

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DESTINOS TURÍSTICOS**  
**INTELIGENTES EM TRANSFORMAÇÃO: EVIDÊNCIAS DE EXPERIÊNCIAS**  
**BRASILEIRAS**

Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira

**DOURADOS-MS**

**2025**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DESTINOS TURÍSTICOS**  
**INTELIGENTES EM TRANSFORMAÇÃO: EVIDÊNCIAS DE EXPERIÊNCIAS**  
**BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Linha de pesquisa: Gestão de agronegócios

Discente: Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Giovana Goretti Feijó de Almeida

DOURADOS-MS

2025

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DESTINOS TURÍSTICOS  
INTELIGENTES EM TRANSFORMAÇÃO: EVIDÊNCIAS DE EXPERIÊNCIAS  
BRASILEIRAS**

**Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor em Agronegócios, sendo a banca de defesa formada por:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Erlaine Binotto

**Orientadora**

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Giovana Goretti Feijó de Almeida

**Coorientadora**

Prof. Dr. Paulo Henrique Hockel

Membro interno – Universidade Federal Da Grande Dourados - UFGD

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Arlinda Cantero Borsa

Membro externo – Universidade Católica Bom Bosco – UCDB

Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz

Membro externo – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Dores Cristina Grechi

Membro externo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS

DOURADOS, MS, 10 de dezembro de 2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A633t Antikeira, Afonso Guilherme Ferreira Egidio  
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DESTINOS TURÍSTICOS  
INTELIGENTES EM TRANSFORMAÇÃO: EVIDÊNCIAS DE EXPERIÊNCIAS  
BRASILEIRAS [recurso eletrônico] / Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antikeira. -- 2026.  
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto.  
Coorientadora: Giovana Goretti Feijó de Almeida.  
Tese (Doutorado em Agronegócios)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Destinos turísticos inteligentes. 2. Gestão do agronegócio. 3. Gestão do conhecimento. 4. Transferência de conhecimento. 5. Turismo na natureza. I. Binotto, Erlaine. II. Almeida, Giovana Goretti Feijó De. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO APRESENTADA POR AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTIQUEIRA, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE".

Aos dez dias do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e cinco, às sete horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Tese de Doutorado intitulada **"TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES EM TRANSFORMAÇÃO: EVIDÊNCIAS DE EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS"**, apresentada pelo doutorando Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antikeira, do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto/UFGD (presidente/orientadora), Prof. Dr. Paulo Henrique de Oliveira Hoeckel/UFGD (membro titular interno), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Doreis Cristina Grechi/UEMS (membro titular externo), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Arlinda Cantero Dorsa/UCDB (membro titular externo), Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz/UFSC (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Tese. Após o candidato ter apresentado a sua Tese, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado Aprovado. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 10 de dezembro de 2025.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ERLAINE BINOTTO  
Data: 10/12/2025 11:54:42-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto  
Presidente/orientadora

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** PAULO HENRIQUE DE OLIVEIRA HOECKEL  
Data: 10/12/2025 15:50:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Paulo Henrique de Oliveira Hoeckel  
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** DORES CRISTINA GRECHI  
Data: 10/12/2025 11:58:23-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Doreis Cristina Grechi  
Membro Titular Externo

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ARLINDA CANTERO DORSA  
Data: 11/12/2025 20:45:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Arlinda Cantero Dorsa  
Membro Titular Externo

Documento assinado digitalmente  
 Alexandre Augusto Biz  
Data: 12/12/2025 07:58:40-0300  
CPF: \*\*\*.418.649-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz  
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Rovilson Aparecido Silva Egidio e Irene Maria Ferreira Egidio, que, com amor e em meio a uma realidade humilde que exigia persistência, sempre priorizaram a educação como canal de transformação social. Aos meus queridos sogros, Zacarias Antiqueira Benite e Neuza Conceição Martins Antiqueira, que, com muito carinho, sempre me incentivaram durante esta caminhada acadêmica. Ao meu companheiro e esposo, Zacarias Martins Antiqueira Egidio, meu eterno alicerce. E à minha amada avó, Ana Maria Ferreira, de quem tenho certeza, que as suas orações fizeram a diferença.

Amo vocês, eternamente.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e o universo, pelo dom da vida e por me conceder discernimento e perseverança nesta importante etapa da jornada acadêmica.

Aos meus amados pais, Rovilson Aparecido Silva Egidio e Irene Maria Ferreira Egidio, por toda a criação, pelas correções, por acreditarem em mim, mesmo nos momentos em que a desmotivação insistia em aparecer, e por me mostrarem que o caminho da educação e do estudo foi essencial para a minha evolução pessoal, possibilitando-me alcançar novas oportunidades.

Ao meu esposo, companheiro de vida e de jornada, Zacarias Martins Antiqueira Egidio, que me acompanha desde o mestrado. Agradeço, de todo o coração, pelo cuidado, pelo amor, pelo companheirismo, pela confiança constante e por acreditar incansavelmente no meu potencial. Sem o seu apoio, eu não teria chegado até aqui. Obrigado!

Aos meus sogros, Zacarias Antiqueira Benite e Neuza Conceição Martins Antiqueira, à minha avó, Ana Maria Ferreira, e aos meus familiares, irmãos, sobrinhos e cunhados(as), agradeço pela torcida, pelo carinho, pelas boas energias enviadas e pela compreensão diante da minha ausência em comemorações e encontros familiares. Saibam que foi uma escolha necessária para a conclusão desta etapa acadêmica.

Aos meus amigos, pelos momentos de descontração, pelos vinhos e jantares compartilhados: Rayana Loch Gomes, Rafael Luiz de Marco, Keilla Gomes Borges e Erick Marcius Aneli. Agradeço a Denise pela amizade, apoio e pelas trocas durante e após o PDSE, torço muito por ti.

À minha orientadora, professora Erlaine Binotto, uma pessoa de espírito iluminado, dotada de vasto conhecimento e sabedoria. Agradeço por toda a paciência, pelos conselhos, pela atenção e, sobretudo, por se preocupar genuinamente com o meu desenvolvimento, por sempre me apoiar, incentivar e me desafiar a buscar o meu potencial máximo, além de enxergar em mim qualidades que, muitas vezes, eu mesmo não conseguia perceber. Agradeço também ao professor Eduardo Luis Casarotto, por tornar o ambiente mais leve e descontraído e por ser sempre uma mão amiga estendida, e pelos momentos especiais nas aulas de espanhol.

À minha coorientadora, professora Giovana Goretti Feijó de Almeida, pelo suporte, pelo apoio e por ter me recepcionado com tamanha alegria em Peniche,

Portugal. Agradeço a confiança em mim depositada ao longo da trajetória que construímos juntos.

Ao professor Paulo Almeida, pela recepção durante o Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), durante minha estadia em Peniche, Portugal, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM), no distrito de Leiria. Estendo meus agradecimentos a todo o CiTUR, bem como aos colegas e professores com os quais tive contato ao longo desse período de seis meses.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por proporcionar a extraordinária experiência que foi o PDSE. Sem essa política pública, certamente eu não teria tido a oportunidade nem as condições financeiras para estudar em outro país. Agradeço também pelo apoio financeiro concedido por meio da bolsa de demanda social, recebida durante 24 meses, fundamental para a realização do doutorado.

À Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agradeço a disponibilização de recursos que possibilitaram a participação em eventos científicos e a apresentação de trabalhos, entre outras contribuições relevantes.

Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) e à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), minha profunda gratidão. Sem essas instituições, nada disso seria possível; não haveria doutorado nem ensino público de qualidade. Agradeço aos demais professores e ao coordenador do PPGAgronegócios por toda a dedicação e empenho na oferta de um ensino de excelência. Aos meus amigos e colegas de doutorado e aos técnicos da FACE que atuam diretamente no programa, agradeço a dedicação e pelas informações sempre prontamente fornecidas.

Meus sinceros agradecimentos ao grupo de pesquisa Organizações, Pessoas e Ambiente, coordenado pela professora Erlaine Binotto. As reuniões e discussões realizadas foram fundamentais para o meu processo de formação. Agradeço também ao grupo de pesquisa qualitativa, igualmente coordenado pela professora, em especial a Thais, Noellen, Débora, Keilla e Fernanda, pelas valiosas contribuições e colaborações.



Agradeço a todos os participantes da pesquisa que disponibilizaram seu tempo para contribuir com esta investigação. Espero que os resultados possam colaborar, de alguma forma, com as ações dos municípios, do governo estadual e do Ministério do Turismo brasileiro.

Aos professores que participaram da banca de qualificação, realizada em julho de 2024, Francisco Dias (IPL/ESTM) e Maria Valéria Pereira de Araújo (UFRN), agradeço pelas valiosas sugestões e contribuições que aprimoraram o projeto da tese. Aos professores que compõem a banca avaliadora desta tese, professora Dores Grechi, professora Arlinda Cantero Borsa, professor Luiz Biz e professor Paulo Hockel, agradeço por aceitarem o convite e pelas relevantes contribuições oferecidas ao longo desta construção científica.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram de alguma forma para a concretização deste trabalho, meu muito obrigado. São muitas pessoas para mencionar, mas sintam-se todos abraçados. Que tudo de bom que me foi proporcionado retorne em dobro a cada um de vocês.

*“A verdadeira grandeza não está em vencer sem obstáculos, mas em construir, entre dores e alegrias, a trajetória que faz do homem um ser de resistência e criação. É da humanidade que brotam as forças mais transformadoras”.*  
(Morin, 2000)

## RESUMO

A transferência de conhecimento em turismo é essencial para impulsionar a inovação e o desenvolvimento sustentável; contudo, enfrenta desafios persistentes, como resistência à mudança, ausência de estruturas formais de disseminação e alta rotatividade de profissionais. A relevância da pesquisa emerge da lacuna existente na literatura sobre evidências empíricas de transferência de conhecimento em DTIs em transformação no Brasil, especialmente quando se considera a integração entre territórios urbanos e rurais. Nesse cenário, turismo na natureza e agronegócio apresentam crescente sinergia, gerando oportunidades econômicas e diversificação de serviços. Esta tese, desenvolvida na linha de pesquisa em gestão do agronegócio, investiga como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia Destino Turístico Inteligente (DTI) Brasil no processo de transformação de destinos turísticos, abrangendo tanto contextos urbanos quanto rurais. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, explicativa e aplicada, utilizando a estratégia de estudo de casos múltiplos. A abordagem combina perspectivas dedutivas, baseadas em categorias teóricas da transferência de conhecimento, e indutivas, derivadas dos dados empíricos. Foram analisados os casos de Campo Grande (MS), Curitiba (PR), Vila Velha (ES) e São Luís (MA). O Ministério do Turismo (MTUR) e seus servidores foram incluídos como fontes institucionais estratégicas para compreender o nível macro da política pública e contextualizar os resultados observados nos destinos brasileiros. A coleta de dados envolveu pesquisa documental, observação de campo em Benidorm e 10 entrevistas semiestruturadas, totalizando 489 minutos, realizadas com técnicos do MTUR, gestores municipais e empreendedores do turismo na natureza. A análise combinou análise de conteúdo e análise de sentimentos. Os resultados revelam que a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil é multifatorial, estruturada e iterativa. Embora adaptada do modelo espanhol, a metodologia brasileira incorporou eixos específicos: segurança, mobilidade e transporte, promoção e marketing, e criatividade, porém o desenvolvimento de algum eixo ocorreu de forma verticalizada e sem fundamentação científica sistemática. Observa-se uma ruptura significativa entre o emissor (MTUR e gestores) e os receptores (especialmente empreendedores rurais). Gestores municipais demonstram foco e entusiasmo, buscando institucionalização e *benchmarking*, enquanto empreendedores manifestam frustração pela fragmentação informacional, linguagem técnica, ausência de incentivos e falta de acompanhamento pós-capacitação. A partir desses achados, propõe-se um modelo de transferência de conhecimento em sete fases, mediado por um núcleo de governança compartilhada, transformando o fluxo unilateral em bilateral e contínuo. Apresenta-se recomendações técnicas e de governança, como a revisão de indicadores, a criação de trilhas formativas progressivas e o fortalecimento da capacidade técnica do MTUR. Conclui-se que a efetividade dos DTIs no Brasil vai além da tecnologia, exigindo alinhamento permanente entre a política pública e as necessidades dos atores nos territórios.

**Palavras-chave:** Destinos turísticos inteligentes; Gestão do agronegócio; Gestão do conhecimento; Transferência de conhecimento; Turismo na natureza.

## ABSTRACT

*Knowledge transfer in tourism is essential for driving innovation and sustainable development; however, it faces persistent challenges such as resistance to change, a lack of formal dissemination structures, and high professional turnover. The relevance of this research stems from the existing gap in the literature regarding empirical evidence of knowledge transfer in Smart Tourism Destinations (STDs) undergoing transformation in Brazil, especially when considering the integration between urban and rural territories. In this scenario, nature-based tourism and agribusiness exhibit increasing synergy, generating economic opportunities and service diversification. This thesis, developed within the agribusiness management research line, investigates how the knowledge transfer of the Smart Tourism Destination (STD) Brazil methodology occurs during the transformation process of tourism destinations, encompassing both urban and rural contexts. The study is characterized as qualitative, explanatory, and applied research, utilizing a multiple case study strategy. The approach combines deductive perspectives, based on theoretical categories of knowledge transfer, and inductive ones, derived from empirical data. The cases of Campo Grande (MS), Curitiba (PR), Vila Velha (ES), and São Luís (MA) were analyzed. The Ministry of Tourism (MTUR) and its staff were included as strategic institutional sources to understand the macro-level of public policy and contextualize the results observed in Brazilian destinations. Data collection involved documentary research, field observation in Benidorm (Spain), and 10 semi-structured interviews, totaling 489 minutes, conducted with MTUR technicians, municipal managers, and nature tourism entrepreneurs. The analysis combined content analysis and sentiment analysis. Results reveal that the knowledge transfer of the STD Brazil methodology is multifactorial, structured, and iterative. Although adapted from the Spanish model, the Brazilian methodology incorporated specific pillars: safety, mobility and transport, promotion and marketing, and creativity; however, the development of certain pillars occurred vertically and without systematic scientific grounding. A significant gap is observed between the sender (MTUR and managers) and the receivers (especially rural entrepreneurs). Municipal managers demonstrate focus and enthusiasm, seeking institutionalization and benchmarking, while entrepreneurs express frustration due to information fragmentation, technical language, a lack of incentives, and the absence of post-training follow-up. Based on these findings, a seven-phase knowledge transfer model is proposed, mediated by a shared governance core, transforming the unilateral flow into a bilateral and continuous one. Technical and governance recommendations are presented, such as the revision of indicators, the creation of progressive training tracks, and the strengthening of MTUR's technical capacity. It is concluded that the effectiveness of STDs in Brazil goes beyond technology, requiring permanent alignment between public policy and the needs of stakeholders within the territories.*

**Keywords:** Smart tourism destinations; Agribusiness management; Knowledge Management; Knowledge transfer; Nature tourism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de análise de transferência de conhecimento .....	44
Figura 2- Modelo de DTI Brasil.....	55
Figura 3 - Representação do turismo na natureza .....	64
Figura 4- Análise das abordagens sobre DTI no turismo na natureza .....	68
Figura 5- DTI em processo de implementação no Brasil.....	76
Figura 6 - Localização de Benidorm, Espanha.....	77
Figura 7 - Processo de concepção da metodologia DTI Brasil.....	116
Figura 8 - Curitiba, Destino Turístico Inteligente .....	120
Figura 9 - Descubra Campo Grande .....	120
Figura 10 - DTI São Luís - SETUR.....	121
Figura 11 - DTI Prefeitura de Vila Velha.....	122
Figura 12 - Transferência de conhecimento na percepção dos gestores do projeto DTI em transformação.....	136
Figura 13 - O processo de transferência de conhecimento na percepção dos empreendedores turísticos .....	138
Figura 14 - Modelo de transferência de DTI em transformação .....	145
Figura 15 - Totens espalhados na cidade de Benidorm – Espanha .....	154
Figura 16 - <i>Inteligencia Turística presenta el Sistema de Inteligencia Turística Regenerativo y Circular Platform</i> .....	156

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos processos de transferência de conhecimento .....	41
Quadro 2- Referencial técnico da metodologia de DTI Brasil.....	57
Quadro 3 - Elementos do estudo de caso na ótica da Eisenhardt.....	74
Quadro 4 - Participantes da pesquisa .....	80
Quadro 5 - Matriz de amarração .....	87
Quadro 6 - Perfil dos participantes do Ministério do Turismo .....	90
Quadro 7 - Perfil dos gestores dos projetos DTIs em transformação.....	90
Quadro 8 - Perfil dos empreendedores e empreendimentos turísticos .....	91
Quadro 9 - Definição conceitual das categorias .....	93
Quadro 10 - Ações gerenciadas pelo NGC .....	147

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AC</b>	Acre
<b>AIQDA</b>	<i>Artificial Intelligence Qualitative Data Analysis</i>
<b>BA</b>	Bahia
<b>CAPES</b>	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CO<sub>2</sub></b>	Dióxido de carbono
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>DTI</b>	Destinos Turísticos Inteligentes
<b>EMBRATUR</b>	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
<b>ESTM</b>	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
<b>FACE</b>	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
<b>FUNDECT</b>	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul
<b>GTs</b>	Grupos de Trabalhos
<b>IA</b>	Inteligência Artificial
<b>ICF</b>	<i>Instituto Ciudades del Futuro</i>
<b>IMT</b>	Instituto Municipal e Turismo
<b>Invat.tur</b>	Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas
<b>IoT</b>	Internet das Coisas
<b>IPL</b>	Instituto Politécnico de Leiria
<b>MS</b>	Mato Grosso do Sul
<b>MTUR</b>	Ministério do Turismo
<b>NEST</b>	<i>Tourism Innovation Center Portugal</i>
<b>NGC</b>	Núcleo de Governança Compartilhada
<b>OMT</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>PDSE</b>	Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior
<b>PE</b>	Pernambuco

<b>PLN</b>	Processamento de Linguagem Natural
<b>PNT</b>	Plano Nacional de Turismo
<b>PPGAgronegócios</b>	Programa de Pós-Graduação em Agronegócios
<b>PR</b>	Paraná
<b>RJ</b>	Rio de Janeiro
<b>RSL</b>	Revisão sistemática da literatura
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>SEGITTUR</b>	<i>Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas</i>
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>TO</b>	Tocantins
<b>UCDB</b>	Universidade Católica Bom Bosco
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UEMS</b>	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
<b>UFGD</b>	Universidade Federal da Grande Dourados
<b>UFRN</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UNE</b>	<i>Asociación Española de Normalización</i>



## SUMÁRIO

### **PARTE I – APRESENTAÇÃO**

---

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
1.1	OBJETIVOS.....	29
1.2	JUSTIFICATIVA.....	30

### **PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO**

---

<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>34</b>
2.1	GESTÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO .....	34
2.1.1	Estrutura de análise para a análise de transferência de conhecimento em DTI em Transformação .....	43
2.2	DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES.....	50
2.2.1	DTI e as estratégias brasileiras .....	53
2.3	CONHECIMENTO NA ERA DIGITAL E SUAS INTERFACES COM AS TECNOLOGIAS EMERGENTES .....	46
2.4	TURISMO NA NATUREZA .....	62
2.4.1	Relação do DTI com o turismo na natureza .....	66

### **PARTE III – MÉTODO**

---

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>72</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	72
3.2	SELEÇÃO DOS CASOS.....	74
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	77
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	78
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	82
3.5.1	Análise de Conteúdo .....	82
3.5.2	Análise de Sentimentos .....	83
3.5.3	Análise dos dados da observação de campo e registros visuais .....	84
3.6	VALIDAÇÃO DOS DADOS .....	84
3.7	PROCEDIMENTOS DAS PROPOSIÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	85

3.8 MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	86
------------------------------	----

## **PARTE IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO**

---

<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>90</b>
--------------------------------------	-----------

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	90
------------------------------------	----

4.2 O PROCESSO DE CONCEPÇÃO E ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA DTI BRASIL .....	93
--	----

<b>4.2.1 Relato dos sentimentos dos representantes do MTUR.....</b>	<b>114</b>
---	------------

<b>4.2.2 Síntese do processo de concepção e adaptação M. DTI Brasil.....</b>	<b>115</b>
--	------------

4.3 ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DTIS EM TRANSFORMAÇÃO .....	117
--	-----

<b>4.3.1 Relato dos sentimentos dos atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento em DTIs em transformação.....</b>	<b>133</b>
--	------------

<b>4.3.2 Síntese do processo de transferência de conhecimento na percepção dos gestores dos projetos DTI em transformação e empreendedores turísticos. .</b>	<b>135</b>
--	------------

4.4 OBSTÁCULOS QUE OS EMPREENDEDORES TURÍSTICOS NA NATUREZA PERCEBEM NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO DA METODOLOGIA DTI BRASIL .....	139
---	-----

4.5 PROPOSTA DE UM MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA DTIS EM TRANSFORMAÇÃO .....	143
--	-----

4.6 RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS PARA O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DE DTIS EM TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL .....	149
---	-----

## **PARTE V – REFLEXÕES**

---

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>160</b>
------------------------------------	------------

5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS .....	160
---------------------------------	-----

5.2 PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DA PESQUISA .....	161
--	-----

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	162
----------------------------------	-----

5.4 PESQUISAS FUTURAS .....	162
-----------------------------	-----

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>164</b>
--	------------

<b>APÊNDICE A – ETAPAS REALIZADAS COMO IDENTIFICAÇÃO, TRIAGEM E INCLUSÃO.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – 1 .....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – 2 .....</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – 3 .....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>185</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conceito de inteligência aplicado ao turismo passou a ocupar posição central nas agendas públicas e acadêmicas, especialmente no contexto da transformação digital, da sustentabilidade e da inovação territorial. Nesse cenário, emergem os Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) como uma estratégia orientada à integração entre tecnologia, governança, sustentabilidade e qualidade de vida, tanto para turistas quanto para residentes (Gretzel *et al.*, 2015).

O debate internacional sobre turismo inteligente tem origem, inicialmente, no conceito de *Smart Tourism*, fortemente associado ao uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), *big data* e plataformas digitais para aprimorar a experiência turística e a eficiência dos serviços (Gretzel *et al.*, 2015). Posteriormente, o conceito evolui para *Smart Tourism Destinations*, ampliando o foco do uso tecnológico isolado para uma abordagem sistêmica do território, que incorpora governança, inovação, sustentabilidade, acessibilidade e participação dos atores locais (Boes; Buhalis; Inversini, 2016).

No contexto europeu, a consolidação do modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) ocorre de forma articulada à estratégia da União Europeia para cidades e territórios inteligentes. Destaca-se, nesse processo, a experiência espanhola, considerada referência internacional, especialmente a partir da atuação da SEGITTUR (*Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas*) e do INVAT.TUR (*Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas*). O modelo espanhol de DTI estrutura-se em eixos bem definidos: governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade, e apresenta forte base metodológica, indicadores padronizados e articulação entre pesquisa, poder público e setor produtivo (SEGITTUR, 2015; INVAT.TUR, 2018).

Na América Latina, o conceito de DTI passa a ser apropriado de forma heterogênea, considerando as especificidades institucionais, socioeconômicas e territoriais da região. Iniciativas como a Rede Ibero-americana de DTI buscam promover a cooperação entre países, estimular a troca de experiências e adaptar os modelos europeus às realidades locais, reconhecendo desafios relacionados à capacidade institucional, à governança multinível e à circulação do conhecimento entre os atores envolvidos (Fernández; González, 2019).

No Brasil, a estratégia de DTI é formalmente instituída a partir de 2021 pelo Ministério do Turismo (MTUR), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), resultando na criação da Metodologia DTI Brasil e, posteriormente, da Rede Brasileira de Destinos Turísticos Inteligentes. Diferentemente do modelo europeu, a proposta brasileira busca adaptar os princípios do DTI às características territoriais nacionais, marcadas por forte diversidade regional, desigualdades institucionais e pela coexistência entre espaços urbanos e rurais, incluindo o turismo na natureza e sua interface com o agronegócio (MTUR, 2021; SEBRAE, 2023).

Embora inovadora, a implementação da estratégia DTI Brasil ocorre em um contexto complexo, que exige não apenas a disponibilização de ferramentas, indicadores e capacitações, mas, sobretudo, a efetiva transferência de conhecimento entre os formuladores da política pública, os gestores locais e os empreendedores turísticos. Nesse sentido, a literatura reconhece que a simples disseminação de informações não garante a apropriação, aplicação e internalização do conhecimento necessário à transformação dos destinos (Argote; Ingram, 2000; Szulanski, 2000).

O conhecimento, compreendido como resultado da interação entre dimensões tácitas e explícitas, depende de processos sociais, relacionais e organizacionais para ser efetivamente transferido e aplicado em contextos específicos (Nonaka; Takeuchi, 1995). A transferência de conhecimento envolve múltiplos atores, etapas e barreiras, sendo influenciada por fatores culturais, institucionais, tecnológicos e motivacionais (Alavi; Leidner, 2001; Baporikar, 2020). Em políticas públicas complexas, como a dos DTI, esse processo torna-se ainda mais desafiador devido à diversidade de stakeholders e às assimetrias entre quem produz, transmite e recebe o conhecimento.

A gestão do conhecimento é compreendida como um processo estratégico que envolve a criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações, com o objetivo de gerar aprendizado contínuo e vantagem competitiva. Segundo Nonaka e Takeuch (1997), o conhecimento resulta da interação entre o saber tácito e o explícito. A gestão do conhecimento viabiliza essa interação ao criar condições para que o saber circule e seja transferido entre indivíduos e contextos, garantindo sua aplicação em novas situações (Alavi; Leidner, 2001).

A transferência de conhecimento não se reduz a simples disseminação de informação. Trata-se de um processo que envolve a mobilização, adaptação e aplicação de saberes em contextos específicos. Essa circulação do conhecimento

depende não apenas de mecanismos estruturados, como bancos de dados, plataformas digitais e políticas institucionais, mas crucialmente, de dinâmicas relacionais que englobam confiança, cultura organizacional e motivação individual para compartilhar saberes (Baporikar, 2020). Neste processo sociotécnico, atores organizacionais (equipes, unidades ou organizações) trocam e recebem conhecimentos, influenciando-se mutuamente por meio da experiência e do conhecimento acumulado (Argote; Ingram, 2000).

Há dois tipos de conhecimento que circulam nesse processo. O conhecimento explícito caracteriza-se por ser formalizado, codificado e facilmente articulável, documentado em manuais, relatórios e procedimentos padronizados, o que possibilita sua sistematização e transferência entre indivíduos e grupos sem ambiguidade (Nonaka; Takeuch, 1997). O conhecimento tácito expressa-se em experiências e saberes práticos, sendo transmitido de forma mais efetiva em contextos de interação direta, como comunidades de prática ou redes colaborativas, em que ocorre um ciclo contínuo de socialização, externalização e internalização (Nonaka; Takeuchi, 1995).

A circulação do conhecimento ocorre por diferentes vias, envolvendo mecanismos estruturados, tais como bancos de dados, plataformas digitais e políticas institucionais, e dinâmicas relacionais baseadas em confiança, cultura organizacional e motivação para compartilhar saberes (Baporikar, 2020). O êxito da transferência depende, ainda, da disposição para aprender, da capacidade de absorção e da minimização da perda de conhecimento ao longo do tempo, o que demanda estratégias integradas que aliem infraestrutura tecnológica a práticas sociais e culturais colaborativas (Argote; Miron-Spektor, 2011).

A aprendizagem, característica intrínseca à natureza humana e essencial para a sobrevivência, encontra-se vinculada ao processo de aquisição de conhecimento. Esse processo resulta de experiências, interações, associações e conexões neurais, tanto internas quanto externas, culminando na aplicação prática do conhecimento (Nonaka, 1990). A habilidade de gerar novo conhecimento destaca-se como elemento crucial para a inovação e a obtenção de vantagem competitiva organizacional, como demonstrado por modelos clássicos de gestão do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995). Fatores como a disposição para aprender, a capacidade de absorção de conhecimento organizacional e a redução da perda ao longo do tempo configuram determinantes críticos para o sucesso da transferência, reforçando a importância de estratégias voltadas tanto à infraestrutura tecnológica quanto ao fortalecimento de

práticas sociais e culturais que favoreçam a circulação do saber (Argote; Miron-Spektor, 2011).

O processo de transferência de conhecimento manifesta-se em diferentes contextos e formatos. Desde ambientes organizacionais formais, em que políticas institucionais e tecnologias de gestão estruturam processos de disseminação, até situações mais informais, em que interações sociais, comunidades de prática e dinâmicas culturais favorecem o compartilhamento de saberes. Tanto o conhecimento explícito, registrado em bases formais, quanto o conhecimento tácito, transmitido por meio da experiência e da convivência, são mobilizados em múltiplas esferas, demonstrando que a circulação do conhecimento é um processo plural e situacional (Baporikar, 2020).

A transferência de conhecimento entre organizações turísticas permite o desenvolvimento de conhecimento reutilizável e a aquisição de novos saberes, constituindo fonte significativa de inovação e atualização organizacional, especialmente em micro, pequenas e médias empresas que dependem de fontes externas para geração de conhecimento (Baggio; Cooper, 2010; Brandão; Costa; Buhalis, 2018). No Brasil, pesquisadores reconhecem que a gestão e transferência de conhecimento podem contribuir para o sucesso de organizações turísticas e para o desenvolvimento sustentável de destinos, embora sua aplicação ainda seja incipiente no setor de serviços turísticos (Crotti; Santos, 2023; Silva, 2016).

Utilizar informações transferidas como insumo para a tomada de decisão fortifica a competitividade e promove o desenvolvimento local e regional, criando um ambiente sustentável e inovador (Lacerda; Biz; Pacheco, 2020). O turismo é uma atividade socioeconômica que movimenta pessoas, recursos e culturas, contribuindo significativamente para o desenvolvimento local e global. Mais do que lazer, envolve a geração de emprego, renda e integração entre visitantes e comunidades (OMT, 2019). Reconhecido como vetor de desenvolvimento sustentável, o turismo valoriza patrimônios naturais e culturais e estimula economias regionais (Beni, 2019). Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2022), o setor responde por parcela expressiva do PIB mundial e favorece a inclusão social. No Brasil, tem ampliado sua presença em territórios interiores, especialmente em regiões com lagos e represas, fortalecendo o ecoturismo e o turismo náutico (MTUR, 2023).

Estudos prévios sobre governança turística no Brasil evidenciaram uma deficiência de comunicação entre o poder público e os atores locais, influenciando



negativamente a busca por profissionalização e melhorias coletivas (Lima, 2023). Essa relevância é mais evidente quando se observa os números atuais do setor: em 2025, o Brasil registrou a chegada de mais de 7 milhões de turistas internacionais apenas até setembro, um recorde histórico que superou em apenas nove meses o total de 6.773.619 visitantes de 2024 (EMBRATUR, 2025). Os visitantes estrangeiros injetaram US\$ 6,04 bilhões na economia brasileira no período de janeiro a setembro de 2025, representando crescimento de 11,7% em comparação ao mesmo período de 2024 (MTUR, 2025).

Além da geração de divisas, o turismo consolidou-se como motor de emprego. Nos primeiros sete meses de 2025, o Brasil registrou a criação de 121.377 empregos com carteira assinada em atividades vinculadas ao turismo, com destaque para o segmento de alojamento e alimentação, 41.021 vagas (MTUR, 2025). Essas cifras ressaltam a importância do setor não apenas na atração de visitantes estrangeiros, mas na criação de oportunidades de emprego para a população local.

Apesar dessa importância econômica, a transferência de conhecimento no turismo brasileiro enfrenta obstáculos sistêmicos significativos. A literatura aponta que os principais desafios estão relacionados a fatores individuais (como a resistência à mudança), fatores organizacionais (como a ausência de estruturas formais de disseminação e a alta rotatividade de pessoal) e fatores tecnológicos (como falhas em sistemas de comunicação) (Lopes *et al.*, 2021). No setor do turismo especificamente, esses desafios ganham contornos próprios: pesquisas documentam uma lacuna persistente entre a produção acadêmica e sua aplicação prática nos destinos (Hudson, 2013), frequentemente porque os formatos de comunicação científica são pouco acessíveis aos gestores e empreendedores (Hardy; Vorobjovas-Pinta; Eccleston, 2018). A fragilidade das redes de cooperação, caracterizada pela excessiva centralização em órgãos públicos, limita a circulação de boas práticas (Raisi *et al.*, 2020), enquanto a sazonalidade e a alta rotatividade da mão de obra; com uma escassez que atingiu 57% das principais ocupações do setor em julho de 2025 (CNC, 2025); pode agravar a dificuldade de sistematizar o conhecimento.

A pandemia da COVID-19, em 2020, impulsionou uma reconfiguração das preferências turísticas globais, com crescente demanda por destinos que minimizassem riscos de contaminação pelo SARS-CoV-2, promovendo o turismo em espaços abertos e em contato com a natureza (Corsino; Mariani, 2021). Esse movimento evidenciou o potencial significativo do turismo em espaços rurais,

particularmente pelo seu caráter complementar às atividades agropecuárias, proporcionando experiências que aumentam a demanda por produtos diferenciados oriundos do agronegócio.

O turismo na natureza caracteriza-se por práticas realizadas em ecossistemas naturais com participação ativa da comunidade local, podendo abranger áreas de conservação e englobando diversas modalidades: turismo rural, de aventura, contemplativo, geoturismo, ecoturismo, turismo equestre e turismo náutico (Jasso; (Jasso; Abellán, 2015; Martins, 2018). Essas atividades, desenvolvidas no meio rural frequentemente de forma complementar à produção agropecuária, agregam valor a produtos e serviços enquanto promovem o patrimônio cultural e natural da comunidade (MTUR, 2010b).

O conceito de turismo de natureza assume um recorte mais específico, em que a natureza é o principal atrativo e motivador da viagem, vinculando-se a princípios de conservação ambiental, educação ecológica e sustentabilidade (MTUR, 2010). Essa diferenciação é relevante porque nem toda prática turística em ambientes naturais pode ser enquadrada como sustentável ou comprometida com a conservação, embora ambas compartilhem o mesmo território físico. Nesta tese, optou-se por adotar o termo turismo na natureza por compreender que oferece maior amplitude analítica, abrangendo tanto experiências voltadas à conservação quanto práticas que utilizam o meio natural como cenário para atividades recreativas, culturais ou de bem-estar.

Um destino turístico é um espaço físico onde um visitante pernoita ao menos uma noite, incluindo produtos turísticos e serviços de suporte, definido por fronteiras físicas e administrativas que delineiam sua gestão e competitividade (OMT, 2019). Nas últimas décadas, os destinos evoluíram para configurações mais complexas: ambientes mais conectados nos quais pessoas, bens e serviços interagem criando redes de ecossistemas de inovação (Emmendoerfer *et al.*, 2024). Esse espaço físico, pode-se configurar como territórios que não se restringem ao perímetro urbano das cidades, mas abrangem a totalidade geográfica percebida e experienciada pelos visitantes (Fratucci, 2014). No Brasil, a distinção entre rural e urbano possui caráter político-administrativo, definindo-se como urbana a área correspondente às cidades, vilas e áreas urbanizadas isoladas, enquanto a situação rural compreende toda área externa ao perímetro urbano, incluindo povoados, núcleos e aglomerados rurais (IBGE, 2017).

A crescente demanda por atividades turísticas tecnologicamente mediadas e sustentáveis tem transformado o setor, caracterizado por uma evolução que tem criado o que se denomina Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) (Pencarelli, 2020). O conceito derivou-se das "smart cities", cidades que investem em capital humano e social, infraestrutura de comunicação e gestão inteligente de recursos naturais, visando crescimento econômico sustentável e alta qualidade de vida (Caragliu; Del Bo; Nijkamp, 2011).

A concepção moderna de DTI foi desenvolvida pela *Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* da Espanha (SEGITTUR), onde teve Benidorm como o primeiro DTI do mundo, e publicada pela Asociación Española de Normalización (UNE), tendo sido adotada como base conceitual e ferramenta estratégica por diversos países. O modelo espanhol utiliza uma visão sistêmica baseada em cinco eixos: inovação, sustentabilidade, competitividade, acessibilidade e governança.

Benidorm, cidade localizada na costa de Alicante, na Espanha, tornou-se referência mundial ao conquistar, em 2019, a certificação como o primeiro Destino Turístico Inteligente do mundo, segundo a Norma UNE 178501. Essa experiência de sucesso demonstra que a transformação em DTI é viável mediante abordagem sistêmica (ESPANHA, 2019a).

O Brasil, em colaboração entre o Ministério do Turismo e o *Instituto Ciudades del Futuro*, adaptou o modelo espanhol para um modelo expandido que contempla múltiplos eixos: governança, inovação, tecnologia, acessibilidade, sustentabilidade, segurança, promoção e marketing, mobilidade e transporte, e criatividade (MTUR, 2021). Conforme a Cartilha de Transformação de Destinos Turísticos Inteligentes, um DTI "é um destino turístico que gerencia seus processos e seu território de forma inovadora e sustentável, comprometido com pilares que impactam positivamente a qualidade de vida dos moradores e a experiência dos turistas" (MTUR, 2022).

Em 2021, o Ministério do Turismo lançou a Estratégia DTI Brasil, selecionando dez cidades para iniciarem o processo de transformação: Brasília (DF), Recife (PE), Salvador (BA), Rio de Janeiro (RJ), Angra dos Reis (RJ), Florianópolis (SC), Curitiba (PR), Campo Grande (MS), Rio Branco (AC) e Palmas (TO) (MTUR, 2022; EMBRATUR, 2022). Em 2023, outros dez municípios foram incorporados ao programa, e em agosto de 2025, foi lançada a Rede Brasileira de Destinos Turísticos Inteligentes, unindo 27 municípios que aplicam formalmente a metodologia de DTI

(MTUR, 2025). Nesta investigação, os casos selecionados foram: Campo Grande – MS, Curitiba – PR, Vitória – ES e São Luís – MA e Benidorm – Espanha.

O turismo na natureza contribui significativamente para o desenvolvimento de territórios inteligentes ao promover capacidades e potencialidades locais, apresentando-se como alternativa para consolidação de atrativos naturais, manifestações culturais e tradições (Liu; Chiang; Ko, 2023), podendo estar presente em espaços urbanos e rurais.

A aplicação do conceito de DTI em áreas rurais, embora apresente dificuldades específicas em relação aos pequenos destinos, mostra-se viável mediante abordagem de especialização inteligente, na qual destinos rurais devem trabalhar na direção da modernização adaptada às suas realidades territoriais (Ballina, 2020). No contexto brasileiro, municípios como Bonito (MS) e Gramado (RS), que integram o programa DTI Brasil, demonstram que destinos com forte vocação para o turismo na natureza podem desenvolver-se como DTIs, integrando tanto áreas urbanas quanto rurais em suas estratégias de transformação (Melo; Dourado; Mendonça, 2018; MTUR, 2023b).

Em Mato Grosso do Sul, estudos sobre governança regional local indicam uma "deficiência de comunicação" entre os atores do turismo (Lima et al., 2023), enquanto a análise do processo de transformação de Campo Grande em DTI constatou a "necessidade de uma ampla divulgação do projeto" junto aos *stakeholders* (Cezário; Melo-Silva, 2023). Em Curitiba, o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) tem fortalecido a articulação entre poder público e iniciativa privada para consolidar o município como DTI, alinhado à Política Nacional de Turismo 2023–2027 (PREFEITURA DE CURITIBA, 2025). No Espírito Santo, estudos apontam entraves de articulação intersetorial que dificultam a execução de projetos em municípios como Vila Velha (Rocha; Silva; Dias, 2020), enquanto no Maranhão iniciativas como o Encontro de Gestores Municipais de Turismo dos Polos Maranhenses demonstram esforços do poder público para superar a fragmentação institucional e promover a integração regional (GOVERNO DO MARANHÃO, 2024).

No turismo, esse processo é particularmente complexo, envolvendo a circulação de saberes entre múltiplos atores; setores públicos, setores privado, comunidades locais e instituições de ensino e pesquisa. A urgência dessa questão intensifica-se no contexto da transformação de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), uma estratégia governamental lançada em 2021 pelo Ministério do Turismo, que busca transformar municípios em destinos turísticos inovadores, sustentáveis e

competitivos. A fragmentação na comunicação entre os formuladores da política e os atores envolvidos nos territórios, dificulta a ampla divulgação dos projetos e a adesão efetiva dos envolvidos (Oliveira De Almeida *et al.*, 2023). Essa lacuna entre a concepção centralizada da política e sua operacionalização descentralizada pode configurar um obstáculo à efetividade da estratégia DTI Brasil.

Diante da escassez de pesquisas com evidências empíricas sobre transferência de conhecimento no turismo (Yang, 2022), especificamente no processo de transformação de DTI envolvendo o território urbano e rural no Brasil, ressalta-se a importância de aprofundar a análise do modelo DTI Brasil através de uma perspectiva que articule teoria e prática. Partindo do pressuposto de que os desafios de articulação e comunicação constituem um fenômeno recorrente, esta tese buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico, considerando seus componentes urbanos e rurais. Parte-se do pressuposto de que a transferência de conhecimento no modelo DTI Brasil ocorre de modo assimétrico e fragmentado, influenciada por limites organizacionais, tecnológicos e culturais dos atores envolvidos, especialmente em destinos com forte componente de turismo na natureza.

A relevância desta análise para a gestão do agronegócio reside na crescente sinergia entre o turismo e as atividades produtivas no campo, uma vez que o turismo na natureza pode gerar novas oportunidades econômicas e diversificar bens e serviços em regiões rurais. Como aplicabilidade prática, esta tese propõe um modelo teórico que sintetize as dinâmicas de transferência de conhecimento observadas empiricamente nos territórios investigados, oferecendo tanto contribuição acadêmica quanto instrumental para a otimização da implementação da política DTI Brasil.

## 1.1 OBJETIVOS

### **Geral:**

- Analisar como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico considerando dimensões urbanas e rurais.

### **Específicos:**

- I. Descrever o processo de concepção da metodologia DTI Brasil e sua adaptação ao contexto brasileiro;
- II. Analisar a atuação dos atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento em DTIs em transformação;
- III. Identificar os obstáculos que os empreendedores turísticos na natureza percebem no processo de transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil;
- IV. Relatar os sentimentos dos atores envolvidos quanto à metodologia DTI Brasil e à dinâmica de transferência de conhecimento;
- V. Propor um modelo de transferência de conhecimento para DTIs em transformação;
- VI. Formular recomendações técnicas e de governança com vistas a otimizar a transferência de conhecimento e a implementação da política DTI Brasil.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As buscas realizadas no Portal de Periódicos da Capes, no Banco de Teses e Dissertações da Capes, bem como nas bases Web of Science e Scopus, em 5 de junho de 2025, utilizando palavras-chave em português: “Destinos Turísticos Inteligentes e Gestão do Conhecimento”, “Destinos Turísticos Inteligentes e Transferência de Conhecimento”, “Destinos Turísticos Inteligentes e Turismo na Natureza” e “Destinos Turísticos Inteligentes e Agroturismo”, e em inglês: “*Smart Tourism Destinations and Knowledge Management*”, “*Smart Tourism Destinations and Knowledge Transfer*”, “*Smart Tourism Destinations and Nature Tourism*” e “*Smart Tourism Destinations and Agritourism*”, revelaram um cenário ainda incipiente de produção científica sobre o tema.

No Banco de Teses e Dissertações da Capes foram identificados quatro estudos; na base *Web of Science*, três estudos; e na Scopus, seis estudos, sendo constatada a duplicidade de três artigos entre as bases internacionais. Destaca-se que as combinações “*Smart Tourism Destinations and Nature Tourism*” e “*Smart Tourism Destinations and Agritourism*” não retornaram artigos científicos publicados até o momento da busca. Embora os trabalhos encontrados abordem aspectos relacionados à gestão do conhecimento, ao turismo ou aos DTI, nenhum deles trata

especificamente da transferência de conhecimento no processo de implementação de DTI em transformação que envolva, simultaneamente, contextos urbanos e rurais.

Essa ausência evidencia uma lacuna relevante na literatura, sobretudo considerando que o modelo DTI Brasil se encontra em fase de expansão e implementação em diferentes regiões do país. Nesse sentido, esta tese apresenta caráter inovador ao analisar a transferência de conhecimento fundamentada especificamente na metodologia DTI Brasil, integrando, de forma empírica, estabelecimentos de turismo na natureza. Embora existam modelos gerais de transferência de conhecimento e estudos sobre inovação no turismo, permanece uma lacuna na construção de um modelo que articule, de maneira integrada, os eixos dos DTI conforme a metodologia brasileira e as especificidades do turismo na natureza.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui ao evidenciar as assimetrias existentes entre a formulação centralizada das políticas públicas de turismo e sua operacionalização descentralizada nos territórios. Ao analisar empiricamente esse descompasso, a pesquisa amplia a compreensão sobre os desafios de implementação de políticas públicas complexas, especialmente aquelas que dependem da circulação de conhecimento entre múltiplos atores e escalas territoriais.

Para a área da gestão do agronegócio, a relevância da pesquisa reside na crescente sinergia entre o turismo e as atividades produtivas no campo. O turismo na natureza configura-se como uma alternativa capaz de gerar novas oportunidades econômicas, diversificar bens e serviços nas regiões rurais e promover um desenvolvimento que articule o setor agrícola à oferta de experiências turísticas autênticas, valorizando saberes locais e recursos territoriais.

Sob a perspectiva gerencial, a pesquisa oferece subsídios diretos ao Ministério do Turismo para a revisão e o aprimoramento da Estratégia DTI Brasil, ao fornecer um diagnóstico fundamentado em evidências empíricas sobre as barreiras enfrentadas na implementação da política. Para gestores municipais e empreendedores do setor turístico, a tese apresenta orientações práticas para a construção de ecossistemas de aprendizagem mais eficazes, capazes de mobilizar tanto o conhecimento explícito quanto o conhecimento tácito na consolidação de destinos verdadeiramente inteligentes, sustentáveis e competitivos.

