

Artigos – Gestão do Turismo

Explorando os Determinantes da Governança de Destinos Turísticos Inteligentes: uma abordagem com *Interpretive Structural Modeling* (ISM)

Exploring the Determinants of Smart Tourism Destination Governance: an approach using Interpretive Structural Modeling (ISM)

Explorando los Determinantes de la Gobernanza de Destinos Turísticos Inteligentes: un enfoque que utiliza el modelado estructural interpretativo (ISM)

Eliane Avelina de Azevedo Sampaio¹, Debora Cordeiro Braga¹, Alexandre Augusto Biz²

¹Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil.

²Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, SC, Brasil.

Palavras-chave:

Governança;
Destinos Turísticos Inteligentes;
Atributos da Governança;
Gestão do Turismo;
Modelo Estrutural Hierárquico.

Resumo

O desenvolvimento deste artigo parte da constatação de que, embora o Destino Turístico Inteligente (DTI) esteja no centro das transformações contemporâneas de muitos destinos, estudos sobre governança enquanto elemento estruturante do processo ainda são escassos. Diante dessa lacuna, este estudo identificou e classificou hierarquicamente os fatores que influenciam a governança de DTI e analisou suas relações estruturais de influência e dependência. O *Interpretive Structural Modeling* (ISM) e o *Cross-Impact Matrix Applied to Classification* (MICMAC) foram utilizados como ferramentas metodológicas para conduzir a análise. Foram identificados, hierarquizados e validados 20 fatores-chave para a governança, com participação de 21 especialistas brasileiros e estrangeiros. O modelo hierárquico obtido evidenciou que Integração Multinível, Participação dos Atores, Liderança, Coordenação e Cooperação são variáveis estruturantes e exercem maior influência sobre a governança dos destinos, enquanto variáveis como Tecnologia e Inovação constituem variáveis de maior dependência. Além de contribuir para o avanço das aplicações do ISM-MICMAC no turismo, o estudo oferece uma perspectiva sistêmica sobre a governança dos destinos inteligentes, demonstrando como diferentes fatores se organizam e influenciam sua dinâmica. Essas descobertas oferecem subsídios para que gestores públicos e demais atores institucionais identifiquem variáveis prioritárias, orientem processos de planejamento e fortaleçam estruturas colaborativas voltadas à consolidação de Destinos Turísticos Inteligentes.

Keywords:

Governance;
Smart Tourism Destinations;
Governance Attributes;
Tourism Management;
Hierarchical Structural Model.

Abstract

The development of this article is based on the recognition that, although the Smart Tourism Destination (STD) lies at the center of the contemporary transformations experienced by many destinations, studies addressing governance as a structuring element of this process remain scarce. In response to this gap, this study identified and hierarchically classified the factors influencing STD governance and analyzed their structural relationships of influence and dependence. Interpretive Structural Modeling (ISM) and Cross-Impact Matrix Applied to Classification (MICMAC) were employed as methodological tools to conduct the analysis. A total of 20 key governance factors were identified, hierarchically organized, and validated with the participation of 21 Brazilian and international experts. The resulting hierarchical model revealed that Multilevel Integration, Stakeholder Participation, Leadership, Coordination, and Cooperation are structuring variables that exert greater influence on destination governance, whereas variables such as Technology and Innovation are characterized by higher levels of dependence. In addition to contributing to the advancement of ISM-MICMAC applications in tourism research, the study offers a systemic perspective on smart destination governance, demonstrating how different factors are organized and influence dynamics. These findings provide guidance for public managers and other institutional stakeholders to identify priority variables, guide planning processes, and strengthen collaborative structures aimed at consolidating Smart Tourism Destinations.

Resumen

Palabras clave:

Governança;
Destinos turísticos inteligentes;
Atributos de governança;
Gestão turística;
Modelo Estrutural Jerárquico.

Revisado em pares.
Recebido em: 21/11/2025
Aprovado em: 07/06/2026
Editor: Leandro Brusadin.

El desarrollo de este artículo parte de la constatación de que, aunque el Destino Turístico Inteligente (DTI) se encuentra en el centro de las transformaciones contemporáneas de muchos destinos, los estudios sobre gobernanza como elemento estructurante del proceso aún son escasos. Frente a esta laguna, este estudio identificó y clasificó jerárquicamente los factores que influyen en la gobernanza de los DTI y analizó sus relaciones estructurales de influencia y dependencia. El *Interpretive Structural Modeling* (ISM) y el *Cross-Impact Matrix Applied to Classification* (MICMAC) fueron utilizados como herramientas metodológicas para llevar a cabo el análisis. Se identificaron, jerarquizaron y validaron 20 factores clave para la gobernanza, con la participación de 21 especialistas brasileños y extranjeros. El modelo jerárquico obtenido evidenció que la Integración Multinivel, la Participación de los Actores, el Liderazgo, la Coordinación y la Cooperación son variables estructurantes y ejercen una mayor influencia sobre la gobernanza de los destinos, mientras que variables como la Tecnología y la Innovación constituyen variables de mayor dependencia. Además de contribuir al avance de las aplicaciones del ISM-MICMAC en el turismo, el estudio ofrece una perspectiva sistémica sobre la gobernanza de los destinos inteligentes, demostrando cómo diferentes factores se organizan e influyen en su dinámica. Estos hallazgos proporcionan insumos para que los gestores públicos y demás actores institucionales identifiquen variables prioritarias, orienten procesos de planificación y fortalezcan estructuras colaborativas orientadas a la consolidación de los Destinos Turísticos Inteligentes.



Como Citar: Sampaio, E. A. A., Braga, D. C., & Biz, A. A. (2026). Explorando os Determinantes da Governança de Destinos Turísticos Inteligentes: uma abordagem com Interpretive Structural Modeling (ISM). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 20, e-3381, 2026. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v20.3381>

1 INTRODUÇÃO

A abordagem inteligente tem sido identificada em novos contextos teóricos como um caminho para gestão de cidades e destinos, no qual a adoção de tecnologias é fundamental (Gretzel & Jamal, 2020; Femenia-Serra *et al.*, 2019; Ivars-Baidal *et al.*, 2019). Entretanto, o Turismo Inteligente desafia as estruturas organizacionais tradicionais dos destinos e exige repensar a gestão pública (Vas *et al.*, 2022). Estruturar um DTI e torná-lo bem-sucedido é uma tarefa complexa e de longo prazo, que consiste no desenvolvimento de tecnologia inovadora, na participação efetiva do governo e dos empresários e na superação de desafios nas fases de concepção à execução (Gretzel *et al.*, 2015a; Vas *et al.*, 2022). Este cenário impõe à administração pública desafios significativos para a governança (Gretzel & Scarpino, 2018).

