedorismo público e teorias da prática, a fim de qualificar e avançar em discussões sobre o tema no turismo enquanto prática (Bispo, 2016), ora no campo ávido que envolve a gestão pública municipal. Isso pode se tornar uma agenda nacional de estudos para o desenvolvimento territorial alinhado ao debate da governança e da sustentabilidade no turismo (Emmendoerfer et al., 2022) na perspectiva da Agenda Global 2030 das Nações Unidas, mas sem desconsiderar as particularidades do local.

### **Agradecimentos**

Ao fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG (Processos PPM-00049-18; APQ-03073-21; APQ-01502-22; APQ-03195-22), e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil - CNPq (Processo 403139/2022-8), bem como aos pesquisadores na Universidade Federal de Viçosa, respectivamente, Elias José Mediotte e Bruno Tavares, pelo valiosos diálogos e sugestões para o aperfeiçoamento deste ensaio. Adicionalmente, estendemos nossa gratidão as sugestões e recomendações dos editores e dos avaliadores anônimos da Revista PODIUM, reiterando a efetiva contribuição para o desenvolvimento das ideias e refinamento científico deste trabalho.



## Referências

- Almeida, T. C., & Emmendoerfer, M. L. (2023). Turismo de base comunitária e desenvolvimento local sustentável: Conexões e reflexões. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 11(1), 1-21. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2023v11n1ID29163>
- Ashman, S., & Creme, P. (2005). *How to write Essays*. Blackwell.
- Assis-Silva, C., Araújo, E. T. T., Anjo, J. E. S., Brito, V. G. P., & Andrade, D. M. (2022). Empreendedorismo público à luz das teorias da prática. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20, 88-98. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72212>
- Bassani, C.P., Gomes, B. M. A., Teles, M. A., & Bonfim, I. O. B. (2022). Democratic institutions in Brazilian tourism policy: An analysis of council laws. *Latin American Policy*, 13(1), 63-81. <https://doi.org/10.1111/lamp.12247>
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338-342. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200012>
- Bispo, M. S. (2016). Tourism as practice. *Annals of Tourism Research*, 61, 170-179. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.009>
- Bispo, M. D. S. (2022). Em defesa da teoria e da contribuição teórica original em Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e220158. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220158.por>
- Canonico, P., Consiglio, S., De Nito, E., & Mangia, G. (2012). Shining a light on the dark side of business: The resistible growth of criminal firms in the public sector. *International Review of Public Administration*, 17(1), 149-177. <https://doi.org/10.1080/12264431.2012.10805221>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (2022). Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Capella, A. C. N. (2016). Um estudo sobre o conceito de empreendedor de políticas públicas: ideias, interesses e mudanças. *Cadernos EBAPE.BR*, 14, 486-505. <https://doi.org/10.1590/1679-395117178>
- Carneiro, R., & Menicucci, T. M. G. (2013). Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In Fundação Oswaldo Cruz. *A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde* (pp. 135-194). Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.
- Coriolano, L. N. M. T. (2006). *O turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza*. Annablume.



- Dallabrida, V. R. (2015). Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. *Análise Social*, 215, 304-328. <http://www.jstor.org/stable/43596806>
- Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020 (2020, 5 outubro). Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm)
- Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020 (2020, 28 outubro). Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.534-de-28-de-outubro-de-2020-285629205>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Hashimoto, M. (2010). Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), 144-156. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902002>
- Emmendoerfer, M. L., & Valadares, J. L. (2011). Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. *Revista de Ciências da Administração*, 13(30), 88-117. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n30p88>
- Emmendoerfer, M. L., & Ashton, M. S. G. (2014). Territórios Criativos e suas Relações com o Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 4(21/22), 459-468. <https://doi.org/10.34624/rtd.v4i21/22.12433>
- Emmendoerfer, M. L. (2019a). Creative tourist regions as a basis for public policy. In N. Duxbury, & G. Richards (eds.). *A research agenda for creative tourism* (pp. 151-166). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788110723.00022>
- Emmendoerfer, M. L. (2019b). Innovation, Brazil. In A. Farazmand (ed.). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3764-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3764-1)
- Emmendoerfer, M. L. (2019c). *Inovação e empreendedorismo no setor público*. ENAP. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4236805>
- Emmendoerfer, M. L. (2020). Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. *NAU Social*, 11(21), 413-426. <https://doi.org/10.9771/ns.v11i21.38500>
- Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., Silva-Junior, A. C., Mediotte, E. J., & Ferreira, L. L. (2020). Innovation lab in the touristic development context: perspectives for creative tourism. In S. M. Cabeça, A. R. Gonçalves, J. P. Marques & M. Tavares (Eds.).