Do ponto de vista social, o impacto do estudo está associado à defesa de um modelo de desenvolvimento turístico mais inclusivo e democrático. Ao demonstrar como os atores locais, especialmente os empreendedores, podem participar de forma

mais efetiva dos processos de formulação e adaptação das políticas públicas que os afetam, a pesquisa contribui para o fortalecimento das comunidades, a valorização dos conhecimentos locais e a promoção da sustentabilidade nos territórios que integram áreas urbanas, o turismo na natureza e o agronegócio. Ademais, o estudo alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial à educação de qualidade (ODS 4), ao trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), à inovação e infraestrutura (ODS 9) e às cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11).

Esta tese está estruturada em cinco partes. A Parte I corresponde à apresentação do estudo, contemplando a introdução, os objetivos e a justificativa. A Parte II abrange o referencial teórico, organizado em cinco eixos: gestão e transferência de conhecimento; construto teórico para a análise da transferência de conhecimento em Destinos Turísticos Inteligentes em transformação; Destinos Turísticos Inteligentes; conhecimento na era digital e suas interfaces com tecnologias emergentes; e turismo na natureza e suas relações com os DTI.

A Parte III apresenta o método da pesquisa, detalhando a abordagem metodológica, o contexto e o local do estudo, os participantes, os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados, os aspectos éticos e a matriz de amarração. A Parte IV dedica-se à apresentação e discussão dos resultados, abrangendo: o perfil dos participantes e dos empreendimentos turísticos; o processo de concepção da metodologia DTI Brasil; a atuação dos atores no processo de transferência de conhecimento na implementação dos DTI; as principais barreiras enfrentadas pelos empreendedores do turismo na natureza; a proposta de um modelo de transferência de conhecimento; e recomendações técnicas para o aprimoramento desse processo na implementação de DTI em transformação no Brasil. Por fim, a Parte V apresenta as reflexões finais da pesquisa, seguidas das referências bibliográficas.





## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão abordados conceitos e definições de conhecimento, transferência de conhecimento, síntese de modelos de transferência de conhecimento, DTI e turismo na natureza.

### 2.1 GESTÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

O conhecimento é o resultado do processamento de informações por parte dos indivíduos, as quais se manifestam sob a forma de ideias, fatos, notícias, entre outras formas. Percebe-se uma interdependência entre conhecimento e informações, onde é necessário que um dado inicialmente se transforme em informação para que posteriormente se desenvolva em conhecimento (Wang; Noe, 2010).

O conhecimento se mostra em duas formas: explícito e tácito. O explícito é expresso em formatos tangíveis, como números, símbolos e linguagem verbal, tornando-se mais facilmente transmissível devido à sua capacidade de ser armazenado, exemplos disso incluem bancos de dados, livros e textos. O conhecimento tácito reside na mente das pessoas, sendo, portanto, intrínseco e não visível, o que dificulta sua transferência direta. A sua transmissão requer observação, treinamento, demonstração e experiência prática (Leonard; Sensiper, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1995; Takeuchi; Nonaka, 2008). É uma forma de conhecimento pessoal e inerente às habilidades individuais de um sujeito (Grant, 2007).

A transferência de conhecimento é compreendida como o processo pelo qual uma unidade organizacional (indivíduo, equipe ou departamento) é afetada pela experiência de outra, sendo um mecanismo fundamental para que as organizações aprendam e melhorem seu desempenho de forma contínua. Longe de ser uma simples troca de informações, este processo é a base para a criação e sustentação de vantagem competitiva, pois permite que boas práticas, inovações e lições aprendidas se disseminem e se integrem às rotinas da empresa. A eficácia da transferência depende não apenas da disponibilidade de canais de comunicação, mas da capacidade da organização em facilitar a absorção e a aplicação do saber em novos contextos, envolvendo tanto o conhecimento explícito, formalizado em documentos, quanto o conhecimento tácito, que reside na experiência dos indivíduos (Argote; Ingram, 2000).

Para compreender a definição de transferência de conhecimento é necessário assimilar a distinção dela e o compartilhamento de conhecimento. Apesar de não serem recentes, estudos sobre esses temas específicos têm aumentado ao longo dos anos e têm sido conduzidos com maior rigor científico (Kumar; Ganesh, 2009; Tangaraja, 2016). O compartilhamento pode ser entendido como uma faceta da transferência (Liao; To; Hsu, 2013), referindo-se ao ato de transmitir ou "doar" o conhecimento (Yesil; Büyükebeşe; Koska, 2013). Essa ação, contudo, foca na perspectiva da fonte que disponibiliza a informação, sem garantir que ela será efetivamente recebida ou reutilizada (Malhota; Majchrzak, 2004). A transferência, por sua vez, representa um processo mais amplo e completo (Tangaraja, 2016), que só se efetiva quando o conhecimento é não apenas transmitido, mas também identificado, absorvido, assimilado e, crucialmente, aplicado pelo receptor em um novo contexto (Szulanski; Cappetta; Jensen, 2004).

A transferência de conhecimento emerge como uma atividade fundamental, no contexto da gestão do conhecimento (Fullwood; Rowley; Delbridge, 2013). A otimização do conhecimento requer sua pronta disponibilidade e transferência na estrutura organizacional (Liao; To; Hsu, 2013). Transferir o conhecimento pode ser definido como o ato de trocar informações, ideias, sugestões e experiências que sejam relevantes para a organização e os envolvidos (Bartol; Srivastava, 2002). Pode-se definir como a ação do sujeito de disseminar suas percepções com os demais colaboradores, ao mesmo tempo em que adquire o conhecimento que os outros possuem. Esse comportamento, resulta em uma assimilação mútua do conhecimento transferido entre a fonte e o receptor (Tonet; Paz, 2006).

A transferência de conhecimento é um processo intrinsecamente ligado à inovação, pois dota as organizações de capacidade adaptativa para enfrentar os desafios do mercado e obter vantagem competitiva (Munzlinger; Gonçalo; Dos Santos, 2023). Dado que a efetividade deste processo é frequentemente comprometida por dificuldades e barreiras, a compreensão de suas dinâmicas torna-se essencial para a otimização do fluxo de saberes (Diniz *et al.*, 2020a). Em resposta a essa complexidade, a literatura reconhece a existência de uma variedade de modelos e procedimentos que buscam exemplificar as etapas de implementação da transferência de conhecimento, ainda que caracterizados por diferentes terminologias e fases (Frank; Ribeiro, 2012).

Para compreender melhor a dinâmica dos modelos de transferência de conhecimento, foi realizada uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, aplicando os seguintes termos: "*knowledge transfer model*" OR "*knowledge transfer process*" AND "*knowledge transfer*". Foram analisados o título, resumo e palavras-chave. A busca aconteceu em 25/03/2024, a literatura apresenta diversos modelos de transferência de conhecimento, estruturados em fases sequenciais e lineares. Tais referenciais, contudo, mostram-se genéricos para analisar a implementação de políticas públicas complexas como o DTI, que envolve múltiplos atores e a interação entre conhecimentos explícitos e tácitos. Essa lacuna justifica a construção de um modelo teórico que será aplicado nesta tese.

Abou-Zeid (2005) propõe um modelo composto por quatro fases distintas: **i) O processo de iniciação** no contexto da transferência de conhecimento em organizações turísticas envolve uma reflexão estratégica conduzida pela entidade receptora, fundamentada na identificação tanto do conhecimento disponível quanto da lacuna de conhecimento a ser preenchida. Essa lacuna pode ser identificada tanto pela organização receptora, ao reconhecer suas próprias deficiências de informação, quanto pela fonte do conhecimento, que procura conscientemente suprir essas necessidades. **ii) A segunda fase, denominada interrelação**, consiste na interação direta entre a fonte do conhecimento e o receptor, com foco na especificação detalhada do conhecimento a ser transmitido, seu cronograma e o público-alvo da transferência. Para que a transferência efetiva ocorra, são necessários canais adequados de comunicação e interação. **iii) implementação** tem início quando a organização receptora recebe o conhecimento transferido, que então é descompactado e reinterpretado à luz de seu contexto específico. O conhecimento assim adquirido deve ser integrado harmoniosamente ao conhecimento pré-existente na organização. **iv) internalização**. Na última etapa, espera-se que o receptor não apenas aplique eficazmente o conhecimento adquirido, mas também incorpore sua utilização como parte habitual das práticas organizacionais, visando alcançar resultados satisfatórios e sustentáveis.

Frank e Ribeiro (2012) apresentam a transferência de conhecimento de maneira formal e estruturada em cinco fases distintas: **i) geração de conhecimento na fonte**, o conhecimento é criado, organizado e compartilhado entre os membros do projeto, equipe ou empresa. **ii) identificação do conhecimento**, surge a oportunidade de aplicar esse conhecimento em outras empresas, projetos ou equipes,

permitindo a transferência de práticas bem-sucedidas e experiências adquiridas. **iii) processamento do conhecimento**, as informações abstraídas são formalmente registradas com o objetivo de torná-las claras, abrangentes e compreensíveis. **iv) disseminação do conhecimento**, o conhecimento é distribuído e disseminado para parceiros, equipes ou membros de outros projetos por meio de diversos canais e mecanismos de distribuição. **v) aplicação do conhecimento pelo destinatário**. Finalmente, o foco recai sobre o destinatário, que deve estudar e aprender como aplicar o conhecimento em seu próprio contexto. Ao integrar esse conhecimento nas suas rotinas, ele pode ser retido pela nova equipe, garantindo sua eficácia e continuidade.

Khantong e Ahmad (2016) delinearam um procedimento metodológico de transferência de conhecimento composto por quatro fases distintas, a saber: **i) identificação** onde ocorre o reconhecimento de novos conhecimentos externos. Nesta etapa, a motivação é direcionada para valorizar o conhecimento disponível no mercado por outros agentes. **ii) codificação**, facilita a transferência do conhecimento, permitindo que ele seja convertido em diferentes formatos, como documentos eletrônicos, linguagem numérica, modelos ou gráficos. Essa codificação resulta em economia de tempo e redução de custos, tornando mais fácil a transferência de conhecimento abstrato. **iii) aquisição**, a capacidade de absorver o conhecimento codificado é crucial. Isso implica na transferência real do conhecimento da fonte para a organização receptora. **iv) interpretação**, finalmente, é essencial a habilidade de assimilar o conhecimento adquirido, envolvendo a interpretação e o processamento das informações provenientes de fontes externas. O receptor desempenha o papel de reconstituir o conhecimento adquirido de forma a torná-lo relevante para a organização. nesta fase A interpretação desempenha um papel central no processo de transferência.

Kwan e Cheung (2006) propuseram um modelo de transferência de conhecimento fundamentado em uma análise minuciosa de 20 estudos empíricos. Esse modelo foi estruturado em quatro fases distintas: **i) motivação**, refere-se a qualquer ação que desencadeia a tentativa de transferência de conhecimento, surgindo da necessidade de desenvolver ou aprimorar um negócio devido a uma lacuna de conhecimento. O diferencial desse processo reside na sinalização da iteratividade entre suas fases. **ii) correspondência**, busca-se o parceiro ideal, considerando-se não apenas o conhecimento, mas também a confiabilidade e a força

dos laços sociais. Uma vez estabelecida a parceria, inicia-se a próxima etapa. **iii) implementação**, na qual os recursos são movimentados e adaptados, exigindo a capacidade de assimilação pelo destinatário. **iv) retenção**, as novas práticas são estabelecidas e consolidadas no ambiente de trabalho e na rotina. Contudo, é crucial que todo esse conhecimento seja armazenado em um repositório e esteja disponível conforme necessário, evitando sua depreciação.

Li e Fu (2007) propõem um modelo composto por quatro fases distintas: **i) aquisição**, engloba a identificação de problemas, a definição dos objetivos do sistema, a localização das fontes de conhecimento pertinentes e a obtenção de conhecimento dessas fontes identificadas. **ii) representação**, consiste na conversão do conhecimento adquirido em formatos e estruturas utilizáveis. **iii) assimilação**, envolve o compartilhamento e o armazenamento interno do conhecimento adquirido, bem como a criação de novo conhecimento em diversas bases. **iv) divulgação**, inclui a validação do conhecimento, sua manutenção e a disponibilização das informações para utilização.

Li-Ping (2006) descreve um modelo composto por cinco fases: **i) pesquisa**, engloba a busca por conhecimento, que pode ser obtido através de diversas fontes como amigos, familiares e colegas. **ii) correspondência**, o foco é encontrar o parceiro ideal, considerando aspectos como perfil, características, confiabilidade, contexto organizacional, competitividade entre os parceiros, similaridade e força dos laços sociais. É crucial que o parceiro esteja disposto a compartilhar e transferir conhecimento. **iii) aprendizagem**, aprendizagem, destaca-se a importância de absorver e assimilar o conhecimento transferido. Isso pode exigir o reconhecimento de limitações e deficiências para melhorar a capacidade de aprendizagem. **iv) adaptação**, envolve a integração do conhecimento no novo contexto em que ele é aplicado. **v) integração**, o destinatário alcança resultados satisfatórios com o conhecimento transferido, e novas práticas são institucionalizadas, tornando-se parte da realidade da organização.

Liyanage *et al.* (2009) propuseram um modelo composto por seis fases, as quais se fundamentam em: **i) conscientização**, engloba a identificação do conhecimento relevante e a busca por informações congruentes com os objetivos organizacionais. **ii) aquisição**, denominada aquisição, ocorre a recepção do conhecimento, sendo essencial que tanto o emissor quanto o receptor consintam na transferência de conhecimento e possuam a capacidade de identificá-lo e adquiri-lo,

seja de forma verbal ou documentada. **iii) transformação.** Caso a interação seja efetiva, avança-se para a terceira fase, na qual são gerados dados e informações que servem de base para a construção de novos conhecimentos, sendo o receptor responsável pela decisão de inclusão ou exclusão do conhecimento adquirido. **iv) associação,** o conhecimento selecionado é contextualizado e adaptado às necessidades específicas da organização, demandando uma equipe madura para discernir a relevância para atender às demandas da empresa. **v) aplicação,** refere-se à implementação do planejado. **vi) externalização/feedback do conhecimento,** consiste em um período de avaliação e retorno tanto pelo emissor quanto pelo receptor.

Narteh (2008) categoriza a transferência de conhecimento em um esquema composto por quatro fases distintas: **i) conversão,** aborda a metamorfose de conhecimento tácito em conhecimento explícito, conhecimento explícito em tácito, transmutação entre conhecimentos tácitos ou entre conhecimentos explícitos. **ii) roteamento,** descreve o processo físico de movimentação do conhecimento do remetente ao destinatário. Esta etapa também envolve a definição dos canais a serem utilizados para a transmissão eficiente do conhecimento. **iii) difusão,** refere-se aos agentes encarregados de receber o conhecimento e disseminá-lo para o restante do grupo, com o objetivo de integrá-lo à memória organizacional. **iv) aplicação do conhecimento.** Quanto à quarta e última fase, aplicação, o ciclo de transferência é concluído quando o destinatário é capaz de aplicar efetivamente o conhecimento adquirido.

Para analisar a transferência de conhecimento, Szulanski (2000) propõe que o processo seja analisado por um modelo em quatro etapas: **i) iniciação,** começa processo de transferência de conhecimento é meticulosamente delineada através da avaliação criteriosa das fontes disponíveis. Esta avaliação inclui a análise de sua credibilidade e da capacidade de transmitir informações relevantes, além da consideração da viabilidade da transferência de conhecimento. Este procedimento é estruturado em três fases distintas: (1) análise das fontes quanto ao domínio dos conhecimentos e sua habilidade de transmissão; (2) avaliação da viabilidade da transferência; e (3) desenvolvimento de estratégias de transferência. Adicionalmente, a formulação de acordos, colaborações e contratos é uma parte essencial desta etapa inicial. **ii) implementação,** o processo se caracteriza pela interação entre um emissor e um receptor, marcando o início da transmissão de conhecimento por meio de

mecanismos adequados, como cursos, treinamentos, palestras e atividades práticas. Este fenômeno compreende duas etapas: (1) o estabelecimento inicial da interação entre a fonte de conhecimento e seu destinatário; e (2) a aplicação prática dos conhecimentos recebidos por meio de mecanismos específicos, como consultorias e dias de campo. **iii) alavancagem**, ocorre através da aplicação sistemática dos conhecimentos adquiridos por gestores e funcionários, estruturando-se em duas fases distintas: a implementação do conhecimento e sua rotinização. **iv) integração**, é identificada pela assimilação dos conhecimentos transmitidos e sua subsequente aplicação sistemática pela organização, abrangendo as fases de absorção do conhecimento e sua incorporação às rotinas de trabalho.

Yahya *et al.* (2016) estruturaram a transferência de conhecimento em quatro fases distintas, a saber: **i) aquisição**, é caracterizada pelo interesse inicial do remetente em adquirir conhecimento. **ii) conversão**, ocorre a transformação desse conhecimento em uma linguagem padronizada e universal, facilitando sua implementação subsequente. **iii) implementação**, envolve a aplicação efetiva e a transmissão do conhecimento ao destinatário. Antes da implementação, é essencial que o conhecimento seja adequadamente armazenado em um repositório, garantindo sua disponibilidade para uso futuro. **iv) armazenamento**, desempenha um papel crucial ao proteger e preservar o conhecimento transferido, possibilitando sua utilização em momentos posteriores. Nesse contexto, as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel fundamental ao apoiar efetivamente esta fase de armazenamento, facilitando a recuperação e a aplicação eficiente do conhecimento acumulado.

Finalizando a exposição dos processos mencionados anteriormente, elaborou-se um quadro comparativo (Quadro 1) que servirá de base para a construção do modelo de transferência de conhecimento para este estudo.



**Quadro 1 - Síntese dos processos de transferência de conhecimento**

Autores (ano)	Etapas dos processos de transferência de conhecimento					
Abou-Zeid, (2005)	Iniciação	Interrelação	Implementação	Internalização		
Frank e Ribeiro (2012)	Geração do conhecimento na fonte	Identificação do conhecimento	Processamento do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Aplicação do conhecimento pelo destinatário/	
Khantong e Ahmad (2016)	Identificação	Codificação	Aquisição	Interpretação		
Kwan e Cheung (2006)	Motivação	Identificação	Execução	Retenção		
Li e Fu (2007)	Aquisição	Representação	Assimilação	Divulgação		
Li-Ping (2006)	Pesquisa	Correspondência	Aprendizagem	Adaptação	Integração	
Liyanage <i>et al.</i> (2009)	Conscientização	Aquisição	Transformação	Associação	Aplicação	Feedback
Narteh (2008)	Conversão	Roteamento	Difusão	Aplicação		
Szulanski, (2000)	Inicialização	Implementação	Alavancagem	Integralização		
Yahya (2016)	Aquisição	Conversão	Implementação	Armazenamento		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2024).

No Quadro 1 demonstra particularidades entre os modelos apresentados: i) diferenciais; ii) quantidade de fases; iii) semelhanças.

No que diz respeito aos diferenciais dos modelos de transferência de conhecimento, diversas abordagens se destacam. O modelo de Szulanski (2000) se destaca por explicar quais são as fontes de conhecimento. Liyanage *et al.* (2009) sugerem a importância de, ao final do processo, indicar os tipos de transferência, mensurar os resultados e identificar os fatores influenciadores. Khanton e Ahmad (2016) especificam as fases do processo de transferência referentes à fonte e ao destinatário de forma isolada. Por fim, Li e Fu (2007) destacam a necessidade de validar o conhecimento e disponibilizar as informações para todos os envolvidos ao término do processo.

Sobre o segundo aspecto, referente à quantidade de fases, o modelo proposto por Liyanage *et al.* (2009) apresenta seis processos, sendo o último a externalização/feedback, que consiste na avaliação e retorno tanto para o emissor quanto para o receptor. Frank e Ribeiro (2012) apresentam um modelo com cinco processos, sendo o último a aplicação do conhecimento pelo destinatário. Neste modelo, o foco está no destinatário, que deve estudar e aprender a aplicar o conhecimento em seu próprio contexto.

O terceiro aspecto, semelhança, considera-se as fases de inicialização e iniciação. Esses termos englobam a identificação, avaliação, habilidade de transmissão, viabilidade e estratégias de transferência (Zeid, 2005; Szulanski, 2000). Khanton e Ahmad (2016) propõem que o processo se inicie pela identificação, que envolve o reconhecimento de novos conhecimentos externos. Kwan e Cheung (2006) corroboram que a etapa inicial, denominada motivação, além de incluir a identificação das fontes, requer a avaliação da confiabilidade, conhecimento e comprometimento entre os atores envolvidos. Outra similaridade identificada é que sete modelos apresentam quatro processos distintos (Abou-Zeid, 2005; Khanton; Ahmad, 2016; Kwan; Cheung, 2006; Li; Fu, 2007; Narteh, 2008; Szulanski, 2000; Yahya *et al.*, 2016).

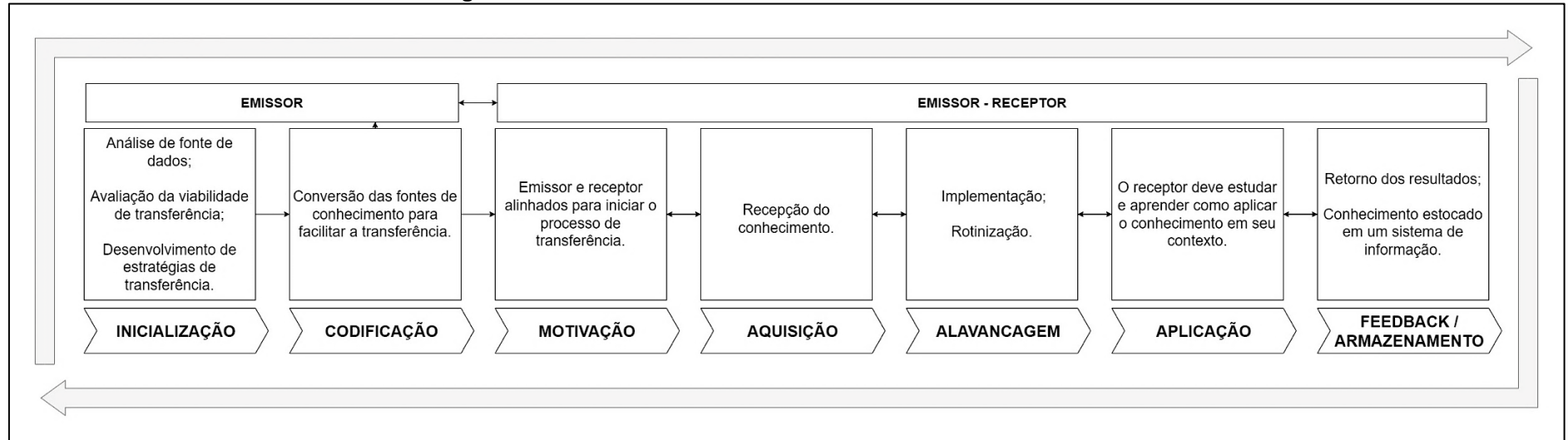
Após uma análise comparativa dos modelos apresentados, levando-se em conta o tipo de transferência e o contexto aplicado, sugere-se um agrupamento das considerações identificadas sobre os modelos de transferência, devido à dois motivos: i) ao observar lacunas provenientes de modelos existentes (diferenças na quantidade de fases estabelecidas e elementos que se diferenciam entre os modelos); ii) pela intenção de elaborar um modelo mais robusto, minucioso e completo. Com isso, a

próxima seção dedicou-se a demonstrar uma outra proposta de processo de transferência de conhecimento.

### **2.1.1 Estrutura de análise para a análise de transferência de conhecimento em DTI em Transformação**

A estrutura de análise teórico para este estudo, é composto por sete fases: i) inicialização; ii) codificação; iii) motivação iv) aquisição v) alavancagem; vi) aplicação; e vii) feedback e armazenamento (Figura 1). Essas fases foram delineadas a partir da descrição e análise de 10 modelos, considerando: as similaridades e diferenças; as atividades presentes; os aspectos de maior destaque; e os padrões identificados nos modelos.

**Figura 1 - Estrutura de análise de transferência de conhecimento**



Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2024).

Na primeira fase denominado de inicialização, a sua estruturação consiste em três fases distintas: (1) análise das fontes quanto ao domínio dos conhecimentos e sua habilidade de transmissão; (2) avaliação da viabilidade da transferência; e (3) desenvolvimento de estratégias de transferência (Szulanski, 2000).

Na próxima fase, a codificação facilita a transferência do conhecimento, permitindo que seja convertido em diferentes formatos, como documentos eletrônicos, linguagem numérica, modelos ou gráficos. Essa codificação resulta em economia de tempo e redução de custos, tornando mais fácil a transferência de conhecimento abstrato (Khanton; Ahmad, 2016). A motivação, pode originar-se tanto do emissor quanto do receptor. O fundamental é que ambos estejam alinhados, motivados e preparados para iniciar o processo de transferência de conhecimento (Kwan, Cheung; 2006).

Seguindo com a aquisição, ocorre a recepção do conhecimento, sendo essencial que tanto o emissor quanto o receptor consintam na transferência e possuam a capacidade de identificá-lo e adquiri-lo, seja de forma verbal ou documentada (Liyanage *et al.*, 2009).

A alavancagem através da aplicação sistemática dos conhecimentos adquiridos por emissor e receptor, estrutura-se em duas fases distintas: a implementação do conhecimento e sua rotinização (Szulanski, 2000). Seguindo com a aplicação, sugere-se que o receptor deve estudar e aprender como aplicar o conhecimento em seu próprio contexto (Frank; Ribeiro, 2012).

Por fim, no feedback e armazenamento, o feedback é o período de avaliação e retorno dos resultados provenientes do remetente e direcionados ao destinatário (Liyanage *et al.*, 2009). Em outras palavras, trata-se da apreciação por ambas as partes com o objetivo de compreender os resultados da transferência e identificar pontos de melhoria. Por outro lado, o armazenamento, refere-se ao processo em que o conhecimento é estocado em um repositório, como um sistema de informação, estando disponível quando necessário e evitando a perda do conhecimento transferido (Kwan; Cheung, 2006). Em síntese, o armazenamento é um meio para proteger e preservar o conhecimento, possibilitando sua utilização em outras ocasiões (Yahya, 2016).

É relevante salientar que a transferência de conhecimento não ocorre apenas por meio do contato físico, mas também através de plataformas virtuais. Para Frank e Ribeiro (2012), o processo em etapas pode ser mais claramente elucidado em

contextos virtuais do que no contato presencial. Nos processos presenciais, por exemplo, as interações tendem a ser mais intensas e dinâmicas, resultando na sobreposição de algumas fases, ou seja, ocorrendo simultaneamente. Essa característica é particularmente relevante para a análise de DTI, que por sua natureza tecnológica e territorialmente dispersa, mobiliza tanto canais virtuais quanto dinâmicas presenciais de compartilhamento de conhecimento.

O tópico a seguir, apresenta a contextualização de DTI, destacando os principais modelos internacionais e a forma como o modelo brasileiro de DTI foi estruturado.

## 2.2 CONHECIMENTO NA ERA DIGITAL E SUAS INTERFACES COM AS TECNOLOGIAS EMERGENTES

A transformação digital tem sido amplamente discutida como um vetor estratégico para a modernização organizacional e territorial, especialmente em contextos que envolvem inovação, políticas públicas e gestão do conhecimento. No entanto, mais do que a simples adoção de tecnologias, a transformação digital refere-se a um processo sociotécnico que altera estruturas organizacionais, práticas de trabalho, formas de interação e mecanismos de aprendizagem (Vial, 2019). Nesse sentido, compreender como a transformação digital contribui, ou não, para a transferência de conhecimento torna-se fundamental para analisar estratégias como DTI.

A contemporaneidade é marcada por uma transformação profunda nos processos de produção, disseminação e apropriação do conhecimento, catalisada pela revolução digital que permeia as esferas social, econômica e tecnológica. A integração de tecnologias emergentes, tais como inteligência artificial (IA), blockchain, internet das coisas (IoT) e plataformas digitais colaborativas; redefine a forma como o conhecimento é gerado, transferido e utilizado nas organizações e comunidades, incluindo os destinos turísticos inteligentes (DTI) em processos de transformação (Arantes *et al.*, 2021).

Essas tecnologias promovem a criação de ecossistemas digitais que ampliam a capacidade de captação, organização e análise de dados, convertendo-os em conhecimento útil para a tomada de decisão e para a inovação contínua. No âmbito dos DTIs, a apropriação dessas ferramentas permite a construção de redes

colaborativas entre atores públicos, privados e comunitários, favorecendo a governança multissetorial, a integração entre atividades rurais e turísticas, e a valorização das especificidades locais inerentes ao turismo na natureza e agronegócio (Hall; Page, 2014).

A renovação dos modelos de gestão do conhecimento, como o ciclo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), encontra nas tecnologias digitais novos recursos para automatizar e potencializar a conversão entre o conhecimento tácito e explícito. A inteligência artificial generativa, por exemplo, amplia as possibilidades de transformar saberes tácitos em conteúdos documentados e acessíveis, personalizando o suporte a tomadores de decisão, antecipando tendências e acelerando a aprendizagem organizacional (Kaczorowska-Spychalska *et al.*, 2024).

Ao mesmo tempo, o uso intensivo de plataformas digitais para avaliação e compartilhamento de experiências entre turistas, comunidades e prestadores de serviço cria um fluxo dinâmico e bidirecional de conhecimento explícito e tácito, que retroalimenta as estratégias de gestão da experiência e a inovação dos destinos. Essa interatividade também incita desafios relacionados à segurança, privacidade dos dados e necessidade de adaptação cultural e tecnológica dos agentes locais (Vaz *et al.*, 2025).

No contexto do turismo na natureza e do agronegócio, a digitalização facilita o surgimento de comunidades de prática e o desenvolvimento de capacidades de absorver o conhecimento, que articulam conhecimentos locais e externos, impulsionando a competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos rurais (Pato; Duque, 2025). A compreensão dessa complexa teia sociotécnica revela que a transformação digital não dispensa a gestão do conhecimento institucionalizada, mas a amplia e torna mais complexa, exigindo políticas públicas e governança integradas que promovam a convergência entre infraestrutura digital, capacitação humana e processos colaborativos (Turtureanu *et al.*, 2025; Zhang *et al.*, 2024).

Em síntese, a abordagem contemporânea do conhecimento na era digital demanda uma visão sistêmica, que reconheça o papel das tecnologias não apenas como ferramentas, mas como componentes intrínsecos na criação, circulação e uso do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997). Essa perspectiva é particularmente relevante para os novos arranjos territoriais e produtivos de destinos turísticos inteligentes, sobretudo aqueles que dialogam com o turismo na natureza e o

agronegócio, setores onde a inovação e sustentabilidade são cruciais para a permanência e o desenvolvimento regional (Pato; Duque, 2025).

A literatura reconhece que as tecnologias digitais ampliam o potencial de circulação do conhecimento ao facilitar o armazenamento, o acesso e a disseminação de informações codificadas. Ferramentas como plataformas colaborativas, sistemas de gestão do conhecimento, bancos de dados, ambientes virtuais de aprendizagem e redes digitais reduzem barreiras espaciais e temporais, favorecendo o compartilhamento do conhecimento explícito entre indivíduos e organizações (Alavi; Leidner, 2001; Argote; Miron-Spektor, 2011). Em contextos territoriais, essas tecnologias podem apoiar processos de capacitação, difusão de boas práticas e padronização de informações estratégicas.

No entanto, a literatura também aponta que a digitalização, por si só, não garante a efetividade da transferência de conhecimento. Estudos clássicos sobre gestão do conhecimento destacam que grande parte do conhecimento organizacional é de natureza tácita, sendo profundamente dependente de interação social, confiança, experiências compartilhadas e aprendizagem situada (Nonaka; Takeuchi, 1995). Assim, embora as tecnologias digitais sejam eficazes para disseminar conhecimento explícito, sua contribuição para a transferência do conhecimento tácito é mais limitada quando não acompanhada de práticas sociais e organizacionais adequadas.

No contexto da transformação digital, emerge o debate sobre a complementaridade entre tecnologia e fatores humanos. Autores como Davenport e Prusak (1998) e Szulanski (2000) argumentam que a transferência de conhecimento é um processo complexo, frequentemente dificultado por barreiras culturais, cognitivas e institucionais, que não podem ser superadas exclusivamente por soluções tecnológicas. Dessa forma, plataformas digitais podem facilitar o acesso à informação, mas não substituem a necessidade de mediação, interpretação e contextualização do conhecimento nos territórios onde ele será aplicado.

No setor do turismo, a transformação digital tem sido associada à criação de ecossistemas inteligentes, nos quais dados, informações e conhecimentos circulam entre múltiplos atores, poder público, empresas, comunidades locais e instituições de ensino e pesquisa (Buhalis; Amaranggana, 2015). No entanto, pesquisas indicam que a efetividade desses ecossistemas depende da capacidade de articular tecnologia, governança e aprendizagem coletiva. Em destinos turísticos, especialmente aqueles em transformação para DTI, a ausência de estratégias claras de gestão e



transferência de conhecimento pode resultar em assimetrias entre os atores, limitando o uso efetivo das ferramentas digitais disponíveis (Gretzel *et al.*, 2015).

A literatura recente sobre políticas públicas digitais reforça que a transformação digital deve ser compreendida como um processo relacional e institucional. Em programas governamentais, a digitalização pode ampliar a transparência e o acesso à informação, mas também pode reforçar desigualdades quando os atores locais apresentam baixa capacidade de absorção, restrições técnicas ou limitações de capital humano (Mergel; Edelman; Haug, 2019). Assim, a transferência de conhecimento mediada por tecnologias digitais exige investimentos contínuos em capacitação, mecanismos de aprendizagem e adaptação às realidades locais.

No caso específico dos DTI, a transformação digital é frequentemente apresentada como um dos pilares estruturantes da estratégia. Entretanto, a literatura destaca que a inteligência do destino não reside na tecnologia em si, mas na capacidade de utilizar informações e conhecimentos para apoiar decisões mais sustentáveis, inclusivas e inovadoras (Boes; Buhalis; Inversini, 2016). Dessa forma, a transformação digital pode atuar como facilitadora da transferência de conhecimento quando integrada a processos de governança participativa, redes colaborativas e práticas de aprendizagem contínua.

Por outro lado, quando a transformação digital é conduzida de maneira centralizada, com ênfase excessiva em plataformas, indicadores e ferramentas técnicas, sem considerar as dinâmicas sociais do território, pode ocorrer uma dissociação entre o conhecimento produzido e sua aplicação prática. Esse fenômeno é particularmente relevante em contextos com diversidade territorial e institucional, como o brasileiro, nos quais coexistem destinos urbanos e rurais com diferentes níveis de maturidade digital.

Assim, a literatura sugere que a contribuição da transformação digital para a transferência de conhecimento não é automática nem homogênea. Ela depende da articulação entre infraestrutura tecnológica, capacidades humanas, mecanismos de governança e processos de aprendizagem social. No âmbito dos DTI, compreender essas interações é essencial para avaliar em que medida a transformação digital efetivamente promove a circulação do conhecimento e contribui para a consolidação de destinos mais inteligentes, sustentáveis e territorialmente integrados. No tópico a seguir, é demonstrado um panorama de DTI, evidenciando o seu marco temporal e a evolução e aplicabilidade do conceito.

## 2.3 DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

A Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0, é caracterizada pela fusão de tecnologias digitais, físicas e biológicas que estão redefinindo a sociedade. Conforme destaca Schwab (2016), inovações em áreas como inteligência artificial, robótica, Internet das Coisas (IoT) e *Big Data* são os pilares da Indústria 4.0, possuindo um vasto potencial para transformar tanto a vida profissional quanto a pessoal.

No setor de viagens, essa revolução tecnológica deu origem ao Turismo Inteligente. Esse novo paradigma utiliza a tecnologia para desenvolver destinos mais conectados, sustentáveis e focados nas necessidades dos visitantes (Gretzel *et al.*, 2015). Buhalis *et al.* (2019) argumenta que os DTIs se valem de dados coletados em tempo real para otimizar a gestão dos recursos locais e, ao mesmo tempo, oferecer experiências interativas e altamente personalizadas. A integração de sistemas ciberfísicos, por exemplo, permite automatizar processos e analisar grandes volumes de informação, o que resulta em maior eficiência operacional para os destinos (Araújo; Farias; Ferreira, 2020). Nesse ecossistema, a IoT desempenha um papel fundamental, criando ambientes turísticos onde dispositivos conectados comunicam informações instantâneas a turistas e gestores, elevando o nível de personalização da experiência (Khatri, 2019).

Além de aprimorar a experiência do visitante, essas inovações fortalecem a competitividade dos destinos e contribuem para a sustentabilidade. A gestão otimizada de recursos naturais e dos impactos ambientais é uma consequência direta desse modelo (UNWTO, 2017). Magaldi e Salibi Neto (2018) afirmam que a tecnologia torna o setor turístico mais resiliente e adaptável, capaz de responder rapidamente às flutuações de demanda e às novas condições do mercado.

O conceito de DTI insere-se no campo dos estudos sobre inovação territorial, derivando diretamente das discussões sobre *smart cities*. Inicialmente, o debate internacional concentrou-se no termo *Smart Tourism*, associado ao uso estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), *big data* e de plataformas digitais para otimizar a experiência turística e aumentar a eficiência dos serviços (Gretzel *et al.*, 2015). Nesse estágio, o turismo inteligente era compreendido predominantemente como um fenômeno tecnológico, com foco na digitalização de processos e na personalização da experiência do visitante.

Com a maturação do campo, o conceito evolui para *Smart Tourism Destinations*, ampliando sua base analítica ao incorporar uma abordagem sistêmica do território. Boes, Buhalis e Inversini (2016) destacam que os destinos inteligentes não podem ser compreendidos apenas como ambientes tecnologicamente avançados, mas como sistemas sociotécnicos complexos, nos quais tecnologia, governança, inovação, sustentabilidade e participação dos atores locais interagem de forma dinâmica. Essa ampliação conceitual desloca o eixo da discussão da tecnologia em si para os processos de gestão, aprendizagem e articulação institucional.

O modelo de DTI nasce da aplicação intensiva de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tanto no turismo quanto no planejamento de áreas urbanas. O objetivo central é converter localidades turísticas tradicionais em espaços inovadores, sustentáveis, acessíveis e interconectados, aprimorando a experiência do viajante. Impulsionadas pela indústria 4.0, diversas nações começaram a desenvolver estratégias para digitalizar a gestão turística, com Espanha e Portugal emergindo como pioneiros e suas abordagens se tornando referências globais. A seguir, serão analisados os modelos desses países e os esforços do Brasil para adaptar tais tendências às suas particularidades.

O modelo de DTI adotado por Portugal é marcado pela aplicação estratégica da tecnologia em múltiplas frentes do turismo. Alinhado aos preceitos da Indústria 4.0, o governo português, através do Ministério da Economia, da Secretaria de Estado do Turismo e do Turismo de Portugal, lançou o programa Turismo 4.0. A iniciativa visa digitalizar integralmente o setor, posicionando o país como um líder em inovação turística.

De acordo com o documento oficial do Turismo de Portugal (2017), o programa foi estruturado sobre seis eixos integrados: **capacitação digital**: formação de recursos humanos para a era digital; **cooperação**: estímulo à colaboração entre empresas, academia e centros de pesquisa; **apoio ao empreendedorismo**: fomento a startups de base tecnológica (turistechs); **financiamento**: criação de linhas de crédito e incentivos para projetos inovadores; **internacionalização**: promoção da oferta turística digital em mercados globais; e **regulação**: modernização do arcabouço legal para acompanhar os avanços tecnológicos.

Um dos pilares do programa foi a criação, em 2019, do *Tourism Innovation Center* Portugal (NEST), um centro de inovação que reúne associações, empresas de tecnologia, universidades e outros atores do ecossistema. O NEST funciona como um

"laboratório vivo", permitindo que novos serviços e tecnologias sejam testados em condições reais, acelerando o ciclo de inovação e beneficia todo o setor. Iniciativas de financiamento, como o Programa de Apoio Crescer com o Turismo (dotado de 30 milhões de euros), foram lançadas para apoiar projetos que reforcem a competitividade, a gestão inteligente dos territórios e a inovação social no turismo.

A Espanha é uma referência global na conceituação de DTIs, adaptando o paradigma das cidades inteligentes para o setor de turismo. Em 2013, a SEGITTUR (entidade estatal para inovação e tecnologia em turismo) publicou seu modelo de Destino Turístico Inteligente, que se tornou um padrão para o setor. A estrutura proposta se baseia em seis dimensões interdependentes: governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade, acessibilidade e marketing. O modelo busca a eficiência na gestão, o enriquecimento da experiência turística e a sustentabilidade a longo prazo, propondo um sistema de maturidade que guia os destinos em sua jornada de transformação digital (SEGITTUR, 2016).

A aplicação prática desse modelo ganhou destaque na Comunidade Valenciana, e em 2014, o Invat.tur (Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas) lançou o projeto DTI-CV. A iniciativa buscou criar um modelo de governança territorial, unindo os setores público e privado para aplicar tecnologias na gestão de produtos e serviços turísticos na região (INVAT.TUR, 2014). O DTI-CV operacionalizou os pilares de acessibilidade e sustentabilidade, considerados centrais pelo Plano Nacional de Turismo da Espanha. Foram implementadas plataformas de dados abertos e redes de sensores IoT em locais de grande fluxo, permitindo monitorar em tempo real o movimento de pessoas e o consumo de recursos. Essas informações alimentam painéis de controle que auxiliam gestores na tomada de decisões dinâmicas sobre infraestrutura e serviços (INVAT.TUR, 2014).

Adicionalmente, o modelo espanhol promove o empreendedorismo digital por meio de incubadoras e aceleradoras de startups, que desenvolveram soluções como aplicativos de roteiros personalizados e sistemas de realidade aumentada. Tais inovações resultaram em novas fontes de receita e em um aumento na satisfação e no tempo de permanência dos turistas, validando a viabilidade econômica do modelo (Gascó-Hernandez, 2018).

O modelo valenciano é reconhecido por seu foco em sustentabilidade e acessibilidade (Buhalis; Amaranggana, 2014). Sua base conceitual deriva dos pilares das cidades inteligentes, governança eficaz, infraestrutura tecnológica e participação

cidadã (Giffinger *et al.*, 2007), consolidando o DTI-CV como um marco prático e teórico para outras regiões que buscam a transição para um turismo mais inteligente.

Na América Latina, a difusão do conceito de DTI ocorre de forma menos homogênea e mais adaptativa. A Rede Ibero-americana de DTI surge como um arranjo colaborativo que prioriza a cooperação, o intercâmbio de experiências e a aprendizagem coletiva, em detrimento de processos formais de certificação.

Nessa abordagem, os DTI são concebidos como processos em construção, nos quais a transferência de conhecimento, o fortalecimento institucional e a adequação às realidades territoriais são centrais (Fernández; González, 2019). Assim, diferentemente do modelo espanhol, o foco desloca-se do cumprimento de normas para a capacitação dos atores locais e a consolidação gradual de práticas inteligentes. Essa estratégia privilegia a formação de redes de aprendizagem, a disseminação de boas práticas e a transferência de conhecimento entre destinos em diferentes estágios de maturidade, reforçando a dimensão relacional do conceito de DTI.

### **2.3.1 DTI e as estratégias brasileiras**

A estratégia brasileira para o desenvolvimento de DTI foi formalmente consolidada em 2021, quando o Ministério do Turismo (MTur) lançou um projeto-piloto em colaboração com parceiros internacionais de renome: a sociedade estatal espanhola SEGITTUR e o instituto argentino *Ciudades del Futuro* (ICF). Nesta fase inicial, dez municípios foram selecionados para um programa de implementação de tecnologias e capacitação. O ponto de partida para cada um foi um diagnóstico situacional aprofundado, que mapeou desde a infraestrutura de conectividade até aspectos de inclusão social. Com base nesses levantamentos, foram criados planos de ação customizados, cuja execução é monitorada por comitês municipais focados nos pilares do programa: governança, acessibilidade, sustentabilidade e valorização do patrimônio (MTUR, 2022).

Essa abordagem baseada na articulação local possui precedentes na política turística nacional. O Plano Nacional de Turismo (PNT 2007–2010), por exemplo, já havia estabelecido as chamadas Instâncias de Governança em 65 destinos considerados indutores. Tais instâncias funcionavam como fóruns para o diálogo entre o poder público, o setor privado e a comunidade, promovendo uma gestão descentralizada e permitindo a formulação de estratégias de desenvolvimento turístico

mais integradas e alinhadas às realidades territoriais (Dalonso; Lourenço; Remoaldo, 2011).