Um debate acadêmico mais recente evidencia que a governança turística requer esforços coordenados e sinérgicos entre a quádrupla hélice formada por governos, setor privado, universidades e a sociedade civil (Ivars-Baidal *et al.*, 2023; Feger *et al.*, 2024). Nessa perspectiva, a governança é uma condição política e institucional que antecede e viabiliza as estratégias de inteligência aplicada ao Turismo. Todavia, o crescente interesse em tornar destinos turísticos convencionais em destinos inteligentes demanda novos modelos de governança, o que pressiona a administração dos destinos a desempenhar um papel estratégico na conceituação, no desenvolvimento e na implementação de respostas adequadas aos desafios contemporâneos enfrentados pelos destinos (Gretzel & Scarpino, 2018).

O conceito de DTI tem sido estudado principalmente como um componente de gestão ou planejamento de destinos (Mandić & Kennell, 2021; Soares *et al.*, 2021). A gestão de DTI é considerada uma abordagem de gerenciamento aplicável e escalonável a diferentes realidades (Ivars-Baidal *et al.*, 2019). Contudo, pode-se depreender que, pela natureza complexa da própria gestão dos destinos turísticos, os modelos base para estruturar e gerir DTI correm o risco de ser ineficazes sem mecanismos estruturais adequados, a fim de que se possa garantir a coordenação e integração entre o governo e demais atores sociais (Errichiello & Micera, 2021).

A literatura acadêmica indica que a conversão de destinos turísticos em DTI perpassa cinco eixos: governança, tecnologia, inovação, acessibilidade e sustentabilidade (Segittur, 2015; Gretzel *et al.*, 2015a; Gretzel *et al.*, 2015b; Ivars-Baidal *et al.*, 2021). Sendo a governança o eixo que assume a função estruturante, visto que propõe ações de gestão capazes de gerar confiança, atrair investimentos do próprio mercado, gerir os bens públicos com legitimidade e congregar a participação de atores estratégicos, bem como criar condições para operacionalização das demais dimensões dos DTI.

Nos últimos anos, houve um aumento significativo da produção científica associada aos DTIs sob diferentes perspectivas analíticas (Melijosa *et al.*, 2022). Predominam, contudo, estudos de natureza conceitual (Boes *et al.*, 2015; Gretzel *et al.*, 2015a; Gretzel *et al.*, 2015b; Shafiee *et al.*, 2022), estudos aplicados a destinos específicos (Ivars-Baidal & Rebollo, 2019; Gómez-Bruna & Thiel-Ellul, 2024; Zilli *et al.*, 2025), pesquisas voltadas às tecnologias do

turismo inteligente (Lee, 2017; Del Vecchio *et al.*, 2018; Huertas *et al.*, 2021; Orden-Mejía & Huertas, 2022) e investigações centradas na experiência do turista (Mehraliyev *et al.*, 2020; Ye *et al.*, 2020). No entanto, permanecem escassos estudos voltados à identificação de fatores que estruturam e influenciam diretamente a governança em DTIs (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; Gómez-Bruna & Thiel-Ellul, 2024). Tampouco desenvolveram ligações associativas entre mecanismos institucionais.

Esta pesquisa visa preencher essa lacuna teórica e tem por objetivo identificar e classificar hierarquicamente os fatores que influenciam a governança de Destinos Turísticos Inteligentes. Para conduzir a análise, o *Interpretive Structural Modeling*¹ (ISM), associado ao *Cross-Impact Matrix Applied to Classification*² (MICMAC), foi empregado, possibilitando avançar na identificação dos fatores-chave, examinar o poder de condução e dependência e desenvolver um modelo estrutural hierárquico para governança de DTIs proveniente da estruturação do ISM-MICMAC.

Os resultados deste estudo oferecem contribuições teóricas e implicações gerenciais ao avançar na definição de parâmetros de governança para DTI. Nesse sentido, podem: (i) colaborar para a estruturação da governança em destinos turísticos em transição ao modelo DTI; (ii) auxiliar gestores públicos e demais atores institucionais na identificação de elementos estruturantes para o fortalecimento da governança; e (iii) orientar estratégias de aprimoramento da governança capazes de sustentar a operacionalização dos demais eixos estruturantes dos Destinos Turísticos Inteligentes.

2 GOVERNANÇA NO CONTEXTO DOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

A governança é um paradigma emergente para otimizar o modelo de gestão de destinos turísticos. Nos debates mais recentes, emerge como pauta global mediante as mudanças contemporâneas e sobretudo de governabilidade (Hall, 2011; Kalaoum & Trigo, 2021). Em consonância, é um conceito em construção que representa emergências, convergências e divergências entre os estudos (Emmendoerfer *et al.*, 2022). Alude-se que as divergências conceituais refletem a natureza dinâmica e multidimensional da governança.

A diversidade de definições e o aperfeiçoamento conceitual acompanham processos históricos, mudanças nas estruturas políticas globais, avanços da globalização e a própria redefinição do papel do Estado (Joppe, 2018). Esse cenário sugere o reconhecimento das mudanças nas práticas políticas, entre as quais se destacam o surgimento de redes que atravessam a divisão público-privada, a mercantilização das funções estatais e a crescente fragmentação institucional (Hall, 2011).

Historicamente concebida como simples “ato de governar” (Hall, 2011), a governança turística evoluiu para um conceito fundamentado em processos colaborativos e na articulação entre múltiplos atores. Essa nova perspectiva compreende a governança como um mecanismo relacional e mensurável, capaz de coordenar políticas, recursos e interesses diversos em prol do desenvolvimento. Sob essa ótica, o turismo constitui um campo particularmente adequado para o debate sobre governança dentro de uma perspectiva integradora, por reunir múltiplas atividades interdependentes e ser fortemente influenciado por dinâmicas políticas e institucionais em distintos níveis decisórios (Mandić & Kennell, 2021).

Os estudos sobre governança no turismo revelam um redimensionamento das funções de comando e controle exercidas pelo Estado, bem como a adoção de estruturas e mecanismos mais participativos voltados à tomada de decisão (Del-Gesso *et al.*, 2022). Esse redirecionamento recai em princípios contemporâneos de governança, capazes de orientar abordagens mais coordenadas e alinhadas ao desenvolvimento inteligente dos destinos. Problemas complexos requerem integração multinível baseada na cooperação entre administrações locais, regionais, nacionais e até internacionais, setor privado, universidades e sociedade, sustentada por princípios de inovação aberta e uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (Segittur, 2015; Andrades *et al.*, 2024). A inteligência territorial passa, assim, a estar associada à capacidade institucional de coordenação entre atores, escalas e processos decisórios, condição que sustenta a operacionalização das tecnologias digitais nos destinos.