*Creative tourism dynamics: connecting travellers, communities, cultures, and places* (pp. 87-102). Editora Grácio. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4489046>

Emmendoerfer, M. L., de Araújo, J. F. F. E., Valadares, J. L., & Morais, M. C. A. (2021). Empreendedorismo em políticas públicas no contexto da economia criativa brasileira. *Revista Reuna*, 26(2), 91-110. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6878926>

Emmendoerfer, M. L. & Mediotte, E. J. (2021). *Inovação e empreendedorismo na gestão pública* [Apostila extensionista]. Laboratório de Políticas, Governança e Turismo da UFF. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5758048>

Emmendoerfer, M., Simão, G. L., Mediotte, E. J., & Fraga, B. O. (2021). Apropriação das noções de territórios e de capital social como elementos de compreensão da constituição de cidades criativas e territórios rurais criativos. *Boletim CCH-UUEL*, 78, 49-74. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6486215>

Emmendoerfer, M. L.; Trentin, F., Zambrano-Pontón, M. B., Silva-Junior, Alessandro C., & Zambrano-Pontón, R. G. (2021). Destinos turísticos e desenvolvimento: o que foi publicado pela comunidade científica no Brasil antes da pandemia COVID-19? *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-13.1596>

Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J., & Santos, Y. T. (2022). Governança pública no turismo: polissemia, reflexões e implicações. *Ateliê Geográfico*, 16(1), 24-49. <https://doi.org/10.5216/ag.v16i1.69253>

Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J., Knupp, M. E. C. G., & Alvares, D. F. (2023). *What defines a Tourist Destination?* Zenodo [preprint]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7660776>

Faria, J. H. (2022). Introdução à epistemologia: dimensões do ato epistemológico. Paco Editorial.

Fayos-Solà, E., & Alvarez, M. D. (2014). Tourism Policy and Governance for Development. In E. Fayos-Solà, M. D. Alvarez, & C. Cooper (Eds.). *Tourism as an instrument for development: A theoretical and practical study (Bridging Tourism Theory and Practice*, 5, pp. 101-124). Emerald Group Publishing.

Fernández-Fontecha, A., O'Halloran, K. L., Tan, S., & Wignell, P. (2019). A multimodal approach to visual thinking: the scientific sketchnote. *Visual Communication*, 18(1), 5-29. <https://doi.org/10.1177/1470357218759808>

Gomes, B. M. A., & Gândara, J. M. G. (2014). Metodologia do marco lógico aplicada à gestão pública do turismo. In T. D. Pimentel, M. L. Emmendoerfer, & E. L. Tomazzoni (Eds.). *Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações* (pp. 211-230). EDUCS.

Governo de Minas Gerais (2014). *Orientações para o planejamento e gestão municipal do turismo em Minas Gerais*. Governo de Minas Gerais.



<https://www.secult.mg.gov.br/download/category/10-icms-turismo?download=2361:orientacoes-para-o-planejamento-e-gestao-municipal-do-turismo>

- Grin, E., & Abrucio, F. L. (2019). *Governos locais: uma leitura introdutória*. ENAP.
- Grin, E. J., & Abrucio, F. L. (2021). The missing link of decentralization in Brazil: the promotion of municipal state capacities by the federal government. *Revista de Sociologia e Política*, 29. <https://doi.org/10.1590/1678-987321297702>
- Hall, C. M. (2004). *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos* (2.ed.). Contexto.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2020). *Tourism and innovation* (2.ed.). Routledge.
- Huijbregts, R., George, B., & Bekkers, V. (2021). Public values assessment as a practice: integration of evidence and research agenda. *Public Management Review*, 24(6), 840-859. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1867227>
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). *GUID 9020: evaluation of public policies* (2nd. ed.). INTOSAI, 2019. <https://www.issai.org/pronouncements/guid-9020-evaluation-of-public-policies/>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/14626000910932863>
- Kingdon, J. (2003). *Agendas, alternatives, and public policies* (3rd. ed.). Harper Collins.
- Knupp, M. E. C. G., Emmendoerfer, M., & González, M. V. (2021). Tourism networks-interdependent relationships among public policy actors. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 1, 39-52. <https://doi.org/10.31822/jomat.2021-SP-1-39>
- Mediotte, E. J., Emmendoerfer, M. L., Santos, Y. T., & Fraga, B. O. (2021). Planejamento público e gerenciamento de crises na pandemia da Covid-19 em destinos turísticos no Brasil: Ações sustentáveis ou reações econômicas? *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 40, 1-30. <https://www.doi.org/10.18089/DAMeJ.2021.40.1>
- Méndez, O. J. M., Clark, M., & Martínez, M. G. C. (2020). The dark side of entrepreneurship: An exploratory conceptual approach. *Economía: teoría y práctica*, 53, 71-96. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/532020/montiel>
- Minayo, M. C. S. (2016). O desafio da pesquisa social. In M. C. S. Minayo, M. C., S. F. (org.), Deslandes, & R. Gomes. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (pp. 9-28). Vozes. (Trabalho original publicado em 1993).
- Moore, M. H. (2007). Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 151-179.



- Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & Tonelli, D. (2015). Polissemias do empreendedorismo no setor público. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(1), 26-53. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i1.200>
- Morais, M. C. A., Emmendoerfer, M. L., Silva, T. C. R., & Valadares, J. L. (2021). Empreendedorismo no setor público: categorizando suas polissemias. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 6, 122-139. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7661236>
- Muñoz, J. R. (2012). El Derecho a la Buena Administración en las Relaciones entre Ciudadanos y la Administración Pública. *Revista AFDUC*, 16, 247-273. <https://core.ac.uk/download/pdf/61909988.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2018). *Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4th ed.). OECD Publishing, Paris/Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pimentel, T. D., Gomes, B. M. A., & Quadros, V. L. (2022). *Políticas públicas de turismo no Brasil: Estado da arte e balanço do campo* (Turismo: economia e sociedade, 2). Motres.
- Raad, N. G. (2019). A strategic approach to tourism development barriers in Iran. *Journal of Tourism & Hospitality*, 8(3), 410. <https://www.doi.org/10.35248/2167-0269.19.8.410>
- Ramos, A. G. (1996). *A redução sociológica*. Editora da UFRJ.
- Rastegar, R. (2020). Tourism and justice: Rethinking the role of governments. *Annals of Tourism research*, 85, 102884. <https://www.doi.org/10.1016/j.annals.2020.102884>
- Rivera, J. D., & Uttaro, A. (2021). The Manifestation of New Public Service Principles in Small-town Government: A Case Study of Grand Island, New York. *State and Local Government Review*, 53(1), 89-100. <https://doi.org/10.1177%2F0160323X211003139c>
- Sano, H. (2020). *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. ENAP.
- Secchi, L. (2016). *Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções*. Cengage.
- Silva, B. R., & Costa, H. A. (2018). Gerenciamento de crises no setor público e suas influências sobre a administração: o caso da Operação Voucher no Ministério do Turismo. *Revista do Serviço Público*, 69(2), 90-116. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1825>
- Silva, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. S. (2020). Análise Documental Ilustrada em Administração Pública: uma Proposta Operacional (Re)Aplicável. *Teoria e Prática em Administração*, 10(2), 23-41. [www.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51394](http://www.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51394)



- Silva-Junior, A. C., Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., & Silva, M. A. C. (2022). Evidências empíricas sobre ações empreendedoras no setor público: uma análise da literatura (inter) nacional. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 7(3), 29-61.
- Soares, E. B. S., Emmendoerfer, M. L., & Monteiro, L. P. (2013). Gestão pública no turismo e o desenvolvimento de destinos turísticos em um estado da Federação Brasileira: uma análise do planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais (2007-2010). *Tourism & Management Studies*, 9(2), 50-56.
- Torres, M. D. F. (2004). *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. FGV.
- Tribunal de Contas da União (2020). *Referencial de controle de políticas públicas*. TCU.
- Vello, B. G. (2017). *Inovação democrática e desconfiança: o controle das políticas públicas nos conselhos* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Universidade de São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-10072018-155747/pt-br.php>
- Von Hippel, E. (2006). *Democratizing innovation*. MIT Press.
- Zambrano-Pontón, M. B., Emmendoerfer, M. L., & Abrantes, L. A. (2019). Política pública de habilitación y desarrollo socioeconómico en el turismo. *Turismo: Visão e Ação*, 21(1), 81-98. <https://www.doi.org/10.14210/RTVA.V21N1.P81-98>
- Wallingre, N. (2009) La definición de productos en los destinos turísticos. In N. Wallingre, & A. Villar (Eds.). *Desarrollo y gestión de destinos turísticos* (pp. 183-203). Universidad Nacional de Quilmes.
- World Tourism Organization (2018). *Tourism for Development* (volume I: Key Areas for Action). UNWTO. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419722>
- World Tourism Organization (2019). *UNWTO Tourism Definitions*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- World Tourism Organization (2023). *Tourism & Sustainable Development Goals*. UNWTO. <http://tourism4sdgs.org/>.