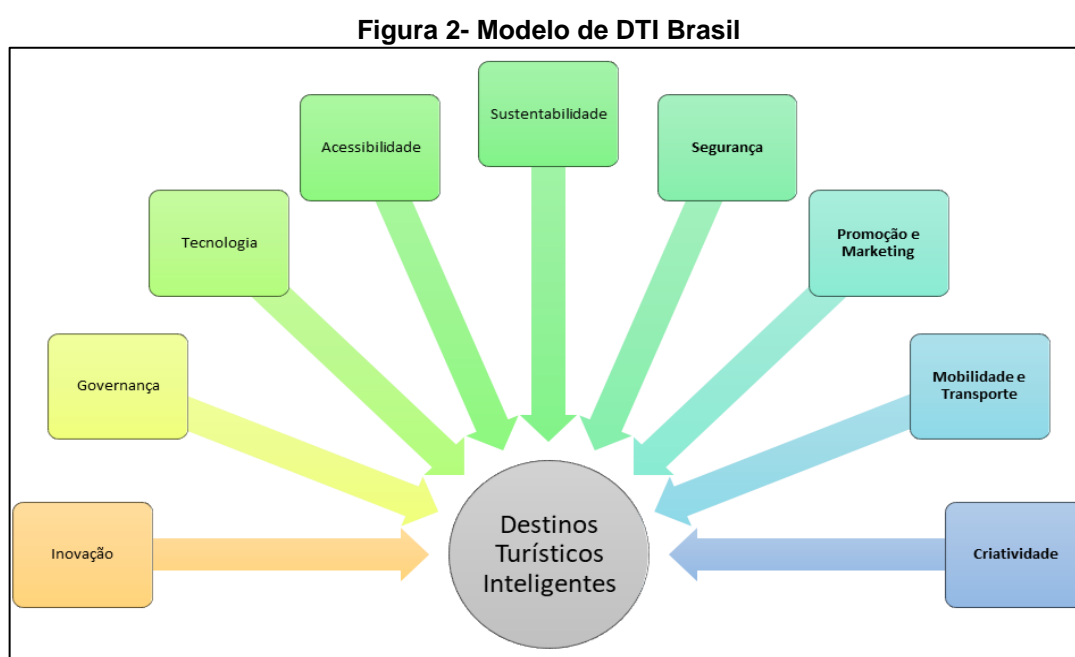
Inspirado no modelo espanhol, o programa DTI Brasil tem como metas centrais o aumento da competitividade, o estímulo à inovação e a consolidação da sustentabilidade como um eixo transversal que beneficie tanto os visitantes quanto a população local. A sustentabilidade, nesse contexto, envolve diagnósticos de capacidade de carga dos atrativos, elaboração de planos para gestão de resíduos e o monitoramento contínuo de indicadores ambientais. Para instrumentalizar os gestores, o programa também investe em capacitação técnica para o uso de ferramentas de geanalytics e plataformas de gestão de dados, visando a uma tomada de decisão mais ágil e baseada em evidências (MTUR, 2022).

Para apoiar a implementação tecnológica nos municípios, a Câmara de Turismo 4.0, em cooperação com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e o ICF, desenvolveu o Catálogo de Soluções Tecnológicas para DTI. Este documento funciona como um repositório que organiza e classifica inovações de startups e empresas, aplicáveis a áreas como inteligência de mercado, monitoramento ambiental com sensores e engajamento comunitário. Ao apresentar estudos de caso e critérios técnicos, o catálogo orienta os gestores na escolha de ferramentas alinhadas às suas necessidades específicas, sendo um recurso vital para a reconstrução do setor no cenário pós-pandemia (MTUR, 2022).

A estrutura metodológica completa do programa está detalhada no Manual Metodológico do DTI Brasil, que organiza as diretrizes em nove eixos estratégicos: governança, inovação, tecnologia, acessibilidade, criatividade, sustentabilidade, segurança, mobilidade/transporte e promoção/marketing. Para cada um desses eixos, o manual descreve processos, metas e indicadores de desempenho. Por exemplo, na dimensão da governança, propõe a formação de conselhos deliberativos; em tecnologia, recomenda a adoção de plataformas de dados unificadas; em sustentabilidade, estabelece métricas para o uso de recursos; e no marketing, indica o uso de campanhas digitais segmentadas e práticas de branding territorial (MTUR, 2022).

Além de desenvolver uma metodologia aplicada à realidade brasileira, o DTI Brasil também busca realizar um diagnóstico situacional dos destinos e capacitar gestores federais e locais. As soluções são implementadas e acompanhadas nas áreas de governança, utilização de recursos públicos, respeito às normas de

acessibilidade e aos princípios de sustentabilidade e utilização da tecnologia a favor da valorização dos destinos e seus patrimônios (MTUR, 2021). Para o Ministério do Turismo cada país possui as suas especificações e, quando a metodologia é aplicada por diferentes instituições, esses pilares podem não representar a sua totalidade. No Brasil, foram inseridos mais quatro eixos (Figura 2) para serem trabalhados em relação a metodologia espanhola: segurança, promoção e marketing, mobilidade e transporte, e criatividade (MTUR, 2021).



Fonte: Adaptado a partir no Ministério do Turismo (2022).

O processo elaborado pelo Ministério do Turismo brasileiro se divide em dois ciclos:

- **1º ciclo:** é realizado um diagnóstico e um planejamento, conhecida a situação em que a cidade se encontra, sendo o ponto de partida para o desenho de um plano de transformação que vai apoiar o município a transformar-se em um DTI (MTUR, 2022).
- **2º ciclo:** consiste em executar as ações contidas no plano de transformação para que o município consiga o Selo DTI Brasil, que pode ser obtido após o destino passar por uma auditoria realizada por técnicos do Ministério do Turismo junto a um ou mais representantes do Instituto Ciudades del Futuro – parceiro do MTur nesta iniciativa (MTUR, 2022).

Após essas ações, o município é inserido em um processo de melhoria contínua, ampliando sua capacidade de enfrentar novos desafios sociais, políticos, tecnológicos e econômicos (MTUR, 2022). A implementação do modelo de DTI Brasil segue nove eixos: Governança; Inovação; Tecnologia; Sustentabilidade; Acessibilidade; Promoção e Marketing; Segurança; Mobilidade e Transporte; e Criatividade (MTUR, 2022).

Na seleção dos municípios participantes, foram adotados critérios que incluem a presença de policiamento turístico, um plano de mobilidade estabelecido, programas ou estratégias para o desenvolvimento de uma cidade sustentável e/ou inteligente, bem como ações ou projetos voltados para o fomento da economia criativa local, entre outros aspectos considerados relevantes (MTUR, 2022).

Quando um destino turístico se torna inteligente significa que o empreendimento está investindo em tecnologia e inovação, tendo como benefícios (SEGITTUR, 2016):

- Aumento da competitividade, graças a uma melhor utilização dos recursos turísticos existentes e a identificação e criação de novos;
- Melhoria na eficiência dos processos de produção e comercialização;
- Impulso ao desenvolvimento sustentável do destino em termos ambientais, econômicos e socioculturais;
- Melhoria na qualidade de estadia dos visitantes, bem como na qualidade de vida dos residentes;
- Construção de estratégia turística com base para a revitalização econômica, garantindo um impacto positivo a longo prazo.

Conforme o referencial técnico do modelo proposto de DTI Brasil, cada eixo possui requisitos necessários que precisam ser atendidos obrigatoriamente (Quadro 2). Após o atendimento dessas exigências e avaliado pelo MTUR, um destino é certificado como inteligente.



**Quadro 2- Referencial técnico da metodologia de DTI Brasil**

<b>Eixo</b>	<b>Requisitos necessários</b>
<b>Governança</b>	<p><b>Governança:</b> O órgão gestor deve determinar as áreas municipais e outras partes interessadas que serão fornecedores externos de insumos para os processos e/ou informações para o sistema de gestão do DTI, e/ou que sejam responsáveis por gerenciar os processos necessários para implementar um DTI.</p> <p><b>Gestão digital:</b> o órgão gestor deve promover a digitalização dos processos incluídos no âmbito do sistema de gestão do DTI; o órgão gestor deve possibilitar que moradores, turistas e prestadores de serviços turísticos realizem seus trâmites de maneira digital.</p> <p><b>Planejamento urbano e usos do solo:</b> o órgão gestor deve determinar os usos turísticos do solo nos documentos legais, regulamentares ou institucionais relacionados ao ordenamento territorial, ao zoneamento do espaço e aos usos do solo. O órgão gestor deve determinar as responsabilidades nas áreas encarregadas do tratamento sistematizado de dados georreferenciados definidos como fornecedores externos para planejar e articular ações relacionadas aos usos turísticos do solo no destino.</p> <p><b>Participação e gestão aberta:</b> O órgão gestor deve avaliar e promover mecanismos que facilitem a participação das partes interessadas no planejamento e implementação de políticas e ações para o turismo. O órgão gestor deve garantir e facilitar o acesso às informações públicas, tanto para o cidadão como para as partes interessadas.</p>
<b>Inovação</b>	<p>O órgão gestor deve analisar e promover a implementação de ideias de inovação para ser capaz de responder aos riscos e oportunidades;</p> <p>O órgão gestor deve identificar inovações científicas, técnicas, metodológicas ou institucionais relevantes para os sistemas de gestão do DTI e/ou para implementar as ideias de inovação;</p> <p>O órgão gestor deve identificar programas que promovam a inovação, gerenciados pelas partes interessadas e que sejam relevantes ao DTI;</p> <p>O órgão gestor deve promover a inovação nos processos, produtos e serviços das partes interessadas do DTI.</p>
<b>Tecnologia</b>	<p><b>Infraestrutura de telecomunicações:</b> O órgão gestor deve determinar as infraestruturas de telecomunicações necessárias para cumprir com os requisitos das partes interessadas e promover a melhoria e/ou adaptação das referidas infraestruturas;</p> <p>O órgão gestor deve incentivar e/ou promover o desenvolvimento de infraestruturas, dispositivos, aplicativos e/ou plataformas que permitam aos turistas conhecerem o DTI e todos seus recursos e componentes;</p> <p><b>Aplicativos e/ou plataformas tecnológicas:</b> O órgão gestor deve implantar aplicativos e/ou plataformas tecnológicas para os sistemas de gestão do DTI;</p> <p>As partes interessadas devem promover e/ou facilitar aplicativos e/ou plataformas tecnológicas para sua própria gestão; O órgão gestor deve realizar a digitalização da oferta de serviços e recursos turísticos no DTI; o órgão gestor deve promover a implementação de aplicativos e/ou plataformas tecnológicas para efetuar a monitorização de capacidade de carga nos principais atrativos turísticos do DTI, especialmente os sítios de patrimônio cultural e/ou natural.</p> <p><b>Segurança da informação:</b> o órgão gestor deve garantir a acessibilidade, disponibilidade e integridade de aplicativos e informações dos sistemas de gestão do DTI; o órgão gestor deve implementar ações para proteger os dados pessoais das partes interessadas.</p>
<b>Acessibilidade</b>	<p>O órgão gestor deve fornecer informações sobre as condições de acessibilidade do DTI aos turistas e demais interessados; deve promover a sensibilização e a formação das partes interessadas no DTI sobre a necessidade de atender aos requisitos de acessibilidade e do desenho universal; deve promover o cumprimento dos requisitos aplicáveis à acessibilidade para fornecedores de turismo e para</p>

	as demais partes interessadas do entorno do DTI; deve promover o cumprimento dos requisitos de acessibilidade no próprio órgão gestor e nos fornecedores externos de gestão do DTI.
<b>Sustentabilidade</b>	<p><b>Economia:</b> deve avaliar os impactos econômicos do turismo no DTI; deve promover a formação e empregabilidade dos residentes no setor de turismo; deve promover o desenvolvimento de empresas locais de produtos e serviços; deve estabelecer prioridades de investimento em áreas estratégicas do DTI.</p> <p><b>Ambiente:</b> O órgão gestor deve avaliar os aspectos relacionados ao cuidado e à poluição da água, do ar e do solo, que sejam significativos para o DTI, para sensibilizar as partes interessadas e promover ações para sua proteção; deve avaliar os aspectos relacionados ao cuidado da flora e da fauna, que sejam significativos para o DTI, para sensibilizar as partes interessadas e promover ações para sua proteção; deve avaliar os aspectos ambientais significativos para o DTI considerando a gestão eficiente da água, com o intuito de sensibilizar as partes interessadas e promover ações para sua otimização; deve avaliar os aspectos ambientais significativos para o DTI considerando a gestão eficiente da energia, para sensibilizar as partes interessadas e promover ações para sua otimização; deve avaliar os aspectos ambientais significativos para o DTI considerando o uso de energias renováveis, para sensibilizar as partes interessadas e promover ações para sua incorporação; deve avaliar os aspectos ambientais significativos para o DTI considerando a gestão sustentável de resíduos, para sensibilizar as partes interessadas e promover ações para sua otimização; deve implementar ações voltadas para a identificação, proteção, conservação e recuperação da paisagem e do patrimônio natural do DTI.</p> <p><b>Social:</b> O órgão gestor deve implementar ações voltadas à igualdade de gênero em sua organização; deve incentivar a igualdade de gênero nos órgãos e empresas que compõem as partes interessadas do DTI; deve implementar ações voltadas à inclusão social na sua organização no DTI; deve incentivar a inclusão social nos órgãos e empresas que compõem as partes interessadas do DTI.</p>
<b>Criatividade</b>	<p><b>Criatividade:</b> O órgão gestor deve fortalecer a cooperação com outros destinos reconhecidos como criativos; deve impulsionar as indústrias criativas por meio da criação, produção, distribuição, difusão e fruição de atividades, bens e serviços criativos; deve promover a criatividade no destino, incentivando a participação de residentes, fornecedores de bens e serviços turísticos e outras partes interessadas no desenvolvimento de projetos criativos.</p> <p><b>Cultura:</b> O órgão gestor deve promover a diversidade cultural e incentivar a participação das comunidades locais e povos originários em ações ligadas ao turismo; deve realizar ações voltadas para a identificação, avaliação, proteção, conservação e restauração do patrimônio cultural no DTI.</p>
<b>Mobilidade e transporte</b>	O órgão gestor deve avaliar as condições dos meios e infraestruturas de transporte dependendo das necessidades de DTI e promover melhorias relevantes; deve avaliar as condições de acessibilidade em meios e infraestruturas de transporte no DTI; deve identificar e avaliar a rede de conectividade de transporte do DTI com outros municípios, incluindo os terminais dos diversos meios de transporte, e promover as melhorias pertinentes; deve identificar e promover a existência de meios de transporte sustentáveis no DTI, com foco nos modos de transporte não motorizado; deve ter informações sobre acidentes, sinistros de trânsito e segurança viária no DTI.
<b>Promoção e marketing</b>	O órgão gestor deve promover, facilitar e/ou implementar aplicativos e/ou plataformas tecnológicas para a promoção do DTI; deve promover, facilitar e/ou implementar aplicativos e/ou plataformas tecnológicas para a comercialização dos serviços turísticos entre as partes interessadas; deve determinar e segmentar o comportamento e as características do consumo do turista no DTI, incluindo suas interações e transações; deve publicizar a acessibilidade do DTI, incluindo instalações e serviços turísticos acessíveis.

<b>Segurança</b>	<p><b>Segurança sanitária:</b> O órgão gestor deve comunicar as condições sanitárias do DTI, incluindo a oferta de serviços de saúde; deve informar medidas preventivas e de cuidado às partes interessadas; deve determinar as informações necessárias para rastrear a segurança da saúde dos turistas do DTI.</p> <p><b>Segurança pública:</b> O órgão gestor deve identificar as medidas adotadas pelo DTI para a prevenção do crime; deve identificar as características dos crimes que sofrem os turistas no DTI para promover medidas preventivas.</p> <p><b>Prevenção da exploração de crianças e adolescentes:</b> O órgão gestor deve identificar as características dos crimes de exploração sexual e laboral contra crianças e adolescentes, com fins turísticos, para promover medidas preventivas; deve realizar ações de sensibilização e divulgação do Código de Conduta do Brasil.</p>
------------------	--

**Fonte:** Adaptado a partir do MTUR (2022).

No Brasil, a consolidação dos DTIs em áreas de turismo na natureza tem avançado, evidenciando o uso crescente de tecnologias digitais para aprimorar a experiência do visitante, promover a sustentabilidade e beneficiar as comunidades locais (MTUR, 2025; SEBRAE, 2023). No entanto, destaca-se que o modelo metodológico do DTI Brasil não deixa clara a particularização necessária para os empreendimentos turísticos localizados em contextos rurais, os quais possuem características distintas dos urbanos (SEBRAE, 2023). Essa ausência gera desafios, na medida em que os empreendimentos em áreas naturais enfrentam limitações relacionadas à infraestrutura tecnológica, conectividade e acessibilidade, frequentemente mais precárias em comparação aos ambientes urbanos, implicando em dificuldades para a plena implementação das tecnologias essenciais para um destino realmente inteligente (Ballina, 2020; Castillo Vizuite *et al.*, 2021).

O turismo na natureza tem emergido como uma alternativa estratégica essencial para a diversificação econômica e o desenvolvimento sustentável dos territórios rurais, promovendo uma interação produtiva entre as atividades agropecuárias, o patrimônio natural e cultural, bem como as experiências turísticas proporcionadas nos ambientes rurais (Faresin, 2016). Nesse escopo, o turismo rural, componente integrante da ampla categoria do turismo na natureza, destaca-se como instrumento capaz de gerar renda e fortalecer o desenvolvimento socioeconômico dessas regiões, especialmente quando amparado por políticas públicas eficazes e gestão integrada dos recursos locais (SENAR, 2020).

Observa-se também uma crescente demanda pela qualificação das ações turísticas rurais, que vêm incorporando inovações tecnológicas, especialmente no uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação (TICs), o que configura o surgimento do turismo rural inteligente, compreendido como um modelo inovador que alia tradição e tecnologia para ampliar a capacidade competitiva e a sustentabilidade dos empreendimentos turísticos (Chin *et al.*, 2016; Hu, 2022).

No contexto brasileiro, os dados revelam crescimento da atividade turística rural: entre 2015 e 2018, o aumento do número de hóspedes foi de 40,86%, enquanto o número de pernoites registrou aumento de 45,6% (Maraña *et al.*, 2021). Para que esses destinos alcancem sucesso e competitividade, é imprescindível que suas características singulares, como paisagens e atrativos naturais e culturais, sejam devidamente valorizadas, planejadas e promovidas, resultando em benefícios para as

comunidades locais, os agentes econômicos e os visitantes (*Chin et al.*, 2016). Contudo, apesar do investimento em políticas de estímulo ao turismo, a promoção dessas localidades ainda é limitada, evidenciando a necessidade de políticas de longo prazo que promovam a sustentabilidade econômica, social e ambiental (Li; Nijkamp; Xie, 2020).

Os DTIs devem explorar uma nova dimensão à gestão de territórios turísticos, especialmente em áreas rurais e de natureza, onde a conectividade, a inovação e a sustentabilidade são elementos fundamentais para enfrentar os desafios da competitividade global (Melijosa; Pino; Tuero, 2022). O turismo rural desempenha papel substancial no fortalecimento de territórios inteligentes, ao integrar a potencialidade dos recursos naturais, as expressões culturais e as tradições locais, construindo uma identidade territorial capaz de atrair visitantes e promover o desenvolvimento local (Wolf *et al.*, 2025) operacionalização dos DTIs em tais contextos envolve a articulação entre tecnologia, governança participativa e envolvimento comunitário, fomentando redes colaborativas que geram valor compartilhado e experiências turísticas enriquecidas (Silva; Mafra; Rocha, 2025).

A complexidade inerente ao turismo em áreas na natureza, exige que um modelo de DTI considere aspectos singulares da ruralidade, valorizando a diversidade cultural, a conservação ambiental e as práticas econômicas locais, em sintonia com os princípios da sustentabilidade e inclusão social (Pérez-Morote *et al.*, 2024). A falta de distinção explícita no modelo DTI Brasil pode levar à aplicação indiscriminada de padrões tecnológicos e de gestão, que não atendem integralmente às especificidades dos destinos rurais, colocando em risco sua autenticidade e a efetividade das estratégias de desenvolvimento sustentável.

Outro fator crítico refere-se à acessibilidade tecnológica, que em muitas regiões rurais ainda é deficitária, tendo-se em vista a baixa cobertura de internet banda larga e a limitada capacidade financeira e técnica dos empreendimentos para adotarem as soluções inovadoras propostas pelo modelo DTI (Brandão; Costa; Buhalis, 2018; Castro; Ferreira, 2019). Esse contexto impõe a necessidade de reavaliação da metodologia DTI, para que ela incorpore práticas flexíveis e adaptativas, capazes de integrar as condições locais, com especial atenção à governança inclusiva e à participação das comunidades, garantindo que a tecnologia atue como instrumento de promoção de valores socioambientais e fortalecimento territorial, e não apenas como recurso tecnológico autônomo (Pérez-Morote *et al.*, 2024).

Para que os destinos de turismo na natureza em áreas rurais possam realmente se beneficiar do conceito DTI, é imprescindível que o planejamento e execução observem os desafios únicos dessas áreas, garantindo assistência técnica e política adequadas, infraestrutura compatível e mecanismos efetivos de integração da comunidade local ao processo decisório (Otowicz *et al.*, 2022). Assim, investir na adaptação do modelo DTI aos contextos rurais configura-se como um passo fundamental para o desenvolvimento sustentável, uma vez que promove o equilíbrio entre inovação tecnológica, conservação ambiental e inclusão social, pilares essenciais para a consolidação dos destinos turísticos inteligentes no Brasil. No tópico a seguir é evidenciadas as tecnologias emergentes como inteligência artificial, blockchain, internet das coisas (IoT) e plataformas digitais colaborativas têm redefinido a geração, transferência e uso do conhecimento, impactando também os destinos turísticos inteligentes (DTI) em seus processos de transformação.

Em síntese, observa-se que os modelos de DTI apresentam convergências conceituais, como a centralidade da governança, da sustentabilidade e da inovação, mas diferem substancialmente em termos metodológicos e institucionais. Enquanto o modelo europeu, especialmente o espanhol, caracteriza-se por forte padronização e certificação, as experiências latino-americanas e brasileiras enfatizam processos colaborativos, adaptativos e orientados à aprendizagem e à transferência de conhecimento. Essa diversidade de abordagens evidencia que os DTI não constituem um modelo único e universal, mas uma estratégia territorial cuja implementação depende das condições institucionais, sociais e econômicas de cada contexto.

## 2.4 TURISMO NA NATUREZA

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define o turismo como um fenômeno social, cultural e econômico, que envolve o deslocamento de pessoas para locais fora de seu local de residência habitual (OMT, 2008). O turismo proporciona ao ser humano a interação com diferentes culturas, a oportunidade de novas aprendizagens e o encontro entre 'nós' e os 'outros'. É um fato que o turismo reúne culturas de diversos lugares e, em sua multiplicidade, impacta o ser humano, os locais, a cultura e o ambiente de um destino turístico (Marujo, 2016).

Um destino turístico refere-se ao local para o qual as pessoas viajam com o intuito de usufruir de um produto turístico específico. Em termos mais precisos, um

destino turístico representa um ponto de atração para visitantes que buscam experiências específicas relacionadas ao turismo, podendo corresponder a uma cidade, município ou uma região turística distintiva (Araújo, 2016).

Globalmente, a indústria turística representa aproximadamente 10,4% do Produto Interno Bruto (PIB), evidenciando sua relevância econômica substancial. O turismo está inserido entre os setores econômicos mais significativos, desempenhando um papel crucial na geração de riqueza em países como Itália, França e Espanha (SEBRAE, 2023).

Na América do Norte, os Estados Unidos da América se destacaram como o maior emissor de turistas do mundo, com 125 milhões de viagens realizadas em 2023. Isso corresponde a uma participação de 14,6% na demanda turística global. Os principais estados norte-americanos emissores de turistas naquele ano foram a Flórida, com uma participação de 16,8%, seguida pela Califórnia, com 11,8%, e Nova Iorque, com 11,4%. Mais da metade das viagens ao exterior (55,0%) foi realizada por via aérea, enquanto 44,2% ocorreram por via terrestre e apenas 0,8% por via marítima (TRAVELBL, 2024).

A relevância econômica do turismo é notória em escala global, sendo particularmente expressiva na União Europeia, onde a atividade contribui com 10% do Produto Interno Bruto (PIB) e desempenha um papel crucial na mitigação do declínio econômico e na redução do desemprego (EUROPARL, 2024). Essa força é ilustrada por países como Portugal, que em 2023 atingiu recordes históricos com mais de 30 milhões de hóspedes e 77 milhões de pernites, representando um crescimento de aproximadamente 10% em relação a 2019 (Governo de Portugal, 2024). Na Espanha, o impacto foi igualmente significativo no mesmo período, com um aumento de 18,7% no número de visitantes em relação ao ano anterior. O setor registrou um faturamento de 186 bilhões de euros, o que corresponde a 12,8% do PIB nacional, e impulsionou em 2,5% o crescimento da economia do país (Muller, 2023).

O turismo no Brasil contribui de maneira significativa para a criação de novos empregos e para a geração de renda, impacto já percebido pela sociedade brasileira, que classifica o setor de viagens como a segunda atividade econômica mais relevante do país (MTUR, 2024). Essa relevância é materializada nos dados de 2023, ano em que o setor foi responsável pela criação de 214.086 vagas de empregos formais. Entre os segmentos que mais se destacaram, o de alojamento e alimentação gerou 119.791

vagas, seguido pelo de Artes e Cultura (25.543) e o de organização de eventos, com 22.821 contratações formais (MTUR, 2024).

Embora o Brasil atraia somente 0,5% do total de turistas globais, o setor apresenta um considerável potencial de expansão, com diversas oportunidades de desenvolvimento em serviços como transporte, hospedagem e alimentação (SEBRAE, 2023). Sinais dessa expansão já são visíveis: em janeiro de 2025, o país registrou a chegada de 1.483.669 turistas internacionais, um aumento de 55% em relação ao mesmo período de 2024. Esse crescimento reforça a relevância do setor, que é considerado por 84% dos brasileiros como importante para a geração de empregos, destacando seu duplo papel na atração de visitantes e na criação de oportunidades para a população local (EMBRATUR, 2025).

Para Nyaupane *et al.* (2004), as atividades diversas baseadas na natureza apresentam variações consideráveis, podendo se direcionar ao ecoturismo ou ao turismo na natureza, dependendo do local e dos objetivos. O turismo na natureza trata-se de práticas realizadas em ecossistemas naturais com participação ativa da comunidade local, podendo abranger também áreas de conservação (Figura 3). Este conceito abarca diversas modalidades turísticas, tais como turismo rural, de aventura, contemplativo, geoturismo, ecoturismo, turismo equestre e turismo náutico (Jasso; Abellán, 2015; Martins; Silva, 2018).

**Figura 3 - Representação do turismo na natureza**



Fonte: Adaptado de Jasso e Abellán (2015), Martins e Silva (2018).



Com o intuito de aprofundar o entendimento sobre a identificação das tipologias e segmentações discutidas na literatura que abrange o turismo na natureza, a seguir apresentam-se os conceitos pertinentes:

- **Ecoturismo:** é um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista por meio da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações (MTUR, 2010b).
- **Turismo de aventura:** compreende os movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo (MTUR, 2010);
- **Turismo de contemplação:** atrativos turísticos que preservam o meio ambiente e, ao mesmo tempo, contemplam a natureza, as paisagens naturais, a fauna, a flora, as cores, os sons do destino. Pode ser praticado nas praias, nas montanhas e no campo (MTUR, 2010);
- **Turismo rural:** conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade (MTUR, 2010);
- **Geoturismo:** são caracterizados pela exploração da identidade territorial, da cultura e do patrimônio local. Estes destinos são enraizados na promoção da conscientização ambiental através de práticas educacionais (MTUR, 2010);
- **Turismo náutico:** é caracterizado pelo contato com a água – salgada ou doce – e que está ligado à navegação, à prática de esportes aquáticos ou outras atividades realizadas na água. Outra característica importante é que, diferente de outros meios de transporte, as embarcações são os principais atrativos do turismo náutico, já que elas oferecem lazer e entretenimento, em vez de apenas deslocamento (MTUR, 2010);
- **Turismo equestre:** representa uma prática apreciada por entusiastas da equitação e da ecologia, promovendo uma relação íntima entre o ser humano e o animal. Nessa modalidade, cavalos ou mulas

desempenham o papel principal ao conduzir itinerários e excursões, proporcionando uma experiência de imersão na natureza (MTUR, 2010);

O meio rural, tradicionalmente organizado pela estrutura abrangente do agronegócio que integra empresas, indústrias e produtores em complexas cadeias produtivas (Cavalcante; Fernandes, 2008), tem testemunhado o surgimento de novas dinâmicas econômicas. Dentre elas, as atividades relacionadas ao turismo ganham destaque, apresentando-se como alternativas viáveis para a diversificação da renda, sobretudo em áreas onde setores tradicionais enfrentam declínio devido a crises cíclicas de mercado (Zandonadi; Freire, 2016).

O turismo pode ser dividido em duas categorias principais: urbano e rural. Os atrativos ligados ao turismo de natureza estão situados em áreas rurais, locais onde também se desenvolvem atividades como agricultura e pecuária (Pato, 2015). Para os fins deste estudo, as áreas rurais são entendidas como espaços caracterizados pelo contato direto com a natureza, onde coexistem atividades agrícolas e turísticas, principalmente vinculadas ao turismo na natureza.

Para o Ministério do Turismo (MTUR, 2010a), o turismo rural compreende um conjunto de atividades realizadas em ambientes onde a produção agropecuária está presente e agrega valor aos atrativos naturais e culturais locais. A distinção tradicional e administrativa entre áreas rurais e urbanas perde relevância em empreendimentos voltados ao turismo na natureza, visto que a força de trabalho e as práticas produtivas atravessam essas delimitações territoriais (Brandão, 2022). Tal perspectiva é reforçada por Hall e Page (2014), ao ressaltarem a fluidez das fronteiras administrativo-territoriais em contextos turísticos integrados, em que a operacionalização das atividades ocorre de forma interligada entre os espaços rurais e urbanos.

Compreende-se que os processos de gestão, comercialização e prestação de serviços turísticos na natureza demandam uma visão integrada, ultrapassando a segmentação convencional entre rural e urbano. Essa integração é essencial para o fortalecimento da sinergia entre turismo e agronegócio, particularmente em contextos em que as atividades agrícolas e turísticas compartilham o mesmo território.

#### **2.4.1 Relação do DTI com o turismo na natureza**

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), processo efetuado para analisar a literatura disponível em uma área específica do saber, por meio de um protocolo que é replicável e transparente. Para esta busca, foi utilizada a metodologia PRISMA (Page *et al.*, 2021), incorporando a aplicação do checklist durante a execução e um fluxograma com as etapas realizadas, como: identificação, triagem e inclusão (Apêndice A).

As buscas foram realizadas nas bases de dados: Scopus, *Web of Science* ("*Nature tourism*" and "*Smart tourism destinations*", "*Tourism in rural areas*" and "*Smart tourism destinations*", "*Rural tourism*" and "*Smart tourism destinations*", "*Smart tourism destination*" and "*Brazil*") e Scielo ("Turismo na natureza" e "Turismo rural", "Turismo no espaço rural" e "Brasil", "Destino turístico inteligente"), no título do artigo, resumo ou palavras-chaves (*article, title, abstract, keywords*). Na base de dados Scielo, optou-se por utilizar apenas os termos em português para filtrar os trabalhos realizados no Brasil.

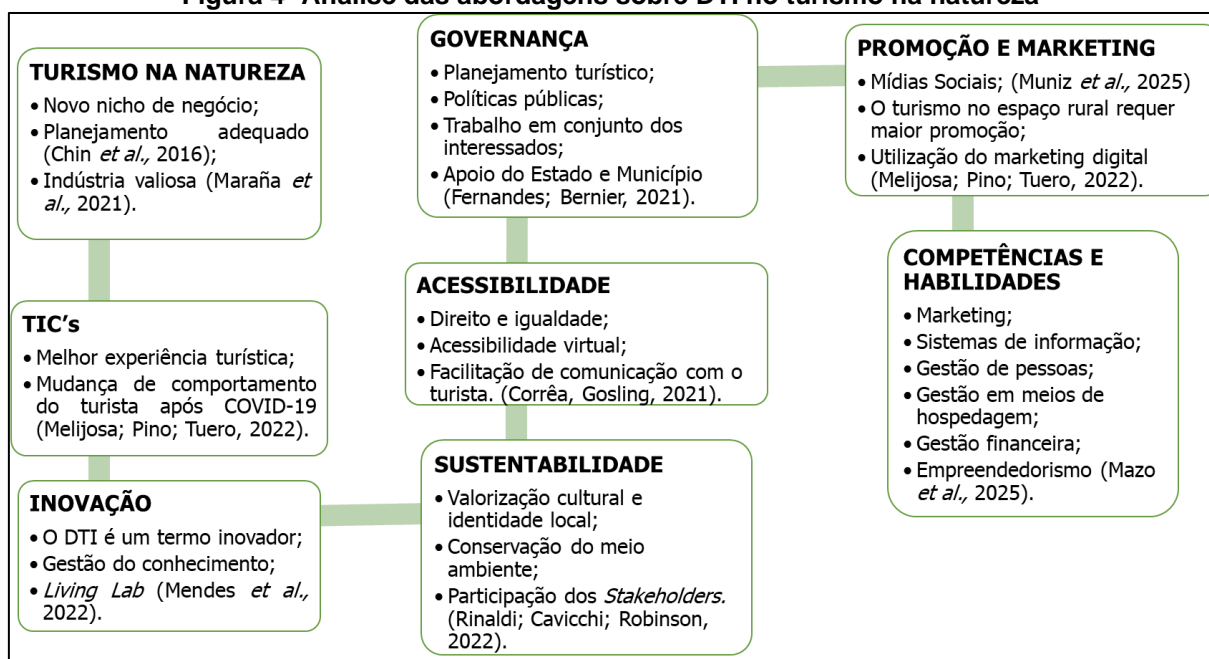
Utilizou-se artigos completos, escritos na língua inglesa e portuguesa, publicados entre 2002 e 2025, ou seja, um intervalo de publicações de 23 anos. Em relação a seleção das bases de dados para a realização das buscas, considerou-se a relevâncias no meio científico, e por reunir produções revisadas por pares. Os termos/descriptores utilizados nas buscas foram escolhidos por suas correlações com o objetivo do artigo. A utilização de aspas (") e asterisco (\*), garantiu maior precisão nos resultados.

Os resultados iniciais trouxeram 199 artigos, conforme a base de dados e termo/descritor. Com o apoio do software Start, foi observada a duplicidade de 92 artigos entre as bases de dados pesquisadas, restando 107 trabalhos, dentre essa quantia, 18 artigos foram excluídos por artigos publicados em outros meios que não sejam periódicos e artigos não disponíveis para download de forma gratuita. Foram selecionados 89 artigos para a leitura do título, resumo e palavra-chave, levando em consideração o objetivo deste estudo, 32 artigos foram excluídos pelos seguintes motivos: metodologia sem clareza; trabalhos publicados em outros meios sem ser periódicos e artigos não disponíveis para download de forma gratuita. Assim, 57 artigos foram considerados elegíveis para a realização da leitura completa. Após a leitura, foram rejeitados 14 artigos, constatou-se que estes trabalhados não tratam sobre DTI ou turismo na natureza, inviabilizando a contribuição para este estudo (Figura 1), por fim, foram inclusos 43 artigos que tratam sobre a temática investigada

Todos os artigos pré-selecionados foram analisados na íntegra (introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, discussões e considerações finais), e considerou-se os critérios de inclusão e exclusão, previamente definidos.

Por fim, para este estudo, foram considerados 43 artigos que tratam sobre DTI ou turismo na natureza. Após a análise de conteúdo (Bardin, 2016) os estudos foram classificados em oito categorias: turismo na natureza; TICs; inovação; sustentabilidade; acessibilidade; governança; promoção e marketing; e competências e habilidades (Figura 4).

**Figura 4- Análise das abordagens sobre DTI no turismo na natureza**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

- O uso da TICs nos empreendimentos turísticos rurais;
- Mudança de consumo do turista;
- A gestão do conhecimento como fonte de inovação;
- A participação dos interessados para melhorar e fomentar ainda mais a política de DTI;
- Direito de igualdade aos turistas e acessibilidade;
- Sustentabilidade;
- Desenvolvimento de políticas públicas para DTI;
- O aumento da promoção e marketing para turismo na natureza.

Conforme sintetizado no quadro, o turismo na natureza configura-se como um novo nicho de negócios, desde que embasado em planejamento adequado e em políticas de valorização das características territoriais (Chin *et al.*, 2016; Maraña *et al.*, 2021). A governança adequada, pautada na participação de múltiplos atores e no alinhamento entre estado e município, é essencial para garantir a articulação de políticas públicas coerentes e eficazes para o desenvolvimento do setor (Bittencourt, 2025).

Destaca-se que, no contexto do DTI, as TICs desempenham papel central ao promover experiências turísticas mais personalizadas e conectadas, além de responder às mudanças nos padrões de comportamento dos turistas, especialmente após a pandemia de COVID-19 (Melijosa; Pino; Tuero, 2022). Entretanto, a mera incorporação de TICs não garante a inovação plena: é necessária uma gestão ativa do conhecimento, ambientes *Living Labs* e mecanismos de participação social para transformar inovação tecnológica em valor agregado (Mendes Filho; Mayer; Corrêa, 2022a).

A promoção e o marketing digital ganham relevância estratégica no turismo na natureza, não só pela necessidade de maior divulgação, mas também pela promoção do posicionamento competitivo do destino, pautado em experiências autênticas e diferenciação (Muniz *et al.*, 2021; Melijosa; Pino; Tuero, 2022). Associado a isso, o desenvolvimento de competências e habilidades específicas, como gestão de pessoas, empreendedorismo, gestão financeira, domínio de sistemas de informação e hospitalidade; torna-se fundamental para garantir a profissionalização e a sustentabilidade dos negócios turísticos rurais (Mazo *et al.*, 2021).

As dimensões de acessibilidade e sustentabilidade são igualmente fundamentais. O direito à igualdade, a acessibilidade (virtual e física) e a comunicação facilitada com o turista são critérios centrais de um DTI inclusivo (Corrêa; Gosling, 2021). Por sua vez, a valorização da identidade local e a conservação do meio ambiente, articuladas à participação dos *stakeholders*, são premissas de sustentabilidade que asseguram a perenidade do destino e seu alinhamento com práticas contemporâneas de turismo responsável (Adriano; Melo; Van Bellen, 2024).

Nesse sentido, a literatura recente e as boas práticas internacionais reforçam que a transformação de áreas rurais em DTI deve ser multidisciplinar e interdisciplinar, convergindo tecnologia, governança efetiva, planejamento territorial, marketing digital,

educação continuada, conhecimento transferido e compromisso com sustentabilidade e acessibilidade.

No tópico a seguir é evidenciadas as tecnologias emergentes como inteligência artificial, blockchain, internet das coisas (IoT) e plataformas digitais colaborativas têm redefinido a geração, transferência e uso do conhecimento, impactando também os destinos turísticos inteligentes (DTI) em seus processos de transformação.

A seguir, será exposta a parte III da tese, que descreve os caminhos metodológicos percorridos para responder à questão de pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção está descrito a caracterização da pesquisa, seleção dos casos, categorias de análise, procedimentos de coleta de dados, tratamento e análise dos dados, validação dos dados, proposições e recomendações, e matriz de amarração.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, do tipo explicativa e de natureza aplicada, ancorada em uma perspectiva teórico-metodológica dedutiva e indutiva, sob um posicionamento interpretativista. A estratégia de investigação adotada para este estudo foi estudo de casos múltiplos conforme Eisenhardt (1989), permitindo a análise aprofundada de diferentes contextos. A pesquisa qualitativa permite analisar realidades socialmente construídas a partir das percepções, práticas e saberes dos participantes, recorrendo a múltiplas fontes de evidência para compreender a complexidade dos fenômenos (Flick, 2008; Yin, 2018). Seu caráter explicativo concentra-se na identificação dos fatores que influenciam o fenômeno investigado e na compreensão dos mecanismos que sustentam sua ocorrência (Gil, 2008).

A dedução estrutura a análise com base em categorias teóricas prévias emergidas da literatura sobre transferência de conhecimento, as quais orientaram a elaboração dos instrumentos e a organização do material empírico (Marconi; Lakatos, 2017; Yin, 2018). Esse enquadramento permitiu examinar sistematicamente como as etapas do processo: inicialização, codificação, motivação, aquisição, alavancagem, aplicação, feedback e armazenagem, se manifestam em DTIs em transformação. Complementarmente, a indução possibilitou identificar padrões e categorias emergentes a partir dos dados coletados, sobretudo relacionados à concepção e adaptação da metodologia DTI Brasil, ampliando a compreensão de elementos não previstos em (Eisenhardt, 1989).

A articulação entre dedução e indução reforça o caráter explicativo do estudo ao permitir simultaneamente a verificação de proposições teóricas e a descoberta de novos mecanismos presentes nos contextos analisados. A pesquisa inserida em um posicionamento interpretativista, sob essa perspectiva, a realidade social não é concebida como algo objetivo ou independente, mas como uma construção simbólica



derivada das experiências, relações e interpretações produzidas pelos indivíduos (Morgan; Smircich, 1980), a pesquisa busca compreender o fenômeno a partir das percepções e experiências dos atores envolvidos, reconhecendo que a transferência de conhecimento é um processo socialmente construído (Diniz *et al.*, 2020b). Por tratar-se de uma pesquisa aplicada, seus resultados oferecem subsídios práticos e operacionalizáveis para apoiar a tomada de decisão e aprimorar processos em contextos institucionais, distinguindo-se da pesquisa básica por sua orientação imediata à solução de problemas reais (Marconi; Lakatos, 2017).

O estudo de casos múltiplos constitui uma estratégia de investigação apropriada para compreender fenômenos organizacionais complexos por meio da análise detalhada de diferentes contextos reais, especialmente quando se buscam respostas às questões "como" e "por que" acerca de eventos contemporâneos nos quais o pesquisador possui pouco controle (Eisenhardt, 1989). Essa abordagem favorece a comparação entre os casos analisados, identificando padrões recorrentes e diferenças significativas, o que fortalece a validade externa dos resultados, amplia a robustez das conclusões e possibilita a construção de teorias fundamentadas em dados empíricos. Para tanto, combina-se diversas técnicas de coleta de dados, análise documental, entrevistas, observação e análise de artefatos, que permitem compreender os fenômenos em seus contextos naturais, considerando as múltiplas interações entre atores, processos e ambientes.

Como estratégia qualitativa de investigação, o estudo de caso tem sua principal contribuição na indução teórica, permitindo a construção de teorias a partir da análise empírica de casos específicos, o que se mostra especialmente relevante para explorar temas emergentes ou pouco estudados. Embora se fundamente na construção teórica, apresenta elementos compatíveis com rigor metodológico mediante a elaboração de protocolo rigoroso que orienta a coleta e análise dos dados, bem como pela busca de replicação e pela formulação de hipóteses suscetíveis de verificação empírica (Eisenhardt, 1989). Assim, este estudo adota as etapas do modelo de estudo de caso múltiplo conforme a perspectiva de Eisenhardt (1989), representado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Elementos do estudo de caso na ótica da Eisenhardt**

<b>ETAPA</b>	<b>ATIVIDADE</b>
Início	Definição do problema de pesquisa.
Selecionar os casos	Especificar a população e selecionar os casos, aqueles que podem ser replicados o que expandam a teoria.
Preparação dos instrumentos e protocolos	Utilizar múltiplos métodos de coleta de dados, para realizar a triangulação, e assim, fortalecer a fundamentação teórica.
Introdução no campo	Sobreposição da coleta e análise dos dados, incluindo notas de campo e coleta de dados flexíveis.
Análise de dados	Analisar caso a caso; Realizar análise cruzada dos casos, utilizando técnicas divergentes, e assim, força o investigador a olhar para além das impressões e ver evidências por meio de lentes múltiplas.
Modelando os pressupostos	Lógica entre casos; pesquisa o “porquê” por trás das relações.
Conectando o estudo com a literatura	Uma vez que desenvolve a validade interna, aumenta o nível teórico e aprimora as definições de construção, e ainda aumenta a generalização, melhora a definição da construção e eleva o nível teórico.
Chegar à conclusão	Saturação teórica quando possível.

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989).

### 3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Após a definição do problema de pesquisa, que orientou a formulação dos objetivos e delimitou o foco da investigação sobre os processos de transferência de conhecimento no contexto do DTI em Transformação no Brasil, procedeu-se à seleção dos casos. Essa etapa seguiu a lógica proposta por Eisenhardt (1989), adotando amostragem intencional não probabilística (Creswell, 2010) baseada em critérios previamente estabelecidos: o município deveria estar em processo de implementação da metodologia DTI Brasil, integrar o projeto-piloto oficial do Ministério do Turismo e representar uma região do país. Para isso, foram enviados convites por e-mail, WhatsApp e Instagram às secretarias de turismo de destinos das cinco regiões brasileiras, entre eles Vitória–ES, Rio de Janeiro–RJ, Salvador–BA, São Luís–MA, Curitiba–PR, Foz do Iguaçu–PR, Rio Branco–AC, Palmas–TO, Campo Grande–MS e Bonito–MS. Indicações feitas por gestores configuraram elementos da técnica bola de neve (Vinuto, 2014), embora apenas municípios que atendiam integralmente aos critérios tenham sido considerados. Ao final, quatro destinos confirmaram participação: Campo Grande–MS, Curitiba–PR, Vila Velha–ES e São Luís–MA, sendo validados como adequados por integrarem o projeto-piloto da Estratégia DTI Brasil e representarem diferentes regiões do país.

Os municípios selecionados apresentam características diversas e relevantes para o estudo. Campo Grande (MS), com cerca de 900 mil habitantes, destaca-se no Centro-Oeste pela infraestrutura consolidada para o turismo, com parques urbanos, áreas naturais e oferta de hospedagens rurais (FUNDTUR, 2022; IBGE, 2023). Curitiba (PR), com aproximadamente 1,8 milhão de habitantes, possui forte identidade ambiental, reconhecido planejamento urbano e atrativos emblemáticos, como o Jardim Botânico, além de circuitos de turismo rural (IBGE, 2023; MTUR, 2016). Vila Velha (ES), fundada em 1535, articula patrimônio histórico e turismo de natureza, tendo no Parque Estadual de Vila Velha uma referência nacional em geoturismo, complementado por hospedagens rurais (Prefeitura de Vila Velha, 2025) (GOVERNO DE ESPÍRITO SANTO, 2024). São Luís (MA), fundada em 1612, destaca-se por sua herança cultural e potencial crescente no turismo rural e de natureza, com manguezais, reservas ambientais e empreendimentos integrados ao ambiente natural (PREFEITURA DE SÃO LUÍS, 2024) . A Figura 5 apresenta a localização geográfica dos quatro casos analisados.