As transformações estruturais observadas na governança turística constituem o alicerce conceitual sobre o qual se desenvolve a agenda dos Destinos Turísticos Inteligentes, entendidos como uma evolução dos modelos tradicionais de gestão. Nessa perspectiva, os DTIs são entendidos como sistemas complexos formados pela interação entre diferentes atores, utilização de tecnologias, dados e processos colaborativos para geração de valor e melhoria da

¹Matriz Estrutural de Auto Interação, em tradução livre*

²Matriz de Impacto Cruzado Aplicado à Classificação, em tradução livre*

experiência turística (Del-Chiappa & Baggio, 2015; Gretzel et al., 2015a). Portanto, os destinos considerados inteligentes são aqueles que supostamente atingiram um nível de maturidade no seu modelo de gerir o turismo, e investem em tecnologia e inovação para maximizar a experiência turística.

De acordo com o modelo proposto pela Sociedad Estatal Española Dedicada a la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur), os destinos inteligentes devem desenvolver capacidades relacionadas à governança, inovação, tecnologia, acessibilidade e sustentabilidade (Segittur, 2015). No entanto, a própria operacionalização dessas dimensões pressupõe uma estrutura institucional de governança capaz de sustentar processos colaborativos e orientar estrategicamente a gestão dos destinos.

Nesse contexto, o desenvolvimento dos DTI é essencialmente uma questão de governança (Errichiello & Micera, 2021), e requer atuação conjunta dos atores para resolver problemas e identificar oportunidades (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; Zilli et al., 2025). Contudo, a consolidação de destinos inteligentes depende da existência de mecanismos institucionais capazes de fortalecer a cooperação, ampliar a participação dos atores e estruturar processos de tomada de decisão mais integrados e transparentes.

A literatura sobre governança em DTI evidencia a relevância de diferentes mecanismos para sustentação dos processos de transformação dos destinos. Participação, coordenação, cooperação e compartilhamento de responsabilidades favorecem estruturas mais integradas e menos centralizadas (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; SEGITTUR & Andrades, 2024). Paralelamente, liderança, engajamento, eficácia e eficiência, planejamento estratégico e *accountability* contribuem para o direcionamento institucional da governança e para o fortalecimento da legitimidade dos processos decisórios (TCU, 2021).

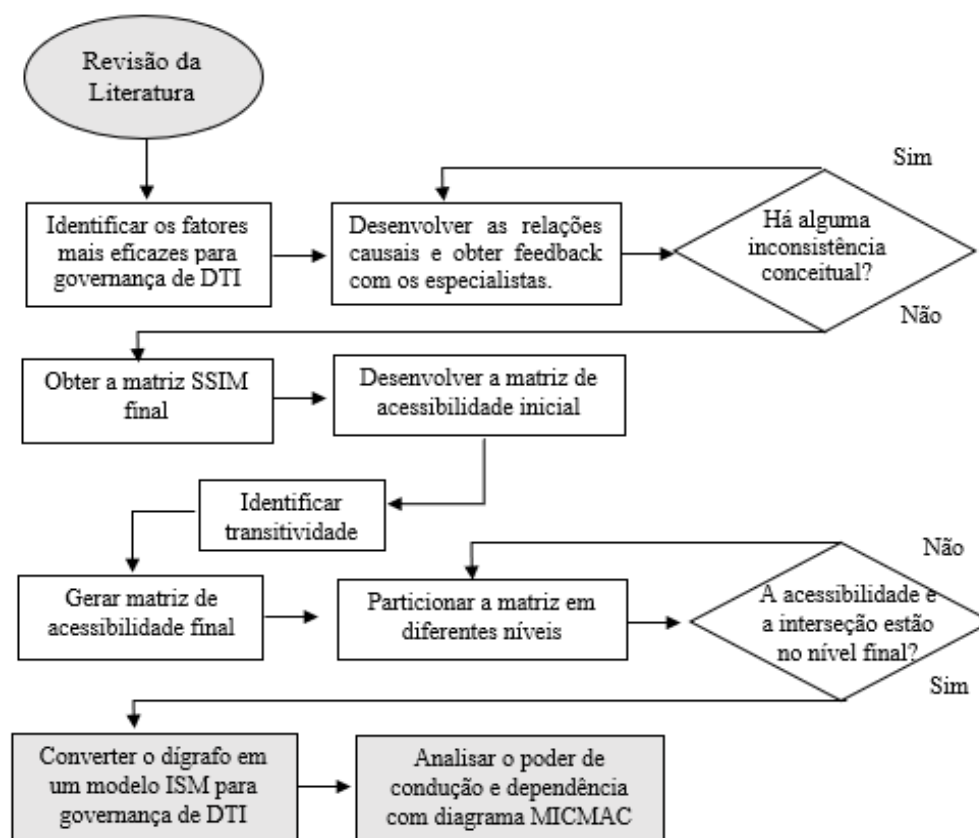
Além disso, a própria implementação das tecnologias, a alocação de recursos e o fomento à inovação exercem papel relevante na operacionalização das estratégias inteligentes, especialmente ao ampliar capacidades de gestão, compartilhamento de informações e apoio à tomada de decisão (Guardia, 2020; TCU, 2021; Fernández-Tabales & Navarro-Jurado, 2022; Bárcia et al., 2024; Lindström, 2024). Por outro lado, a efetividade dessas capacidades depende da consolidação prévia de mecanismos institucionais capazes de sustentar relações colaborativas e coordenação multinível no contexto dos destinos turísticos.

A governança assume, assim, papel central na estruturação dos DTIs ao possibilitar processos decisórios mais participativos, coordenados e orientados estrategicamente aos objetivos do destino (Villaseñor et al., 2023). Apesar do reconhecimento desses fatores na literatura, ainda permanecem limitadas as análises voltadas à compreensão de como essas capacidades institucionais influenciam e estruturam a governança dos destinos inteligentes. Diante dessa lacuna, torna-se relevante identificar e hierarquizar os fatores que condicionam a governança de DTI, justificando a aplicação integrada do ISM-MICMAC como abordagem capaz de compreender as relações estruturais de influência e dependência entre esses fatores.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza aplicada e abordagem qualitativa, sendo exploratória e descritiva quanto aos objetivos, por abordar um campo ainda em consolidação teórica e identificar relações entre variáveis associadas à governança de Destinos Turísticos Inteligentes (Gil, 2019).

Para conduzir a análise, empregou-se a Modelagem Estrutural Interpretativa (ISM) associada à Matriz de Impacto Cruzado Aplicada à Classificação (MICMAC). O ISM constitui uma abordagem amplamente utilizada na análise de sistemas complexos, permitindo identificar, hierarquizar e interpretar relações entre variáveis com base em análise qualitativa e julgamento de especialistas (Attri et al., 2013; Shafiee et al., 2022; Sharan et al., 2024). De modo complementar, a análise MICMAC introduz uma dimensão quantitativa ao mensurar os níveis de influência e dependência entre os fatores investigados, contribuindo para uma compreensão sistêmica da estrutura analisada (Attri et al., 2013; Bianco, 2020; Sharan et al., 2024). A Figura 1 apresenta o fluxo metodológico adotado para aplicação do ISM e da análise MICMAC.

Figura 1 - Fluxograma para construção do modelo estrutural interpretativo

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

3.1 Execução das etapas para análise e modelagem estrutural interpretativa

Etapa 1: Formação da Matriz Estrutural de Auto Interação (Matriz SIIM)

O processo iniciou-se com a identificação dos fatores relacionados à governança em destinos turísticos, por meio de revisão da literatura especializada. A estratégia de busca adotada encontra-se apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Bases de dados e seleção de documentos

Termos	"Smart Tourism Destination" AND "Governance" OR "Smart Tourism Governance"	"Tour* Governance"	"Multilevel Governance" AND "Tourism"
Estratégia de Busca	Tópico; artigos e capítulos de livros (2010 até março de 2025).		
Web Of Science	123	177	19
Scopus	91 registros	113	18
Periódicos do Turismo	7	62	0
Incluídos			
Teses e Dissertações	2	3	7
Documentos	6	1	3

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os documentos selecionados (Quadro 1) foram analisados por meio da análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), adotando-se uma abordagem dedutiva/teórica (Marques & Graef, 2022). O procedimento possibilitou identificar padrões recorrentes, relações de coerência interna e elementos de recursividade, entre os estudos analisados. A utilização desta técnica foi essencial para organizar e interpretar o corpus documental analisado. Em consonância com o referencial adotado, a análise temática foi conduzida em seis etapas sequenciais, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Fases da análise temática adotadas na pesquisa

Fase	Descrição
1 - Familiarização com dados	Leitura, releitura e organização do corpus documental, com registro inicial de percepções analíticas e identificação preliminar de padrões relevantes.
2 - Gerando códigos iniciais	Codificação sistemática dos dados, identificando elementos relevantes relacionados aos fatores de governança em DTI.
3 - Buscando temas	Agrupamento dos códigos em categorias temáticas provisórias, considerando relações de similaridade e complementaridade entre os dados.
4 - Revisando temas	Refinamento e validação dos temas identificados, verificando consistência interna e aderência ao corpus analisado.
5 - Definindo e nomeando temas	Consolidação analítica dos temas finais e definição conceitual das categorias interpretativas da pesquisa.
6 - Produzindo o relatório	Integração dos resultados da análise temática à interpretação teórica e à discussão dos achados da pesquisa.

Fonte: elaborada pela autora com base em Braun e Clark (2006).

Nessa etapa foram agrupados elementos conceitualmente convergentes, considerando padrões de recorrência, similaridade semântica e relevância analítica entre os estudos examinados. Após o refinamento das categorias e exclusão de sobreposições conceituais, emergiram 20 fatores-chave. A definição final das variáveis considerou critérios de consistência teórica, aplicabilidade ao contexto dos DTIs e potencial de relação estrutural entre os fatores, condição necessária para aplicação do método ISM-MICMAC.

Na sequência, foram estabelecidas as relações contextuais entre os fatores identificados. As interações entre as variáveis foram organizadas na matriz SSIM, utilizando-se os símbolos convencionais da técnica ISM (V, A, X e O), conforme Attri *et al.* (2013), para representar relações de influência, reciprocidade ou ausência de associação entre os fatores analisados.

Etapa 2: Analisar e validar as relações contextuais

As relações estabelecidas na matriz SSIM foram submetidas à validação de um corpo técnico-científico composto por 21 especialistas do Brasil, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Portugal, Suécia e Uruguai. Conforme orientações de Rowe e Wright (2011) e Shafiee *et al.* (2022), a seleção criteriosa dos especialistas é um aspecto fundamental para a validade do processo. Foram considerados elegíveis para esta tarefa: pesquisadores com publicações científicas de impacto nas áreas de governança turística e em DTIs, profissionais da gestão pública ou privada com mais de 10 anos de experiência em gestão de destinos turísticos, gestão pública do turismo ou atuação em departamentos técnicos com familiaridade comprovada com os fundamentos dos DTIs. A amostra de especialistas está representada no Quadro 3.

Quadro 3 - Amostra dos especialistas participantes

(continua)

N.º	ATUAÇÃO	INSTITUIÇÃO	PAÍS
01	Consultor(a) e avaliador(a) de prioridades de investimento no turismo	Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	Brasil
01	Líder e consultor(a) do eixo DTI	Divisão de Turismo Montevideo-Uruguay.	Uruguai
01	Coordenador(a) de projetos DTI	Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat.Tur)	Espanha
01	Coordenador(a) de projetos DTI	Ministério do Turismo (MTur)	Brasil
01	Gestor(a) público	Secretaria de Turismo Estado de SP (SPTuris)	Brasil
01	Docente/pesquisador(a) do tema DTI	Universidade de Alicante (UA)	Espanha
01	Docente/pesquisador(a) do tema Governança Turística	Universidade de São Paulo (USP)	Brasil
01	Docente/pesquisador(a) do tema Governança Turística	Universidade Federal Fluminense (UFF)	Brasil
01	Diretoria de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em Turismo	Sociedade Estatal para a Gestão da Inovação e das Tecnologias (Segittur)	Espanha
01	Docente/pesquisador(a) do tema DTI	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	Brasil
01	Docente/pesquisador(a) no tema Tecnologia e Cidades Inteligentes.	Universidade Mateja Bela v Banskej Bystric	Eslováquia
02	Docentes pesquisadores (as) do tema DTI	Universidad Complutense de Madrid (UCM)	Espanha
01	Docente/pesquisador(a) do tema	Universidade a Distância de Madrid (UDIMA)	Espanha
01	Docente/pesquisador(a) do tema DTI	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Turístico da Universidade de Nebrija (CDeTur-EEyN)	Espanha
01	Docente/pesquisador(a) de Transformação Digital no Turismo.	Universidade de Tecnologia de Luleå (LTU)	Suécia

Quadro 3 - Amostra dos especialistas participantes

(conclusão)

N.º	ATUAÇÃO	INSTITUIÇÃO	PAÍS
01	Docente/especialista em Hospitalidade e os usos de Inteligência Artificial.	Escola de Gestão de Negócios de Hospitalidade, Carson College of Business, Washington State University, EUA.	EUA
01	Docente/Especialista em Governança Pública	Universidade Estadual de São Paulo (Unesp)	Brasil
01	Docente /pesquisador(a) do tema Cidades e DTI	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Brasil
01	Consultor(a) de Inteligência Territorial e Turística	Consultoria em Inteligência Territorial	Brasil
01	Consultor(a) Técnico(a) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)	Consultoria em Planejamento e Desenvolvimento Turístico	Brasil

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado no Google Forms, encaminhado aos especialistas via e-mail. Os participantes compararam os fatores e responderam de forma implícita às perguntas: "Você considera que o fator α exerce influência direta sobre fator β ?" e "Você considera que o fator α não se relaciona diretamente com o fator β ", permitindo a validação da matriz SSIM e o desenvolvimento subsequente das análises ISM e MICMAC.