Figura 5- DTI em processo de implementação no Brasil



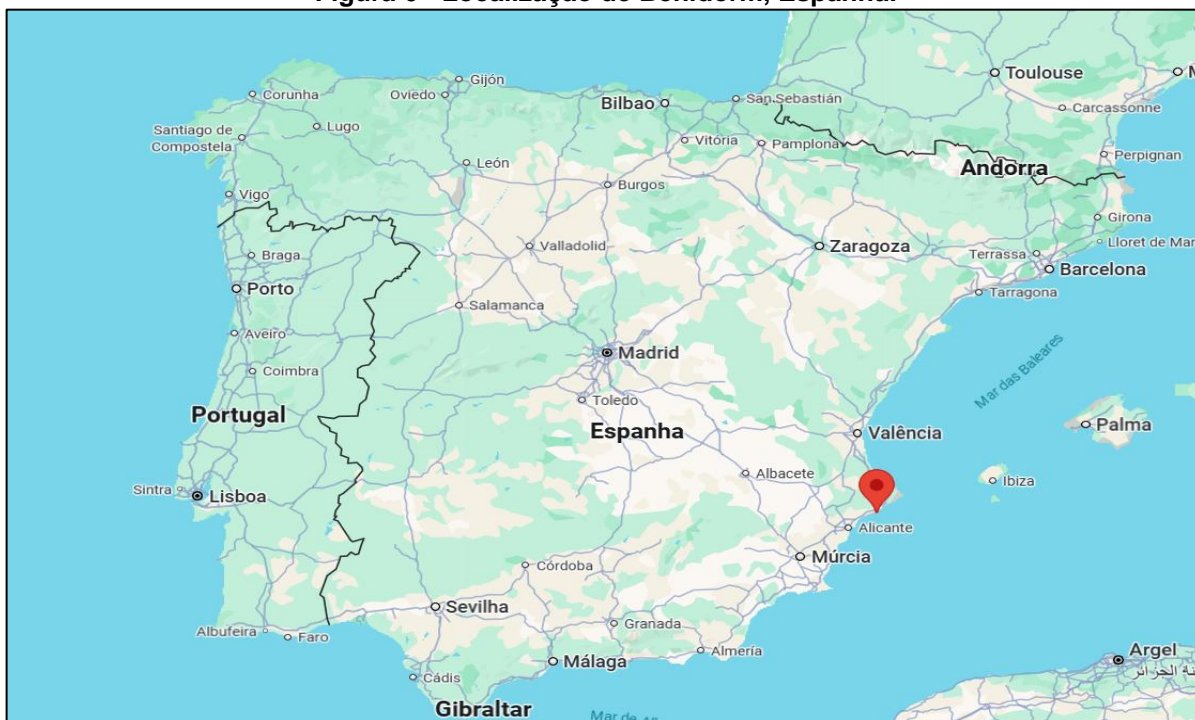
Fonte: Adaptado de Atlas Geográfico (2025).

O município de Benidorm, Espanha, foi selecionado neste estudo a ser analisado através da observação de campo. Localizada na província de Alicante (Figura 6), Benidorm, possui cerca de 74 mil habitantes, número que aumenta expressivamente em períodos turísticos, evidenciando a importância econômica do setor (Visit Benidorm, 2024). Em 2015, o município recebeu a certificação oficial de DTI pela Norma ISO 178501, reconhecendo sua gestão inovadora, sustentável e inteligente, consolidando-o como referência internacional para destinos em processo de transformação (ESPANHA, 2019b).

A metodologia DTI Brasil foi elaborada a partir da adaptação do modelo de DTI desenvolvido pela SEGITTUR, na Espanha (MTUR, 2022). Entre os destinos

certificados por essa instituição, Benidorm destaca-se como referência internacional e caso pioneiro, motivo pelo qual foi incorporado como estudo de caso nesta pesquisa. Sua inclusão contribuiu para a análise comparativa e para a compreensão de práticas que podem subsidiar a aplicação e o aprimoramento do modelo no contexto brasileiro

**Figura 6 - Localização de Benidorm, Espanha.**



Fonte: Inst. Geogra. Nacional, Google (2025).

Por fim, os participantes do grupo 1 não integram os estudos de caso, pois não pertencem aos contextos locais analisados; entretanto, foram incluídos como fontes institucionais estratégicas, oferecendo subsídios essenciais para compreender o nível macro da política pública e contextualizar os resultados obtidos nos quatro destinos estudados.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A construção das categorias analíticas da tese foi de forma dedutiva e indutiva. O processo dedutivo partiu das categorias a priori definidas no referencial teórico sobre transferência de conhecimento, previamente estruturadas no estudo (inicialização, codificação, motivação, aquisição, alavancagem, aplicação, feedback e armazenagem). Essas categorias guiaram a construção dos roteiros de entrevista somada a análise documental.

De forma complementar, o processo indutivo permitiu identificar categorias que emergiram diretamente dos dados empíricos, especialmente das entrevistas com o Ministério do Turismo e da documentação sobre a formulação da metodologia DTI Brasil. Dessa etapa surgiram categorias como concepção, adaptação, finalidade, atores, avaliação, capacitação e perspectivas, que refletem especificidades do modelo brasileiro e aspectos não previstos pelas categorias teóricas originais.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram elaborados três instrumentos de coleta de dados: (1) pesquisa documental, (2) entrevistas semiestruturadas, e (3) observação de campo. três roteiros de entrevistas semiestruturadas, cada um direcionado aos diferentes grupos de participantes, alinhados aos objetivos específicos da pesquisa.

No primeiro instrumento, realizou-se a pesquisa de documentos oficiais, cartilha e o referencial teórico da metodologia DTI Brasil, todos provenientes do Ministério do Turismo, entre março de 2023 a abril de 2024. Essa pesquisa documental permitiu compreender como o processo de transformação iniciou, ocorre, bem como identificar seus eixos e critérios para que um município se torne um DTI. Pesquisou-se as páginas oficiais dos DTI em transformação: Curitiba (PR), Campo Grande (MS), São Luís (MA) e Vila Velha (ES). Isso permitiu identificar como o conhecimento sobre o processo de transformação é disseminado para a sociedade, cujos achados foram discutidos na seção de resultados e discussão.

Relacionando os documentos analisados e a estrutura de análise emergido da literatura, foi possível elaborar o segundo instrumento de coleta de dados, três roteiros de entrevistas semiestruturadas destinados a cada grupo de participantes. Optou-se por uma amostragem intencional não probabilística, na qual a adesão dos participantes foi um fator determinante, assegurando que os grupos estivessem alinhados com os propósitos da pesquisa.

O **grupo 1** foi composto por técnicos do Ministério do Turismo diretamente envolvidos na concepção, elaboração e acompanhamento da metodologia DTI Brasil. Foram selecionados profissionais que atuaram na formulação e atualização do Manual Metodológico DTI Brasil (MTUR, 2021; MTUR, 2022) e que prestavam coordenação e suporte técnico aos municípios-piloto. Sete técnicos foram contatados por e-mail, WhatsApp, Instagram e LinkedIn, e dois aceitaram participar, identificados como M1

e M2. As entrevistas tiveram o objetivo de compreender os fluxos formais de transferência de conhecimento entre o nível federal e os gestores municipais, além dos desafios envolvidos na disseminação das diretrizes metodológicas. O roteiro utilizado (Apêndice B) abordou quatro eixos: (i) informações gerais do participante; (ii) contextualização inicial da metodologia; (iii) processo de adaptação do modelo espanhol SEGITTUR ao contexto brasileiro; e (iv) considerações finais.

O **grupo 2** reuniu gestores públicos municipais responsáveis pela implementação do projeto DTI em Transformação, considerados emissores dos conhecimentos transferidos. Após a seleção dos casos, todos os gestores contatados aceitaram participar da pesquisa. Em Campo Grande (MS), dois servidores foram incluídos devido à atuação conjunta no processo local. Ao todo, cinco gestores participaram, identificados como G1 a G5: Campo Grande (MS) – G1 e G2; Curitiba (PR) – G3; Vila Velha (ES) – G4; e São Luís (MA) – G5. O roteiro utilizado (Apêndice C) abordou (i) informações gerais, (ii) análise da dinâmica da transferência de conhecimento com base nas etapas de inicialização, codificação, motivação, aquisição, alavancagem, aplicação, feedback e armazenagem, (iii) sugestões para aprimoramento da metodologia DTI Brasil e (iv) considerações finais. O roteiro foi estruturado com base nas categorias dedutivas do modelo de transferência de conhecimento adotado na pesquisa.

O **grupo 3** integrou empreendedores do setor turístico atuantes em áreas rurais, considerados receptores do conhecimento disseminado pelos gestores públicos. Como critério, os participantes deveriam ser proprietários ou responsáveis por empreendimentos vinculados ao turismo na natureza. A seleção iniciou-se por indicações dos gestores municipais e, quando não houve retorno, recorreu-se a buscas no Instagram, atas de conselhos municipais de turismo e plataformas de consulta como Google e TripAdvisor. Foram contatados sete empreendedores em Campo Grande (MS), três em Vila Velha (ES), quatro em São Luís (MA) e seis em Curitiba (PR). Obteve-se a participação de um empreendedor por destino, exceto São Luís (MA), onde não houve resposta. Recusas foram justificadas, sobretudo, por insegurança quanto ao nível de escolaridade. Os participantes foram codificados como E1 a E3: Campo Grande (MS) – E1 (Hotelaria/Turismo Rural); Curitiba (PR) – E2 (Gastronomia/Turismo Rural); e Vila Velha (ES) – E3 (Hotelaria/Agroturismo). O roteiro (Apêndice D) contemplou: (i) gerais do participante e do empreendimento; (ii) análise da atuação dos atores e das etapas da transferência de conhecimento,

seguindo o mesmo modelo aplicado aos gestores; (iii) sugestões para adequação da metodologia ao contexto rural; e (iv) considerações finais. A inclusão desse grupo fundamenta-se na literatura sobre implementação de políticas públicas e inovação, que enfatiza o papel dos atores operacionais na apropriação e adaptação do conhecimento técnico disseminado (Howlett *et al.*, 2013).

Por fim, realizou-se dez entrevistas semiestruturadas totalizando 489 minutos de conversa, distribuídas conforme apresentado no Quadro 4. Foram realizadas cinco entrevistas com gestores dos projetos DTI em transformação, três com empreendedores turísticos na natureza e duas com servidores do Ministério do Turismo, totalizando 489 minutos de conversação, com média aproximada de 8h15min de material gravado.

**Quadro 4 - Participantes da pesquisa**

<b>Grupo 1</b>				
<b>Órgão Público</b>	<b>Servidores</b>	<b>Códigos</b>	<b>Qtde de entrevistas</b>	<b>Tempo (minutos/segundos)</b>
Ministério do turismo	1	M1	1	68m
Ministério do turismo	1	M2	1	99m
<b>Grupo 2</b>				
<b>Município</b>	<b>Gestores</b>	<b>Códigos</b>	<b>Qtde de entrevistas</b>	<b>Tempo (minutos/segundos)</b>
Campo Grande -MS	2	G1 e G2	2	52m24s
Curitiba -PR	1	G3	1	87m
Vila Velha – ES	1	G4	1	61m
São Luís – MA	1	G5	1	33m52s
<b>Grupo 3</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Códigos</b>	<b>Qtde de entrevistas</b>	<b>Tempo (minutos/segundos)</b>
Hotelaria/Turismo Rural	1	E1	1	27m
Gastronomia/Turismo Rural	1	E2	1	32m
Hotelaria/Agroturismo	1	E3	1	30m
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>489m</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Realizou-se um pré-teste dos roteiros de entrevistas com participantes que não integravam a amostra final, com o objetivo de verificar a clareza das perguntas, a adequação da linguagem e o tempo médio de aplicação. Os ajustes necessários foram incorporados antes do início da coleta oficial. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas individualmente por videoconferência, via Google Meet ou WhatsApp, entre outubro e novembro de 2024, período em que o pesquisador realizava estágio doutoral no exterior PDSE/CAPES, em março de 2025 foi realizada mais uma



entrevista com um empreendedor. Apesar da realização do estágio, os participantes residiam no Brasil, e os horários das entrevistas foram ajustados considerando o fuso horário de três horas entre Portugal e Brasília. Os agendamentos ocorreram via WhatsApp e e-mail.

Todas as entrevistas foram gravadas, seguindo os procedimentos éticos previstos, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice E), no qual os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, sua participação voluntária, o direito de desistência e a possibilidade de solicitar a exclusão de trechos indesejados. Para garantir o anonimato, nomes e referências pessoais foram omitidos, sendo adotados códigos alfanuméricos previamente definidos.

Em vez de buscar saturação, que não foi objetivo nem condição alcançável no contexto deste estudo, priorizou-se a coerência interna das interpretações e a robustez analítica das evidências construídas (Saunders *et al.*, 2018). Esse processo permitiu integrar de forma consistente os achados e apresentar conclusões alinhadas aos objetivos da pesquisa e às particularidades dos grupos investigados.

A observação de campo permitiu captar nuances do fenômeno em seu ambiente natural, favorecendo interpretações contextualizadas e socialmente situadas. Nas ciências sociais aplicadas, (Minayo, 2014) destaca que esse procedimento é fundamental para gerar dados consistentes e complementar outras fontes de informação, contribuindo para uma análise integrada do objeto pesquisado. Durante o Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE/CAPES) no Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Portugal (processo 88881.934238/2024-01), o pesquisador realizou **observação de campo** em Benidorm, na Espanha, reconhecida como o primeiro DTI certificado. Essa observação incluiu registros fotográficos, vídeos e uma conversa informal com uma profissional do *Ayuntamiento* de Benidorm, que, embora não tenha autorizado a gravação da entrevista, forneceu informações relevantes sobre a estrutura turística e o processo de DTI local. A visita ao centro de informação ao turista permitiu identificar as informações divulgadas aos visitantes, os materiais fornecidos, como os mapas turísticos, e alguns brindes distribuídos. Em consonância com Eisenhardt (1989), esse procedimento integrou o conjunto de múltiplas fontes de evidência utilizadas no estudo, contribuindo para a identificação de boas práticas e estratégias relevantes para o aprimoramento do modelo DTI no Brasil.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Todas as entrevistas foram transcritas com o apoio da ferramenta de Inteligência Artificial AIQDA (*Artificial Intelligence Qualitative Data Analysis*), desenvolvida pela MeetPulp. A plataforma realiza transcrições automáticas com precisão estimada de até 95% em áudios de boa qualidade (MeetPulp, 2024), o que permitiu agilizar o processamento inicial dos dados. Após a geração automática dos textos, o pesquisador procedeu à escuta integral de cada entrevista, comparando o áudio com a transcrição e realizando ajustes para corrigir eventuais inconsistências, trechos inaudíveis, supressões ou interpretações equivocadas produzidas pela ferramenta. Esse procedimento de revisão manual assegurou a fidelidade das falas, a manutenção do sentido original dos discursos e a qualidade final do corpus textual utilizado nas etapas subsequentes de codificação e análise qualitativa.

#### 3.5.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo permitiu interpretar sistematicamente textos e identificar significados relevantes ao fenômeno estudado (Bardin, 2011). O processo seguiu as três etapas propostas pela autora. **(1) pré-análise**, o material foi organizado em pastas conforme a origem dos dados (gestores, empreendedores e Ministério do Turismo), seguido de uma leitura flutuante para obter uma visão geral do conteúdo e identificar impressões iniciais (Minayo, 2014). Todo o material foi inserido no software ATLAS.ti 25, utilizado como suporte para organização e gerenciamento dos dados, sem substituir o trabalho analítico do pesquisador (Flick, 2009). Essa etapa permitiu familiarização, identificação de recorrências preliminares e definição das diretrizes para a construção das categorias de análise.

**(2) Exploração do material**, procedeu-se à codificação sistemática, transformando os dados brutos em unidades de significado e organizando-as de acordo com as categorias teóricas previamente definidas (Bardin, 2011). A codificação foi alinhada ao modelo conceitual de transferência de conhecimento desenvolvido na revisão sistemática, garantindo coerência entre teoria e evidências empíricas (Creswell, 2014). O processo incluiu revisões iterativas e comparação constante entre dados e categorias, conforme recomendado por Corbin e Strauss (2008). Também foram utilizadas estratégias de triangulação e consulta contínua ao referencial teórico

para assegurar rigor analítico e confiabilidade dos resultados (Eisenhardt,1989). Como mencionado, as categorias dedutivas e indutivas foram criadas durante a codificação no ATLAS.ti, por meio de revisões iterativas e comparação entre dados. Através das categorias, foi possível identificar as contradições, lacunas e inovações envolvidas na formulação da metodologia, destacando como o modelo espanhol foi ressignificado frente às especificidades sociais, territoriais e políticas do Brasil. A análise categorial, portanto, não se limita à descrição dos fatos, mas viabiliza uma leitura crítica e interpretativa, coerente com o objetivo de analisar a concepção e os sentidos atribuídos à política pública de DTI no país.

**(3) Tratamento e interpretação**, buscou-se atribuir sentido aos achados, articulando emissor, mensagem, meio e receptor, conforme o modelo tradicional de análise comunicacional (Bardin, 2011). A interpretação foi conduzida de forma crítica, explorando tanto os significados explícitos quanto os sentidos latentes presentes nas falas dos participantes. Esse processo exigiu articulação entre rigor metodológico, garantido pela codificação e categorização, e sensibilidade analítica para captar nuances contextuais. Assim, a análise moveu-se além da descrição, realizando uma reconstrução interpretativa fundamentada em estruturas de significação social (Bauer, 2015) , assegurando consistência científica e relevância sociocultural das inferências produzidas.

### **3.5.2 Análise de Sentimentos**

A análise inteligente qualitativa de dados assistida por IA (AIQDA) emprega técnicas de Processamento de Linguagem Natural (PLN) e aprendizado de máquina para identificar padrões emocionais em transcrições de pesquisas qualitativas. O processo ocorre em três etapas principais (Barros *et al.*, 2025). No pré-processamento, o texto é tokenizado, lematizado e submetido à remoção de ruídos, como *stopwords* e símbolos irrelevantes (Jurafsky; Martin, 2022). Na classificação de sentimentos, utilizam-se modelos pré-treinados, capazes de identificar polaridades e captar nuances contextuais, incluindo ironias e expressões idiomáticas, com possibilidade de ajuste para domínios específicos (Devlin *et al.*, 2019). Na visualização, são gerados mapas de calor e gráficos de tendência, além de relatórios que podem ser triangulados com a codificação manual (Hernandes; Teodoro, 2013).

Apesar dos avanços da IA, a interpretação humana permanece indispensável para garantir precisão contextual e evitar vieses algorítmicos, uma vez que sistemas automatizados ainda apresentam limitações na identificação de ironias, ambiguidades e variações culturais (Bhargava *et al.*, 2025). A análise de sentimentos foi aplicada em todos os grupos de participantes, complementando a análise qualitativa tradicional ao identificar a carga emocional associada às falas dos participantes. Esse procedimento ampliou a compreensão do fenômeno, reforçando a triangulação entre métodos automatizados e interpretação humana.

### **3.5.3 Análise dos dados da observação de campo e registros visuais**

As fotografias oriundas da observação de campo foram separadas por pastas digitais, e conforme os resultados empíricos da pesquisa, as imagens foram selecionadas para compor o estudo, conforme a orientação de Banks e Zeitlyn (2015), imagens em pesquisas sociais devem ser tratadas não apenas como ilustrações, mas como evidências analíticas capazes de revelar práticas, significados e configurações espaciais.

## **3.6 VALIDAÇÃO DOS DADOS**

Para garantir a precisão interpretativa e fortalecer a credibilidade dos resultados, foi adotada a estratégia de *member checking*, aplicada tanto à análise de sentimentos quanto às entrevistas semiestruturadas. No caso da análise de sentimentos, os trechos destacados pela IA e suas respectivas classificações foram enviados aos participantes para que confirmassem, corrigissem ou complementassem as interpretações. Da mesma forma, as transcrições sintetizadas das entrevistas foram compartilhadas, permitindo que cada participante validasse o conteúdo ou acrescentasse informações relevantes (Birt *et al.*, 2016).

A devolutiva foi realizada de maneira colaborativa, com o envio do material por WhatsApp, considerado o meio mais acessível e eficaz para comunicação. Entre os empreendedores turísticos, um participante confirmou as informações referentes tanto à análise de sentimentos quanto à síntese das entrevistas. No grupo dos gestores dos projetos DTI em transformação, dois participantes devolveram o material e manifestaram concordância com os dados apresentados. Entre os representantes do

Ministério do Turismo, um técnico respondeu e confirmou a veracidade das informações enviadas.

Esse processo contribuiu para assegurar a fidedignidade das interpretações, reforçar o rigor metodológico e ampliar a profundidade analítica, garantindo que os resultados refletissem de forma precisa as percepções e experiências dos participantes.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DAS PROPOSIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A etapa final da análise consistiu em integrar os resultados das categorias dedutivas, derivadas das fases de transferência de conhecimento identificadas na revisão sistemática, com as categorias indutivas emergentes das entrevistas, documentos institucionais e observação de campo. Essa articulação permitiu compreender de que modo os processos formais previstos pela teoria se concretizam nos destinos estudados, evidenciando lacunas, convergências e adaptações próprias do contexto brasileiro. A partir dessa síntese, foi estruturada uma proposta de modelo de transferência de conhecimento para DTIs em transformação, organizada em torno dos principais fluxos, atores, barreiras e mecanismos identificados ao longo da investigação, oferecendo uma visão sistematizada da dinâmica entre o emissor (MTUR), gestores municipais e empreendedores turísticos. Com base nas análises realizadas, também foram definidos os pressupostos interpretativos que sustentam o estudo, buscando explicitar a lógica interna das relações observadas e os fatores que influenciam tanto a transferência de conhecimento quanto a adoção de práticas inteligentes nos destinos turísticos. Essa etapa consolidou interpretações mais profundas e orientou a formulação do modelo proposto.

Com base no modelo proposta e na triangulação das evidências empíricas (entrevistas, análise documental e observação in loco em Benidorm), foram elaboradas recomendações técnicas voltadas ao aprimoramento da metodologia DTI Brasil. As recomendações foram desenvolvidas de forma diretamente ancorada nos resultados, destacando ações para fortalecer a disseminação do conhecimento, reduzir assimetrias informacionais, apoiar a atuação dos gestores locais e facilitar a apropriação das diretrizes metodológicas pelos empreendedores. Assim, o conjunto integrado de análise, modelo e recomendações técnica consolida a contribuição

prática e teórica desta pesquisa, orientando aprimoramentos futuros na política pública DTI Brasil.

### 3.8 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração elaborada neste estudo, fundamentada nos princípios metodológicos propostos por Mazzon (1981), constitui um instrumento analítico essencial para examinar as relações sistemáticas entre os constructos teóricos, os objetivos da pesquisa e os resultados empíricos obtidos (Quadro 5).

**Quadro 5 - Matriz de amarração**

<b>Questão de pesquisa</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Forma de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>
Como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico, considerando seus componentes urbanos e rurais?	Analisar como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico considerando dimensões urbanas e rurais	Descrever o processo de concepção da metodologia DTI Brasil e sua adaptação ao contexto brasileiro	(I) Entrevistas semiestruturadas (II) Pesquisa documental	(I)Análise de conteúdo (II)Análise de sentimentos
		Analisar a atuação dos atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento em DTIs em transformação	(I) Entrevistas semiestruturada	(I)Análise de conteúdo (II) Análise de sentimentos
		Identificar os obstáculos que os empreendedores turísticos na natureza percebem no processo de transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil	(I) Entrevistas semiestruturadas	(I)Análise de conteúdo
		Relatar os sentimentos dos atores envolvidos quanto à metodologia DTI Brasil e à dinâmica de transferência de conhecimento;	(I) Entrevistas semiestruturadas	(I)Análise de conteúdo (II) Análise de sentimentos
		Propor um modelo de transferência de conhecimento para DTIs em transformação	(I) Entrevistas semiestruturadas	(I)Análise de conteúdo
		Formular recomendações técnicas e de governança com vistas a otimizar a transferência de conhecimento e a implementação da política DTI Brasil.	(I) Entrevistas semiestruturadas (II) Observação de Campo	(I)Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A parte IV, consisti na consolidação dos resultados e discussão a partir da triangulação entre dados empíricos, análise cruzada dos casos e fundamentação teórica. A comparação entre teoria e evidências permitiu aprimorar conceitos, fortalecer a validade interna dos resultados e ampliar o nível interpretativo da pesquisa. Essa integração também contribuiu para aumentar a robustez analítica e apoiar a generalização teórica.



**PARTE IV –  
RESULTADOS E DISCUSSÃO**

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atingir os objetivos propostos, os resultados foram organizados nas seguintes seções: i) perfil dos participantes; ii) o processo de concepção e adaptação da metodologia DTI Brasil, e o relato dos sentimentos; iii) a atuação dos atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento em DTIs em transformação, e o relato dos sentimentos; iv) obstáculos que dos empreendedores turísticos na natureza no processo de transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil; v) proposta de um modelo de transferência de conhecimento para DTIs em transformação; e vi) recomendações técnicas para o processo de transferência de conhecimento na implementação de DTIs em transformação no Brasil.

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os participantes do Ministério do Turismo do Brasil possuem formação na área de ciências sociais aplicadas. Ambos estiveram envolvidos (diretamente ou indiretamente) na criação e/ou implementação da metodologia DTI Brasil, conforme apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6 - Perfil dos participantes do Ministério do Turismo**

<b>Códigos</b>	<b>Atividades</b>	<b>Gênero</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área do conhecimento</b>
M1	Servidor Público	Feminino	Superior completo	Ciências Sociais Aplicadas
M2	Servidor Público	Feminino	Superior completo	Ciências Sociais Aplicadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A formação acadêmica dos participantes é diversa, incluindo graduações em Turismo e Administração de Empresas (Quadro 7).

**Quadro 7 - Perfil dos gestores dos projetos DTIs em transformação**

<b>Código</b>	<b>Município</b>	<b>Gênero</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área de formação</b>
G1	Campo Grande – MS	Masculino	Superior completo	Turismo e áreas afins.
G2	Campo Grande – MS	Feminino	Superior incompleto	Turismo e áreas afins.
G3	Curitiba – PR	Masculino	Superior completo	Turismo e áreas afins.
G4	Vila Velha – ES	Feminino	Superior completo	Turismo e áreas afins.
G5	São Luís – MA	Masculino	Superior completo	Turismo e áreas afins.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dentre os cinco gestores participantes um está cursando o ensino superior em Turismo, os demais possuem ensino superior completo.

Os empreendimentos analisados representam diferentes estratégias de diversificação e atuação no turismo. Um deles, pertencente ao setor hoteleiro, integra hospedagem em áreas urbanas e rurais, incorporando o turismo rural como diferencial competitivo. Outro, voltado à gastronomia, estrutura-se como restaurante e se articula com outros negócios complementares do mesmo proprietário, como confeitaria, bar e café, porém possui um restaurante vinculado a um hotel fazenda. Há ainda um empreendimento hoteleiro que alia a oferta de hospedagem ao agroturismo, proporcionando experiências no campo por meio de vivências agropecuárias, o que amplia o leque de experiências autênticas aos visitantes (Quadro 8). É importante ressaltar que a empresa de Campo Grande/MS possui em torno de 400 empregados, as empresas de Curitiba – PR e Vila Velha – ES, em torno de 150 empregados, todas as empresas de médio porte. O faturamento não foi questionado por não ser objeto de pesquisa desta investigação.

No Brasil, a classificação do porte das empresas pode seguir critérios baseados em número de empregados ou em receita bruta anual. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) empresas de médio porte são aquelas com 100 a 499 empregados na indústria ou 50 a 99 empregados no comércio e serviços, ao passo que as empresas de grande porte possuem 500 ou mais empregados na indústria ou 100 ou mais nos setores de comércio e serviços. Quando o critério utilizado é o faturamento, classifica como média empresa aquela com Receita Operacional Bruta (ROB) entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões anuais, enquanto grande empresa é a que apresenta ROB superior a R\$ 300 milhões por ano (BNDES, 2020).

**Quadro 8 - Perfil dos empreendedores e empreendimentos turísticos**

<b>Código</b>	<b>Município</b>	<b>Gênero</b>	<b>Empresa</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área de formação</b>
E1	Campo Grande – MS	Masculino	Hotelaria / Turismo Rural	Superior completo	Turismo e áreas afins.
E2	Curitiba – PR	Masculino	Gastronomia Turismo Rural	Superior completo	Turismo e áreas afins.
E3	Vila Velha – ES	Masculino	Hotelaria / Agroturismo	Superior completo	Administração e áreas afins.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ballina (2020) destacam que o conceito de DTI pode ser adaptado em áreas rurais, reconhecendo a importância da integração desses espaços para promover uma

oferta turística diversa e sustentável. Segundo Corrêa (2019), a articulação entre áreas urbanas e rurais é estratégica para a gestão eficiente das diferentes dimensões do turismo, incluindo infraestrutura, mobilidade, serviços e potencialidades naturais e culturais. Perez Almeida (2023) reforça que a inclusão dessas áreas é fundamental para fortalecer modalidades como turismo de base comunitária, turismo na natureza e turismo rural, ampliando possibilidades de experiência para o visitante e impulsionando o desenvolvimento socioeconômico das comunidades. O Sebrae (2023) aponta que essa visão territorial integrada e inovadora é considerada essencial na literatura contemporânea para garantir competitividade e sustentabilidade dos DTIs.

O perfil predominante dos 10 participantes é masculino (n=6). A maioria possui ensino superior completo (n=9), com destaque para graduações em Turismo (n=4) e Administração (n=3). Dois participantes concluíram pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado), enquanto um está em processo de formação nesse nível. A predominância masculina entre os participantes pode indicar uma participação desigual entre homens e mulheres nos espaços de governança turística, uma tendência já apontada por Minasi; Mayer e Santos (2022), que identificam a persistência de assimetrias de gênero no setor, especialmente em posições de maior visibilidade, liderança e tomada de decisão.

A predominância de participantes com ensino superior, especialmente nas áreas de Turismo e Administração, corrobora com (Bramwell; Lane, 2011a) ao destacarem a importância da formação técnica e gerencial para uma governança participativa e estratégica no turismo. Nos destinos turísticos inteligentes, essa qualificação é ainda mais relevante, uma vez que exige dos gestores competências transversais relacionadas à inovação, tecnologia, sustentabilidade e articulação intersetorial (Gretzel *et al.*, 2015).

Participantes com formação *stricto sensu* (concluída ou em andamento) pode indicar um avanço na profissionalização da gestão pública e da governança turística, conforme (Beni, 2006), para o autor, a presença de atores com esse perfil tende a favorecer a adoção de práticas baseadas em evidências e a integração com centros de pesquisa e inovação, elementos essenciais em destinos que buscam inovação.

A qualificação dos empreendedores turísticos corrobora com Novelli; Schmitz e Spencer (2006), que lideranças empresariais capacitadas tendem a promover arranjos produtivos mais colaborativos e contribuir para o capital social local e pode

impulsionar não apenas a competitividade do empreendimento, mas também o desenvolvimento territorial.

## 4.2 O PROCESSO DE CONCEPÇÃO E ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA DTI BRASIL

Para compreensão desse processo, foram entrevistados dois servidores públicos do MTUR, e pesquisa documental. A partir das análises dedutivas, foram identificadas oito categorias no processo de concepção e sua adaptação do modelo espanhol ao contexto brasileiro, da metodologia DTI Brasil: concepção, adaptação, finalidade, atores, avaliação, capacitação, consultoria e perspectivas (Quadro 9).

**Quadro 9 - Definição conceitual das categorias**

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>
<b>Concepção</b>	Refere-se ao momento inicial da ideia, às pessoas envolvidas, motivações e ao contexto político-institucional de origem.
<b>Adaptação</b>	Abrange os ajustes realizados no modelo espanhol para adequação à realidade brasileira: inclusão de eixos, reformulações e atualizações.
<b>Finalidade</b>	Corresponde aos objetivos estratégicos do governo com a implantação da metodologia DTI Brasil.
<b>Atores</b>	Engloba os sujeitos institucionais envolvidos no processo.
<b>Avaliação</b>	Trata do processo de construção e validação de indicadores, critérios de mensuração, diagnósticos e auditorias nos destinos.
<b>Capacitação</b>	Diz respeito às estratégias de formação dos atores locais, transferência de conhecimento e multiplicação da metodologia. Abarca o papel técnico do ICF, e de outros especialistas na construção, implementação e normatização do modelo.
<b>Perspectivas</b>	Refere-se às projeções, planos e desafios futuros para expansão e consolidação da metodologia em nível nacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O processo de **concepção** da metodologia DTI Brasil foi impulsionado por um conjunto de fatores institucionais, estratégicos e individuais, que se conectaram a partir de 2019, em um cenário de abertura para a inovação no Ministério do Turismo. De acordo M1 que foi uma das integrantes da equipe que participou da criação da metodologia (M1), a ideia surgiu após a participação da então coordenadora em uma formação internacional no Uruguai, ao ter contato direto com a experiência espanhola em destinos turísticos inteligentes.

“[...] Ela fez um curso pelo Ministério no Uruguai, onde ela teve contato com a metodologia espanhola, que já vinha sendo trabalhada pelo ICF. Lá ela conheceu o diretor do ICF. E aí quando ela retornou, ela falou, que trouxe a ideia e iríamos trabalhar DTI no Brasil [...]” (M1).

A partir dessa experiência, a proposta foi inserida na estrutura institucional do MTUR, especificamente na Coordenação-Geral de Produtos Turísticos. segundo M1, embora tenha partido de uma ação pontual, a concepção do DTI Brasil encontrou respaldo formal nas diretrizes do órgão.

“[...] Isso estava no nosso plano nacional de turismo e constava no regimento interno do Ministério como uma atribuição do setor. Então, não veio só da cabeça dela. Existia um alinhamento com a missão institucional [...] isso estava no nosso plano nacional de trazer inovação, de trazer desenvolvimento [...] (M1).

A mesma participante comenta que houve a contratação de uma consultora para estruturar a metodologia DTI Brasil, seguindo a base do modelo espanhol proposto pela SEGITTUR.

[...] Então, foi feita uma contratação por inexigibilidade, porque não tinha uma prestadora de serviço para a concepção dessa metodologia, tanto no Brasil, era uma coisa nova, estava começando a se trabalhar. Então, não existia realmente quem já trabalhasse com essa metodologia na realidade latino-americana além do ICF [...] então foi realizado esse processo e começou-se a trabalhar com o ICF [...] (M1).

A comunicação e todo alinhamento inicial foi realizado de forma remota durante o período pandêmico causado pelo vírus SARS-CoV-2 em 2020. A participante relata que foi um momento desafiador, e a quantia reduzida de servidores do ministério do turismo para atuar neste projeto.

[...] Foram feitas várias reuniões, como a gente estava no meio da pandemia, toda a comunicação foi feita online, toda! Com toda a equipe do ICF, com toda a equipe da coordenação geral de produtos turísticos, todo mundo estava envolvido. Não que a equipe fosse grande, tá? Ministérios sempre têm um problema de número de servidores, assim, para atuar, complicado [...] (M1).

Segundo a participantes (M1), após as reuniões de alinhamento, o Ministério do Turismo (MTUR) constatou dissonâncias estruturais entre o modelo espanhol, inserido no contexto socioeconômico e territorial europeu, e as particularidades do cenário brasileiro, localizado na América do Sul. Essa análise comparativa evidenciou a necessidade de adaptações metodológicas, uma vez que a heterogeneidade regional, cultural e infraestrutural do Brasil demandava uma abordagem singular. Assim, a concepção da metodologia DTI Brasil priorizou a pluralidade de realidades

nacionais, garantindo que as especificidades de cada território fossem contempladas no planejamento estratégico.

“[...] Logo nós identificamos algumas particularidades com relação à realidade brasileira, questão, por exemplo, violência, o tamanho do país, porque o ICF tinha trabalhado com Colômbia, Argentina, mas, assim, a gente tem um país gigante com realidades diferentes dentro dos próprios estados, né? Então, a nossa preocupação inicial era realmente tentar englobar todas essas realidades. Então, foi uma das primeiras conversas nossas com o ICF foi isso [...]” (M1).

Essa convergência entre iniciativa individual, missão institucional e diretrizes estratégicas demonstra como o processo de concepção do DTI Brasil não se deu de forma aleatória, mas sim em resposta a um momento propício para a introdução de políticas voltadas à inovação, competitividade e sustentabilidade no turismo nacional. M2, que também atuou diretamente nesse contexto, reforça a importância da gestão como eixo norteador da metodologia:

“[...] A questão da gestão do destino é o ponto mais importante do modelo DTI Brasil. Ele é um modelo de gestão, mais do que qualquer outra coisa. E ele foi construído com base na nossa realidade, não foi algo importado [...]” (M2).

De acordo com Buhalis *et al.* (2019), a gestão de destinos inteligentes exige a integração coordenada de stakeholders, informação em tempo real e infraestrutura digital, mas também políticas públicas adaptadas às capacidades institucionais locais. Ao afirmar que o modelo DTI Brasil “não foi algo importado” (M2) aponta para a importância da contextualização territorial. Segundo Hall (2008), é essencial para que estratégias de inovação não repliquem fórmulas genéricas, mas respondam a problemas específicos de cada destino.

Além disso, ao compreender o modelo como um “modelo de gestão”, a participante revela uma visão alinhada à concepção de governança inteligente, onde a inteligência territorial é menos sobre tecnologia e mais sobre capacidade de articulação entre atores públicos e privados, planejamento estratégico e institucionalização de processos de tomada de decisão. Nesse sentido, Boes; Buhalis e Inversini (2016) destacam que destinos inteligentes não são definidos apenas pelo uso de TICs, mas por uma infraestrutura de gestão que permita gerar, interpretar e aplicar dados de forma estratégica, sempre considerando a realidade socioeconômica local.

Para a participante M1, um dos aspectos mais relevantes na concepção da metodologia DTI Brasil foi a compreensão, desde o início, de que não se tratava de um processo de simples importação de um modelo estrangeiro. O que se revelou, na prática, foi um esforço coletivo de adaptação, em que os elementos centrais da proposta espanhola foram reinterpretados à luz das particularidades do território brasileiro.

“[...] Então, foi visto ponto a ponto, tanto de forma individual, mas depois ponto a ponto com a equipe toda, porque assim eles (ICF) têm a noção do que é América Latina, mas quem tem mais noção do que é Brasil é a gente [...]” (M1).

O processo de **adaptação** da metodologia DTI Brasil com base no modelo espanhol, iniciou com a inclusão de mais quatro eixos: criatividade, segurança, mobilidade e transporte, e promoção e marketing.

“[...] Os eixos da realidade da metodologia espanhola não englobavam toda essa realidade nossa do Brasil. Então propusemos outros eixos para realmente tentar atender essa lacuna [...] a criatividade foi um diferencial. Hoje chama atenção, inclusive, da Colômbia, que está querendo rever os seus eixos e trabalhar com criatividade também.” (M1).

A participante M1 destacou que a inserção do eixo segurança partiu do reconhecimento da realidade brasileira marcada por situações recorrentes de violência e desastres que afetam diretamente a atividade turística.

“[...] A questão de segurança realmente é a realidade brasileira com relação a toda a questão da violência, né? E as preocupações também com relação à segurança turística, na atividade turística, né? Inclusive, acho que nós já havíamos terminado, mas a questão quando aconteceu o acidente de Capitólio, né? É toda uma questão que precisa, identificamos que o Brasil tem essas necessidades. Mas identificamos assim, realmente em conversas [...]” (M1).

“[...] A segurança do Brasil é duvidosa [...] então, por exemplo, a segurança é uma coisa que é muito crítica no Brasil, é uma questão no nosso país, principalmente para turista internacional, por exemplo. Então, a gente precisa ser um destino seguro. Uma das premissas para se ter inteligente é ser seguro, é promover segurança. Os turistas se sentem seguros andando na rua, visitando os atrativos. Enfim, a gente incluiu mais quatro pilares que eram só cinco [...]” (M2).

De acordo com Sönmez; Apostolopoulos e Tarlow (1999), o risco percebido afeta significativamente a decisão de viagem, especialmente em contextos



internacionais. Em destinos onde a violência urbana, os acidentes ambientais ou a ausência de planos de emergência são recorrentes, o turismo se torna vulnerável, tanto do ponto de vista econômico quanto reputacional. Estudo como de Yang e Nair (2015), apontam que a gestão da segurança turística é um componente essencial da competitividade, especialmente em países que enfrentam desafios relacionados à criminalidade, infraestrutura e comunicação de riscos.

De modo semelhante, a mobilidade e transporte foi um eixo abordado não apenas como infraestrutura urbana, mas como um reflexo da desigualdade no acesso físico e digital aos destinos brasileiros, exigindo um olhar estratégico para o planejamento como um todo.

“[...] No Brasil, tem que ver a questão da conectividade, hoje todos tem acesso à internet quando bem entendem? Pensando também na sustentabilidade, mobilidade e transporte. [...] A gente tem que trabalhar para que as cidades se adaptem aos crescimentos populacionais, de chegada de turistas [...]” (M1).

A participante M2 destacou que o Brasil, em comparação com outros países, especialmente da Europa, investe quase exclusivamente na malha aérea, cuja tarifa elevada compromete até mesmo o turismo doméstico.

“[...] No Brasil, a nossa mobilidade urbana, o nosso meio de transporte é uma vergonha. A gente ainda tem uma escassez enorme de modais. O transporte ainda é muito restrito à malha aérea e isso dificulta o turismo interno. Em comparação com a Europa, lá você tem trens, metrô, ônibus com mais sustentabilidade, e com facilidade de acesso à internet nos pontos de espera[...]” (M2).

Essa fala evidencia que a falta de integração entre transporte público e conectividade digital impacta negativamente tanto a eficiência da mobilidade urbana quanto a qualidade da experiência turística. Em um DTI, a conectividade à internet em locais públicos, como terminais de ônibus, aeroportos e pontos turísticos, é entendida não apenas como um diferencial, mas como infraestrutura básica para apoiar a navegação, a comunicação, o consumo e a segurança do visitante e do residente.

Conforme Gretzel *et al.* (2015), a infraestrutura digital, como wi-fi público, aplicativos de transporte e painéis informativos inteligentes, torna-se elementos indissociáveis da mobilidade e transporte inteligente, promovendo autonomia, segurança e melhor aproveitamento da experiência turística. Hall (2008) e Buhalis e Amaranggana (2015) apontam que a mobilidade urbana deve ser tratada como um

direito dentro das cidades turísticas, especialmente em países marcados por assimetrias regionais e exclusão socioespacial. Para M2, *“no caso do Brasil, a centralidade da malha aérea, com tarifas elevadas e poucas opções terrestres de qualidade, restringe significativamente o acesso de grande parte da população às viagens, afetando tanto o turismo interno quanto a democratização dos benefícios do setor”*.

A inclusão do eixo promoção e marketing no modelo DTI Brasil foi motivada, segundo os relatos das participantes, pela necessidade de fortalecer a visibilidade dos destinos turísticos nacionais em mercados internacionais e pela percepção de que a comunicação institucional do turismo brasileiro enfrenta um cenário de subinvestimento e distorção pública.

“[...] Nós colocamos a promoção. [...] no primeiro rascunho dos eixos tem também, mas só promoção, mas aqui a gente trabalhou como promoção e marketing para aumentar a visibilidade do destino [...]” (M1).

Conforme relatado pela participante M2, com experiência de mais de uma década no ministério do turismo, relatou de forma contundente os desafios enfrentados em feiras internacionais e eventos estratégicos de divulgação do Brasil.

“[...] A promoção em marketing, por exemplo. Justamente por não haver tanto investimento. Assim, como eu trabalhei a mais de 10 anos no MTUR, eu pude ver de perto nessas feiras internacionais o quanto a gente gasta pouco com isso. Só que infelizmente a mídia vende como se, nossa, foi gasto 4 milhões de reais para fazer um stand do Brasil na ITB Berlim e tal, e quanta gente passando fome. Infelizmente, o enfoque é muito complicado [...] as notícias sobre o nosso turismo e o que a gente faz para desenvolver o nosso turismo, elas são sempre malvistas [...]” (M2).

A percepção social dominante, segundo a participante M2, ainda associa investimentos em promoção turística a gastos supérfluos, sem compreender sua função estratégica na geração de emprego, renda e desenvolvimento territorial. Para Costa e Galina (2016), o turismo ainda é, muitas vezes, tratado como setor acessório nas políticas públicas brasileiras, e os investimentos destinados à sua promoção são frequentemente alvos de questionamentos morais e disputas simbólicas, especialmente em contextos de crise econômica.

A inclusão do eixo promoção e marketing na metodologia DTI Brasil deve ser compreendida como uma afirmação estratégica, uma tentativa de romper com a lógica da desvalorização simbólica do turismo nacional e de fortalecer sua imagem interna

quanto externamente. De acordo com Pike (2008), o marketing de destinos é parte indissociável da competitividade internacional, não se restringindo à publicidade, mas abrangendo o posicionamento, a construção de marca e a gestão da imagem institucional dos lugares.

Por fim, a substituição do eixo "Cultura" por "Criatividade" buscou ampliar o entendimento do patrimônio cultural para uma abordagem mais inovadora e simbólica, conectada a práticas emergentes do turismo criativo.

“[...] Ao invés de trabalhar a cultura, nós colocamos a criatividade. E foi um diferencial. [...] Hoje chama atenção, inclusive, da Colômbia, que está querendo rever os seus eixos e trabalhar a questão da criatividade [...]” (M1).

A participante M2 reforça esse entendimento ao valorizar a criatividade como um elemento nato da identidade brasileira.

“Tô falando tudo isso pra dizer que um dos eixos trabalhados é o da criatividade, porque o Brasil, ele tem uma criatividade ímpar. Então é algo que a gente está incentivando nos municípios, a que sua economia criativa, o que é nato, o que é da cultura daquele local, que vocês podem usar para melhorar a economia.” (M2).