Etapa 3: Matriz de Acessibilidade

A partir da matriz SSIM validada, procedeu-se à construção da matriz de acessibilidade. Nesta etapa, as relações contextuais foram convertidas em uma matriz binária (0 ou 1). Essa conversão é realizada com base em regras específicas que interpretam os símbolos utilizados na SSIM (V, A, X, O) da seguinte forma: o símbolo V indica que a variável i conduz à variável j , sendo convertido em 1 na posição (i, j) e 0 em (j, i) ; o símbolo A, por sua vez, indica que j conduz a i , implicando 0 na posição (i, j) e 1 em (j, i) ; o símbolo X representa uma influência mútua entre i e j , o que resulta em 1 em ambas as posições; já o símbolo O indica ausência de relação entre as variáveis, sendo ambas as posições preenchidas com 0. A verificação da transitividade parte da premissa de que, se A influencia B, e B influencia C, logo, A também influencia C. Assim, ajusta-se a matriz inicial incluindo essas relações indiretas não haviam sido explicitadas na SSIM, mas logicamente inferidas. Essas novas relações são representadas na Matriz Final com o símbolo 1*, denotando que foram incluídas para garantir a completude lógica do modelo.

Etapa 4: Particionamento da Matriz de Acessibilidade

O particionamento da matriz de acessibilidade permitiu identificar os níveis hierárquicos das variáveis no sistema analisado. A partir das relações de alcançabilidade, antecedência e interseção, foram definidos os níveis estruturais que subsidiaram a construção do modelo ISM. Interações semelhantes foram repetidas até que os níveis de todos os fatores fossem determinados. Após isso, a matriz cônica foi desenvolvida agrupando fatores contidos no mesmo nível, em colunas e linhas da matriz de acessibilidade final. Todos os fatores são ordenados por sua partição de nível. Com base nos relacionamentos obtidos, um grafo direcionado é desenhado, os links transitivos são removidos e os resultados formam a base para o modelo ISM.

Etapa 5: Desenvolvimento do Modelo Estrutural

As relações identificadas resultaram em uma estrutura multinível, com o qual é gerado o modelo hierárquico ISM. O modelo evidencia as relações de influência e dependência entre os fatores-chave da governança em DTI. A representação gráfica do ISM segue a lógica da hierarquia de fatores, em que a variável de nível superior é posicionada na base do modelo e tem efeito direto nos demais elementos do sistema, retratando, portanto, a sustentação do modelo (Attri et al., 2013). A lógica segue para quem está imediatamente acima (níveis V, IV, III, II, I), também exercendo influência nas demais variáveis e assim sucessivamente. Variáveis posicionadas em níveis mais baixos do modelo visual, têm mais efeito em todos os elementos do sistema (Bianco, 2020).

Etapa 6: Análise MICMAC

Por fim, aplicou-se a análise MICMAC para classificar as variáveis conforme seus níveis de influência e dependência. A técnica permitiu identificar fatores com maior capacidade de condução estratégica e compreender o grau de interdependência existente entre os elementos do sistema analisado (Shafiee et al., 2022).

Os fatores foram classificados em quatro clusters: Cluster I: O grupo autônomo, que consiste nos fatores que têm um poder de condução fraco e fraca dependência; Cluster II: fatores dependentes, cujo poder de condução é baixo, mas o poder de dependência é alto; Cluster III- fatores independentes, que consiste nos fatores que têm forte poder de condução e fraca dependência, ou seja, qualquer ação nessas variáveis pode gerar efeito nas demais; e Cluster IV: fatores de ligação, que inclui fatores que têm forte poder de condução e forte dependência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4. 1 Resultados

Conforme detalhado na metodologia, a identificação dos fatores que influenciam a governança dos Destinos Turísticos Inteligentes foi realizada por meio da revisão da literatura, e da Análise Temática. Os resultados dessa etapa foram sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 - Amostra dos especialistas participantes

FATOR	CÓD.	LITERATUR DE APOIO
Integração Multinível	F1	Hall (2011), Segittur (2015), OCDE (2020), TCU (2021), Alam <i>et al.</i> (2023), Farsari (2023), Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023), Bárcia <i>et al.</i> (2024), Juchneski <i>et al.</i> (2024), Alvarez (2025).
Participação: Setor Público Setor Privado Academia Sociedade	F2 F3 F4 F5	Nunkoo (2017), Pulido-Fernández e Pulido-Fernández (2018), Ivars-Baidal e Rebollo (2019), Guimarães <i>et al.</i> (2020), Invat.Tur (2020), Errichiello e Micera (2021), Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2023), Tellez <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023), Bárcia <i>et al.</i> (2024), Segittur e Andrades (2024), Feger <i>et al.</i> (2024).
Liderança	F6	Conceição (2020), Errichiello e Micera (2021), Fernández-Tabales e Navarro-Jurado (2022), Alam <i>et al.</i> (2023), Çakar (2023), Farsari (2023), Tellez <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023).
Compartilhamento de Poder	F7	Nunkoo (2017), Conceição (2020), Çakar (2023), Tellez <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023), Sentanu <i>et al.</i> (2023).
Compartilhamento de Responsabilidades	F8	Bolívar e Meijer (2016), Gretzel e Scarpino (2018), Ivars-Baidal e Rebollo (2019), Conceição (2020), Gispert e Clavé (2020), TCU (2021), Çakar (2023), Tellez <i>et al.</i> (2023), Sentanu <i>et al.</i> (2023), Lindström (2024).
Engajamento e Representação	F9	Pulido-Fernández e Pulido-Fernández (2018), Invat.Tur (2020), Çakar (2023), Tellez <i>et al.</i> (2023), Bárcia <i>et al.</i> (2024), Lindström (2024).
Planejamento e Visão Estratégica	F10	Segittur (2015), Invat.Tur (2020), Guardia (2020), Errichiello e Micera (2021), Tellez <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023), Sentanu <i>et al.</i> (2023), Segittur e Andrades (2024), Lindström (2024).
Coordenação	F11	Nunkoo (2017), Ivars-Baidal & Rebollo (2019), Conceição (2020), TCU (2021), Kempner-Moreira, 2022, Tellez <i>et al.</i> (2023), (2024), Feger <i>et al.</i> (2024).
Cooperação	F12	Ivars-Baidal e Rebollo (2019), TCU (2021), Tellez <i>et al.</i> (2023), Lindström (2024), Feger <i>et al.</i> (2024).
Eficácia e Eficiência	F13	Segittur (2015), Farmaki (2015), Pulido-Fernández e Pulido-Fernández (2018), OCDE (2020), Tellez <i>et al.</i> (2023), Sentanu <i>et al.</i> (2023), Segittur e Andrades (2024).
Accountability	F14	Guimarães <i>et al.</i> (2020), OCDE (2020), TCU (2021), Cunha e Flores (2023), Tellez <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023), Fan (2024), Juchneski <i>et al.</i> (2024).
Transparência	F15	Segittur (2015), Farmaki (2015), Ivars-Baidal & Rebollo (2019), Guimarães <i>et al.</i> (2020), Invat.Tur (2020), OCDE (2020), Errichiello e Micera (2021), Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2023), Mediotte (2023), Sentanu <i>et al.</i> (2023), Juchneski <i>et al.</i> (2024).
Comunicação Multidirecional	F16	Ivars-Baidal & Rebollo (2019), Guimarães <i>et al.</i> (2020), OCDE (2020), Guardia (2020).
Inovação	F17	Bolívar e Meijer (2016), Gretzel e Scarpino (2018), Guardia (2020), Çakar (2023), Mediotte (2023), Bárcia <i>et al.</i> (2024), Segittur e Andrades (2024)
TICs	F18	Allam e Newman (2018), Guimarães <i>et al.</i> (2020), Guardia (2020), Fernández-Tabales e Navarro-Jurado (2022), Fernández-Tabales e Navarro-Jurado (2022), Bárcia <i>et al.</i> (2024), Segittur (2024).
Recursos Financeiros	F19	Guardia (2020), TCU (2021), Fernández-Tabales e Navarro-Jurado (2022), Bárcia <i>et al.</i> (2024), Lindström (2024).
Monitoramento	F20	Ivars-Baidal e Rebollo (2019), Invat.Tur (2020), OCDE (2020), Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2023), Juchneski <i>et al.</i> (2024).

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Os 20 fatores-chave identificados contemplam aspectos relacionados às capacidades institucionais e operacionais da governança de DTI. Além disso, reforçam interpretações anteriores sobre a natureza relacional e complexa da gestão inteligente dos destinos turísticos (Errichiello & Micera, 2021; Ivars-Baidal *et al.*, 2024). A partir da definição destes, procedeu-se à construção da Matriz SSIM, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Matriz Estrutural de Auto Interação dos Fatores-Chave da Governança de DTI

	F20	F19	F18	F17	F16	F15	F14	F13	F12	F11	F10	F9	F8	F7	F6	F5	F4	F3	F2	F1
F1	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
F2	V	V	V	V	V	V	V	V	A	A	V	V	V	V	V	V	V	V		
F3	V	V	V	V	V	V	V	V	A	A	V	V	V	V	V	0	0			
F4	V	V	V	V	V	V	V	V	A	A	V	V	V	V	V	V				
F5	V	V	A	V	A	V	V	V	A	A	V	V	V	V	V					
F6	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V						
F7	V	V	V	V	V	V	V	V	A	A	V	V	V							
F8	V	X	0	0	A	V	X	V	A	A	A	V								
F9	V	V	V	V	A	V	V	X	A	A	V									
F10	A	A	A	A	A	A	A	V	A	A										
F11	V	V	V	V	V	V	V	V	X											
F12	V	V	V	V	V	V	V	V												
F13	X	A	A	A	A	V	V													
F14	X	X	A	0	X	X														
F15	V	X	A	0	X															
F16	X	A	A	A																
F17	V	X	V																	
F18	V	A																		
F19	A																			
F20																				

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Na estrutura inicial da SIIM as variáveis F1 - Integração Multinível, F6 - Liderança, F10 - Planejamento e Direcionamento Estratégico, F11 - Coordenação, F12 - Cooperação, F18 - Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) e F19 - Recursos Financeiros foram consideradas **Fatores Estruturantes (V)**, por representarem fatores macroestratégicos que servem de base para direcionar os demais. Os destaques são para F1 - Integração Multinível entendida como articulação entre esferas governamentais, promove a coordenação institucional e influencia as múltiplas dimensões. O F6- Liderança que viabiliza a mobilização de atores e a articulação institucional, enquanto F10- Planejamento e Direcionamento Estratégico fornece as bases para o planejamento, execução e controle das ações. Já as dimensões F11 - Coordenação e F12 - Cooperação contribuem para o alinhamento entre atores, setores e níveis de governança, promovendo maior sinergia institucional.

A partir da base teórica consultada, as variáveis F18 - TICs e F19 - Recursos Financeiros também foram incluídas como fatores macroestratégicos. A linha de análise teve enfoque nas TICs como eixo-base da concepção de DTIs, visto que a literatura consultada indicava a implementação e uso dos recursos tecnológicos como condição “*sine qua non*” para a governança e os recursos financeiros pela relevância que têm para execução de estratégias, influência sobre os investimentos.

Em suma, a Matriz Estrutural de Auto Interação dos Fatores-Chave da Governança de DTI resume e evidencia os tipos de relações e conexões que a literatura sobre governança e DTI apresentam, assim os fatores macroestratégicos interferem nos demais Fatores Estruturantes (V) que têm caráter operacional, como Comunicação Multidirecional (F16), Inovação (F17), Transparência (F15) e Monitoramento (F20).

Os fatores considerados **dependentes (A)** são impactados pela existência de outros fatores. Assim, conforme observado na Tabela 1, considerou-se que F2 - Participação do Setor Público, F3-Participação do Setor Privado, F4- Participação da Academia, F5- Participação Social, F7- Compartilhamento de Poder, F8- Compartilhamento de Responsabilidades e F9- Engajamento e Representação são fatores de distribuição e de compartilhamento de poder e responsabilidades, sendo dependentes dos fatores estruturantes (A) e, ao mesmo tempo, são fortalecedores do sistema. Essa concepção esteve assente na ideia de que, para uma efetiva participação de universidades e institutos, por exemplo, é preciso partir da concepção da Integração Multinível (F1). Logo, os fatores dependentes são resultados da forma como os fatores estruturantes são conduzidos.

Os fatores identificados na matriz com o X são considerados **Fatores de Ligação (X)**, isto é, ao sofrerem a ação direta, podem gerar efeito sobre outros fatores. Assim, a relação mútua estabelecida entre as variáveis reflete um contexto de retroalimentação: por exemplo, F14 - *Accountability* promove F15 - Transparência, ao passo que a busca por F13 - Eficácia e Eficiência aprimora os mecanismos de prestação de contas (*Accountability*).

Um pequeno número de fatores, a princípio, foi considerado **autônomo (O)**. Essa relação foi concebida partindo do princípio de que, embora a participação de múltiplos atores seja relevante para uma governança multinível, a participação do setor privado independe da participação da academia e da participação da sociedade. São participações que, embora seja primordial que estejam articuladas, nem sempre é possível congregá-las todas as participações.