Essa perspectiva está em consonância com o conceito de economia criativa territorial, discutido por Howkins, (2013) para quem os ativos culturais locais, quando bem articulados com políticas públicas, podem gerar renda, fortalecer a autoestima coletiva e promover o desenvolvimento sustentável. A criatividade, nesse caso, não é apenas um atributo artístico, mas um ativo produtivo que reside nos saberes populares, na ancestralidade, nas festas, na culinária, nas artes e nas formas de expressão local.

No contexto brasileiro, a valorização da criatividade como eixo é ainda mais significativa, pois reconhece a diversidade sociocultural como potência econômica e simbólica, contrapondo-se à lógica de padronização do turismo de massa. Como destaca Landry (2000), cidades e territórios que investem em criatividade desenvolvem vantagens comparativas mais duráveis, por estarem baseadas em capital humano, diversidade cultural e inovação social, elementos amplamente presentes nos municípios brasileiros, mas historicamente negligenciados nas políticas nacionais de turismo.

Adotar a criatividade como eixo metodológico implica reconfigurar o olhar sobre o território, transformando destinos inteligentes em destinos expressivos, com a população local atuando como protagonista da experiência turística e coautora do desenvolvimento.

Essa mudança está alinhada à crítica contemporânea das políticas culturais e turísticas que valorizam a conservação, mas negligenciam o potencial de transformação e geração de valor que reside nos saberes vivos. Conforme analisa Hall (2008), as estratégias de turismo inteligente devem estar conectadas com formas de governança participativa e com processos de cocriação de valor entre gestores públicos, comunidades e visitantes.

Tanto M1 quanto M2 reconhecem que a decisão de incluir os quatro eixos não foi amparada por estudos científicos. A definição dos eixos, conforme relataram, ocorreu a partir de percepções institucionais, escuta de experiências práticas e eventos emblemáticos, mas sem a aplicação de metodologias de pesquisa ou diagnósticos técnicos sistematizados.

“[...] Identificamos assim, realmente em conversas informais [...]” (M1).

“[...] Mas não teve um estudo acadêmico, um levantamento sistemático. Isso é algo que poderia ter fortalecido o processo [...]” (M2).

Essa ausência de fundamentação científica para a formulação dos eixos revela uma lacuna importante no processo metodológico, evidenciando a tensão entre a urgência institucional para implementação de políticas públicas e a necessidade de validação empírica e teórica das decisões técnicas. Segundo Dunn (2007), a qualidade das políticas públicas está diretamente relacionada à capacidade de articular dados confiáveis, conhecimento especializado e participação social nos processos decisórios.

No caso do DTI Brasil, essa limitação não demonstra invalidar a pertinência dos eixos incluídos, como: segurança, mobilidade e transporte, criatividade e, promoção e marketing; mas aponta para a oportunidade de fortalecer o modelo em versões futuras, com base em pesquisas acadêmicas, estudos setoriais e análises territoriais específicas. Isso também reforça o papel da universidade e da produção científica como aliadas no aperfeiçoamento de políticas públicas baseadas em evidências,

especialmente em campos interdisciplinares como turismo, planejamento urbano, tecnologia e governança.

A **finalidade** da criação da metodologia DTI Brasil não foi resultado de uma ação pontual ou isolada, mas parte de um movimento mais amplo de alinhamento com diretrizes estratégicas do governo federal, especialmente com as metas previstas no Plano Nacional de Turismo 2018 – 2022. A proposta de instituir uma metodologia própria de DTI emergiu como uma resposta à demanda por instrumentos que promovessem inovação, sustentabilidade, competitividade e governança colaborativa nos destinos brasileiros.

As participantes ressaltaram que a metodologia DTI Brasil não apenas cumpria metas institucionais do Ministério do Turismo, mas respondia à necessidade de reposicionar o turismo como vetor de desenvolvimento. M1 destacou que havia, desde o início, um respaldo normativo e político para que o setor de Produtos Turísticos liderasse essa formulação.

“[...] Isso estava no nosso Plano Nacional de Turismo e constava no regimento interno do Ministério como uma atribuição do setor. Então não veio só da cabeça dela (coordenadora do projeto). Existia um alinhamento com a missão institucional [...]” (M1).

Esse relato evidencia que a finalidade da metodologia não era apenas técnica ou operacional, mas estratégica e institucional, pensada para dar concretude às diretrizes do governo federal e ao discurso de modernização da política turística. Essa articulação entre missão institucional e planejamento estratégico se alinha à concepção de política pública orientada por objetivos (Dye, 2007), na qual instrumentos como a metodologia DTI operam como mecanismos de implementação programática.

A criação da metodologia se mostrou coerente com a tendência global de incorporar conceitos como inteligência territorial, inovação aberta e transformação digital nas políticas públicas de turismo (Gretzel *et al.*, 2015). Ao propor um modelo próprio, adaptado à realidade brasileira, o Ministério do Turismo buscava não apenas responder a pressões externas, como o avanço dos modelos europeus de DTI, mas também construir um caminho institucional próprio, mais realista, viável e inclusivo.

Outra questão destacada nas entrevistas é que o DTI Brasil também nasceu com a intenção de fortalecer a gestão pública local por meio da capacitação de

equipes, da implementação de indicadores e da criação de critérios objetivos para avaliar a maturidade dos destinos. Essa função educativa e transformadora da metodologia reforça o papel do DTI como instrumento de qualificação institucional, e não apenas como um selo nacional. Nesse sentido, Hall (2008) enfatizam que a competitividade dos destinos está diretamente relacionada à capacidade de governança, ao planejamento participativo e à sustentabilidade dos sistemas turísticos locais.

A finalidade do DTI Brasil, portanto, pode ser estruturada em três níveis:

- **Instrumental**, ao oferecer ferramentas práticas de avaliação, diagnóstico e planejamento para os municípios;
- **Estratégico**, ao alinhar-se às diretrizes federais e contribuir para o reposicionamento do Brasil na agenda internacional do turismo inteligente;
- **Institucional**, ao funcionar como mecanismo de fortalecimento das capacidades técnicas e gerenciais dos gestores públicos locais.

A concepção e o desenvolvimento da metodologia DTI Brasil envolveram uma ampla rede de **atores** institucionais, que atuaram em diferentes fases do processo: da formulação inicial ao refinamento dos indicadores e validação dos eixos. Essa multiplicidade de instituições públicas e consultivas, revela que o DTI Brasil não foi construído por um único órgão técnico ou político, mas sim por meio de uma coprodução interinstitucional, que articulou expertises, competências administrativas e repertórios práticos diversos.

A participante M1 evidencia que o Ministério do Turismo mobilizou, desde os estágios iniciais, uma rede de ministérios, órgãos técnicos e especialistas de referência para compor os fundamentos da metodologia.

“[...] A gente envolveu a Defesa Civil, Saúde, Segurança [...] vários ministérios que têm a expertise em cada uma das áreas. A gente foi atrás de quem é que detém esse conhecimento. Tivemos que mapear quem são essas instituições e articular tudo isso [...]” (M1).

A fala expõe um esforço entre diferentes esferas do governo federal, aliado à busca por legitimidade técnica e adequação normativa dos indicadores que compõem a metodologia. Mais do que um modelo fechado, o DTI Brasil foi sendo construído em

processo, com base no diálogo contínuo entre diferentes órgãos públicos. M2 reforça esse entendimento.

“[...] O Ministério da Justiça, por exemplo, ajudou muito com a parte da segurança. A gente precisou envolver o pessoal do meio ambiente, da cultura, da saúde [...] foi uma construção a muitas mãos, porque ninguém sabe de tudo sozinho [...]” (M2).

Essas falas indicam que os atores atuaram de forma colaborativa e especializada, cada um contribuindo com conhecimento técnico conforme sua área de competência. Essa lógica de construção por redes institucionais é um dos pilares do conceito contemporâneo de governança multinível. Bramwell e Lane (2011b), afirmam que o turismo sustentável e inteligente exige a articulação entre diferentes escalas (local, regional e nacional) e setores (público, privado e sociedade civil). Contudo, durante a análise de concepção da metodologia DTI Brasil, não foi mencionada a articulação nas escalas, e nos setores privado e sociedade civil, concentrando apenas em setores públicos, como órgãos governamentais.

Além dos órgãos governamentais, a construção do DTI Brasil também contou com apoio técnico especializado de consultorias, especialmente do Instituto *Ciudades del Futuro* (ICF), sediado na Argentina, que já havia trabalhado com modelos similares em países latino-americanos.

“[...] A gente não tinha braço técnico para fazer tudo sozinho. E como a ICF já vinha trabalhando com essa metodologia adaptada em outros países, fez sentido contratar eles para apoiar [...]” (M1).

Esse destaque revela uma realidade comum à gestão pública brasileira: limitações operacionais e ausência de equipes técnicas especializadas, que acabam demandando a contratação de serviços externos (Abrucio, 2007). Embora isso não pareça ser negativo, Fonseca e Vargas, (2023) alertam que a dependência excessiva de consultorias pode comprometer a continuidade e a apropriação interna das políticas públicas. No entanto, no caso do DTI Brasil, o envolvimento do ICF foi descrito como complementar, e não substitutivo, ao trabalho realizado internamente pela equipe técnica do MTUR.

Os resultados indicam que a construção do DTI Brasil demonstrou a formação de uma rede pública colaborativa, ainda que frágil em alguns pontos, que envolve Estado, especialistas, municípios e instituições internacionais. Essa dinâmica

converge com a definição de Ivars-Baidal e Vera Rebollo (2019) sobre governança em rede no turismo inteligente, na qual os resultados das políticas dependem da articulação entre múltiplos atores com interesses e saberes distintos, mas interdependentes.

A presença de múltiplas vozes e instituições na construção do modelo confere maior legitimidade ao processo, ainda que também revele a necessidade de fortalecimento institucional, especialmente no que diz respeito à formação técnica das equipes públicas, à coordenação intersetorial e a autonomia operacional dos destinos turísticos na fase de implementação (SEBRAE, 2023; Miranda; Yamakami; Rampazzo, 2019).

Contudo, durante a análise da categoria atores, observou-se limitação na diversidade dos envolvidos na concepção da metodologia DTI Brasil. Embora as participantes tenham destacado o esforço de articulação entre diferentes órgãos públicos, não foram mencionadas ações efetivas de articulação com o setor privado, com a sociedade civil ou com representantes da esfera municipal no processo de formulação da metodologia. Os achados em relação a ausência, sugerem que a construção do DTI Brasil, ao menos em sua etapa inicial, foi marcada por uma governança predominantemente verticalizada, centrada nos níveis federal e setorial (Beni, 2019; Marques, 2003).

Essa lacuna contrasta com a literatura sobre governança colaborativa em DTI, que enfatizam a importância de ampliar a coprodução de políticas para além do Estado, envolvendo atores locais, empresariado e comunidades nos processos de formulação, decisão e avaliação (Buhalis *et al.*, 2020). O modelo competitivo de DTI pressupõe a criação de ecossistemas de inovação e gestão participativa, nos quais as soluções sejam cocriadas por quem vive, investe e atua diretamente no destino (CURITIBA DTI, 2024).

De acordo com SEGITTUR e Andrades (2024), os DTIs mais bem-sucedidos são aqueles que descentralizam o poder decisório e criam redes multissetoriais, permitindo que a inteligência territorial se traduza em políticas eficazes, apropriadas e sustentáveis. A falta de menção a esses atores no contexto do DTI Brasil indica um potencial de aprimoramento importante, sobretudo se considerada a fase de expansão do modelo para estados e municípios.

No processo de construção do DTI Brasil, a definição dos critérios de **avaliação** e a elaboração dos indicadores de desempenho foram elementos centrais para dar



objetividade à metodologia e permitir que os destinos turísticos brasileiros pudessem ser avaliados com base em critérios técnicos, comparáveis e adaptáveis à sua realidade institucional (MTUR, 2022). Essa dimensão, embora essencial, apresentou um campo de tensões entre os parâmetros propostos e a capacidade dos destinos de operacionalizá-los de forma autônoma.

O desenvolvimento dos indicadores foi realizado em articulação com diferentes órgãos especializados, a partir do esforço de adequar os parâmetros técnicos aos normativos brasileiros, conforme expresso na fala:

“[...] Toda essa legislação [...] foi passada para o ICF, para que, dentro do que eles já tinham como indicadores, eles adaptassem aos normativos brasileiros. [...] Muita coisa vinha e a gente falava pra eles: aqui no Brasil isso não se aplic [...]” (M1).

Essa declaração demonstra o cuidado em garantir conformidade jurídica e aplicabilidade técnica, mesmo utilizando como base uma metodologia estrangeira. Contudo, a avaliação foi construída de forma centralizada, sem aplicação prévia de testes-piloto ou estudos de validação empírica junto aos municípios, o que levantou preocupações quanto à viabilidade prática. A entrevistada reconhece essa limitação em sua fala:

“[...] Os indicadores foram pensados ali dentro do Ministério, com apoio do ICF, claro. Mas muitos destinos nem têm como levantar esses dados. [...] Faltou testar, sabe? Ver se realmente o destino consegue aplicar, se tem equipe, se tem dados disponíveis [...]” (M2).

Essa ausência de validação participativa reforça uma crítica recorrente na literatura sobre avaliação de políticas públicas: a tendência de criar sistemas de medição tecnicamente sofisticados, mas descolados da realidade operacional dos territórios (Alford; Head, 2017). No caso dos DTIs, os indicadores devem ser construídos de forma iterativa, com participação dos gestores locais e integração entre dados quantitativos, percepções qualitativas e capacidade institucional (Boes; Buhalis; Inversini, 2016).

A lógica adotada pelo DTI Brasil seguiu um modelo de avaliação quantitativo-descritivo, baseado na checagem de conformidades e evidências documentais. Embora esse modelo promova transparência e objetividade, pode limitar a compreensão qualitativa do progresso institucional, conforme apontado por

Vašaničová (2024), que defendem o uso de múltiplas métricas de avaliação (*smart KPIs*) capazes de captar não apenas a presença ou ausência de práticas, mas sua qualidade, impacto e sustentabilidade ao longo do tempo.

Além das preocupações com a adequação normativa e a viabilidade de aplicação dos indicadores nos territórios, evidencia M1, que um dos pontos críticos destacados na análise da metodologia DTI Brasil é a quantidade significativa de indicadores exigidos. De acordo com o manual metodológico oficial, a proposta conta com 105 indicadores distribuídos entre nove eixos temáticos, que buscam mensurar o grau de maturidade e alinhamento dos destinos com os princípios do DTI (MTUR, 2022). Embora esse número busque conferir robustez técnica e abrangência à metodologia, representa um desafio considerável de implementação, especialmente para municípios de pequeno e médio porte, que enfrentam limitações institucionais, orçamentárias e de pessoal técnico. Esse ponto é reconhecido:

“[...] Tem indicador ali que a gente sabe que só uma capital vai conseguir comprovar. Um município pequeno, do interior, sem equipe, sem orçamento... Como vai mostrar plano de segurança integrado, por exemplo? [...]” (M2).

Essa observação evidencia uma assimetria entre a complexidade técnica do modelo e a capacidade de resposta dos destinos, podendo comprometer os princípios de equidade e inclusão que fundamentam o conceito de inteligência territorial. Literatura recente reforça essa preocupação, conforme Gretzel *et al.* (2015) sistemas de avaliação devem ser escaláveis e adaptáveis, considerando o nível de maturidade institucional de cada destino, sob pena de se tornarem excludentes e ineficazes na indução de melhoria contínua.

Ivars-Baidal e Vera Rebollo (2019) mencionam o risco de inflacionar metodologias com um número excessivo de indicadores, o que pode gerar sobrecarga avaliativa e dificultar a transformação dos dados em políticas públicas efetivas. No caso brasileiro, de acordo com os dados, essa complexidade se soma à baixa padronização de informações e à escassez de dados confiáveis em muitos municípios, exigindo um olhar mais estratégico e gradual sobre a implementação da avaliação.

Portanto, os indicadores da metodologia DTI Brasil, embora tecnicamente estruturados, demonstraram demandar modelos de aplicação progressivos, regionalizados e sustentáveis, capazes de garantir que todos os destinos,

independentemente de seu porte ou capacidade, possam participar ativamente da transformação proposta pela metodologia.

Por fim, a avaliação no DTI Brasil deve ser compreendida como instrumento de gestão e aprendizado institucional, e não apenas como mecanismo de controle ou ranqueamento. Como propõem Buhalis e Amaranggana (2014), sistemas de avaliação eficazes em DTIs são aqueles que permitem monitoramento contínuo, com devolutivas construtivas, e que servem como ferramenta de ajuste de políticas públicas, em diálogo com os territórios.

O processo de implementação da metodologia DTI Brasil não se resume à proposição de indicadores e eixos temáticos. Sua efetividade depende, sobretudo, da capacidade técnica e gerencial dos atores locais, o que torna a **capacitação** um eixo transversal e estratégico para o sucesso da política pública. A formação dos gestores municipais, a disseminação metodológica e a transferência de conhecimento surgem como elementos estruturantes, embora, segundo os relatos das participantes, ainda marcados por fragilidades.

A participante M1 relatou que, na fase inicial de difusão da metodologia, houve uma mobilização nacional para ofertar capacitações a estados e municípios. Essas formações, no entanto, foram concentradas em ações pontuais, com foco explicativo e orientações técnicas gerais.

“A gente fez oficinas, encontros, treinamentos com os estados e municípios [...] mas muita coisa ainda é muito técnica. Tem município que precisa de uma formação mais básica, mais contínua.” (M1).

Após a seleção dos destinos-piloto, as capacitações ocorreram em formato remoto, com foco explicativo e em curtos ciclos de orientação.

“[...] A capacitação nesses municípios aconteceu por etapas, em reuniões virtuais, oficinas técnicas, com apoio do ICF. Mas, claro, depende muito de cada local, do envolvimento da equipe e da estrutura que já têm [...]” (M1).

Demonstra-se uma dinâmica de transmissão de conhecimento verticalizada, em que os municípios recebem informações padronizadas, sem necessariamente contar com acompanhamento contínuo, presença territorial ou processos formativos personalizados. Dependendo da estrutura local, essas capacitações se traduzem ora em ações efetivas, ora em desafios pouco absorvidos, especialmente quando há alta

rotatividade de equipes, fragilidade na área de planejamento ou acúmulo de funções nos gestores de turismo.

Para as respondentes, os gestores locais não apenas desconhecem os princípios de um DTI, como também não dispõem de equipe técnica qualificada para interpretar, aplicar e monitorar os indicadores.

“[...] Tem lugar em que o responsável pelo turismo é um servidor com outra função, ou alguém que nem é efetivo. Falta preparo, falta entendimento, falta tempo. E sem isso, a metodologia vira só um documento [...]” (M2).

Aprofunda esse ponto ao destacar que, na prática, a maior parte da expertise ainda reside na consultoria contratada.

“[...] Mesmo depois da capacitação, muitos municípios continuam dependendo da consultoria para quase tudo. Porque a metodologia é nova, é complexa, tem muitos detalhes. E a equipe local, muitas vezes, não tem formação em gestão pública, nem em turismo [...]” (M2).

Essa percepção das pesquisadas dialoga com estudos recentes sobre transferência de conhecimento em políticas públicas de Souza e Ferreira (2022), ao apontarem que a simples disponibilização de manuais e ferramentas não garante apropriação nem mudança institucional, sendo necessário o investimento em processos formativos continuados e mediados por agentes multiplicadores.

Para que metodologias inovadoras sejam incorporadas de forma efetiva, é essencial criar ambientes de aprendizagem colaborativa entre gestores públicos, promovendo o intercâmbio de experiências, a resolução conjunta de problemas e o fortalecimento de redes de apoio. Ansell e Gash (2008) destacam que a aprendizagem compartilhada é um elemento-chave da governança colaborativa, pois gera confiança e coprodução de soluções. De modo complementar, Ivars-Baidal *et al.* (2019) demonstram que, no contexto dos Destinos Turísticos Inteligentes, essas redes de aprendizagem são determinantes para consolidar práticas inovadoras e sustentáveis.

No caso do DTI Brasil, embora haja um esforço inicial de capacitação, os relatos indicam que as ações ainda não constituem um sistema estruturado e permanente de formação técnica. As oficinas, lives e materiais de apoio, embora relevantes, ainda não dão conta da complexidade da proposta nem da heterogeneidade dos perfis institucionais. A falta de recursos humanos, aliada à

rotatividade de equipes e à baixa valorização do turismo em muitos municípios, compromete a continuidade do processo formativo.

A capacitação não pode ser entendida como uma etapa auxiliar ou acessória da metodologia. Precisa ser tratada como eixo de sustentação, capaz de garantir que os princípios do DTI Brasil sejam traduzidos em práticas cotidianas de gestão, planejamento e tomada de decisão. Como destacam Kattel e Mazzucato (2018) políticas públicas baseadas em inovação e transformação digital exigem ecossistemas de aprendizagem pública, nos quais a formação técnica esteja integrada à rotina institucional dos órgãos executores.

Portanto, discutir a capacitação nos destinos em implementação revela que, sem a consolidação de uma estratégia formativa nacional e continuada, a metodologia corre o risco de gerar adesões formais, mas com baixa capacidade de execução plena, o que compromete a essência transformadora da metodologia.

Um aspecto sensível emergente nos resultados diz respeito à escolha das cidades-piloto para a implementação inicial da metodologia DTI Brasil. Embora o programa tenha sido concebido com base em critérios técnicos, como capacidade de gestão, diversidade regional e alinhamento aos eixos da metodologia, as falas indicam que o processo de seleção não foi totalmente isento de influência política.

Para a M2 essa questão vista de forma crítica, ao comentar que, em determinados momentos, houve pressões políticas ou decisões pouco transparentes na definição dos municípios contemplados.

“[...] Nem sempre a escolha das cidades-piloto foi 100% técnica. Tiveram cidades que entraram por indicação política, por proximidade. Isso enfraquece a metodologia, porque cria um ruído. Aí parece que o DTI é um prêmio, uma vitrine, e não um processo de transformação [...]” (M2).

Essa fala demonstra uma tensão frequente em políticas públicas descentralizadas: o embate entre critérios técnicos e interesses político-institucionais, que podem influenciar desde a destinação de recursos até a priorização de destinos. No caso do DTI Brasil, o risco é que a metodologia, ao invés de operar como instrumento de indução de mudanças estruturais, seja percebida como selo de prestígio ou capital político, desvirtuando sua proposta original.

Em contextos federativos como o brasileiro, a alocação e implementação de políticas públicas frequentemente passam por filtros políticos, nos quais fatores como alinhamento partidário, visibilidade institucional e retorno simbólico influenciam

decisões que deveriam se basear em critérios estritamente técnicos. De acordo com Arretche (2012), essa dinâmica reflete a interdependência entre níveis de governo e a disputa por recursos e reconhecimento político.

A seleção enviesada de projetos-piloto tende a gerar assimetrias na própria consolidação da política, ao concentrar esforços em municípios já favorecidos e deixar de fora territórios com alto potencial transformador, mas menor influência institucional (Peters, 2018). Esse fenômeno é especialmente problemático em políticas voltadas à inovação e sustentabilidade, cuja eficácia depende da representatividade, diversidade territorial e inclusão de realidades distintas.

Uma possibilidade de aprimoramento do DTI Brasil seria a criação de um programa nacional de formação para DTIs, com trilhas formativas por nível de maturidade, mentorias intermunicipais, e apoio direto aos gestores locais. Essa abordagem pode fortalecer a governança local e garantir maior aderência e autonomia na implementação da metodologia, superando a dependência de ações pontuais ou centralizadas.

Além de conceber a metodologia, a consultoria do *Instituto Ciudades del Futuro* (ICF) tornou-se um ator central na implementação nos municípios, assumindo tarefas de suporte e monitoramento que caberiam ao Ministério do Turismo, como destacado:

“[...] O Ministério indica a consultoria para os municípios porque não dá conta de acompanhar tudo. A equipe é pequena, e muitos destinos querem participar, então essa orientação acaba sendo uma forma de não deixar os municípios sozinhos [...]” (M1).

Essa fala pode demonstrar uma realidade estrutural na política pública brasileira: a limitação da capacidade operacional dos ministérios, especialmente em ações descentralizadas. A ausência de uma estrutura de apoio técnico regionalizada e permanente faz com que o MTUR atue mais como articulador nacional do programa, delegando a execução prática para a consultoria. Ainda que essa orientação tenha sido motivada por praticidade administrativa, também revela um modelo de implementação altamente terceirizado, em que a capilaridade e o acompanhamento dos municípios ficam concentrados em uma entidade privada, e não no corpo técnico do Estado.

Segundo Marinho *et al.* (2018) esse tipo de arranjo gera o que os autores chamam de externalização da execução técnica, que pode ser funcional no curto prazo, mas cria riscos importantes para a sustentabilidade e para o controle público

da política. Além disso, a recomendação de uma consultoria específica por parte de um órgão federal, mesmo que informal, pode gerar conflitos éticos, disputas de legitimidade e concentração de conhecimento fora do sistema público (Singulano; Castelari; Emmendoerfer, 2022).

Para as respondentes, ainda que a intenção tenha sido garantir que os municípios não enfrentassem a implementação sozinhos, o resultado prático foi a substituição da mediação institucional por uma mediação técnica contratada, sem que houvesse, até o momento, um sistema claro de transferência de conhecimento, supervisão do MTUR ou avaliação da atuação da consultoria nos territórios.

Os resultados demonstraram uma **perspectiva** que o modelo DTI Brasil, embora represente um marco inovador na política pública de turismo, ainda carece de institucionalização plena, integração multissetorial e mecanismos de comunicação ampliada com a sociedade. As falas das participantes reforçam que há um caminho importante a ser trilhado para que a metodologia transcenda e se torne de fato uma política pública contínua, transparente e capilarizada.

“[...] O que a gente quer é que o DTI não seja só um projeto ou uma metodologia que fique no papel. A ideia é que ele se torne algo contínuo, permanente, com orçamento, com equipe. Porque senão, cada gestão muda tudo de novo [...]” (M2).

Os achados revelam uma preocupação recorrente com a falta de conhecimento da população sobre o que é um DTI, mesmo em cidades em processo avançado de implementação.

“[...] Apesar de eu ter trabalhado desde o início, nem as pessoas perto de mim sabem. Só quem sabe muito é quem convive comigo [...] eu queria muito que isso estivesse mais na língua do povo, mais na boca do povo, como uma coisa que beneficia o cidadão [...]” (M1).

Segundo Santos-Júnior *et al.* (2017a), o sucesso de um DTI depende da apropriação cidadã, da comunicação efetiva com a população local e da participação ativa dos moradores na co-construção da inteligência territorial. Outro ponto de atenção diz respeito à incipiência da integração intersetorial e intragovernamental, como mencionado por M1 ao indicar que, mesmo dentro do Ministério do Turismo, o DTI ainda é pouco compreendido.

“[...] Até dentro as pessoas não têm conhecimento, não tá na boca, na ponta da língua das pessoas dentro do Ministério. Isso tinha que ser uma coisa do Ministério todo, mas fica muito personificado em algumas pessoas [...]” (M1).

A crítica da participante revela uma fragilidade institucional que compromete a capilaridade e o caráter transversal do modelo, uma vez que a ausência de apropriação ampliada dentro da própria estrutura federal compromete sua replicabilidade e legitimação. Santos-Júnior *et al.* (2017) argumentam que modelos inteligentes exigem um ambiente colaborativo entre setores, com articulação horizontal entre departamentos, cooperação federativa e diálogo com universidades e sociedade civil.

A M2 demonstra um passo promissor, a elaboração de uma Norma Técnica Brasileira para DTI, em parceria com a Unesco, como tentativa de conferir maior normatização e rigor metodológico ao modelo.

“[...] Acabamos de contratar uma consultoria individual pelo PRODOC da Unesco para criarmos a norma técnica de DTI. [...] Vai ser um norte. Para ter um modo de medir, como é que se mede isso [...]” (M2).

Esse movimento é estratégico, pois alinha o DTI Brasil a padrões internacionais de avaliação e pode fortalecer a transparência, comparabilidade e credibilidade do modelo. Como apontam Boes *et al.* (2021), a normalização técnica é um dos pilares essenciais para a consolidação de destinos inteligentes, especialmente quando combinada com indicadores adaptáveis à realidade local.

A perspectiva futura também inclui o desejo de tornar o modelo mais acessível e menos técnico, com linguagem simplificada e estratégias de capacitação inicial. A proposta do MTUR de criar um “DTI Express” ilustra esse esforço.

“[...] A gente está tentando tirar essa ideia do papel: um DTI Express. Primeiros passos para ser um DTI. Tornar mais palatável, mais friendly o assunto [...]” (M2).

A adoção de um destino turístico inteligente (DTI) deve ser entendida como um processo flexível e adaptável às características locais: de acordo com o “modelo de ecossistema” para destinos inteligentes, a adoção depende não só das tecnologias, mas de fatores organizacionais e ambientais, o que implica que municípios com diferentes maturidades, recursos e prioridades podem aderir de forma gradual (Collado-Agudo; Herrero-Crespo; San Martín-Gutiérrez, 2023).



Além dos caminhos desejáveis já mencionados pelas pesquisadas, uma atualização formal da metodologia DTI Brasil está prevista para ocorrer a partir de 2025, conforme destacado pela participante M2. Essa atualização será conduzida por meio da recontratação do Instituto Cidades do Futuro (ICF), consultoria privada que esteve envolvida na elaboração inicial da metodologia e que, segundo a participante, conta com a chancela da Segittur, entidade espanhola responsável pela definição do modelo DTI na Espanha.

“[...] Então, a partir de 2025, ele vai passar por uma atualização. Até porque, assim, nós estamos trabalhando, aliás, o contrato já expirou, mas estamos trabalhando na recontratação de uma consultoria que se chama Instituto Cidades do Futuro. Esse instituto, ele é um instituto privado, que tem a chancela da Segittur. Então a Espanha, o modelo do DTI, ele é baseado na definição de DTI que a Espanha iniciou [...]” (M2).

A fala pode evidenciar duas camadas importantes de análise. A primeira é a continuidade do vínculo técnico entre o DTI Brasil e a experiência espanhola, sugerindo que o modelo nacional segue, em alguma medida, alinhado aos parâmetros da SEGITTUR, ainda que com adaptações à realidade brasileira. A segunda é a dependência recorrente da consultoria ICF como parceira principal no desenvolvimento e atualização da metodologia, o que reforça os riscos já discutidos em relação à concentração do conhecimento técnico fora do aparato estatal.

Dessa forma, a atualização prevista para 2025 é uma oportunidade importante, desde que acompanhada de mecanismos de escuta territorial, fortalecimento da capacidade pública e ajustes metodológicos coerentes com o cenário brasileiro. O desafio está em equilibrar o legado internacional da metodologia com a construção de um modelo autenticamente brasileiro, participativo, aplicável e inclusivo.

Essa percepção institucional sobre os rumos futuros da metodologia DTI também se expressa na forma como a incipiência do tema é vista como uma oportunidade de contribuição científica e técnica. Ao comentar sobre a proposta dessa pesquisa, reconhece o potencial do estudo para subsidiar avanços dentro do próprio Ministério do Turismo:

“[...] Essa sua pesquisa mesmo, eu acho que, por exemplo, a questão de você colocar, não sei se você já fez algum artigo, alguma coisa assim, falando exatamente dessa incipiência, ela pode servir de base para gente, lá dentro [...]” (M1).

A menção à “*incipiência*”, recorrente entre as diferentes participantes, destaca a fase embrionária em que a temática ainda se encontra em diversas instâncias da gestão pública brasileira. Esse reconhecimento institucional pode demonstrar tanto a fragilidade quanto o potencial de amadurecimento da metodologia. Ao sugerir que a pesquisa possa servir de base para ações internas, M1 evidencia um movimento de aproximação entre ciência e política pública, reforçando a relevância de estudos aplicados como instrumentos de orientação estratégica.

Nesse sentido, o papel da pesquisa científica se amplia, tornando-se não apenas diagnóstico, mas também formativo e propositivo. Como destaca M2 em outro momento, o próprio modelo brasileiro passará por uma atualização a partir de 2025, o que abre margem para que as lacunas identificadas em campo sirvam de insumo qualificado para a reformulação da metodologia e sua operacionalização.

#### **4.2.1 Relato dos sentimentos dos representantes do MTUR**

Com base nos dados qualitativos extraídos das entrevistas e nos resultados da análise de sentimentos através do apoio da inteligência artificial AIQDA, foi possível construir um relato que justifique e contextualize as emoções dominantes e secundárias de cada grupo de atores envolvidos com a metodologia DTI Brasil.

Os participantes do grupo 1, demonstram dualidade da concepção da metodologia DTI Brasil, entre o foco e a frustração. A análise de sentimentos revela um quadro emocional complexo, que reflete os desafios intrínsecos à criação de uma política pública de abrangência nacional. O sentimento dominante de **foco** (35% e 40%), é justificado pela participante M1, que descreve o processo de criação da metodologia como “*bem pesado*”, “*bem trabalhoso, bem dispendioso*” e que exigiu um esforço concentrado de uma equipe pequena de “*cinco, seis pessoas*”. A intensidade do trabalho, que envolveu a adaptação de 105 indicadores, reuniões *online* constantes com o ICF e a articulação com diversos órgãos governamentais, corrobora a necessidade de um foco agudo para a conclusão do projeto.

O **entusiasmo** e a **curiosidade**, também presentes, são reflexo da natureza inovadora do projeto e da visão de futuro, como aponta a participante M2 ao destacar o potencial do Brasil em se tornar uma “*referência na inovação na América Latina*” e a importância de expandir o conhecimento para todas as Unidades da Federação. No entanto, a presença de **frustração** (15%) e **confusão** (5%), especialmente na

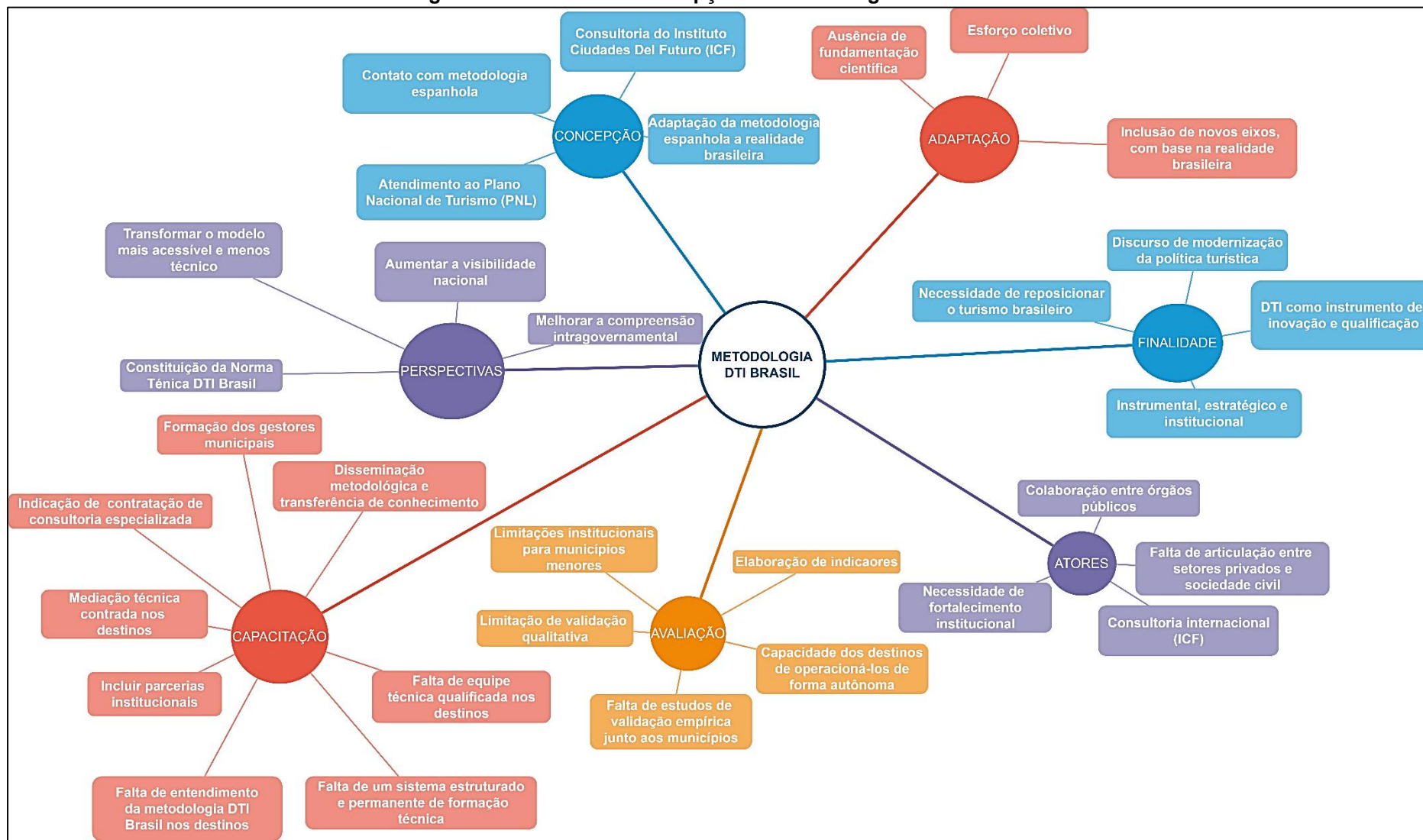
participante M1. A frustração emerge de barreiras estruturais e políticas. A participante M1 relata a dificuldade de trabalhar com uma equipe reduzida e com órgãos estrangeiros, por não conhecer a realidade nacional e a alta rotatividade de pessoal nos municípios, que comprometia a continuidade do trabalho (*"de uma semana pra outra mudava, do nada, era outro ponto focal"*). A frustração também se origina da percepção de que as decisões podem sofrer interferências que extrapolam o mérito técnico, como a menção a uma *"influência totalmente decisão política"* na escolha dos primeiros destinos.

A literatura sobre formulação de políticas públicas corrobora que os sentimentos dos burocratas de linha de frente são moldados não apenas pelos objetivos técnicos, mas também pelas pressões políticas e limitações de recursos. As emoções como a frustração são uma resposta direta a restrições institucionais e políticas que impedem os atores de alcançarem os resultados idealizados, mesmo quando há foco e dedicação (Mikkelsen; Madsen; Baekgaard, 2024).

#### **4.2.2 Síntese do processo de concepção e adaptação da metodologia DTI Brasil**

Por fim, ao estruturar a análise com base nessas categorias, é possível mapear os fluxos de conhecimento, poder e decisão que moldaram a metodologia, fornecendo subsídios tanto para o processo de transferência de conhecimento quanto para a avaliação da sua efetividade enquanto política pública de inovação no turismo (Figura 7).

**Figura 7 - Processo de concepção da metodologia DTI Brasil**



Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Assim, a análise integrada desses elementos permite compreender que a consolidação da metodologia depende não apenas de instrumentos técnicos, mas de processos contínuos de formação, governança colaborativa e fortalecimento institucional, fundamentais para que o modelo de DTI avance de forma consistente no contexto nacional.

#### 4.3 ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DTIS EM TRANSFORMAÇÃO

Os dados confirmam a presença dos principais elementos do processo de transferência de conhecimento, conforme identificados no referencial teórico, mas também revelam lacunas específicas do contexto brasileiro e contradições entre a formulação centralizada da política e a apropriação descentralizada nos territórios que demandam ajustes estruturais e de governança.

Conforme descrito no modelo teórico dedutivo, a primeira fase é de **inicialização**. Essa fase refere-se ao momento em que os destinos identificam as fontes de informação e estabelecem os primeiros contatos com a metodologia de DTI.

Os participantes revelam que todos os gestores reconhecem o MTUR como ator central, com apoio do manual metodológico desenvolvido pelo órgão governamental:

[...] “para qualquer dúvida, quando não tem ali no manual, sempre para o Ministério do Turismo que a gente leva as demandas [...]” (G2)

Um participante destaca o papel da política nacional:

[...] “nosso referencial metodológico é o DTI Brasil e o ministério de turismo brasileiro, mas começamos em 2020 inspirados no modelo espanhol [...]” (G3).

No relato de outro participante, observa-se uma prática mais autônoma, não dependendo apenas de dados do Ministério do Turismo, com a criação do sistema de inteligência turística desenvolvido pelo próprio destino que organiza dados 24h online:

[...] “Esse sistema nos dá condições para que a gente possa pegar essas informações e transformar em conhecimento, aplicando nas estratégias de cada coordenação da Secretaria Municipal [...]” (G5).

Para G4, a participação em redes ibero-americanas, e a troca de conhecimentos com outros destinos turísticos inteligentes em transformação é essencial:

“[...] a gente participa da Comunidade Ibero-Americana de DTIs para troca de boas práticas, isso é muito relevante [...]” (G4).

“[...] Nós buscamos exemplos, tirar dúvidas com o destino que já estão à frente, no caso Curitiba. Sempre estamos olhando, em contato com Curitiba, e a gente tenta fazer essa junção do que o Ministério pede, qual o destino que está um pouco mais na frente, o que nós podemos fazer, já que eles já abriram o espaço, já conhecem o caminho, a gente tem que se espelhar no que está acontecendo nos outros destinos [...]” (G1).

Esses achados confirmam a literatura, ao mostrar que a inicialização depende de absorção de conhecimento externo (Buhalis; Amaranggana, 2015; Ivars-Baidal *et al.*, 2019), mas também evidenciam que destinos mais avançados desenvolvem infraestruturas próprias de dados, ampliando a capacidade de internalização.

Nesta fase, o participante E2, empreendedor turístico na cidade de Curitiba-PR, informa que recebe informações sobre DTI através de eventos, congressos, palestras, reuniões da classe, sites oficiais e extraoficiais, bem como sites e jornais digitais. O participante E1, empreendedor turístico na cidade de Campo Grande - MS, informa que não há uma fonte específica de informação sobre DTI e que é essa uma das “grandes questões” e um “grande problema também unificar essas informações na área da hotelaria e turismo rural”. O participante E3, empreendedor de Vila Velha - ES, informa que recebe as informações sobre DTI através de grupos de WhatsApp e entre colegas empreendedores, mas não tem uma fonte de informação direta e muito específica.

Os relatos dos participantes evidenciam heterogeneidade no acesso às informações sobre DTI. Enquanto o E2 relata uma rede mais estruturada de fontes (eventos, congressos, sites oficiais), os empreendedores E1 e E3 demonstram dificuldades de acesso sistematizado, recorrendo a redes informais ou enfrentando ausência de fontes centralizadas.

Esta fragmentação observada, identificou que iniciativas de DTI ainda se encontravam em fase inicial, marcadas por ações pontuais e notável falta de centralização de informações. Conforme Gretzel *et al.*, (2015) argumentam que sistemas integrados e acessíveis de informação constituem pré-requisito fundamental para que DTIs operem como efetivos integradores de stakeholders e facilitadores de experiências turísticas.

Desta forma, os obstáculos relatados pelos empreendedores E1 e E3 podem refletir desafio estrutural, a dificuldade em transitar do modelo tradicional de informação desconexo para um ecossistema informacional integrado que caracteriza destinos turísticos inteligentes de excelência (Nunes; Medaglia; Stadler, 2020).

De forma semelhante, Bonfato *et al.* (2022) identificam que a implementação de um sistema municipal de informação turística foi apontada como prioridade para transformar Brotas-SP em DTI, reforçando que a ausência de fontes unificadas é um entrave comum no desenvolvimento desses destinos.

Além disso, Mendes Filho *et al.* (2021) destacam que a percepção dos turistas sobre a “inteligência” de um destino está diretamente ligada ao uso de tecnologias e à disponibilidade de informações confiáveis e acessíveis, o que reforça a importância da integração comunicacional entre atores públicos, privados e turistas.

A etapa de **codificação** está ligada à estruturação do conhecimento em metodologias, planos e documentos. Em Curitiba-PR foi realizada uma conversão de dados com o apoio acadêmico, participação da sociedade civil organizada e posteriormente a composição de um ecossistema com o intuito de facilitar a disseminação das informações sobre a metodologia DTI:

“[...] Nós chamamos a academia, no caso aqui, a Universidade Federal do Paraná, governos do estado, mas também tem o movimento da sociedade civil organizada. No segundo semestre, convidamos algumas empresas a trabalhar com a gente nessa ativação do ecossistema [...]” (G3).

Na pesquisa documental realizada nos sites dos casos selecionados, constatou que o DTI em transformação, sistematizou as fontes de dados através de uma página da internet, para manter os stakeholders atualizados sobre as implementações (Figura 8)

**Figura 8 - Curitiba, Destino Turístico Inteligente**



Fonte: Prefeitura de Curitiba – PR. Disponível em:

<<https://destino inteligente.curitiba.pr.gov.br/sobre/2630>> (2025). Acesso em 25 set. 2025

Campo Grande- MS também sistematizou informações por meio da plataforma “Desculpa Campo Grande” (Figura 9), que organiza as ações do município por meio dos eixos metodológicos, com conhecimentos disponíveis para todos os interessados.

“[...] O Descubra Campo Grande, ele tem um link que nós disponibilizamos no QR Code, abre uma página que tem uma área específica do DTI, informando que nós participamos do programa, que estamos certificados como uma cidade em processo de transformação, com os eixos, todas as informações sobre o projeto [...]” (G2).