A partir do estabelecimento dessas relações a Matriz SSIM, construída pela autora a partir do trabalho de pesquisa bibliográfica e análise temática, a Matriz foi consolidada e validada pelos especialistas consultados, que apresentaram suas percepções acerca das relações de dependência entre as variáveis, bem como o grau de importância dessas na governança de DTIs. Com base nas respostas dos especialistas seguiu-se para a etapa de constituição da Matriz de Acessibilidade Final (Tabela 2), onde as células identificadas com “1*” representam o resultado das relações incorporadas, indicando conexões indiretas aprimorando a Matriz SSIM inicial, a partir das opiniões coletadas junto aos 21 especialistas.

Tabela 2 - Matriz de acessibilidade final

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1
F3	0	0	1	0	1*	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1
F4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1
F5	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1*	1	1	1	1
F6	0	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F7	0	0	0	0	1*	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
F8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1*	0	0	1	1	1	1*	1*	1*	1	1
F9	0	0	0	0	1*	0	0	1*	1	1	0	0	1	1	1	1*	1	1	1	1
F10	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1*	1*	0	1*	1*	1*	1*
F11	0	1	1	1	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F12	0	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F13	0	0	0	0	0	0	0	1*	1	1*	0	0	1	1	1	1*	1*	1*	1*	1
F14	0	0	0	0	1*	0	0	1	0	1	0	0	1*	1	1	1	1*	1*	1	1
F15	0	0	0	0	1*	0	0	1*	0	1	0	0	1*	1	1	1	1*	1*	1	1
F16	0	0	0	1*	1	1*	1*	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1*	1*	1*	1
F17	0	0	0	1*	1	1*	1*	1*	0	1	0	0	1	1*	1*	1	1	1	1	1
F18	0	0	0	0	1*	0	0	1*	0	1	0	0	1	1	1	1	1*	1	1*	1
F19	0	0	0	0	1*	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1*
F20	0	0	0	0	1*	0	0	1*	0	1	0	0	1	1	1*	1	1*	1*	1	1

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

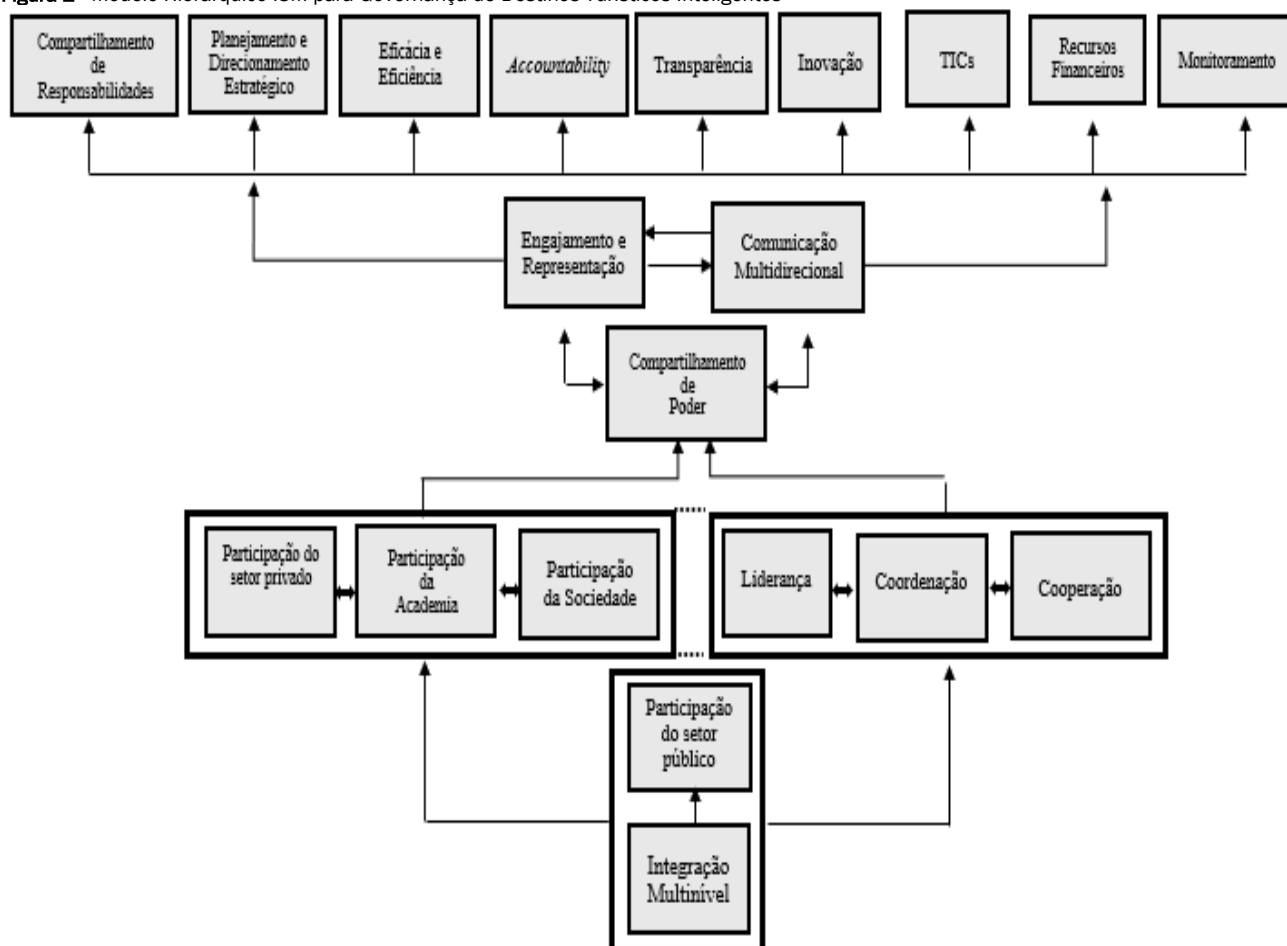
A partir do desenvolvimento da Matriz de Acessibilidade Final (Tabela 2), os conjuntos “antecedentes”, “acessibilidade” e “intersecção” foram derivados para todas as variáveis determinando-se os diferentes níveis que orientam o resultado do Modelo Hierárquico Estrutural (Attri et al., 2013; Alfineto, 2022), conforme apresentado no Quadro 5 e Figura 4.