**Figura 9 - Descubra Campo Grande**



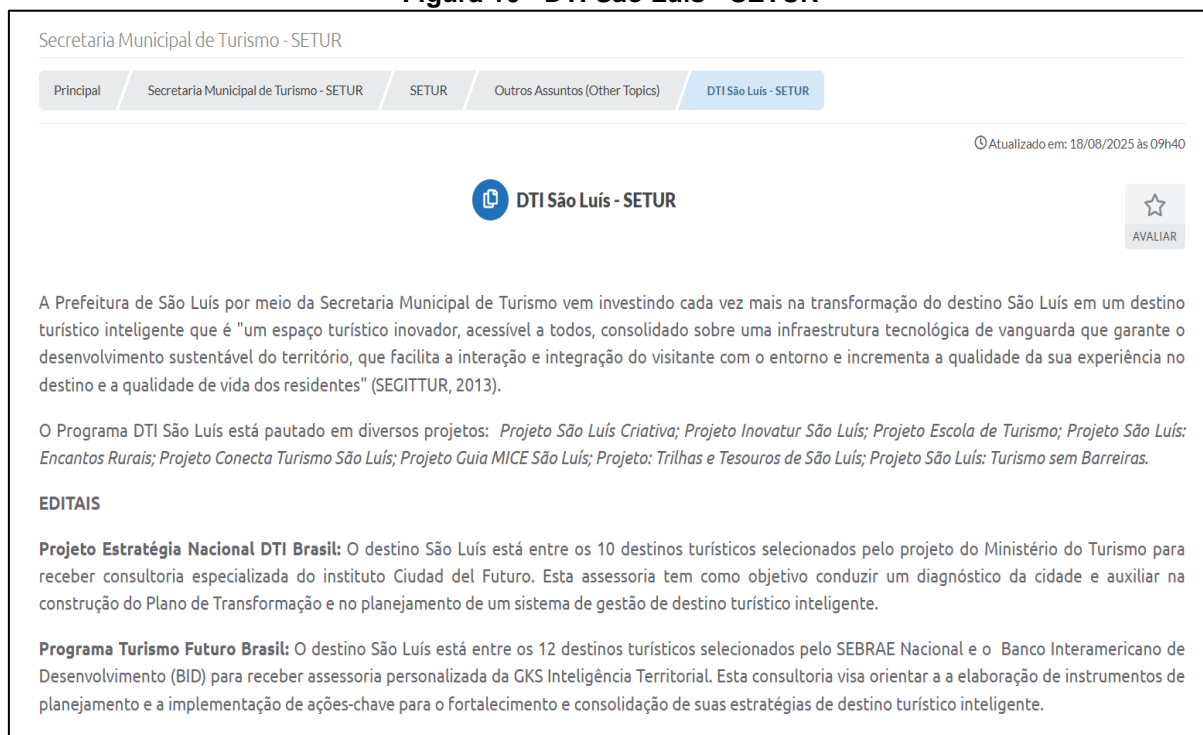
Fonte: Prefeitura de Campo Grande – MS. Disponível

em:<<https://descubracg.campogrande.ms.gov.br/destino-turistico-inteligente/>>. Acesso em: em 25 set. 2025



Em São Luís, com o apoio do sistema Atenas (inteligência turística) desenvolvida pelo destino, desempenha um papel de codificação ao consolidar dados de diversas fontes em relatórios e dashboards. Ainda, é utilizado uma página na internet com o objetivo de manter os conhecimentos atualizados sobre as ações de DTI no município (Figura 10).

**Figura 10 - DTI São Luís - SETUR**

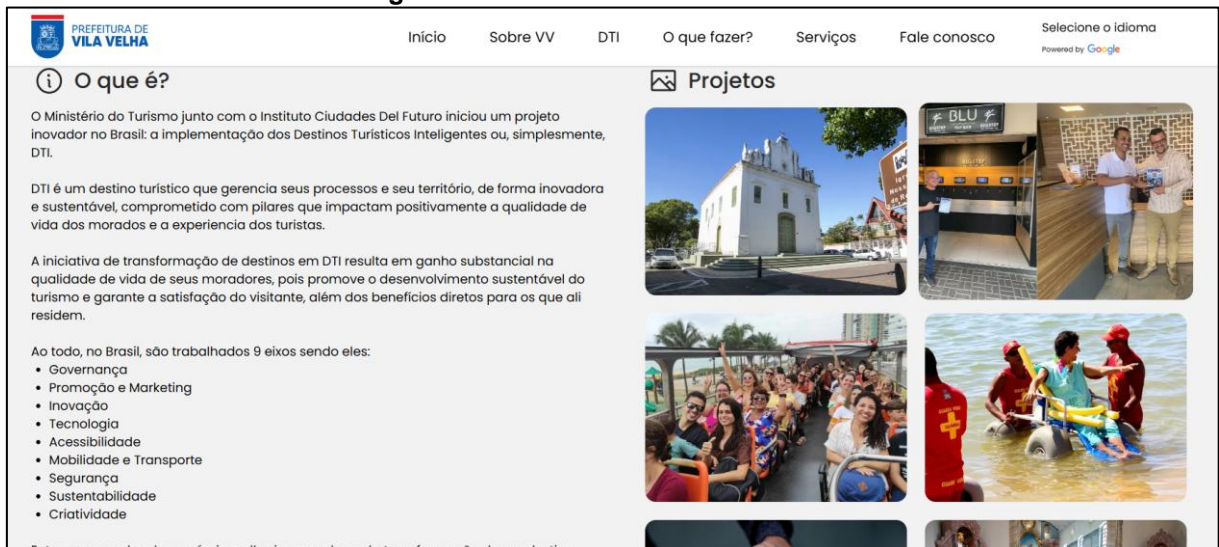


Fonte: Prefeitura de São Luís – MA. Disponível em: <<https://www.saoluis.ma.gov.br/dti-sao-luis---setur/>>. Acesso em: em 25 set. 2025.

Seguindo o mesmo modelo dos DTIs em transformação anteriores, Vila Velha também possui uma página na internet com intuito informativo (Figura 11). O destino optou em converter o conhecimento sobre DTI por áreas, realizando uma divisão territorial estratégica em regiões específicas, de modo a tornar o processo mais viável e gerar resultados mais visíveis em curto prazo. Segundo a participante, a lógica dessa divisão é concentrar esforços em áreas prioritárias e emblemáticas, onde já existem atrativos estruturados e políticas públicas em andamento:

[...] “o destino turístico inteligente, ele não é um município inteiro. Para você trabalhar o município todo levaria 30 anos. Quando você delimita o que tem naquele espaço, você já consegue organizar e mostrar resultados [...]” (G4).

**Figura 11 - DTI Prefeitura de Vila Velha**



**Fonte:** Prefeitura de Vila Velha – ES. Disponível em:< <https://turismo.vilavelha.es.gov.br/dti> >. em 25 set. 2025

A literatura aponta que a codificação é fundamental para garantir transferibilidade e padronização do conhecimento (Nonaka;Takeuchi, 1997). Os dados indicam que os municípios que investem em plataformas digitais tendem a avançar mais rapidamente nessa etapa, reduzindo a dependência de atores externos. Delimitar áreas funcionais homogêneas dentro de um destino permite uma gestão turística mais eficiente, usar divisões administrativas pode ser enganoso, pois dentro de uma mesma cidade há zonas com funções turísticas muito diferentes (Hernández-Martín *et al.*, 2016).

Para os empreendedores, nesta fase, o participante E2 informou que em Curitiba, o órgão responsável por disseminar essas informações é o Instituto Municipal e Turismo (IMT). Ele manifesta um desejo claro de que o IMT pudesse melhorar a formalização do conhecimento: "adoraria receber mais conhecimento sobre DTI do IMT, mais treinamentos, palestras e cursos. O IMT poderia realizar vídeos curtos mais didáticos em uma linguagem mais simplificada". Na opinião do participante, poderia fazer uso de canais de comunicação mais populares (rádio e televisão), para disseminar ainda mais o conhecimento sobre DTI para a sociedade em geral. Para E2, antes de entender a melhor forma de receber informações sobre DTI, é preciso acontecer uma sincronia de mensagem e ideias entre os poderes públicos (federal, estadual e municipal). Após, é necessário identificar a melhor forma de disseminação dessas informações. Sugere que, para facilitar a mobilização e conscientização, o poder público deveria oferecer incentivos concretos como "desconto no IPTU" ou no

"ISS", para que os empreendedores "consigam enxergar vantagem em participar dessa implementação do DTI". Para a participante E3, as informações sobre DTI são limitadas e a metodologia adotada pela Secretaria de Turismo é "bem tradicional, com palestras e reuniões informativas", sentindo falta de "mais interatividade e personalização do conteúdo", para ela, a melhor forma de receber o conhecimento sobre DTI seria através de "vídeos explicativos curtos e oficinas práticas", pois empreendedores como ela têm pouco tempo para leituras extensas. Considera "cursos online com módulos gravados e exemplos aplicáveis" ao seu contexto como ideais.

Em relação a metodologia adotada atualmente, os empreendedores informam que alguns pontos precisam ser repensados para acontecer uma mobilização maior no projeto DTI. E2, embora reconheça que o IMT é "bem-organizado, respeitada e tem apoio", descreve a metodologia de difusão do DTI como "muito pouco difundido de maneira sistemática" e de forma "muito lenta". Percebe as informações como "muito elitizada" e "para poucos", "se eu desejo um esclarecimento sobre o assunto DTI, preciso correr atrás dessas informações, às vezes fazendo eu até perder o interesse", ou seja, as informações não são disseminadas de forma ampla.

Os relatos dos participantes reforçam que a forma de disseminação do conhecimento sobre DTI ainda carece de estratégias eficazes e adaptadas ao público-alvo. E2 destaca a necessidade de linguagem simplificada, formatos mais dinâmicos (vídeos curtos, treinamentos práticos) e diversificação dos canais de comunicação, incluindo rádio e TV, o que ampliaria o alcance para além dos empreendedores. E3 aponta a insuficiência dos métodos tradicionais (palestras e reuniões), preferindo recursos digitais como cursos online, oficinas práticas e vídeos explicativos curtos.

Lopes *et al.* (2019) destacam que a consolidação de DTIs depende da efetiva transferência de conhecimento e da capacitação de *stakeholders* locais, ressaltando que órgãos públicos ainda utilizam modelos tradicionais de comunicação, pouco adaptados às dinâmicas digitais e participativas.

A comunicação e a educação para os empreendedores locais são pontos críticos para o avanço do DTI, sendo necessários métodos mais interativos e contínuos de capacitação (Bonfato *et al.*, 2022). Além disso, a percepção de inteligência em um destino depende não apenas das tecnologias implementadas, mas também da capacidade dos atores locais de compreender e utilizar as informações e tecnologias disponíveis (Mendes Filho; Mayer; Corrêa, 2022b).

Entre os elementos do processo de transferência de conhecimento, a **motivação** dos atores, sejam gestores públicos, trade turístico, comunidade ou mesmo visitantes, emergiu como uma das maiores fragilidades nas falas dos participantes.

Em Campo Grande, o gestor relatou a baixa adesão: “todo mundo quer saber o que vai ganhar... falta compreensão da grandiosidade do projeto” (G1). A fala evidencia a lógica do “retorno imediato”, em que atores locais esperam benefícios diretos e individuais, em contraste com a visão coletiva exigida pelo DTI.

Em Curitiba, mesmo com a consolidação do ecossistema DTI, o participante reconheceu dificuldades de engajamento após a pandemia: “a atividade econômica voltando ao normal, a gente vê que sobra pouco tempo de dedicação à atividade do DTI G3”. A barreira está ligada ao tempo e disponibilidade dos participantes, reforçando que a motivação depende de incentivos claros para conciliar agendas.

Em São Luís, “a aceitação sim, mas o entendimento ainda não é 100%” (G5), indicando que a falta de clareza conceitual sobre o que é o DTI enfraquece a motivação, pois muitos atores não conseguem visualizar os benefícios práticos.

Por outro lado, em Vila Velha, a motivação foi fortalecida pela vinculação do DTI ao planejamento estratégico de longo prazo: “o DTI entrou como uma ação dentro do planejamento estratégico de Vila Velha até 2035” (G4). Isso sugere que quando o DTI é institucionalizado em políticas públicas, há maior capacidade de manter engajamento, aumentando as chances de continuidade do projeto.

A literatura reforça essas percepções. Gretzel *et al.* (2020) argumentam que a motivação em DTIs depende de valores compartilhados e clareza nos benefícios coletivos, e que a ausência disso leva a resistências. Buhalis (2020) também destaca que muitos atores enxergam DTIs apenas como um projeto tecnológico, sem compreender seu potencial transformador, o que gera desinteresse. Chiappa e Baggio (2015) ressaltam que a mudança cultural é central para engajar *stakeholders*, pois a simples disponibilização de tecnologia ou manuais metodológicos não garante adesão.

Para os empreendedores turísticos, há uma lacuna de comunicação entre os envolvidos. O participante E2 reconhece um alinhamento e um bom relacionamento com o IMT em Curitiba, com necessidade de maior pulverização das informações. Para E1 e E3 há deficiência no alinhamento, sendo para E1 a ausência de sincronia entre os diferentes níveis de poder público e a falha em transmitir a relevância do DTI

aos empreendedores e E2 descreve o alinhamento como parcial e expressa a falta de clareza, pontualidade e canais estruturados para a troca de informações. Em suma, o nível de motivação está relacionado com o que será ganho em troca, que é o sistema de recompensa: “Se não for mostrado para o empreendedor o que ele ganhará em investir em DTI, ele não terá interesse nessa metodologia. O que eu ganharei com isso?” (E1).

Os relatos em relação a fase de motivação evidenciam que a transferência de conhecimento em DTI depende não apenas da disponibilização de informações, mas da clareza, alinhamento institucional e da percepção de benefícios concretos pelos empreendedores. A ausência de sincronia entre diferentes níveis de governo e a falta de canais estruturados de comunicação fragilizam o processo de engajamento, enquanto os participantes reconhecem que o sistema de recompensas (vantagens tangíveis) pode ser decisivo para estimular a participação.

A implementação bem-sucedida de um DTI depende não apenas da infraestrutura tecnológica, mas também da capacidade dos atores locais, públicos e privados, de gerir, compartilhar e utilizar conhecimentos e informações de maneira coordenada. A ausência dessa coordenação fragiliza o ecossistema turístico, fragmentando as ações e reduzindo o engajamento de empresários e demais stakeholders na construção coletiva do destino (Corrêa; Gosling, 2021; Nunes; Medaglia; Stadler, 2020).

O processo de inovação em destinos inteligentes depende de redes colaborativas bem articuladas, onde a circulação de informação esteja acompanhada de mecanismos de confiança e reciprocidade. Sem isso, prevalece o ceticismo e a baixa adesão às iniciativas (Baggio; Del Chiappa, 2015).

A **aquisição** de conhecimento constitui uma das etapas centrais no processo de transferência de conhecimento em destinos turísticos inteligentes, pois conecta a fase de inicialização, em que o contato com metodologias e políticas se estabelece, à codificação, onde esse conhecimento é sistematizado e formalizado.

Os participantes revelaram que a aquisição ocorre predominantemente por meio de *benchmarking* com outros destinos, participação em programas nacionais e redes internacionais. Em Campo Grande, por exemplo, a participante G2 destacou a importância de aprender com cidades que já estão em estágios mais avançados: “sempre estamos olhando, em contato com Curitiba, para aprender com quem está à frente”. Essa fala explicita a lógica de aprendizado vertical, em que destinos de menor

maturidade absorvem experiências de referência, confirmando Ivars-Baidal *et al.* (2019), sobre a relevância das redes de cooperação intermunicipais como vetor de inovação.

O participante G3 evidenciou um processo mais autônomo de aquisição, inicialmente inspirado no modelo espanhol, como relatado: *“começamos em 2020 inspirados no modelo espanhol, e depois adaptamos ao DTI Brasil”*. Nesse caso, a aquisição não se limitou a replicar práticas externas, mas implicou em adaptação metodológica, o que reforça a noção de capacidade de absorção (Del Chiappa, Baggio; 2015), segundo os quais a mera importação de conhecimento não é suficiente sem uma tradução efetiva ao contexto territorial.

Em São Luís, a aquisição se mostrou vinculada a programas institucionais e capacitações pontuais, conforme relatado por G5: *“do ano retrasado para cá, fizemos mais de 10 encontros com apoio do Ministério e Sebrae”*. Acrescenta que é possível constatar a falta de interesse da sociedade civil sobre a temática: *“o conceito de DTI precisa ser mais bem trabalhado de uma maneira prática, tanto para a comunidade quanto para o empresário”*.

Em Vila Velha a aquisição ocorre por meio de redes internacionais, em especial a Comunidade Ibero-Americana de DTIs. Como destacou G4: *“acompanhamos o que acontece na Europa e adaptamos à nossa realidade”*. Em contextos como o da cidade de Marbella (Espanha), a adoção de um modelo de destino turístico inteligente depende não apenas da implementação de tecnologias, mas da articulação entre atores públicos e privados, da governança e da construção coletiva de conhecimento e gestão, fatores essenciais para consolidar a percepção de inteligência no destino (Santos-Júnior *et al.*, 2017b).

Nesta fase, os empreendedores informam que ainda tem muito interesse em receber mais conhecimentos e informações sobre o projeto DTI. O participante E1, expressa que o seu interesse está diretamente ligado à percepção da relevância e do potencial de desenvolvimento que o DTI pode oferecer ao seu negócio. Afirma que, se conseguir "enxergar, entender a relevância e se ela é uma mola de desenvolvimento", então conseguirá "moldar o seu negócio para seguir" essa tendência. E2, afirma que "sim, gostaria de muito mais informações" e considera o movimento DTI "muito positivo" e de grande ajuda para a economia local. A entrevistada E3, informa que tem interesse em receber conhecimento sobre DTI. A sua principal motivação é "ver como a tecnologia e a inovação podem melhorar a

experiência dos nossos hóspedes e a gestão do negócio". No entanto, gostaria que essas informações fossem "mais acessíveis e com linguagem simples, voltada para quem está na ponta, no dia a dia da operação". Reitera: "o DTI é fundamental para que pequenos empreendedores como eu possam se manter atualizados, melhorar a gestão e inovar no atendimento ao turista", o que, por sua vez, "aumenta nossa competitividade e fortalece o turismo regional de forma inteligente e sustentável".

Os relatos da fase de aquisição demonstram que os empreendedores turísticos têm forte interesse em receber mais conhecimento sobre DTI, mas esse interesse está condicionado a três fatores principais: (i) percepção de relevância e aplicabilidade, (ii) clareza e acessibilidade da linguagem utilizada na transmissão, e (iii) potencial de impacto no desenvolvimento local e na competitividade dos negócios. Buhalis e Amaranggana (2015) afirmam que a aquisição de conhecimento pelos empreendedores é impulsionada quando estes conseguem perceber a relevância prática da inovação para a experiência do turista e para a sustentabilidade do destino.

A fase de **alavancagem** refere-se à capacidade do destino em multiplicar, difundir e socializar o conhecimento adquirido, convertendo-o em práticas acessíveis aos diversos *stakeholders*. Trata-se de um momento crítico, pois garante que o conhecimento não permaneça restrito a um núcleo de gestores, mas circule entre sociedade civil, trade turístico e comunidade acadêmica.

Em Campo Grande, G1 relatou o uso de estratégias de comunicação voltadas à sensibilização como palestras, fóruns e redes sociais: "a gente começou a fazer o Minuto do Turismo, pequenos vídeos educativos para explicar o que é o DTI para a população". Essa prática reforça a importância de linguagem acessível para alavancar o conhecimento.

Curitiba estruturou a alavancagem a partir da manutenção do ecossistema DTI, com reuniões periódicas envolvendo universidades, trade e poder público: "nós mantemos encontros mensais e grupos de trabalho para dar continuidade às ações" (G3). Em São Luís, o participante G5 destacou o papel das capacitações coletivas: "do ano retrasado para cá, fizemos mais de 10 encontros envolvendo o trade turísticos e todos os interessados". Mencionou as dificuldades de implementação da metodologia, por se tratar de uma metodologia ainda complexa e de difícil adaptação:

"[...] eu acredito que talvez um dos pontos que o Ministério poderia estar trabalhando é ter uma minuta única que pudesse ser adaptada de acordo com a realidade de cada município para que aí sim essa lei, essa política nacional,

ela também possa se encontrar com a política municipal e aí sim esse processo de transformação dos destinos brasileiros em destinos políticos inteligentes [...]” (G5).

Em Vila Velha utilizam audiências públicas como canal de difusão: “nós chamamos a comunidade para participar e dar sugestões dentro do planejamento do DTI e o que podemos melhorar nos processos de implementação” (G4). Essa prática corrobora os achados de Gretzel *et al.* (2015), sobre a necessidade da multiplicidade de canais de comunicação; digitais, presenciais e comunitários; para assegurar o engajamento efetivo dos diversos atores envolvidos no destino. Buhalis e Amaranggana (2013) enfatizam que a efetividade dessa alavancagem comunicativa depende da institucionalização dos canais, evitando que a difusão se restrinja a ações pontuais e promovendo uma comunicação contínua e integrada. Assim, a combinação dos achados desses autores reforça que a governança em destinos turísticos inteligentes deve contemplar estratégias diversificadas e estruturadas para ampliar a participação e legitimar os processos de gestão, em áreas urbanas e rurais.

O participante E1 informa que por mais que tenha algumas informações no site da prefeitura e em algumas reuniões são mencionados alguns dados, ainda não existe uma transferência de conhecimento concreta entre os empreendedores sobre os eixos de DTI. O participante ainda menciona que entende que os eixos são interconectados, mas considera a promoção e marketing como o mais primordial e urgente para Campo Grande, pois acredita que é fundamental “saber que existe Campo Grande”. O participante E2, não recebe conhecimento sobre as ações dos eixos de DTI: “veja, sempre sou impactado por esses movimentos, pois sou um defensor de Curitiba e da gastronomia de Curitiba e do turismo rural, mas esse assunto é pouco conhecido pela maioria”. Embora esteja ciente dos “movimentos”, a resposta sugere que o conhecimento sobre esses eixos específicos não é amplamente difundido ou sistematicamente transferido pelo IMT, corroborando a sua percepção anterior de que as informações são “muito elitizadas” e “pouco difundidas”. E3 já recebeu “algumas capacitações voltadas à sustentabilidade e marketing digital”, relata que sente a falta de “ações mais integradas e específicas para o setor de agroturismo”, tendo em vista que o seu empreendimento fica na área rural. Em relação ao uso de tecnologia, os empreendedores de forma geral, informam que possuem conhecimento intermediário em ferramentas de apoio tecnológico.



Conforme salientam Gomes *et al.* (2024), a governança em DTI pressupõe a criação de um ecossistema de cooperação e comunicação que, nos casos estudados, parece ser ineficaz ou percebido como “elitizado”. Adicionalmente, a tendência em priorizar o eixo de marketing por uma necessidade imediata de visibilidade (E1) demonstra uma compreensão parcial do conceito. Buhalis e Amaranggana (2015), baseiam sua competitividade justamente na integração sinérgica entre todas as suas dimensões, como tecnologia, sustentabilidade e governança. Essa lacuna entre a teoria holística e a aplicação prática é também acentuada pela demanda por capacitações customizadas (E3), pois ações genéricas não atendem às necessidades de nichos específicos, como o agroturismo. Tal fato encontra respaldo em Valduga *et al.*, (2021) demonstrando como o sucesso do turismo rural está atrelado ao tratamento de seus fatores críticos específicos. Portanto, mesmo com um conhecimento tecnológico intermediário, a ausência de uma transferência de conhecimento direcionada e setORIZADA se apresenta como um entrave fundamental para a efetiva alavancagem dos empreendimentos no contexto de um DTI (urbano e rural).

A etapa de **aplicação** diz respeito à tradução do conhecimento em práticas concretas, seja em políticas públicas, projetos turísticos ou inovações tecnológicas. É nesse momento que o DTI deixa de ser um conceito abstrato para se materializar no território.

Em Campo Grande, G2 destacou a aplicação estratégica no destino com base nos eixos metodológicos: “a gente conseguiu implementar práticas mais sustentáveis, conectando com a agenda do DTI”. Com isso, cada ação realizada pelo município, busca-se correlacionar com as demandas do DTI Brasil. Em Curitiba, G3, relata que a aplicação é discutida com base em reunião de alinhamentos e participação de startup, porém alguns empreendedores turísticos não demonstram tanto interesse sobre a temática: “eu acho que muitos empreendedores turísticos, pensando só no empreendimento, talvez muitos ainda desconheçam o trabalho do ecossistema DTI”.

O participante relata que o destino optou por criar Grupos de Trabalhos (GTs), focados nos eixos da metodologia DTI Brasil com o objetivo de facilitar a aplicação das ações: “nós temos reuniões mensais do grupo participante e temos reunião e o sistema é dividido em quatro grupos de trabalho. Então, a gente não conseguiu fazer um grupo de trabalho para cada eixo” (G2).

Em São Luís, a aplicação ocorre principalmente em reuniões com o conselho municipal: “em algumas reuniões do Conselho Municipal a gente coloca as ações de

DTI como pauta. Hoje a gente faz as aplicações das ações dessa forma, nas reuniões que nós estamos presentes e por meio das redes sociais e canais de WhatsApp”.

Vila Velha realiza uma aplicação das ações com base em reuniões com os interessados, levando em considerações as etapas de realização, implantando as atividades de forma gradativa:

“[...] Não adianta eu falar tudo, porque aí vai assustar. Ah, isso aqui eu já fiz. Sim, você fez. E por que não deu certo a continuidade? Não deu certo que a gente não conseguiu fazer uma associação. Então, espera aí. Nós precisamos deixar todo mundo alinhado do que precisa e do que quer. Depois vamos voltar a conversar sobre associação, o que for preciso e o necessário para ajudar nas ideias [...]” (G4).

A participante relatou dependência de consultoria externa nesses processos de aplicação das ações: “mas eu dependo do SENAC, SEBRAE, MTUR, eu dependo dessas entidades”.

A literatura enfatiza que, para garantir a efetividade dos DTIs, é essencial que as práticas sejam adaptadas ao contexto específico de cada território, evitando a adoção de modelos genéricos e descontextualizados. Ivars-Baidal *et al.* (2019) defendem que essa contextualização é fundamental para que as soluções apresentadas estejam alinhadas com as particularidades sociais, culturais e econômicas do destino. Complementarmente, Del Chiappa e Baggio (2015) ressaltam que a aplicação bem-sucedida dos conceitos de DTI depende da capacidade de absorção local, pois somente quando o conhecimento é internalizado e reinterpretado de acordo com as peculiaridades do destino é possível gerar resultados efetivos e sustentáveis. Assim, ambos os autores destacam a necessidade de uma abordagem que combine adaptação territorial e capacidade institucional para o sucesso dos DTIs.

Em relação ao processo, os empreendedores manifestam que não há incentivo claro para aplicar os conhecimentos transferidos sobre DTI. O participante E3, informa a necessidade de um suporte mais prático e estruturado, afirmando que “seria importante termos acompanhamento após as capacitações com consultorias ou visitas técnicas, para nos apoiar na implementação real das práticas recomendadas, ainda mais no campo, onde pouco se fala sobre isso”. O participante E1 não mencionou incentivos específicos para a aplicação do conhecimento adquirido, focando mais na necessidade de incentivos para a participação dos empreendedores nas iniciativas DTI e na percepção de vantagem para o negócio. Na sua visão, sem

uma clara vantagem, os empreendedores não dedicam tempo a esses processos, pois a sua rotina já é muito dinâmica. O participante E2, também não abordou diretamente a questão dos incentivos para a aplicação do conhecimento DTI. Mencionou que Curitiba tem "melhorado muito o turismo" e que há "eventos e até descontos e isenção de impostos para eventos de turismo", o que demonstra uma "boa vontade por todos para melhorar a economia da cidade através dessas ações". No entanto, esses incentivos são mais genéricos para o fomento do turismo e de eventos, e não estão especificamente ligados à aplicação de conhecimentos DTI por parte dos empreendedores.

Em relação ao processo de aplicação dos conhecimentos sobre DTI, verificou-se que os empreendedores ainda encontram barreiras. O participante E3 destacou a necessidade de um direcionamento e acompanhamento melhor, onde os destinos estão focados mais na transformação de DTI nas áreas urbanas, porém ele recebe turistas em seu empreendimento. Essa necessidade de acompanhamento é consistente com a literatura, pois o simples acesso à informação não garante inovação, sendo essencial transformar informação em conhecimento aplicado de forma prática (Mendes Filho; Mayer; Corrêa, 2022c).

O participante E1 não mencionou incentivos específicos para a aplicação do conhecimento, mas ressaltou que a percepção de vantagem competitiva é essencial para engajar os empreendedores em processos relacionados ao DTI. Essa visão converge com Ödemiş, (2022) que a adesão ao paradigma dos DTIs depende não apenas da infraestrutura tecnológica, mas também da percepção de valor e relevância para o negócio local.

O participante E2 reconheceu avanços no turismo de Curitiba, citando incentivos fiscais e eventos, mas esses estímulos são voltados ao setor turístico em geral e não diretamente ao uso de práticas de DTI pelos empreendedores. A literatura recente sobre DTIs indica que, apesar dos investimentos institucionais e das políticas públicas de incentivo, muitas vezes há uma lacuna entre a formulação de políticas e a implementação efetiva no território: os estudos apontam que a adoção de tecnologia e inovação por parte de empreendimentos e gestores privados é rara ou limitada, e que faltam estruturas de governança, coordenação e envolvimento dos stakeholders para que o DTI se concretize de fato (Albuquerque; Borges Souza; Araujo, 2024).

Assim, observa-se que a falta de incentivos específicos e de mecanismos de acompanhamento limita a apropriação prática do conhecimento sobre DTI pelos

empreendedores. Para superar esse desafio, são necessárias políticas que articulem capacitação contínua, incentivos direcionados e integração dos empresários em sistemas de inovação regionais.

O **feedback e o armazenamento** representam a fase em que o conhecimento aplicado retorna ao sistema de gestão, permitindo não apenas avaliar resultados, mas também corrigir, ajustar e consolidar aprendizados. Segundo Ivars-Baidal *et al.* (2021), trata-se da etapa que garante a perenidade, evitando a dispersão do conhecimento e assegurando que ele seja continuamente atualizado e compartilhado.

As evidências empíricas revelaram diferenças entre os destinos. Em Curitiba, há preocupação explícita com a institucionalização do feedback “criamos um protocolo de governança para que o DTI não dependa da gestão de turno” (G3). Essa medida indica que a cidade não apenas gera dados e relatórios, mas também estabelece mecanismos formais para garantir a retroalimentação e a continuidade, independentemente de mudanças políticas. Esse tipo de arranjo confirma Buhalis (2020), que a retroalimentação deve estar ancorada em políticas de longo prazo e estruturas permanentes de governança.

Em São Luís, o feedback se dá prioritariamente por meio da ferramenta digital que fica disponível 24 horas, qualquer pessoa pode acessar e os dados ficam armazenados” (G5). Nesse caso, o retorno ocorre por meio de dados abertos que podem ser consultados por gestores, trade turístico e cidadãos. No entanto, percebe-se que esse feedback ainda é mais descritivo (disponibilização de dados) do que analítico (sistematização de indicadores críticos), corroborando Buhalis *et al.* (2019) sobre a necessidade de transformar plataformas digitais em espaços de aprendizagem coletiva.

Em Vila Velha, o feedback foi incorporado ao planejamento estratégico do município: “o DTI entrou como ação estruturante no planejamento estratégico de Vila Velha até 2035” (G4). Nesse caso, o retorno é institucionalizado dentro dos instrumentos de gestão municipal. Essa prática está alinhada a Ivars-Baidal *et al.* (2019) com integração da lógica do DTI nos sistemas de gestão territorial, condição essencial para sua continuidade.

Em Campo Grande, a situação mostra fragilidade: “na prática, hoje, são duas pessoas que detêm a maior parte das informações” (G2). Esse relato sugere que há uma concentração de conhecimento permanece concentrado em poucos atores, configurando risco de possível descontinuidade, por mais que o participante G1

mencione a página eletrônica “descubra Campo Grande”. Gretzel *et al.* (2015) apontam como a vulnerabilidade dos DTIs dependentes de indivíduos-chave, onde o feedback não retorna ao coletivo nem se converte em memória organizacional.

Para o participante E3 “na maioria das vezes, não há retorno, bem raro”. Segundo ele, “recebemos o conteúdo e então o processo esfria. Pouco se fala sobre resultados ou continuidade das ações”. Isso pode indicar falta de acompanhamento e feedback pós-capacitação. Os participantes E1 e E2, informam que não há um retorno dos órgãos governamentais de turismo sobre as ações de DTI, e o que sabem são vistos em redes sociais e poucas informações nos sites das prefeituras. O participante E2 destaca que “elas (informações) não são tão divulgadas assim não” e que “as informações (conhecimento) sempre são para poucos”.

Muniz, (2020) demonstra que organizações de gestão de destinos enfrentam dificuldades significativas em estruturar processos contínuos de captura, armazenamento e disseminação de conhecimento gerado por turistas e empreendedores, resultando em perda de informações valiosas que poderiam alimentar ciclos de inovação.

Essa fragilidade na governança de DTIs pode não decorrer apenas de limitações técnicas, mas de um problema mais profundo de governança colaborativa inadequada. A literatura aponta que, sem mecanismos estruturados de compartilhamento de dados, informação e conhecimento entre atores públicos e privados, os destinos podem se deparar com “silos informacionais” que comprometem a integração do sistema turístico, o que limita o funcionamento de uma verdadeira governança inteligente. Quando o conhecimento permanece fragmentado entre setores, as ações de DTI tendem a perder coesão e sua sustentabilidade a longo prazo fica comprometida (Azevedo Sampaio; Braga, 2023; Pacheco; Marques, 2025).

A ausência de feedback sistemático, de comunicação transparente e de canais de participação efetiva reduz o engajamento dos atores envolvidos, gestores, empresas, comunidade, enfraquecendo a coesão do destino e impedindo a consolidação de práticas coletivas sustentáveis.

#### **4.3.1 Relato dos sentimentos dos atores envolvidos no processo de transferência de conhecimento em DTIs em transformação**

Em relação a análise de sentimentos, os gestores dos projetos DTI em transformação demonstram entusiasmo e confiança durante o processo em implementação. Em comparação ao MTUR, os gestores dos DTIs em transformação apresentam sentimentos predominantemente positivo, com **foco** e **entusiasmo** como os sentimentos mais fortes, seguidos de **confiança** e **satisfação**. Este resultado é consistente com sua posição de agentes diretos da mudança, que estão ativamente construindo e visualizando o potencial da metodologia em seus territórios. O **foco** (40% em três gestores) é evidenciado pela clareza estratégica com que descrevem suas ações. O participante G3, detalha a criação de um "ecossistema DTI" com reuniões mensais e grupos de trabalho organizados, enquanto a participante G4, de Vila Velha, explica a decisão de implementar o DTI por zonas geográficas para otimizar os resultados.

O **entusiasmo** (dominante com 40% em Vila Velha e Campo Grande) e a confiança derivam do orgulho e da percepção de vantagem competitiva. O participante G1, expressa satisfação em ser um dos primeiros destinos a aderir à rede ibero-americana, vendo isso como um novo e importante posicionamento estratégico. O participante G5, também aponta o DTI como uma "vantagem competitiva" que abrange não apenas o turismo, mas toda a governança municipal. Essa atitude proativa e otimista é característica de gestores que atuam como "empreendedores de políticas públicas". Segundo Faria e Pires (2020), gestores públicos engajados e com visão estratégica são fundamentais para superar a inércia burocrática e catalisar processos de inovação, o que justifica seus sentimentos positivos por estarem na liderança de um projeto transformador.

A análise de sentimentos dos empreendedores, demonstrou uma desconexão no processo. Embora o **foco** também apareça como um sentimento dominante (40% em Vila Velha e 30% em Curitiba), sua natureza é distinta daquela dos gestores. O foco do empreendedor está direcionado ao seu negócio e à aplicabilidade prática do conhecimento. O participante E1, de Campo Grande, afirma que o interesse no DTI se resume à "perspectiva de negócio" e como ele pode "moldar o seu negócio para seguir a mesma tendência". Da mesma forma, o participante E2, de Curitiba, vê o conhecimento sobre DTI como uma ferramenta para melhor orientar os turistas e gerar um "*ciclo virtuoso*" para a economia local.

O sentimento de **frustração** (20% em Curitiba e 5% em Vila Velha), demonstra uma divergência em relação aos gestores e evidencia uma falha na ponte da

transferência de conhecimento no processo de DTI em transformação. A frustração dos empreendedores nasce da percepção de que a informação sobre DTI não chega de forma clara, sistemática e democrática, levando em consideração os contextos dos seus empreendimentos nas áreas rurais. Sobre as informações E2, afirma que são "muito elitizadas as informações e pouco difundidas" e que "a maioria não sabe do que estamos falando". Para o participante E1, "não tem uma fonte específica de informação" e que falta um alinhamento entre o poder público e os empresários. A participante E3, complementa ao relatar que após as capacitações "não há retorno" e o "processo esfria", além de as informações não estarem em um repositório centralizado, o que gera "dificuldade" de acesso.

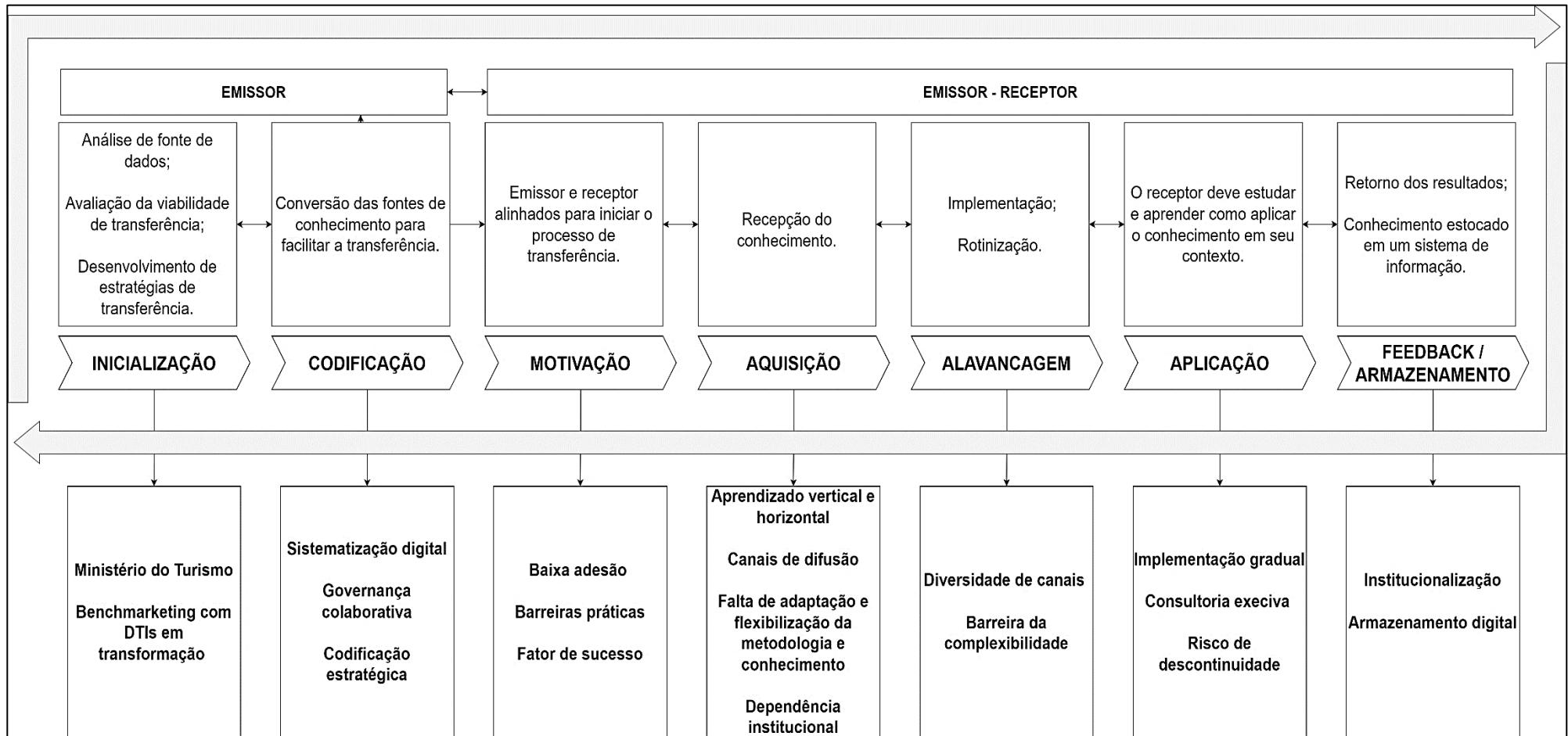
Diversos estudos sobre políticas públicas de turismo no Brasil indicam que uma abordagem institucional de cima para baixo, sem articulação local, participação efetiva dos atores e mecanismos de governança compartilhada, tende a originar resultados limitados, especialmente para pequenos e médios empresários. A inefetividade da governança e a fragmentação das ações públicas dificultam a consolidação de políticas de turismo sustentáveis, comprometendo a adesão, o envolvimento e a confiança dos agentes locais (Rigoldi *et al.*, 2023; Santos; Pereira, 2018).

A análise de sentimentos, justificada pelos relatos dos participantes, demonstra que, enquanto há foco e otimismo nos níveis de concepção (MTUR) e gestão (municípios), existe um gargalo crítico na transferência de conhecimento para os empreendedores, ainda mais quando se trata de áreas rurais. A frustração deste último grupo sinaliza a necessidade de se aprimorar os canais de comunicação, criar mecanismos de suporte contínuo e garantir que a implementação da metodologia DTI Brasil seja um processo verdadeiramente colaborativo e inclusivo, transformando a empolgação dos gestores em resultados tangíveis e satisfação para quem está na linha de frente do turismo.

#### **4.3.2 Síntese do processo de transferência de conhecimento na percepção dos gestores dos projetos DTI em transformação e empreendedores turísticos.**

Por fim, ao estruturar a análise com base nas categorias dedutivas, é possível mapear o processo de transferência de conhecimento, na percepção dos gestores dos casos selecionados para este estudo (Figura 12).

**Figura 12 - Transferência de conhecimento na percepção dos gestores do projeto DTI em transformação**



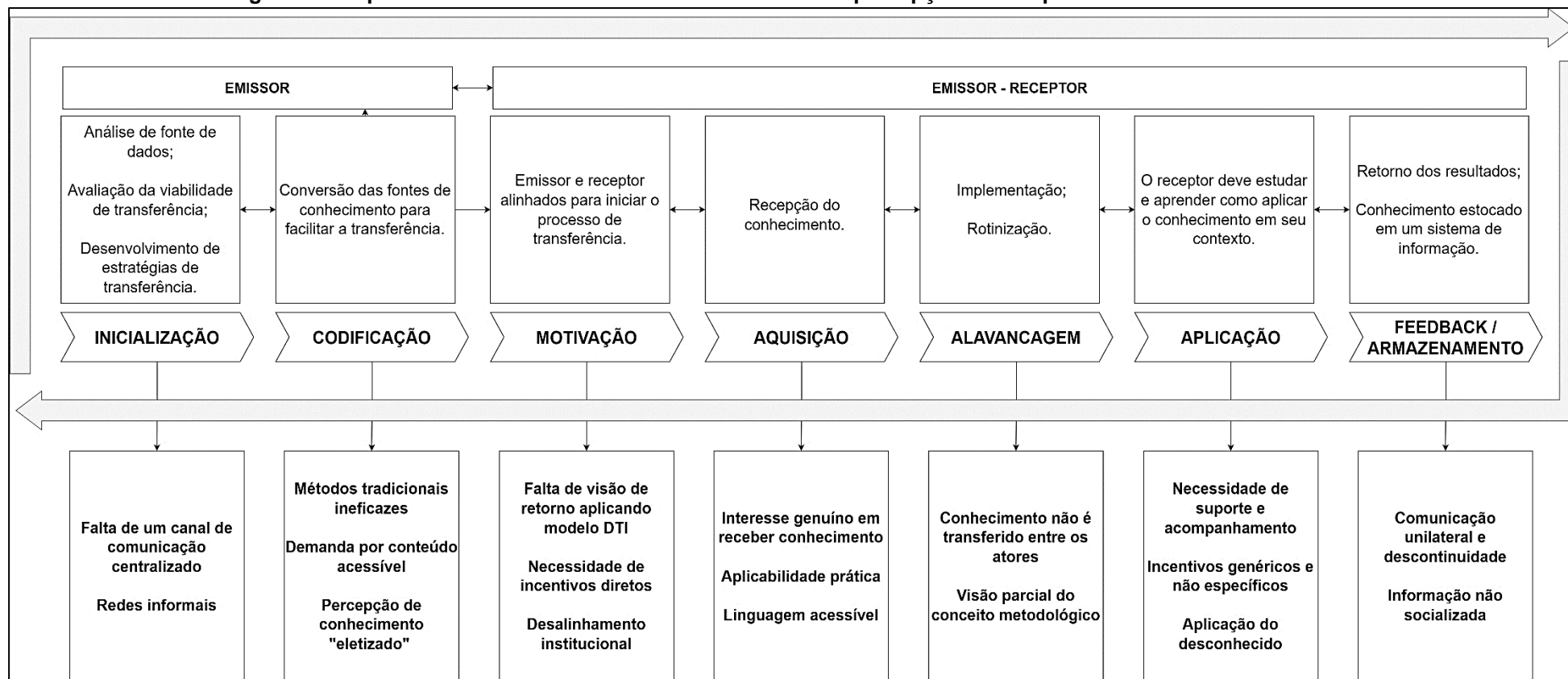
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



A Figura 12 evidencia que a transferência de conhecimento em DTI em transformação, não ocorre de forma linear ou automática, mas depende de um encadeamento contínuo de etapas, interações e condições institucionais que, quando articuladas, determinam a efetividade do processo e a capacidade dos destinos de transformar conhecimento em prática.

Na Figura 13, é demonstrado o processo de transferência de conhecimento na percepção dos empreendedores turísticos nos DTIs em transformação:

**Figura 13 - O processo de transferência de conhecimento na percepção dos empreendedores turísticos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Figura 13 evidencia que a transferência de conhecimento no contexto da metodologia DTI Brasil está sujeita a uma série de barreiras comunicacionais, institucionais e processuais que comprometem o fluxo contínuo entre emissor e receptor. Assim, o esquema reforça que, para que a transferência seja efetiva, não basta disponibilizar conhecimento: é necessário garantir canais acessíveis, alinhamento institucional e acompanhamento contínuo, elementos fundamentais para que o conhecimento circulado seja realmente apropriado, aplicado e retroalimentado pelos atores envolvidos.

#### 4.4 OBSTÁCULOS QUE OS EMPREENDEDORES TURÍSTICOS NA NATUREZA PERCEBEM NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO DA METODOLOGIA DTI BRASIL

A análise empírica dos processos de transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil aos empreendedores turísticos revela um conjunto de obstáculos interconectados que atravessam todas as fases do modelo teórico adotado. Estes obstáculos não são meramente operacionais, mas refletem falhas estruturais de governança colaborativa, comunicação institucional e alinhamento entre atores públicos e privados. A presente seção sistematiza estes obstáculos, relacionando-os com a literatura científica.

Estudos demonstram que o acesso desigual a redes de conhecimento estruturadas, e o predomínio de canais informais de difusão, como redes pessoais ou contatos esparsos, constitui uma barreira significativa para a transferência efetiva de conhecimento tácito, limitando a inovação e a consolidação de um destino inteligente. Pesquisas recentes apontam que, mesmo quando há disseminação de conhecimento explícito, práticas e saberes locais (conhecimento tácito) muitas vezes são marginalizados ou não sistematizados, dificultando sua aplicação em empreendimentos turísticos (Hu; Chen; Huang, 2026; Santos, 2015). A consequência é a persistência de assimetrias informacionais e competitivas entre atores, onde quem acessa redes estruturadas se beneficia, enquanto empreendedores isolados ficam em desvantagem.

Cavalheiro (2017), em estudo sobre alinhamento entre iniciativas de *smart city* e destinos turísticos no Brasil, identificaram que a ausência de engajamento dos cidadãos ao contexto local, foram principais razões para o desalinhamento entre

programas governamentais e realidades locais. A pesquisa demonstrou que apesar das oportunidades surgidas da infraestrutura tecnológica fornecida pelo projeto *smart city*, o setor turístico da cidade analisada não conseguiu aproveitar essas oportunidades, sugerindo que a fragmentação informacional impede absorção de conhecimento mesmo quando tecnologia está disponível.

Empreendedores no turismo, especialmente aqueles de menor porte, frequentemente relatam que o acesso a informações e conhecimento técnico sobre modelos de destino inteligente ou inovação turística é desigual e exige esforço contínuo de busca. Esse fenômeno está em linha com o que descreve a literatura acadêmica sobre gestão do conhecimento no turismo: há uma tendência de que organizações turísticas pequenas ou voltadas à operação cotidiana tenham capacidade limitada para engajar-se estrategicamente em processos de gestão e transferência de conhecimento, especialmente quando a linguagem, os procedimentos ou as exigências técnicas são complexas (Otowicz *et al.*, 2022).

Essa limitação estrutural, combinação de escassez de suporte institucional, pequenos orçamentos, capacidade gerencial reduzida, contribui para que o DTI (ou iniciativas de inovação turística) permaneçam restritos a atores com maior capital técnico e institucional, reforçando desigualdades no acesso à inovação e diminuindo as chances de conciliar turismo moderno e sustentável com pequenos empreendimentos locais.

Um obstáculo particular para empreendedores de turismo na natureza é a aplicação genérica de metodologias. Cunha; Kastenholz e Carneiro (2020), em estudo com 8 pequenos estabelecimentos de hospedagem rural no Alto Alentejo, Portugal, encontraram que empreendedores de turismo rural enfrentam desafios associados a configurações rurais, como distância de mercados maiores, falta de mão de obra qualificada e redes de negócios fragmentadas. O estudo demonstrou que esforços para revitalizar comunidades rurais através de turismo requerem abordagens integrativas que capitalizem em capacidades de liderança e promovam tanto local quanto social capital.

A literatura revela que muitos empreendedores funcionam como “*lifestyle entrepreneurs*”: operam pequenas unidades de hospedagem ou serviços turísticos, motivados por estilo de vida e vínculo com o território, mas enfrentam limitações estruturais, como escassez de mão de obra qualificada, mercado restrito e baixa escala de operação. Estudos com empreendedores rurais em Portugal evidenciam

que tais restrições muitas vezes limitam a capacidade de inovação ou de adoção de modelos mais complexos de gestão e governança (Cunha; Kastenholz; Carneiro, 2020). Em contextos como esse, a implementação de um DTI, que demanda infraestrutura, governança, capital relacional e absorção de conhecimento, pode encontrar severos obstáculos, o que reduz a probabilidade de adesão ou sucesso desse modelo em pequenos empreendimentos rurais.

Empreendedores preferem formatos práticos: vídeos, oficinas, cursos online, em vez de palestras e reuniões tradicionais. Estudos sobre comunicação turística para desenvolvimento sustentável de aldeias, encontrou lacunas significativas nas estratégias de comunicação existentes, destacando a necessidade de abordagens mais efetivas e direcionadas. O estudo recomenda adoção de métodos de comunicação melhorados que considere o tempo limitado de pequenos negócios (Dahana; Sulaiman; Sari, 2023; Kusumastuti *et al.*, 2024).

A pesquisa de Alford e Jones (2020) sobre empreendedores digitais do turismo, focando em adoção de marketing digital e utilização por 53 pequenas e médias empresas turísticas, encontrou que pequenas empresas de turismo enfrentam dificuldades em adotar e utilizar conhecimento sobre inovações digitais quando a transferência ocorre apenas através de canais tradicionais, palestras e documentação técnica. O estudo conclui que métodos de disseminação precisam se alinhar com a capacidade operacional de pequenos negócios, considerando suas rotinas intensivas.

Após receber capacitações, empreendedores relatam que "o processo esfria" pela falta de acompanhamento. Anand *et al.* (2023) documentam na revisão sistemática sobre gestão do conhecimento em turismo que *knowledge transfer* é essencial para organizações turísticas desenvolverem capacidade de inovação, renovar processos, serviços e produtos. Contudo, organizações turísticas típicas são orientadas a operações, com capacidades limitadas para engajar estrategicamente em processos de transferência de conhecimento, particularmente em fase pós-capacitação.

O documento de comunicação para desenvolvimento rural FAO (2015) recomenda que programas e projetos que implementam atividades de comunicação participativa garantem engajamento das pessoas e posse de objetivos de desenvolvimento. O documento especifica que comunicação é necessária para engajar ativamente stakeholders de projeto e deixá-los expressar suas percepções e

conhecimento valioso. A ausência dessa comunicação contínua após capacitação inicial compromete a consolidação de conhecimento.

Os empreendedores informam não receber retorno sobre resultados. Hatipoğlu; Alvarez e Ertuna (2016), em pesquisa sobre barreiras ao envolvimento de stakeholders no planejamento de turismo, identificou que *stakeholders* demonstram abordagem orientada a resultados em vez de processo, e alertam que envolvimento de stakeholders pode não levar a desenvolvimento turístico sustentável. A pesquisa sugere que stakeholders mostram desengajamento quando falta transparência e feedback sobre como suas contribuições foram incorporadas.

Empreendedores percebem desalinhamento federal-estadual-municipal. A pesquisa de Cavalheiro *et al.* (2021) no Brasil encontrou explicitamente que descontinuidade política, ausência de estratégia municipal de turismo e governança, falta de engajamento dos cidadãos, foram as principais razões para desalinhamento entre iniciativa *smart city* e destino turístico. O estudo conclui que apesar das oportunidades tecnológicas, o setor turístico não conseguiu aproveitá-las devido à falta de governança e coordenação entre níveis.

A estratégia nacional de turismo rural da África do Sul adota como premissa a articulação multiescalar e multiparticipativa, propondo que o desenvolvimento do turismo rural seja conduzido por meio de ações integradas, envolvendo definição de produtos turísticos, infraestrutura, marketing, capacitação, estatísticas e governança, coordenadas entre governo nacional, provinciais, governos locais, setor privado e comunidade. Essa abordagem sugere que a efetividade de iniciativas de turismo rural depende de cooperação interdepartamental e suporte institucional integrado, algo frequentemente ausente em muitos destinos brasileiros, o que reforça os entraves relatados por empreendedores locais (ÁFRICA DO SUL, 2012).

Empreendedores questionam "o que ganharei com isso?" sem demonstração clara de vantagens. Estudos recentes que aplicam a Teoria do Comportamento Planejado ao contexto rural demonstram que a persistência empreendedora depende da conjunção de fatores individuais e sociais, em particular, a atitude favorável ao empreendimento, a percepção de apoio social (normas subjetivas) e o senso de controle sobre os recursos e restrições, e que a "identidade de origem/localidade" (*hometown identity*) pode fortalecer essa persistência, atuando como moderador. (Naranjo-Valencia *et al.*, 2025; Xiang, 2025).

Hatipoğlu; Alvarez e Ertuna (2016) alertam que disparidades de poder entre *stakeholders* podem impedir participação efetiva. Sem sistema de recompensas claro, alguns empreendedores, podem perder o interesse na proposta governamental.

Empreendedores no turismo de natureza tem dificuldade para conectar metodologia DTI com soluções práticas. Marulanda; López e Gómez (2021) identificaram que para empresas do setor turístico é imperativo manter níveis de competitividade que enfrentem competição e permitam permanecer no mercado. Contudo, uma das áreas a ser abordada é manter colaboradores de primeiro nível (capital intelectual) incorporando boas práticas e lições aprendidas com customização de serviços, o que requer conexão clara entre conhecimento transferido e aplicação local específica.

A pesquisa de Arsana; Laurens e Smith (2024) reitera que gaps significativos em estratégias de comunicação existentes destacam necessidade de abordagens mais efetivas e direcionadas, particularmente quando comunidades locais e líderes comunitários precisam compreender como inovações turísticas aplicam-se especificamente a seus contextos.

Os participantes não recebem transferência de conhecimento concreta sobre integração dos eixos DTI. Anand *et al.* (2023), que turismo é um sistema socioeconômico complexo com numerosos atores criando, transferindo e usando conhecimento. Contudo, organizações turísticas precisam compreender e implementar gestão do conhecimento para construir capacidade de inovação, o que exige compreensão holística de como tecnologia, sustentabilidade e governança se integram.

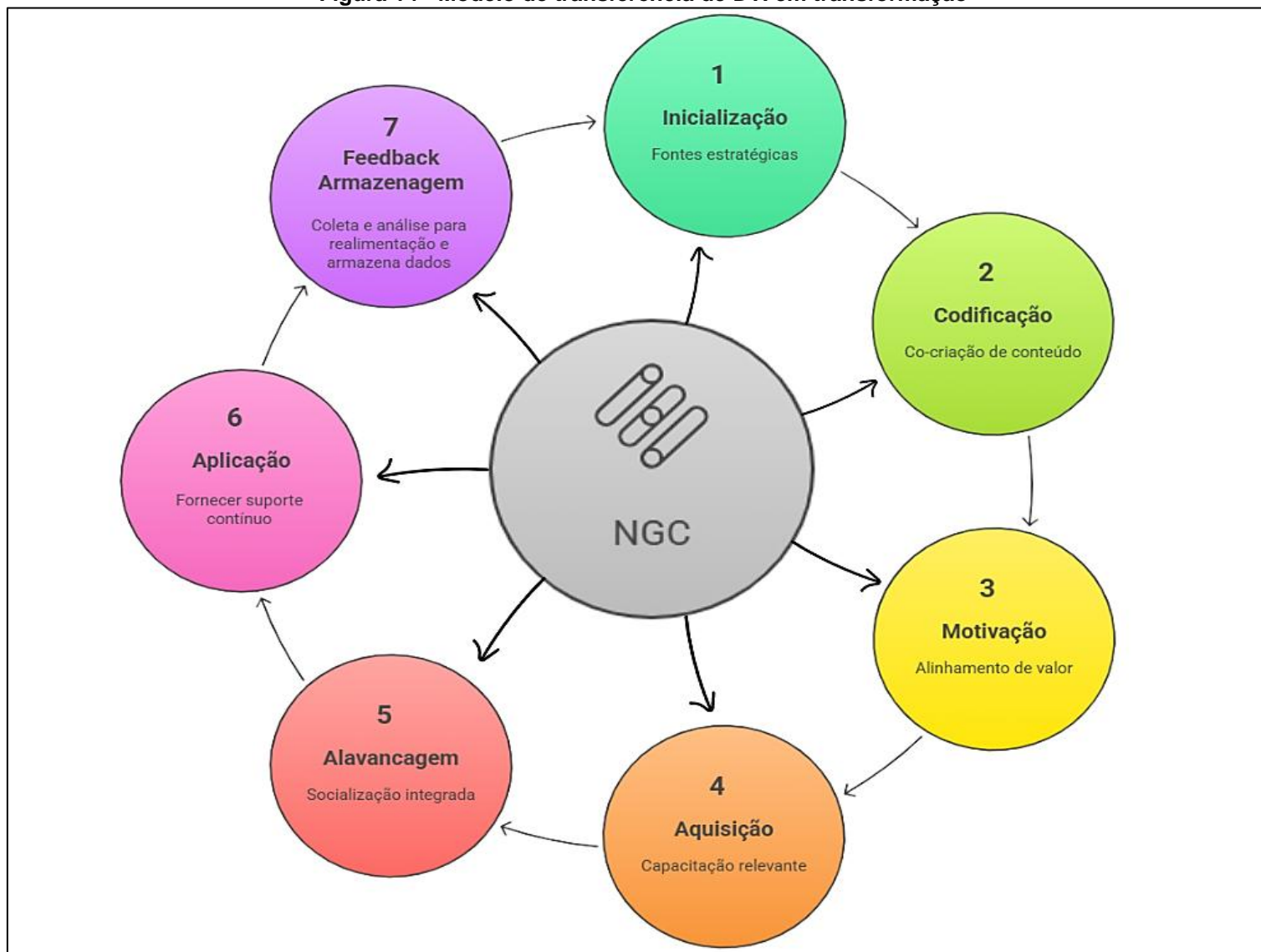
Cunha *et al.* (2020) demonstra que empreendedores de turismo rural bem-sucedidos demonstram comprometimento com sustentabilidade através de estratégias como venda cruzada, investimentos em agricultura orgânica, práticas de gestão *eco-friendly*. Este achado sugere que quando a integração dos eixos DTI é comunicada claramente com exemplos práticos contextualizados, empreendedores conseguem apropriação efetiva.

#### 4.5 PROPOSTA DE UM MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA DTIS EM TRANSFORMAÇÃO

Com base nos resultados, é proposto um modelo de transferência de conhecimento de DTI em transformação (Figura 14). A principal contribuição do modelo não é apenas oferecer correções as falhas identificadas em cada etapa, mas oferecer possibilidades de mudança na natureza do processo: de um fluxo linear e unilateral para um ciclo dinâmico e bilateral, gerenciado por um envolvido central.



Figura 14 - Modelo de transferência de DTI em transformação



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No centro do modelo, substituindo a ideia de um "emissor" distante, tem-se o Núcleo de Governança Compartilhada (NGC).

- **Composição:** formado por representantes dos gestores públicos (Secretarias de Turismo), dos empreendedores em áreas urbanas e rurais (associações e líderes de setor) e a academia local.
- **Função:** é o motor do processo. O NGC não apenas transmite informação, ele planeja, executa, avalia e ajusta todas as etapas do ciclo de forma colaborativa. Ele é o "elo" que conecta governo e sociedade civil.

A proposta do NGC como elemento central do modelo de transferência de conhecimento em DTI não emerge exclusivamente de resultados empíricos, mas encontra respaldo em correntes teóricas consolidadas. O NGC materializa os princípios da governança colaborativa (Ansell; Gash, 2008), que preconiza a tomada de decisão conjunta para resolução de problemas complexos através do engajamento estruturado de múltiplos atores.

A adoção de um modelo de governança estruturada revela-se essencial para a efetividade de um DTI. No estudo sobre a governança em Bonito (MS), a análise dos indicadores de “governança inteligente”, que envolvem transparência, articulação público-privada, gestão de dados e participação das partes interessadas, demonstrou que, embora o município apresente potencial, a implementação plena exige a criação de um plano de gestão robusto, dados abertos e campanhas de sensibilização voltadas a residentes, turistas e empresas (Juchneski; Grechi; Biz, 2024).

Estruturalmente, o NGC opera como um arranjo de Hélice Tríplice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000), articulando sistematicamente governo, empresas e academia para fomentar inovação territorial. Este arranjo reconhece que nenhum ator isoladamente possui conhecimento, recursos ou legitimidade suficientes para resolver os desafios multifacetados da transferência de conhecimento em destinos turísticos. A integração destes três atores cria sinergia que amplifica a geração, disseminação e apropriação de conhecimento.

Sob a perspectiva da gestão de destinos turísticos, o NGC atua como o nó central de uma rede de *stakeholders* (Buhalis, 2000). Esta centralidade não significa concentração de poder, mas antes função de intermediação que conecta perspectivas diversas: empreendedores rurais, gestores públicos, pesquisadores, comunidades

locais, transformando a gestão do conhecimento de um processo linear e unidirecional para um ciclo contínuo de diálogo e aprendizado mútuo.

As etapas são as mesmas, mas são gerenciadas pelo NGC e se retroalimentam (Quadro 10):

**Quadro 10 - Ações gerenciadas pelo NGC**

<b>Etapas do ciclo</b>	<b>Ações gerenciadas pelo NGC</b>
<b>Inicialização</b> (Szulanski, 2000; Kwan; Cheung, 2006)	<b>Fontes estratégicas:</b> O NGC define e valida as fontes de informação (MTUR, benchmarking, dados locais), garantindo que sejam relevantes para todos.
<b>Codificação</b> (Khanton; Ahmad, 2016)	<b>Cocriação de conteúdo:</b> O NGC promove workshops para que gestores e empreendedores criem juntos os materiais (vídeos, cursos), garantindo linguagem simples e formatos didáticos.
<b>Motivação</b> (Kwan, Cheung; 2006)	<b>Alinhamento de valor:</b> O NGC desenha os incentivos (fiscais, de marketing) e comunica os benefícios, garantindo que a proposta de valor seja clara e atrativa para os negócios.
<b>Aquisição</b> (Liyanage <i>et al.</i> , 2009)	<b>Capacitação relevante:</b> O NGC organiza a oferta de cursos e oficinas, garantindo que o conteúdo seja prático, aplicável e adaptado aos diferentes nichos (ex: agroturismo).
<b>Alavancagem</b> (Szulanski, 2000)	<b>Socialização integrada:</b> O NGC utiliza seus membros como multiplicadores para disseminar o conhecimento nas redes formais e informais, garantindo que a informação circule de forma capilar.
<b>Aplicação</b> (Frank; Ribeiro, 2012)	<b>Suporte contínuo:</b> O NGC estrutura programas de mentoria e consultoria para dar o suporte prático necessário para que os empreendedores consigam aplicar o conhecimento.
<b>Feedback / Armazenagem</b> (Liyanage <i>et al.</i> , 2009; Kwan; Cheung, 2006; Yahya, 2016)	<b>Coleta e análise para realimentação:</b> O NGC coleta ativamente o feedback sobre todo o processo: o que funcionou, o que não funcionou, quais os resultados. Esta informação não é apenas armazenada, ela se torna o principal insumo para a etapa de inicialização do ciclo seguinte. Armazenamento, criação de data center, com concentração de dados turísticos em nível municipal, que se comunica ao nível estadual e federal.

Fonte: Elaborador pelo autor (2025).

O modelo proposto nesta tese, justifica-se plenamente como ferramenta analítica e prescritiva para a implementação de DTIs em transformação no Brasil, pelos seguintes motivos:

- **Abrangência:** os modelos existentes, embora relevantes, apresentavam lacunas em termos de quantidade e especificidade das fases. O modelo proposto integra as dimensões mais relevantes de 10 modelos estudados, oferecendo uma visão holística do processo, desde a identificação da necessidade de conhecimento (inicialização) até a sua assimilação e consolidação (feedback). A iteratividade entre as fases, destacada por Kwan e Cheung (2006), permite que o processo não seja linear, mas adaptativo e contínuo, espelhando a dinâmica complexa da implementação de DTIs.

- **Sensibilidade contextual aos DTIs em transformação:** o modelo incorpora os nove eixos do DTI Brasil, sendo sensível às especificidades do contexto brasileiro, incluindo a gestão do agronegócio e o turismo no espaço rural. A capacidade de converter conhecimento em diferentes formatos (codificação) e a necessidade de alinhar os atores (motivação) são cruciais em um país com a heterogeneidade e os desafios de comunicação e engajamento observados.
- **Foco na apropriação e geração de valor:** diferente do mero "compartilhamento", a "transferência" implica a identificação, reconhecimento, absorção, assimilação e aplicação do conhecimento pelo receptor. As fases de aquisição, alavancagem e aplicação no modelo proposto garantem que o conhecimento não seja apenas transmitido, mas ativamente internalizado e utilizado para gerar "vantagem competitiva sustentável", bem como "experiências satisfatórias para turistas e comunidades". A análise de sentimentos corrobora a necessidade de um foco explícito na "aplicação em seu próprio contexto".
- **Base empírica e teórica consolidada:** o modelo é um construto teórico delineado a partir da descrição e análise de 10 modelos da literatura, mas a sua validação e revisão ocorreram a partir de dados empíricos coletados em múltiplos estudos de caso no Brasil. Esta abordagem híbrida (dedutivo-indutiva) permitiu não apenas confirmar elementos existentes, mas também identificar lacunas e especificidades, tornando o modelo mais robusto, minucioso e completo, e com maior aderência à realidade dos DTIs em transformação brasileiros. A sua utilização serve para diagnosticar, planejar e, sobretudo, qualificar o processo de transferência de conhecimento, que é a questão central desta investigação.

O modelo de transferência de conhecimento, mais além de simples ferramenta metodológica, ele se apresenta como arquitetura conceitual que estrutura o processo de transferência de conhecimento, facilitando a circulação efetiva entre envolvidos em contextos heterogêneos. Sua aplicabilidade pode ser tanto na realidade rural-urbano, operando em ambos os espaços através de adaptação de mecanismos de governança colaborativa às particularidades contextuais.

Em áreas rurais, o modelo reconhece as limitações de acesso à informação, dispersão geográfica de atores e recursos institucionais reduzidos, propondo estruturas de engajamento que considerem estas restrições. Em espaços urbanos, ele se adapta à complexidade de múltiplas organizações, maior densidade de *stakeholders* e dinâmicas de competição entre atores. Em ambos os contextos, o NGC permanece como mecanismo estruturante que garante inclusão, diálogo contínuo e transformação de conhecimento em prática.

A avaliar a trajetória da IGR Caminho dos Ipês, Tiago e Grechi (2022) constataram que a institucionalização da governança regional demanda tempo, investimentos e mobilização permanente, fatores indispensáveis para que o turismo contribua com desenvolvimento territorial coordenado, participativo e endógeno.

#### 4.6 RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS PARA O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DE DTIS EM TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL

Com base na análise dos resultados e discussão apresentados nesta tese, são propostas as seguintes recomendações técnicas para qualificar e otimizar o processo de transferência de conhecimento na implementação de DTIs em transformação no Brasil. Estas recomendações visam abordar as lacunas e desafios identificados, capitalizando os pontos fortes e mitigando as fragilidades emocionais e operacionais dos atores envolvidos, ao mesmo tempo que justificam a pertinência do modelo de transferência de conhecimento proposto.

A concepção da metodologia DTI Brasil, embora inovadora, revelou pontos críticos que impactam a transferência de conhecimento. Para tal, apresentam-se as seguintes ações para uma revisão metodológica futura:

##### **(I) Fortalecimento da governança da metodologia DTI Brasil**

- **Fundamentação científica e validação empírica dos eixos e indicadores:** a metodologia DTI Brasil, ao realizar a inclusão de eixos (como segurança) usou como base percepções institucionais e conversas técnicas, mas sem estudos científicos ou diagnósticos técnicos sistematizados. Recomenda-se a realização de pesquisas setoriais e estudos territoriais específicos, com o apoio de universidades e centros de pesquisa, para validar empiricamente a pertinência e a

adaptabilidade dos 105 indicadores aos diversos contextos brasileiros. De maneira especial para municípios de pequeno e médio porte, levando em consideração o turismo no espaço rural. Isso alinharia a metodologia com o rigor que uma política pública de longo prazo exige, transformando a "incipiência" do tema numa oportunidade de contribuição científica e técnica.

- **Ampliação da participação multissetorial na governança:** a concepção da metodologia DTI Brasil foi predominantemente verticalizada e centrada em órgãos públicos, com pouca articulação efetiva com o setor privado, a sociedade civil ou representantes municipais. É crucial criar mecanismos formais de coprodução de políticas que envolvam atores locais, empreendedores, universidades e comunidades nos processos de formulação, decisão e avaliação. A recomendação de contratação de consultorias externas deve ser acompanhada do fortalecimento da capacidade técnica interna do MTUR e dos órgãos estaduais, reduzindo a dependência de atores privados.
- **Reengenharia dos indicadores e modelos de avaliação:** o elevado número de 105 indicadores pode sobrecarregar municípios menores, gerando frustração. Sugere-se a criação de trilhas de implementação e avaliação modulares e progressivas (como um "DTI *Express*" para os primeiros passos), adaptadas ao nível de maturidade institucional e aos recursos de cada destino. A avaliação deve ser compreendida como um instrumento de gestão e aprendizagem institucional, com *feedback* construtivo, e não apenas como um mecanismo de ranqueamento, incorporando métricas quantitativas além das qualitativas.
- **Despolitização da seleção de destinos e transparência:** a percepção de que a seleção de cidades-piloto para o programa DTI Brasil nem sempre foi 100% técnica, havendo "*indicação política*". Esta pode comprometer a legitimidade da metodologia e pode gerar sentimento de injustiça organizacional. Recomenda-se a adoção de critérios objetivos, públicos e auditáveis para a seleção dos municípios, com mecanismos de transparência e participação federativa, garantindo que a política

alcance destinos com maior potencial transformador e não apenas os mais visíveis ou influentes.

O modelo de transferência de conhecimento proposto nesta tese, composto pelas fases de **inicialização, codificação, motivação, aquisição, alavancagem, aplicação, e feedback**, oferece uma estrutura robusta para otimizar a dinâmica da transferência de conhecimento em DTIs em transformação. As recomendações a seguir visam fortalecer cada uma dessas etapas, com base nos *insights* dos gestores e empreendedores:

**(II) Aprimoramento do processo de transferência de conhecimento (modelo proposto):**

- **INICIALIZAÇÃO:**

**Fontes e acesso à informação:** embora o MTUR seja uma fonte central, os empreendedores expressam a falta de uma fonte específica e unificada de informação sobre DTI, recorrendo a redes informais. **Recomendação:** criar e centralizar um portal nacional de DTI, alimentado pelo MTUR, que funcione como repositório de manuais, *benchmarking*, boas práticas, e uma agenda de eventos de capacitação. Este portal deve ser amplamente divulgado e constantemente atualizado, evitando que o conhecimento se disperse ou permaneça "elitizado".

- **CODIFICAÇÃO**

**Simplificação e disseminação:** os gestores usam plataformas digitais para sistematizar informações, mas os empreendedores desejam uma linguagem simplificada, formatos mais didáticos (vídeos curtos, oficinas práticas) e o uso de canais populares (rádio, TV) para uma disseminação mais ampla. **Recomendação:** desenvolver conteúdos didáticos multiformato (vídeos, infográficos, *podcasts*) com linguagem acessível para diferentes públicos. Utilizar canais de comunicação massiva para divulgar os benefícios e o conceito de DTI, além das plataformas digitais. A divisão territorial estratégica em regiões específicas, como observado em Vila Velha, pode ser uma prática replicável para focar a codificação em áreas prioritárias.

- **MOTIVAÇÃO**

**Incentivos e clareza de benefícios:** a baixa adesão dos empreendedores é notória, condicionada à percepção do "que vai ganhar". Há uma lacuna no alinhamento e na sincronia de mensagens entre os níveis de governo e os atores privados. **Recomendação:** estruturar um sistema de incentivos claros e tangíveis para empreendedores que aderirem e implementarem práticas DTI (ex: descontos fiscais, linhas de crédito facilitadas, selos de qualidade). Promover eventos de esclarecimento e workshops focados nos benefícios práticos do DTI para os negócios, não apenas para o COMTUR do município, mas para toda a sociedade civil, conectando diretamente os eixos da metodologia com vantagens competitivas.

- **AQUISIÇÃO**

**Formatos e conteúdos adaptados:** os empreendedores demonstram grande interesse em adquirir conhecimento sobre DTI, desde que a informação seja relevante, clara e aplicável aos seus negócios e ao desenvolvimento local. **Recomendação:** oferecer programas de capacitação e *mentoring* segmentados, por tipologia de negócio (ex: hotelaria, gastronomia, agroturismo) e nível de maturidade digital. Incluir estudos de caso práticos e *benchmarking* com destinos que já obtiveram sucesso, facilitando a internalização e a adaptação do conhecimento ao contexto local.

- **ALAVANCAGEM**

**Multiplicação e socialização:** a transferência de conhecimento entre empreendedores é limitada, e há uma carência de ações integradas e específicas para nichos como o agroturismo (turismo na natureza). **Recomendação:** fomentar a criação de redes colaborativas locais e regionais (como o ecossistema DTI de Curitiba) e grupos de trabalho setoriais, para que os próprios empreendedores se tornem agentes multiplicadores de conhecimento. Desenvolver "kits de implementação", manual de boas práticas simplificado para os eixos DTI, com foco na aplicabilidade, para facilitar a rotinização e a difusão das práticas.

- **APLICAÇÃO**

**Suporte prático e contínuo:** a maior barreira é a falta de incentivos claros e de suporte prático para a aplicação do conhecimento adquirido. **Recomendação:** implementar um programa de acompanhamento pós-



capacitação, com visitas técnicas e *hotlines* para auxiliar os empreendedores na implementação real das práticas dos eixos do DTI Brasil. Os incentivos devem ser vinculados diretamente à aplicação dos conhecimentos DTI, e não apenas ao fomento genérico do turismo.

- **FEEDBACK / ARMAZENAGEM**

**Perenidade e apropriação:** a ausência de retorno e acompanhamento pós-capacitação é uma falha recorrente, resultando em perda de informações valiosas e na concentração do conhecimento em poucos atores, sem uma distribuição e acesso das informações claro.

**Recomendação:** criar sistemas de *feedback* bidirecionais e contínuos, onde os empreendedores possam relatar desafios e sucessos, e os órgãos públicos forneçam retorno sobre o impacto das ações. O conhecimento gerado e aplicado deve ser armazenado em um repositório digital acessível a todos, com a troca de dados entre as esferas governamentais, garantindo a memória organizacional e a perenidade das ações, independentemente das mudanças de gestão, como é uma situação negativa recorrente relatada pelos participantes.

A carência de conhecimento e engajamento da população local, conforme explicitado pelos participantes da pesquisa, representa um desafio significativo para a implementação efetiva dos DTIs em transformação. Para mitigar essa lacuna, é imperativo considerar a adoção de estratégias de comunicação visual e interativa que facilitem a compreensão e o reconhecimento do DTI por parte dos residentes e visitantes. Uma prática notável, observada em Benidorm – Espanha, exemplifica a eficácia dessa abordagem.

A disseminação do conceito de DTI é fortalecida pela instalação de tótems informativos em pontos estratégicos da cidade. Esses totens, como ilustrado na Figura 15, não apenas sinalizam a identidade de "Destino Inteligente" de forma clara e multilíngue (espanhol, valenciano e inglês), mas também incorporam elementos visuais que remetem à conectividade e à tecnologia, pilares do modelo DTI. Essa iniciativa contribui para:

Figura 15 - Totens espalhados na cidade de Benidorm – Espanha



Fonte: Acervo pessoal do pesquisador (2025).

1. **Visibilidade e reconhecimento:** a presença física dos tótems na paisagem urbana aumenta a visibilidade do DTI, transformando um conceito abstrato em uma realidade tangível para a população.
2. **Educação e conscientização:** ao informar ativamente sobre o status de DTI, os totens funcionam como ferramentas de educação pública, familiarizando os cidadãos com a ideia de que a cidade está em constante aprimoramento tecnológico e sustentável.
3. **Engajamento implícito:** a constante exposição a essa comunicação visual pode fomentar um senso de pertencimento e orgulho local, encorajando indiretamente o engajamento e a valorização das iniciativas de inteligência turística.

A instalação de estruturas similares, adaptadas à identidade visual de cada DTI brasileiro, poderia ser uma medida de baixo custo com alto impacto na disseminação do conhecimento. Tais totens poderiam não só informar sobre o conceito geral de DTI,

mas também destacar projetos específicos e benefícios diretos para a comunidade, reforçando a comunicação entre as partes interessadas.

Essa abordagem complementar às ações de governança, servindo como um canal de comunicação bidirecional implícito, onde a cidade "fala" com seus habitantes, informando sobre sua evolução e reforçando o compromisso com a inteligência turística. A visualização constante do DTI na paisagem urbana pode, assim, contribuir significativamente para superar a barreira da falta de conhecimento, promovendo um ambiente mais consciente e participativo em relação ao desenvolvimento do turismo inteligente.

A Figura 16 apresenta a arquitetura operacional do DTI regenerativo de Benidorm, estruturada em duas dimensões complementares: (a) plataforma federada de dados, organizada de forma ascendente; e (b) mapa funcional do sistema DTI, demonstrando a articulação entre governança, componentes tecnológicos e serviços ao visitante.

Figura 16 - Inteligencia Turística presenta el Sistema de Inteligencia Turística Regenerativo y Circular Platform



Fonte: Acervo pessoal do pesquisador (2025).

No eixo esquerdo, observa-se um modelo de integração de dados que se inicia no nível local (residentes, turistas, empresas e destino), avançando para a escala comarcal (Marina Baixa), posteriormente provincial (Smart Costa Blanca) e finalmente para o Smart Data Office da Comunidade Valenciana, integrado ao Programa Nacional de Inteligência de Destinos (SEGITTUR). Esse fluxo revela uma infraestrutura padronizada, interoperável e escalável, permitindo que dados municipais alimentem estruturas regionais e nacionais sem perda de qualidade ou conformidade normativa.

No eixo direito, o mapa apresenta a organização territorial e funcional do DTI Benidorm. Destacam-se: o Smart Office DTI, o centro Dinapsis (dedicado à gestão hídrica e ambiental), o Smart Lab (Invat-tur) e a rede Tourist Info, distribuídos estrategicamente no território. A estrutura está ancorada em normas técnicas espanholas: UNE 178501 (Gestão do DTI), UNE 166006 (Vigilância Tecnológica), UNE 178503 (Qualidade e Sustentabilidade) e UNE 178502/178104 (Infraestrutura Smart), articuladas com diretrizes da Agenda 2030. O sistema apresenta cinco componentes centrais: (1) Unidades de Inteligência Turística; (2) Ecossistema Tecnológico; (3) Vivência 360° e Serviços ao Visitante; (4) Smart Office DTI; e (5) Pontos estratégicos planejamento (*Nodo Territoriales*).

Considerando que a Norma Técnica Brasileira de Destinos Turísticos Inteligentes está em elaboração, o modelo observado na Figura 17, pode oferecer algumas reflexões:

- **Adoção de uma arquitetura integrada de dados (*bottom-up*)**

Implementar camadas integradas de dados (municipal, regional, estadual, nacional) evita fragmentação, favorece interoperabilidade futura e prepara destinos com diferentes níveis de maturidade digital.

- **Implantação de *smart offices* DTI municipais**

Criar unidades técnicas permanentes responsáveis pela gestão do DTI, integrando turismo, tecnologia, planejamento urbano e análise de dados, nos moldes do Smart Office de Benidorm.

- **Criação de unidades regionais de inteligência turística**

Estruturas regionais podem consolidar indicadores e apoiar pequenos municípios, ampliando a capacidade analítica nacional enquanto a norma é finalizada.

- **Desenvolvimento de observatórios e laboratórios vivos (*living labs*)**

Espaços colaborativos de experimentação, como *nodo territoriales*, permitem testar tecnologias, metodologias e modelos de governança adaptados às realidades locais brasileiras.

- **Governança participativa e multinível**

O modelo espanhol evidencia que a participação de residentes, turistas, empresas, destino e universidades fortalece a eficácia e continuidade do projeto DTI.

Em suma, estas recomendações, fundamentadas nos resultados desta pesquisa, podem contribuir para transformar a metodologia DTI Brasil numa política pública mais eficaz, inclusiva e sustentável, que valorize e instrumentalize a transferência de conhecimento como seu motor central, alinhando as expectativas dos formuladores e gestores com as necessidades e percepções dos empreendedores como parte da comunidade local.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa respondeu à questão central: Como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico, considerando seus componentes urbanos e rurais? O objetivo geral foi analisar como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico considerando dimensões urbanas e rurais. Considerando a questão central, o pressuposto e o objetivo geral, conclui-se que a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil é um processo multifatorial, estruturado e iterativo, que envolve diferentes atores, gestores locais e empreendedores, mas que apresenta limitações significativas em sua operacionalização, demonstrando uma ruptura no processo de transferência de conhecimento, principalmente em empreendimentos em áreas rurais, observa-se que o enfoque maior é dando em áreas urbanas. Desta forma, a questão de pesquisa foi respondida e os resultados atenderam aos objetivos propostos.

### 5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

A pesquisa identificou que a elaboração da metodologia DTI Brasil foi fruto de adaptação contextualizada do modelo espanhol, impulsionada pelo Plano Nacional de Turismo (2018-2022). Foram incorporados eixos inéditos (como segurança, mobilidade, criatividade, promoção e marketing) para atender a demandas específicas do território brasileiro. A fundamentação científica do processo mostrou-se limitada, com decisões baseadas em experiências institucionais e dependência de consultorias externas.

O MTUR atua como emissor primário, porém com alcance restrito devido à equipe reduzida. Gestores municipais desempenham funções de receptores e emissores intermediários, adaptando a metodologia ao contexto local por meio de institucionalização, capacitação, benchmarking e aplicação em estruturas administrativas. Empreendedores rurais permanecem principalmente como receptores passivos, recebendo informações fragmentadas por canais informais, sem condições adequadas para decodificação e aplicação do conhecimento.

Sete barreiras principais foram evidenciadas: fragmentação informacional, linguagem técnica, sobrecarga de indicadores, limitação de capacidade técnica nos



municípios, ausência de fundamentação científica, verticalização das decisões e falta de acompanhamento contínuo. Tais obstáculos impedem a apropriação efetiva da metodologia por parte dos receptores rurais.

Técnicos do MTUR demonstram foco e frustração, sinalizando tensões entre estratégias e limitações operacionais. Gestores municipais evidenciam entusiasmo e apropriação positiva da metodologia. Empreendedores rurais sentem confusão e desengajamento progressivo, indicando dificuldades de compreensão e perpetuação do afastamento do ciclo de transferência.

O estudo propôs um modelo em sete fases iterativas, mediado por um Núcleo de Gestão Colaborativa, propondo fluxos unidirecionais em ciclos bilaterais, favorecendo a aprendizagem e adaptação contínua tanto em áreas urbanas quanto rurais.

Foram elaboradas recomendações divididas entre eixo técnico (revisão científica da metodologia, simplificação de indicadores, estratégias específicas para contextos rurais, institucionalização do feedback) e eixo de governança (fortalecimento do Ministério do Turismo, ampliação da participação de atores privados e sociedade civil, implementação do núcleo colaborativo e definição de protocolos de continuidade).

## 5.2 PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Para a política pública, a verticalização da concepção e disseminação de DTI Brasil compromete efetividade e legitimidade. Futuras revisões devem priorizar coprodução com atores territoriais. O MTUR requer fortalecimento institucional para coordenar política de abrangência nacional.

Em relação a gestão territorial, assimetrias significativas entre municípios grandes e pequenos impedem aplicação plena da metodologia. Implementações progressivas adaptadas a diferentes níveis de maturidade são necessárias. Integração rural-urbana exige estratégias específicas de disseminação.

Para o conhecimento científico, este estudo oferece análise contextualizada de DTI em país latino-americano com desigualdades socioespaciais, complementando literatura predominantemente europeia. O modelo de transferência pode contribuir com teorias anteriores.

Sobre a governança do turismo, o DTI efetivo exige mais que indicadores técnicos; demanda transformação de relações de poder e criação de espaços colaborativos genuínos. Estruturas de governança multinível participativa fortalecem legitimidade e sustentabilidade.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa está limitada a ausência de DTIs em processo de transformação na região Norte do Brasil, o que limita a compreensão das particularidades e desafios deste território. Além disso, o uso de inteligência artificial para análise de sentimentos pode não captar nuances culturais relevante.

No âmbito teórico, identifica-se como limitação a escassez de resultados consolidados na literatura sobre o processo de concepção da metodologia DTI Brasil e a sua adaptação; e a transferência de conhecimento em DTI em transformação, considerando as áreas rurais. Muitos debates sobre essas temáticas ainda se encontram em desenvolvimento, indicando espaço significativo para discussões e aprofundamentos futuros.

Por fim, outra limitação relaciona-se ao estágio inicial do processo de certificação dos DTIs em transformação. Como esse processo ainda está em construção, foi possível acompanhar os eventos apenas em tempo real, sem acesso ao ciclo completo da certificação. Dessa forma, esta pesquisa não teve condições de apresentar o processo concluído, e a execução do modelo proposto por este estudo.

### 5.4 PESQUISAS FUTURAS

As pesquisas futuras podem avançar no aprofundamento de contextos rurais, especialmente por meio de amostras ampliadas de empreendedores do turismo na natureza e da realização de análises etnográficas voltadas à compreensão das percepções sobre inovação tecnológica e barreiras relacionadas ao avanço tecnológico. Também se destaca a necessidade de investigações que explorem a transformação digital em territórios rurais, considerando fatores como infraestrutura de conectividade, capacidade técnica dos gestores e disponibilidade de ferramentas tecnológicas. Ainda, estudos internacionais comparativos, envolvendo países latino-americanos, podem contribuir para identificar padrões regionais e particularidades

nacionais no processo de implementação de DTI. Outra proposta de estudo futuro, é executar o modelo proposto de transferência de conhecimento em DTIs em transformação neste estudo, e avaliar as etapas e propor futuras adaptações.

Outro eixo relevante para pesquisas futuras refere-se ao papel das universidades como agentes intermediários de transferência de conhecimento, bem como ao aprimoramento metodológico para avaliação de DTIs. Investigações que documentem como instituições acadêmicas podem atuar na mediação entre atores públicos e privados, produzindo modelos replicáveis de difusão de conhecimento, são particularmente promissoras. Soma-se a isso a necessidade de validar os 105 indicadores do modelo DTI Brasil em municípios de diferentes portes, além de desenvolver instrumentos avaliativos simplificados, especialmente aplicáveis a pequenos municípios e áreas rurais, diante do reconhecimento de que o conjunto atual de indicadores pode ser excessivamente oneroso. Também seria pertinente a comparação entre estratégias de disseminação digitais e tradicionais, técnicas ou simplificadas, presenciais ou remotas, para compreender quais abordagens são mais eficazes na transferência de conhecimento sobre DTI.

Por fim, estudos longitudinais acompanhando destinos como Campo Grande, Curitiba, São Luís e Vila Velha, ao longo de três a cinco anos, permitiriam avaliar como os processos iniciais de transferência de conhecimento se traduzem em transformações efetivas no território. Investigações sobre governança colaborativa, com foco na participação multissetorial e na inclusão de vozes minoritárias, podem ampliar a compreensão das dinâmicas de poder envolvidas na gestão de DTIs. Além disso, análises sobre impactos territoriais incluindo emprego, renda, sustentabilidade ambiental e qualidade de vida, e sobre as dimensões emocionais dos atores envolvidos (motivações, frustrações, esperanças e capacidades adaptativas) podem contribuir para uma visão mais completa do fenômeno. A extensão e o refinamento do modelo de transferência de conhecimento, tanto no contexto de DTIs quanto em outras políticas públicas inovadoras, bem como o desenvolvimento de ferramentas diagnósticas que auxiliem gestores a identificar o estágio do processo e seus principais gargalos, configuram caminhos promissores para o avanço da pesquisa na área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOU-ZEID, E. culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. **Knowledge management research & practice**, v. 3, n. 3, p. 146–155, 2005.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 67–86, 2007.

ADRIANO, B.; MELO, D.; VAN BELLEN, H. M. Governança para a sustentabilidade de destinos turísticos: estudo dos atores, agenda e desempenho da cidade de Balneário Camboriú. **Turismo: Visão e Ação**, v. 26, p. e19621, 12 set. 2024.

ÁFRICA DO SUL. National Department of Tourism. National Rural Tourism Strategy. **NDT**, 2012.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues*<sup>1,2</sup>. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.

ALBUQUERQUE, T.; BORGES, S. I.; ARAUJO, M. V. P. D. Estado da arte da pesquisa em Destino Turístico Inteligente (DTI) no Brasil: uma revisão sistemática. **Marketing & Tourism Review**, v. 9, n. 1, 2024.

ALFORD, J.; HEAD, B. W. Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. **Policy and Society**, v. 36, n. 3, p. 397–413, 3 jul. 2017.

ALFORD, P.; JONES, R. The lone digital tourism entrepreneur: Knowledge acquisition and collaborative transfer. **Tourism Management**, v. 81, p. 104139, dez. 2020.

ALMEIDA, T. C; EMMENDOERFER, M. L. Turismo de base comunitária e desenvolvimento local sustentável: conexões e reflexões. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 11, n. 1, p. 1-21, 2023

ANAND, A. *et al.* The role of knowledge management in the tourism sector: a synthesis and way forward. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 5, p. 1319–1342, 2023.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008.

ARANTES, R. D. C. *et al.* A Transformação digital e o conhecimento organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 19, p. 316–329, 2021.

ARAÚJO, T. M. O. D.; FARIAS, M. F. D.; FERREIRA, L. V. F. Um estudo sobre modelo de gestão dos negócios com ênfase no Turismo 4.0. **Revista Turismo: Estudos e Práticas (RTEP)**, v. 9, n. 1, 2020.

ARAÚJO, J. **Turismo de Massas**. , 2016. Disponível em: <<https://knoow.net/terraselocais/turismo/turismo-de-massas/>>. Acesso em: 22 jun. 2024

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 150–169, 2000.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1123–1137, 2011.

ARRETCHE, M. **Democracia, federalismo e centralização no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

ARSANA, I. G. N. A.; LAURENS B.; SMITH, O. Empowering Tourism Communication for Sustainable Village Development. **Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)**, v. 3, n. 2, p. 123–130, 2024.

AZEVEDO, S. E. A. D.; BRAGA, D.. Destinos Turísticos Inteligentes: Domínio da produção científica e percursos das agendas de pesquisa. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 15, n. 2, 2023.

BAGGIO, R. COOPER, C. Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 10, p. 1757–1771, 2010.

BALLINA, F. J.. IS THERE RURAL SMART TOURISM? A SPANISH EXPERIENCE. **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**, v. 42, n. 3, p. 369–380, 2020.

BANKS, M.; ZEITLYN, D. **Visual Methods in Social Research**. 2. ed. [S.l.]: Sage Publications, 2015.

BAPORIKAR, N. Learning Link in Organizational Tacit Knowledge Creation and Dissemination: **International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development**, v. 12, n. 4, p. 70–88, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. *Edições: 2011*].

BARROS, C. F. *et al.* Large Language Model for Qualitative Research -- A Systematic Mapping Study. **arXiv**, 2025. Disponível em: <<http://arxiv.org/abs/2411.14473>>. Acesso em: 26 nov. 2025

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, p. 64–76, 2002.

BAUER, M. W. Analysing Qualitative Data: from description to explanation. 2. ed. London: **Sage Publications**, 2015.

BENI, M. C. **Política e planejamento de turismo no Brasil (2006)**. São Paulo - SP: Aleph, 2006.

BENI, M. C. **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters regionais no Brasil**. Barueri: Manole, 2019.

BHARGAVA, N. *et al.* On the Impact of Language Nuances on Sentiment Analysis with Large Language Models: Paraphrasing, Sarcasm, and Emojis. **arXiv**, 2025. Disponível em: <<http://arxiv.org/abs/2504.05603>>. Acesso em: 26 nov. 2025.

BIRT, L. *et al.* Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? **Qualitative Health Research**, v. 26, n. 13, p. 1802–1811, 2016.

BITTENCOURT, A. P. **Governança e políticas públicas no turismo**. Brasília, DF: Laboratório de Estudos de Turismo e Sustentabilidade, 2025.

BNDES. **Qual é a relação entre porte de empresa e emprego no Brasil? Banco Nacional de Desenvolvimento**, 2020. Disponível em: <<https://blogdodesenvolvimento.bndes.gov.br/categoria/economia-e-desenvolvimento/Qual-e-a-relacao-entre-porte-de-empresa-e-emprego-no-Brasil/?>>. Acesso em: 1 out. 2025

BOES, K.; BUHALIS, D.; INVERSINI, A. Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. **International Journal of Tourism Cities**, v. 2, n. 2, p. 108–124, 2016.

BONFATO, A. *et al.* Proposta para fazer da Brotas, Brasil, um destino turístico inteligente. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 14, n. 4, p. 1132–1160, 2022.

BRAMWELL, B.; LANE, B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4–5, p. 411–421, 2011.

RANDÃO, F.; COSTA, C. BUHALIS, D. Tourism innovation networks: a regional approach. **European Journal of Tourism Research**, v. 18, p. 33–56, 2018.

BRANDÃO, P. R. B. Ruralidade, natureza e turismo: uma abordagem metodológica de base territorial e comunitária. **Revista Mutirão (Recife)** V. 3, No. 1, 2022

BUHALIS, D.; AMARANGGANA, A. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. **Information and Communication Technologies in Tourism**, p. 553–564, 2014.

BUHALIS, D. *et al.* Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. **Journal of Service Management**, v. 30, n. 4, p. 484–506, 2019.

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

CASTILLO, V. D. D. *et al.* An Evaluation of the Importance of Smart Tourism Tools in the Riobamba Canton, Ecuador. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 9436, 2021.

CASTRO, C.; FERREIRA, F. Entrepreneurs' Self-Perception of Skills in Rural Tourism. **European Journal of Tourism Research**, v. 21, p. 50–68, 2019.

CAVALCANTE, M.; FERNANDES, B. M. Territorialização do agronegócio e concentração fundiária. **Rev. Nera**, v. 11, n. 13, p. 16–25, 2008.

CAVALHEIRO, M. B. **Understanding Smart Tourism Destination: Evidence from a smart city Project implementation in an international tourism destination**. São Paulo: FGV, 2017.

CEZÁRIO, R.I B. S.; MELO-SILVA, M. R. D. Smart tourism destinations: a competitive edge for campo grande, Mato Grosso Do Sul. 2447-9195. **Geofronter**, Campo Grande, v. 9, p. 01-21, 2023.

CHIAPPA, G. D.; BAGGIO, Rodolfo. Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 4, n. 3, p. 145–150, 2015.

CHIN, C. H. *et al.* Examining the Effects of Environmental Components on Tourism Destination Competitiveness: The Moderating Impact of Community Support. **Asian Academy of Management Journal**, v. 21, n. Suppl. 1, p. 75–104, 2016.

CNC. **Escassez de mão de obra no comércio é a maior dos últimos cinco anos. Governamental**, 2025. Disponível em: <<https://portaldocomercio.org.br/acoes-institucionais/escassez-de-mao-de-obra-no-comercio-e-a-maior-dos-ultimos-cinco-anos/>>. Acesso em: 10 out. 2025

COLLADO-AGUDO, J.; HERRERO-CRESPO, Á.I; SAN MARTÍN-GUTIÉRREZ, H. The adoption of a smart destination model by tourism companies: An ecosystem approach. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 28, p. 100-783, 2023.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 3. ed. [S.l.]: SAGE, 2008.

CORRÊA, S. C. H. GOSLING, M. D. S. Smart Tourism Destinations from the Perspective of Travelers with Disability. **Almatourism - Journal of Tourism**, v. Culture and Territorial Development, p. 1- 20 Paginazione, 2021.

CORSINO, M. O. D. E. S.; MARIANI, M. A. P. Empreendedores de turismo no espaço rural (Empreter): instrumento de autoanálise de perfil empreendedor para gestores de empreendimentos de turismo no espaço rural brasileiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 32, n. 2, p. 227–248, 2021.

COSTA, T.; GALINA, S. A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 57–69, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [S.l.]: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2010.

CROTTI, M. S. R.; SANTOS, L. O. D. S. Construção do conhecimento em turismo: um estudo preliminar com especialistas da área. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 11, n. 1, p. 127–149, 2023.

CUNHA, C.; KASTENHOLZ, E.; CARNEIRO, M. J. Entrepreneurs in rural tourism: Do lifestyle motivations contribute to management practices that enhance sustainable entrepreneurial ecosystems? **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 44, p. 215–226, 2020.

CURITIBA. **Curitiba inicia nova gestão do Comtur com foco em inovação e projeção internacional. Prefeitura Municipal de Curitiba-PR**, 2025. Disponível em: <[https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-inicia-nova-gestao-do-comtur-com-foco-em-inovacao-e-projecao-internacional/78818?utm\\_content=mldn#:~:text=Curitiba%20inicia%20nova%20gest%C3%A3o%20do,proje%C3%A7%C3%A3o%20internacional%20%2D%20Prefeitura%20de%20Curitiba](https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-inicia-nova-gestao-do-comtur-com-foco-em-inovacao-e-projecao-internacional/78818?utm_content=mldn#:~:text=Curitiba%20inicia%20nova%20gest%C3%A3o%20do,proje%C3%A7%C3%A3o%20internacional%20%2D%20Prefeitura%20de%20Curitiba)>. Acesso em: 10 out. 2025

DAHANA, K.; SULAIMAN, A. I.; SARI, L. K. Tourism Village Development through Media Extension and Marketing Promotion Communication. **Technium Social Sciences Journal** Vol. 44, 639-655, 2023.

DALONSO, Y. D. S.; LOURENÇO, J. M. B. B.; REMOALDO, P. C. Políticas públicas para o turismo no brasil: uma análise do plano nacional de turismo para as cidades. *In*: ii congresso internacional de turismo. **Turismo: Diversificação, Diferenciação e Desafios**. Portugal: 2011. Disponível em: <<https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/bb4184c2-579a-4d65-902d-018cf478e81d/content>>. Acesso em: 1 jun. 2025

DEVLIN, J. *et al.* BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding. **arXiv**, 24 maio 2019. Disponível em: <<http://arxiv.org/abs/1810.04805>>. Acesso em: 26 nov. 2025

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: **Harvard Business School Press**, 1998.

DINIZ, D. M. *et al.* Transferência de conhecimento entre universidade e empresa (U-E): influência das condições universitárias. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 1, p. 070–099, 31, 2020<sup>a</sup>.

DINIZ, D. M. *et al.* Mecanismos de transferência de conhecimento interorganizacional: um estudo na maior instituição brasileira de pesquisa agropecuária. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. spe, p. 713–728, 2020<sup>b</sup>.

DUNN, W. **Public Policy Analysis: An Introduction**. 5. ed. pper Saddle River: Pearson Prentice Hall., 2007.

DYE, T. R. **Understanding Public Policy**. 12. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall., 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EMBRATUR. **Estrangeiros gastam valor recorde e injetam US\$ 6,04 bilhões na economia do Brasil em apenas 9 meses**, 2025. Disponível em: <<https://embratur.com.br/2025/10/24/estrangeiros-gastam-valor-recorde-e-injetam->



us-604-bilhoes-na-economia-do-brasil-em-apenas-9-meses/?utm\_source=chatgpt.com>. Acesso em: 1 dez. 2025

EMMENDOERFER, M. L. *et al.* O que define um destino turístico? **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 15, n. 4, p. 1064–1084, 2024.

ESPANHA. **La ministra entrega a Benidorm el certificado como primer destino turístico inteligente. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO.**, 2019a. Disponível em: <[https://www.mintur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2019/paginas/20190116\\_np\\_benidorm\\_certificado\\_destino\\_inteligente.aspx](https://www.mintur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2019/paginas/20190116_np_benidorm_certificado_destino_inteligente.aspx)>. Acesso em: 1 jul. 2024

ESPANHA. **The minister surrender to Benidorm the certificate as intelligent first tourist destination. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO.**, 2019b. Disponível em: <[https://www.mintur.gob.es/en-us/gabineteprensa/notasprensa/2019/paginas/20190116\\_np\\_benidorm\\_certificado\\_destino\\_inteligente.aspx?](https://www.mintur.gob.es/en-us/gabineteprensa/notasprensa/2019/paginas/20190116_np_benidorm_certificado_destino_inteligente.aspx?>)>. Acesso em: 1 ago. 2025

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109–123, 2000.

EUROPARL. **Turismo. Parlamento Europeu**, 2024. Disponível em: <<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/126/turismo>>. Acesso em: 2 jul. 2024

FAO, Food And Agriculture Organization Of The United Nations. **Communication for Development (ComDev): A review of FAO’s experience and approach.** Rome: Fao, 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre - RS: Artmed, 2008.

FONSECA, F. A contínua reforma neoliberal do estado no Brasil: Esvaziamento, terceirização e privatização da esfera pública. **FGV**, 2023.

FRANK, A. G.; RIBEIRO, J. L. D. Influence factors and process stages of knowledge transfer between NPD teams. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2012.

FRATUCCI, A. C. Turismo e território: relações e complexidades. **Caderno Virtual de Turismo**, n. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo, p. 87–96, 2014.

FULLWOOD, R.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge Sharing amongst Academics in UK Universitie. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, p. 123–136, 2013.

FUNDTUR. **Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul. Governamental**, 2022. Disponível em: <<https://www.turismo.ms.gov.br/>>. Acesso em: 10 out. 2023

GASCÓ-HERNANDEZ, M. Building a smart city: Lessons from barcelona. **Communications of the ACM**, v. 61, n. 4, p. 50–57, 2018.

GIFFINGER, R. *et al.* **Ranking of European medium-sized cities**. Retrieved from **European Smart Cites, 2007.** , 2007. Disponível em: <[www.smartcities.eu/download/smart\\_cities\\_final\\_report.pdf](http://www.smartcities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf)>. Acesso em: 1 maio. 2025

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2008.

GOMES, C. *et al.* Estudos de Revisão sobre Destinos Turísticos Inteligentes: Uma Análise Crítica e Integrativa da Literatura. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 16, n. 4, 2024.

GOVERNO DE ESPÍRITO SANTO. **Descubra o Espírito Santo. Governamental**, 2024. Disponível em: <[https://descubraoespiritosanto.es.gov.br/cidades/vila-velha?utm\\_source=](https://descubraoespiritosanto.es.gov.br/cidades/vila-velha?utm_source=)>. Acesso em: 1 jul. 2025

GOVERNO DO MARANHÃO. **Encontro de Gestores dos Polos Turísticos do Maranhão: Promovendo o desenvolvimento regional através da integração de roteiros. Secretaria de Estado do Turismo**, 2024. Disponível em: <<https://turismo.ma.gov.br/noticias/encontro-de-gestores-dos-polos-turisticos-do-maranhao-promovendo-o-desenvolvimento-regional-atraves-da-integracao-de-roteiros>>. Acesso em: 1 jul. 2024

GRANT, K. A. Tacit knowledge revisited—we can still learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 173–180, 2007.

GRETZEL, U. *et al.* Smart tourism: Foundations and developments. **Electronic Markets**, v. 25, n. 3, p. 179–188, 2015.

HALL, C. M. **Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships**. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2008.

HALL, C. M.; PAGE, S. J. **The geography of tourism and recreation: environment, place and space**. Fourth edition ed. New York: Routledge, 2014.

HARDY, A.; VOROBOVAS-PINTA, O.; ECCLESTON, R. Enhancing knowledge transfer in tourism: An Elaboration Likelihood Model approach. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 37, p. 33–41, 2018.

HATİPOĞLU, B.; ALVAREZ, M.; ERTUNA, B. Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: the case of the Thrace region in Turkey. **Journal of Cleaner Production**, v. 111, p. 306–317, 2016.

HERNANDES, E. C. M.; TEODORO, E. Uso de visualização e mineração de texto no processo de análise qualitativa: um estudo de viabilidade. **Revista de Sistemas e Computação**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 132-145, 2013.

HERNÁNDEZ-MARTÍN, Raúl *et al.* Identifying micro-destinations and providing statistical information: a pilot study in the Canary Islands. **Current Issues in Tourism**, v. 19, n. 8, p. 771–790, 2 jul. 2016.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. London: penguin Books, 2013.

HU, X.; CHEN, J.; HUANG, S. Dynamic knowledge practices in tourism village development: An activity theory perspective. **Tourism Management**, v. 113, p. 105, 2026.

HU, X. Optimization of Rural Smart Tourism Service Model with Internet of Things. **Security and Communication Networks**, v. 2022, p. 1–10, 2022.

HUDSON, S. Knowledge exchange: A destination perspective. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, n. 3, p. 129–131, 2013.

IBGE. **Classificação e Caracterização dos Espaços Rurais e Urbanos do Brasil**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, , 2017. Disponível em: <[https://www.ibge.gov.br/apps/rural\\_urbano/#/home](https://www.ibge.gov.br/apps/rural_urbano/#/home)>. Acesso em: 1 nov. 2025

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. , 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 26 jun. 2024

INVAT.TUR. **Modelo DTI de la Comunitat Valenciana**. , 2014. Disponível em: <<https://invattur.es/modelo-destinos-turisticos-inteligentes.html>>. Acesso em: 1 nov. 2024

IVARS-BAIDAL, J. A.; VERA, R. J. F.. Tourism planning in Spain. From traditional paradigms to new approaches: smart tourism planning. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, n. 82, 2019.

JASSO, J. M.; ABELLÁN, F. Turismo de Naturaleza en Áreas Protegidas de México; una propuesta de conservación, aprovechamiento y desarrollo local en el Nevado de Toluca. **Cuadernos de Turismo**, v. 36, p. 339–365, 2015.

JUCHNESKI, D. P.; GRECHI, D. C.; BIZ, A. A.. Governança Inteligente do Turismo: analisando indicadores em Bonito (MS). **Turismo: Visão e Ação**, v. 26, p. e19714, 2024.

JURAFSKY, D.; MARTIN, J. **Speech and language processing: an introduction to natural language processing, computational linguistics, and speech recognition**. 3. ed. Stanford: 2022.

KACZOROWSKA-SPYCHALSKA, D. *et al.* Generative AI as source of change of knowledge management paradigm. **Human Technology**, v. 20, n. 1, p. 131–154, 2024.

KATTEL, R.; MAZZUCATO, M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 5, p. 787–801, 2018.

KHANTONG, S.; AHMAD, M. N. Inter-organizational Knowledge Transfer Processes: An Integrative Perspective. **Knowledge Management International Conference (KMICe)**, 2016.

KHATRI, I. Information Technology in Tourism & Hospitality Industry: A Review of Ten Years' Publications. **Journal of Tourism and Hospitality Education**, v. 9, p. 74–87, 2019.

KUMAR, A.; GANESH, L. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 161–174, 2009.

KUSUMASTUTI, H. *et al.* Leveraging Local Value in a Post-Smart Tourism Village to Encourage Sustainable Tourism. **Sustainability**, v. 16, n. 2, p. 873, 2024.

KWAN, J.; CHEUNG, P. K. The knowledge transfer process: From field studies to technology development. **Journal of Database Management (JDM)**, v. 17, n. 1, p. 16–32, 2006.

LACERDA, L. L. L. D; BIZ, A.; PACHECO, R. Turismo, gestão do conhecimento e trabalhos coletivos: uma análise bibliométrica. *In*: 10º CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO. **10º Congresso internacional do conhecimento e inovação**. 2020. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/882>>

LANDRY, C. **The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators**. London: Earthscan Publications Ltd., 2000.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 112–132, 1998.

LI, H.; NIJKAMP, P.; XIE, X. A new livelihood sustainability index for rural revitalization assessment-a modelling study on smart tourism specializatio. **Sustainability**, v. 12, n. 148, p. 18, 2020.

LI, Y.; FU, Z. A framework of knowledge transfer process in expert system development. *In*: IEEE. **2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing**. Shangai, 2007.

LIAO, C.; TO, P.; HSU, F. Exploring Knowledge Sharing in Virtual Communities. **Online Information Review**, v. 37, p. 891–909, 2013.

LIMA, F. É. D. J. F; Binotto, E; GRECHI, D. C. **A trajetória de desenvolvimento da instância de governança regional rota Pantanal-Bonito- Serra da Bodoquena do Estado de Mato Grosso do Sul**. Dourados-MS: UFGD, 2023.

LI-PING, W. The process of university-to-industry knowledge transfer and influential factors. *In*: IEEE. **2006 International Conference on Service Systems and Service Management**. Shangai, 2006.

LIU, Y.; CHIANG, J.; KO, P. The benefits of tourism for rural community development. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 10, n. 1, p. 137, 2023.

- LIYANAGE, C. *et al.* Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 118–131, 2009.
- LOPES, J. M. *et al.* Networks, Innovation and Knowledge Transfer in Tourism Industry: An Empirical Study of SMEs in Portugal. **Social Sciences**, v. 10, n. 5, p. 159, 2021.
- MAGALDI, S.; SALIBI, N. J. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo - SP: Editora Gente, 2018.
- MALHOTA, A.; MAJCHRZAK, A. Enabling knowledge creation in far-flung teams: best practices for IT support and knowledge sharing. **Journal of knowledge Management**, 2004.
- MARAÑA, P. A. *et al.* A comparative study for understanding the impact and evolution of the tourism role in Burgos province. **Journal of Tourism & Development**, v. 1, n. 36, p. 221–231, 2021.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2017.
- MARINHO, R. D. C. P. *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 3, p. 444–457, 2018.
- MARQUES, E. C. L. Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo. 2003
- MARTINS, E. R. **Panorama MS Industrial: Panorama MS Industrial**. [S.l.]: FIEMS, 2018. Disponível em: <[http://www.fiems.com.br/public/radarindustriais/panorama\\_ms\\_industrial\\_2018.pdf](http://www.fiems.com.br/public/radarindustriais/panorama_ms_industrial_2018.pdf)> . Acesso em: 13 maio. 2021.
- MARTINS, P.; SILVA, C. A. Turismo de Natureza ou na Natureza ou Ecoturismo? Reflexões e contribuições sobre um tema em constante debate. **Revista Turismo em Análise**, v. 29, n. 3, p. 487–505, 2018.
- MARUJO, N. Turismo, turistas e experiências: abordagens teóricas. **Turydes: Turismo y Desarrollo**, v. 20, 2016.
- MARULANDA, C. E.; LÓPEZ, M.; GÓMEZ, C. H. Knowledge management and intellectual capital of companies in the tourism sector in the Department of Caldas – Colombia. **INGENIERÍA Y COMPETITIVIDAD**, v. 24, n. 1, 2021.
- MAZO, A. M. *et al.* Análise bibliográfica e sistemática da literatura acadêmica sobre “cidades inteligentes”, “turismo” e “competitividade”. **Turismo - Visão e Ação**, v. 23, n. 1, p. 148–168, 2021.
- MAZZON, J. A. **Análise do processo de adoção de inovações: um estudo exploratório em pequenas e médias empresas industriais da Região Metropolitana de São Paulo**. São Paulo - SP: Universidade de São Paulo, 1981.

MEETPUPL. **Como fazer uma transcrição de áudio para texto em Português com o Meetpulp.** , 2024. Disponível em: <[https://meetpulp.com/blog/pt/post/transcricao-de-audio-para-texto?utm\\_source=chatgpt.com](https://meetpulp.com/blog/pt/post/transcricao-de-audio-para-texto?utm_source=chatgpt.com)>. Acesso em: 1 dez. 2024

MELIJOSA, I. S.; PINO, J. F. B.; TUERO, E. D. V. An analysis of the research on smart tourism destinations based on bibliometric network visualisations. **Investigaciones Turísticas**, n. 23, p. 266–289, 2022.

MELO, N. C. M.; DOURADO, D. C. P.; MENDONÇA, J. R. C. D. Comportamento organizacional e a armadilha da organização reificada. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, p. 197–208, 2018.

MENDES FILHO, L.; MAYER, V. F.; CORRÊA, C. H. W. Dimensões que influenciam a percepção dos turistas sobre Destinos Turísticos Inteligentes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 2332, 2022.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, Amsterdam, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019.

MIKKELSEN, K. S.; MADSEN, J. K.; BAEKGAARD, M. Is stress among street-level bureaucrats associated with experiences of administrative burden among clients? A multilevel study of the Danish unemployment sector. **Public Administration Review**, v. 84, n. 2, p. 248–260, 2024.

MINASI, S.; MAYER, V.; SANTOS, G. E. D. O. Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 2494, 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo - SP: Hucitec, 2014.

MIRANDA, B. S.; YAMAKAMI, A.; RAMPAZZO, P. C. B. A New Approach for Crop Rotation Problem in Farming 4.0. *In*: CAMARINHA-MATOS, Luis M.; ALMEIDA, Ricardo; OLIVEIRA, José (Orgs.). **Technological Innovation for Industry and Service Systems**. IFIP Advances in Information and Communication Technology. Cham: Springer International Publishing, 2019. v. 553 p. 99–111.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491–500, 1980.

MTUR. **Turismo Rural: Orientações Básicas**. Ministério do Turismo, 2010a. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2024

MTUR. **Visitação de parques nacionais bate recorde em 2023 e consolida o ecoturismo entre as preferências dos viajantes**, 2023a. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/visitacao-em-parques-nacionais-batem-recorde-em-2023-e-consolida-o-ecoturismo-entre-as-preferencias-dos-viajantes>>. Acesso em: 10 dez. 2023

MTUR. **Recorde: turistas internacionais movimentam mais de R\$ 30 bilhões na economia brasileira em nove meses. Governamental**, 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/recorde-turistas-internacionais-movimentam-mais-de-r-30-bilhoes-na-economia-brasileira-em-nove-meses>>. Acesso em: 1 nov. 2025

MTUR, Brasil. **Segmentação do turismo e o mercado**. [S.l.]: Brasília: Ministério do Turismo, 2010b.

MTUR, Brasil. **Os encantos da bela Curitiba**. , 2016. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/os-encantos-da-bela-curitiba>>

MTUR, Brasil. **Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Ministério do Turismo**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/ministerio-do-turismo/destinos-turisticos-inteligentes-dti>>. Acesso em: 15 abr. 2023

MTUR, Brasil. **Estratégia Nacional DTI Brasil - Manual Metodológico**. Ministério do Turismo, , 2022. Disponível em: <[https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/copy4\\_of\\_DTIBrasilManualMetodologico2022.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/copy4_of_DTIBrasilManualMetodologico2022.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2023

MTUR, Brasil. **MTur divulga cidades selecionadas para receberem metodologia que as transformarão em DTIs**. , 2023b. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-divulga-cidades-selecionadas-para-receberem-metodologia-que-as-transformarao-em-destinos-turisticos-inteligentes-dti>>. Acesso em: 25 mar. 2023

MTUR, Brasil. **Brasileiros consideram Turismo a terceira atividade econômica mais importante do país**. , 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/brasileiros-consideram-turismo-a-terceira-atividade-economica-mais-importante-do-pais>>. Acesso em: 2 jul. 2024

MULLER, S. **Turismo na Espanha**, 2023. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/espanha-quando-o-turismo-vira-maldi%C3%A7%C3%A3o/a-68277617#:~:text=Segundo%20a%20associa%C3%A7%C3%A3o%20tur%C3%ADstica%20Exceltur,superando%20todos%20os%20progn%C3%B3sticos%20internacionais.>>>. Acesso em: 25 jun. 2024

MUNIZ, E. C. L. **Customer knowledge management and smart tourism destinations: a framework for the smart management of the tourist experience—SMARTUR**. Santa Catarina SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

MUNIZ, E. C. L. *et al.* Customer Knowledge Management in social media: application of the SMARTUR Framework for the proposition of smart solutions. **Investigaciones Turísticas**, v. 24, p. 292–317, 2021.

MUNZLINGER, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M. D. Transferência de conhecimento na geração de inovação: um olhar para as redes em organizações globais. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 8, p. 13776–13801, 2023.

NARANJO-VALENCIA, J. C. *et al.* Role model and entrepreneurial intention in the rural context. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 14, n. 1, p. 105, 2025.

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of knowledge management**, 2008.

NONAKA, I. Redundant, overlapping organization: a Japanese approach to managing the innovation process. **California Management Review**, v. 32, n. 3, p. 27–38, 1990.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**. [S.l.]: New York: Oxford University Press, 1995.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B. SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, v. 27, n. 6, p. 1141–1152, 2006.

NUNES, R. F.; MEDAGLIA, J. STADLER, A. Destinos Turísticos Inteligentes e Gestão Do Conhecimento: Possíveis Convergências. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 61, 2020.

NYAUPANE, G.; MORAIS, D.; GRAEFE, A. Nature Tourism Constraints: A Cross-Activity Comparison. *In*: 2004.

ÖDEMIŞ, M. Smart Tourism Destinations. **Advances in Hospitality, Tourism, and the Services Industry Optimizing Digital Solutions for Hyper-Personalization in Tourism and Hospitality**, p. 131–153, 2022.

OLIVEIRA, D. A. A. C. *et al.* Políticas públicas para o desenvolvimento rural: desafios para a territorialidade. **Revista Grifos**, v. 33, n. 61, p. 01–18, 2023.

OMT, Organização Mundial do Turismo. **Yearbook of Tourism Statistics, Data 2016 – 2020, 2022 Edition**. [S.l.]: World Tourism Organization (UNWTO), 2022.

OMT, Organização Mundial do Turismo. **Tendências do Turismo Internacional**. Madrid, , 2008.

OMT, Organização Mundial do Turismo. **International Tourism Highlights**. OMT, , 2019. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores/estat%C3%ADsticas-e-indicadores-turismo-mundial.html>>. Acesso em: 5 out. 2023

OTOWICZ, M. H. *et al.* Tourism, knowledge management and its processes: an integrative literature review. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 2368, 2022.



PACHECO, L.; MARQUES, O. Desenvolvimento Territorial Orientado pelos Observatórios de Turismo: Uma Análise sobre a Região Turística Baixada Verde (RJ). **Turismo: Visão e Ação**, v. 27, p. e20688, 2025.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 10, n. 1, p. 89, 2021.

PATO, L. A Construção e Desenvolvimento do Turismo no Espaço Rural em Portugal: o papel da administração central nos seus conteúdos. **Revista Turismo em Análise**, v. 26, n. 4, p. 919–932, 2015.

PATO, M. L.; DUQUE, A. S. Mapping Innovation and Sustainability in Rural Tourism: A Bibliometric Approach. **Sustainability**, v. 17, n. 6, p. 2574, 2025.

PENCARELLI, T. The digital revolution in the travel and tourism industry. **Information Technology & Tourism**, n. 22, p. 455–476, 2020.

PÉREZ-MOROTE, R. *et al.* Men's and women's visions of employment policies to combat depopulation in rural Spain. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, n. 1, p. 1417, 2024.

PETERS, B. **The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration**. 7. ed. London: Routledge., 2018.

PIKE, S. **Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach**. Oxford: Butterworth-Heinemann., 2008.

PREFEITURA DE SÃO LUÍS. **História de São Luís - MS.**, 2024. Disponível em: <<https://www.saoluis.ma.gov.br/portal>>. Acesso em: 1 ago. 2024

RAISI, H. *et al.* A network perspective of knowledge transfer in tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 80, p. 102817, 2020.

RIGOLDI, A. G. M. *et al.* Políticas públicas de turismo no Brasil: uma análise dos pleitos direcionados para o desenvolvimento do turismo no estado de São Paulo. **Revista acadêmica observatório de inovação do turismo**, v. 17, n. 2, p. 23–46, 2023.

ROCHA, A. R. F. D.; SILVA, E. R. D.; DIAS, L. C. **A economia do turismo no Espírito Santo**. Instituto Jones dos Santos Neves, 2020.

SANTOS, J. P. Transferência e utilização do conhecimento em turismo: O estado da arte. **Tourism and Hospitality International Journal**, v. 4, n. 1, p. 24–47, 2015.

SANTOS, T. D. S.; PEREIRA, R. D. S. Governança do Turismo no Campo das Vertentes (MG): garantia de desenvolvimento regional? **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 2, p. 83–111, 2018.

SANTOS-JÚNIOR, A. *et al.* Smart Tourism Destinations: un estudio basado en la visión de los stakeholders. **Revista Turismo em Análise**, v. 28, n. 3, p. 358–379, 2017.

SAUNDERS, B. *et al.* Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893–1907, 2018.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo - SP: Edipro, 2016.

SEBRAE. **Turismo no Brasil: um celeiro de oportunidades**. , 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/turismo-no-brasil-um-celeiro-de-oportunidades,c1eb82deee022810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 25 jun. 2024

SEGITTUR. **Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas**, 2016.

SEGITTUR; ANDRADES, L.. The Pillar of Governance in the Spanish Smart Tourism Destinations (DTI) Model. *In*: ANDRADES, Lidia; ROMERO-DEXEUS, Carlos; MARTÍNEZ-MARÍN, Enrique (Orgs.). **The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management**. Tourism, Hospitality & Event Management. Cham: Springer International Publishing, 2024. p. 87–126.

SENAR. **Turismo rural: alimentação, hospedagem e acolhida**. Serviço Nacional De Aprendizagem Rural, 2020. Disponível em: <[https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/285\\_Turismo-rural-alimentacao-hospedagem-e-acolhida.pdf](https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/285_Turismo-rural-alimentacao-hospedagem-e-acolhida.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2025

SILVA, D. E.; MAFRA, K. K. C.a; ROCHA, I. D. O. A relação entre turismo rural e o desenvolvimento de territórios inteligentes: uma perspectiva para o planejamento territorial. **Revista do Desenvolvimento Regional -Faccat**, v. 22, n. 2, 2025.

SILVA, M. E. M. D. A Gestão do Conhecimento como Estratégia Competitiva para a Gestão do Turismo: uma contribuição teórica. **Revista Turismo em Análise**, v. 27, n. 1, p. 43–64, 2016.

SINGULANO, Y. L.; CASTELARI, M. C. F.; EMMENDOERFER, M. L. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 2, p. 1041–1073, 2022.

SÖNMEZ, S. F.; APOSTOLOPOULOS, Y.; TARLOW, P. Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. **Journal of Travel Research**, v. 38, n. 1, p. 13–1999.

SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R. J. When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. **Organization science**, v. 15, n. 5, p. 600–613, 2004.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Amsterdam, v. 82, n. 1, p. 9–27, 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Criação e dialética do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.



VISIT BENIDORM. **Historia de Benidorm**, 2024. Disponível em: <<https://www.visitbenidorm.es/ver/4425/historia-de-benidorm.html>>. Acesso em: 1 set. 2025

WANG, S.; NOE, R. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115–131, 2010.

WOLF, J. A. *et al.* TURISMO RURAL E DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO BRASIL. **Revista DCS**, v. 22, n. 83, p. e3529, 2025.

XIANG, F. The impact of rural tourism entrepreneurs' hometown identity on entrepreneurial persistence. **Frontiers in Psychology**, v. 16, p. 1513420, 2025.

YAHYA, H. Essential knowledge transfer process model to support disaster management. **Journal of Theoretical & Applied Information Technology**, v. 87, n. 3, 2016.

YANG, E. C. L.; NAIR, V. Tourism at Risk: A Review of Risk and Perceived Risk in Tourism. **Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)**, v. 3, n. 2, p. 13, 2015.

YANG, S. Analytic Hierarchy Process and Its Application in Rural Tourism Service Performance Evaluation. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2022, p. 1–10, 2022.

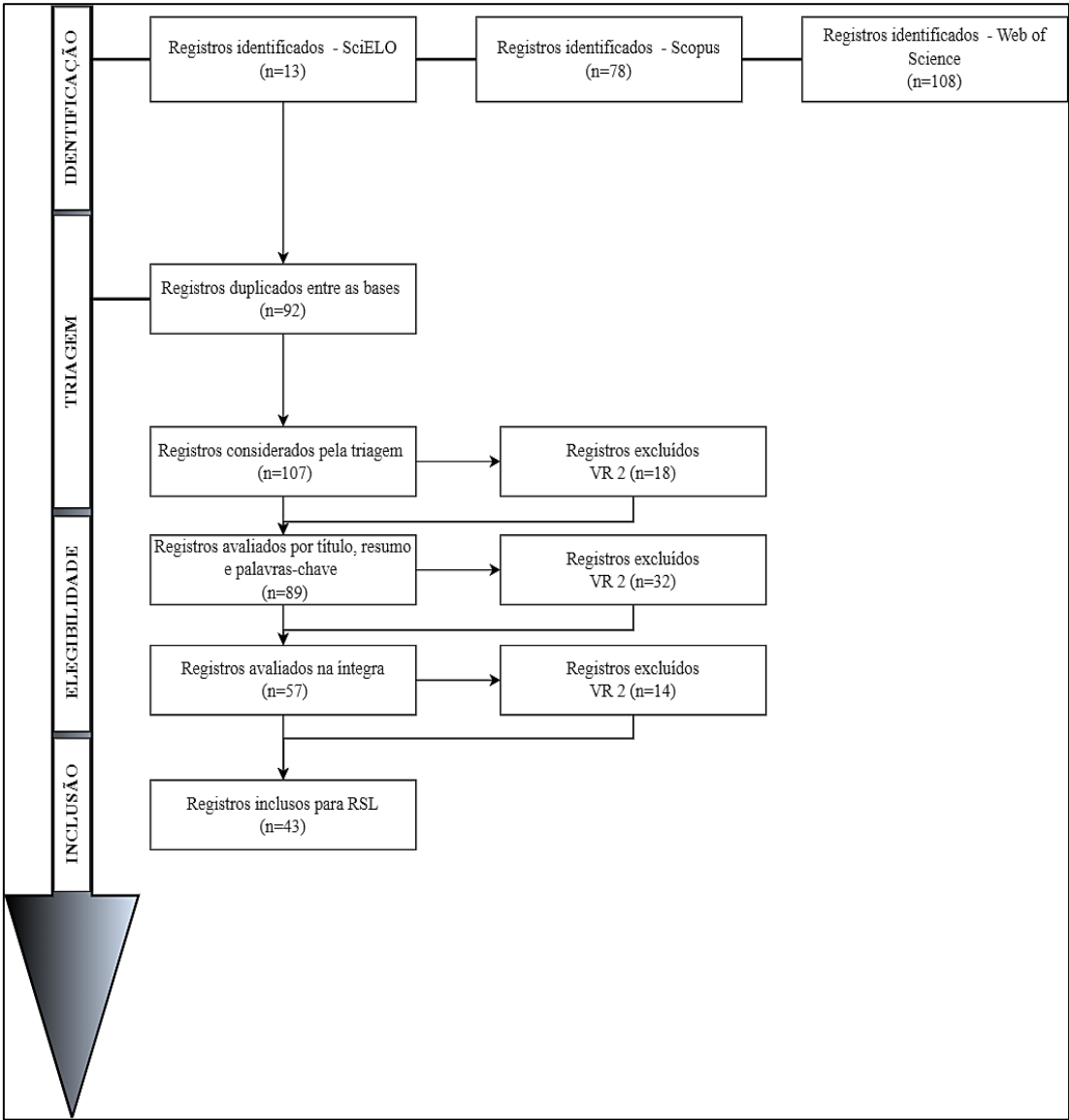
YESIL, S.; BÜYÜKBEŞE, T.; KOSKA, A. Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 4, 2013.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

ZANDONADI, B. M.; FREIRE, A. L. O. Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 4, n. 1, 2016.

ZHANG, Q. *et al.* Has Digitalization Boosted the Rural Tourism Income?—Evidence from Prefecture-Level City Panel Data in China. **Land**, v. 14, n. 1, p. 17, 2024

# **APÊNDICE A – ETAPAS REALIZADAS COMO IDENTIFICAÇÃO, TRIAGEM E INCLUSÃO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GRUPO 1**

Roteiro de entrevista MTUR (Concepção do DTI Brasil)
1. INFORMAÇÕES GERAIS DOS INFORMANTES.

- a) Nome:
- b) Cargo que ocupa(ou) no ministério do turismo:
- c) Escolaridade e formação:

## 2. ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E ADAPTAÇÃO

- 1. Fala-me sobre os órgãos governamentais e privados, nacionais ou internacionais, envolvidos no processo de criação do DTI Brasil.
- 2. Comente sobre o processo de adaptação do DTI Brasil com outros modelos.
- 3. Fala-me sobre a inclusão dos eixos segurança, promoção e marketing, mobilidade e transporte, criatividade no DTI Brasil.

## 3. CONCLUSÃO

- 4. Fala-me sobre as perspectivas do DTI Brasil.
- 5. Faria algo de diferente no projeto DTI Brasil? Se sim, o que?
- 6. Tem alguma pergunta que na sua visão é importante e deixei de questionar?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GRUPO 2

### Entrevista com poder público (emissor)

#### 1. INFORMAÇÕES GERAIS DOS INFORMANTES.

- a) Nome:
- b) Cargo na secretaria de turismo:
- c) Escolaridade e formação:
- d) Atribuições do seu cargo na secretaria de turismo:

#### 2. ANALISAR A ATUAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DTIS EM TRANSFORMAÇÃO

##### 2.1. FASE DE INICIALIZAÇÃO

- 1. Comente sobre as fontes de dados e recebimento de informações de DTI na secretaria de turismo.

##### 2.2. CODIFICAÇÃO

- 2. Fala-me sobre a preparação do conteúdo a ser transferido aos atores envolvidos no processo de implementação de DTI.
- 3. Comente se há a utilização de materiais que apoiam o processo de transferenciais de conhecimento sobre DTI. Exemplo: vídeos, livros, palestras, cursos, treinamentos, entre outros.

## 2.3.MOTIVAÇÃO

4. Conte-me sobre o alinhamento das informações de DTI entre os atores envolvidos e a secretaria de turismo.

## 2.4.AQUISIÇÃO

5. Fala-me sobre o interesse dos atores envolvidos em relação ao recebimento de conhecimento sobre DTI.

## 2.5.ALAVANCAGEM

6. Comente sobre as estratégias de transferência de conhecimento sobre os eixos de inovação, governança, tecnologia, acessibilidade, sustentabilidade, segurança, promoção e marketing, mobilidade e criatividade aos atores envolvidos.

7. Em relação a execução dos processos de transferência de conhecimento sobre DTI, fala-me sobre o emprego e uso da tecnologia. Por exemplo: plataforma digital, videoaula, e-book e entre outros.

## 2.6.APLICAÇÃO

8. Comente sobre o incentivo da secretaria de turismo para que os atores envolvidos façam a aplicação do conhecimento adquirido.

## 2.7.FEEDBACK/ARMAZENAGEM

9. Fala-me sobre o retorno da secretaria de turismo aos atores envolvidos após o processo de transferência ser finalizado.

10. Conte-me sobre o armazenamento das informações da secretaria de turismo sobre os conhecimentos de DTI, por exemplo: google drive, pastas de computador, software.

11. Fala-me sobre a facilidade de acesso que os atores envolvidos têm em relação as informações dos conhecimentos transferidos anteriormente.

## 3. SUGESTÕES PARA APRIMORAMENTO PARA A METODOLOGIA DTI BRASIL

12. Fala-me sobre a importância e benefícios em transferir o conhecimento sobre DTI aos atores envolvidos.

13. Há algo que faria de diferente neste processo que facilitaria a transferência de conhecimento dos eixos de DTI?

## 4. CONCLUSÃO

14. Considerando o plano de implementação e participação dos atores envolvidos, fala-me sobre a sua expectativa em relação ao DTI em seu município.

15. Há algo que julga importante que eu não perguntei? O que?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GRUPO 3

Entrevista com empreendedor no turismo na natureza (receptor)
<p><b>1. INFORMAÇÕES GERAIS DOS INFORMANTES.</b></p> <p>a) Qual o seu nome?</p> <p>b) Qual o seu cargo no empreendimento turístico?</p> <p>c) Qual a sua escolaridade e formação?</p> <p>d) Qual segmento do turismo é o seu empreendimento e quantos colaboradores?</p>
<p><b>2. ANALISAR A ATUAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM DTIS EM TRANSFORMAÇÃO</b></p> <p><b>2.1. INICIALIZAÇÃO</b></p> <p>1. Comente sobre as fontes de dados e recebimento de informações de DTI da secretaria de turismo.</p> <p><b>2.2. CODIFICAÇÃO</b></p> <p>2. Fala-me sobre a melhor forma de receber os conhecimentos da secretaria de turismo sobre DTI. Exemplo: vídeos, livros, palestras, cursos, treinamentos e entre outros.</p> <p>3. Em relação ao processo de transferência de conhecimento, conte-me a sua percepção sobre a metodologia adotada pela secretaria de turismo.</p> <p><b>2.3. MOTIVAÇÃO</b></p> <p>4. Conte-me sobre o alinhamento das informações de DTI entre você e a secretaria de turismo.</p> <p><b>2.4. AQUISIÇÃO</b></p> <p>5. Fala-me sobre o seu interesse em receber conhecimento sobre DTI.</p> <p><b>2.5. ALAVANCAGEM</b></p> <p>6. Comente sobre os conhecimentos recebidos em relação aos eixos de inovação, governança, tecnologia, acessibilidade, sustentabilidade, segurança, promoção e marketing, mobilidade e criatividade através da secretaria de turismo.</p> <p>7. Fala-me sobre a sua habilidade e conhecimento em ferramentas tecnológicas.</p> <p><b>2.6. APLICAÇÃO</b></p>



8. Comente sobre o incentivo da secretaria de turismo para que você faça a aplicação do conhecimento adquirido.

#### 2.7.FEEDBACK/ARMAZENAGEM

9. Fala-me sobre o retorno da secretaria de turismo após o processo de transferência ser finalizado.

10. Conte-me sobre o armazenamento das informações pela secretaria de turismo sobre os conhecimentos de DTI, por exemplo: *google drive*, pastas de computador, software e entre outros.

11. Fala-me sobre a sua facilidade de acesso em relação as informações dos conhecimentos transferidos anteriormente.

#### 3. SUGESTÕES PARA ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA NO CONTEXTO RURAL

12. Fala-me sobre a importância e benefícios em receber conhecimento sobre DTI no turismo na natureza.

13. Há algo que faria de diferente neste processo que facilitaria a transferência de conhecimento dos eixos de DTI?

#### 4. CONCLUSÃO

14. Considerando o plano de implementação e sua participação no processo, fala-me sobre a sua expectativa em relação ao DTI em seu município.

15. Há algo que julga importante que eu não perguntei? O que?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante, este roteiro de entrevista faz parte de um estudo de doutorado em Agronegócios do PPGAgronegócios da UFGD/FACE, do doutorando Afonso Guilherme Ferreira Egidio Egidio Antikeira orientada pela Profa. Dra. Erlaine Binotto e pela Profa. Dra. Giovana Goretti Feijó de Almeida. Nosso objetivo é analisar como ocorre a transferência de conhecimento da metodologia DTI Brasil no processo de transformação do destino turístico considerando dimensões urbanas e rurais

Seguindo a LGPD, garantimos o anonimato, a entrevista será gravada em imagem e áudio, quando autorizada. Os dados coletados serão mantidos confidenciais e não serão individualmente divulgados, assegurando a privacidade da participação. Nenhum membro da equipe de pesquisa compartilhará informações pessoais ou residenciais dos participantes. O pesquisador se compromete a compartilhar os resultados de maneira consolidada no meio acadêmico. Você pode

desistir a qualquer momento da sua participação nessa pesquisa, e os dados fornecidos serão excluídos.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Pedimos que responda com atenção as perguntas, contribuindo assim para um entendimento mais profundo sobre a temática abordada.

Em caso de dúvidas, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: [afonsoegidio2013@gmail.com](mailto:afonsoegidio2013@gmail.com).

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

**Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira - Doutorando do  
PPGAgronegócios (UFGD/FACE).**