Quadro 5 - Quadro com a Divisão dos Fatores-chave em Níveis

Fator	Antecedentes	Acessibilidade	Intersecção	Nível
F1	F1	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F1	VI
F2	F1, F2, F6, F11, F12	F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F2, F6, F11, F12	V
F3	F1, F2, F3, F6, F11, F12	F3, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F3, F6, F11, F12	IV
F4	F1, F2, F4, F5, F6, F11, F12, F16, F17	F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F5, F6, F11, F12, F16, F17	IV
F5	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F11, F12, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F6, F7, F9, F11, F12, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	IV
F6	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F11, F12, F16, F17	F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F2, F3, F4, F5, F6, F11, F12, F16, F17	IV
F7	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F11, F12, F16, F17	F5, F7, F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F7, F16, F17	III
F8	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F9	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F16	F5, F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F9, F10, F13, F16	II
F10	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F8, F9, F10, F13, F14, F15, F17, F18, F19, F20	F8, F9, F10, F13, F14, F15, F17, F18, F19, F20	I
F11	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F11, F12	F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F2, F3, F4, F5, F6, F11, F12	IV
F12	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F11, F12	F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F2, F3, F4, F5, F6, F11, F12	IV
F13	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F14	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F15	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F16	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F5, F6, F7, F8, F9, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	II
F17	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F5, F6, F7, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F4, F5, F6, F7, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F18	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F19	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I
F20	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	F5, F8, F10, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20	I

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Conforme apresentado no Quadro 3, o particionamento das variáveis atingiu seis níveis hierárquicos distintos. Estes níveis são representados no Modelo Hierárquico do ISM para Governança de Destinos Turísticos Inteligentes, resultante da mecânica e estruturação da Modelagem Estrutural Interpretativa (Figura 2).

Figura 2 - Modelo Hierárquico ISM para Governança de Destinos Turísticos Inteligentes

Fonte: resultado da pesquisa (2025).

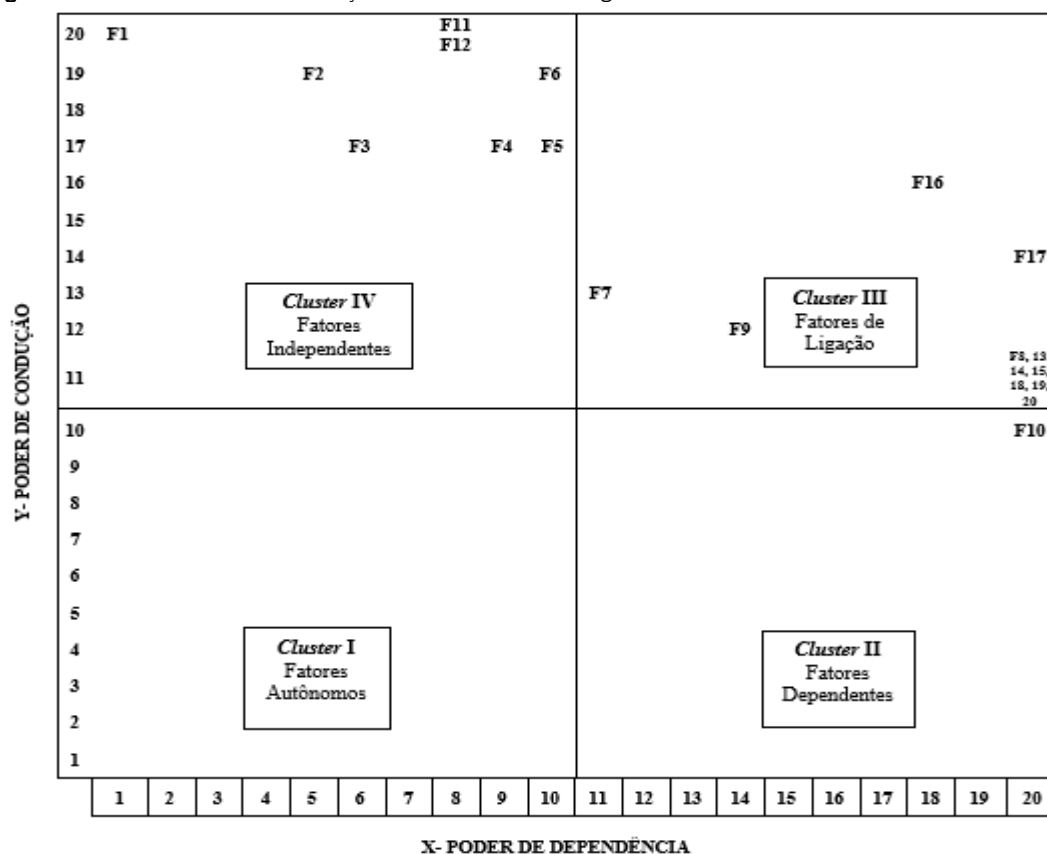
As variáveis localizadas nos níveis inferiores do modelo apresentaram maior poder de condução sobre o sistema, enquanto as variáveis posicionadas nos níveis superiores demonstraram maior dependência em relação aos componentes institucionais presentes na base estrutural.

Esse resultado indica que Integração Multinível (F1) constitui o principal fator estruturante do modelo, seguida pela Participação do Setor Público (F2). As variáveis relacionadas à Participação do Setor Privado (F3), Participação da Academia (F4), Participação da Sociedade (F5), Liderança (F6), Coordenação (F11) e Cooperação (F12) (Nível IV) também apresentaram elevada influência sobre os demais elementos.

O Compartilhamento de Poder (F7) foi posicionado no nível III da estrutura hierárquica, indicando uma condição intermediária entre as variáveis estruturantes e as variáveis predominantemente operacionais.

As variáveis posicionadas nos níveis superiores apresentaram comportamento mais dependente em relação às variáveis estruturantes. Entre elas destacam-se F8 - Compartilhamento de Responsabilidades, Planejamento e Direcionamento Estratégico (F10), Eficácia e Eficiência (F13), *Accountability* (F14), Transparência (F15), Inovação (F17), TICs (F18), Recursos Financeiros (F19) e Monitoramento (F20).

Após a construção do modelo hierárquico, realizou-se a análise MICMAC que identificou os níveis de dependência e poder de influência entre as variáveis da governança, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Análise MICMAC da Governança de Destino Turístico Inteligente

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A análise MICMAC reforçou o resultado ISM e demonstrou que as variáveis F1-Integração Multinível, F2 - Participação do Setor Público, F3- Participação do Setor Privado, F4- Participação da Academia, F5- Participação da Sociedade, F6- Liderança, F11- Coordenação e F12- Cooperação compõem o Cluster IV, as quais são consideradas independentes, caracterizadas por elevado poder motriz e baixa dependência. Entre essas variáveis, F1- Integração Multinível apresentou o maior poder de condução do sistema, seguida de F2 – Participação do Setor Público.

O Cluster III – variáveis de ligação – reuniu dez variáveis, foram: F7-Compartilhamento de Poder, F8- Compartilhamento de Responsabilidades, F9-Engajamento e Representação, F13- Eficácia e Eficiência, F14- Accountability, F15- Transparência, F17- Inovação, F18- TICs, F19- Recursos Financeiros e F20- Monitoramento. Essas variáveis apresentaram simultaneamente elevada influência e elevada dependência e estão diretamente ligadas ao eixo operacional.

Em relação ao Cluster II, a variável F10-Planejamento e Direcionamento Estratégico demonstrou comportamento sistêmico mais dependente, ainda assim, a posição no diagrama indica proximidade com os fatores de ligação (Cluster III). As variáveis dependentes geralmente são resultantes das variáveis estruturantes (Shafiee *et al.*, 2022).

Os resultados da MICMAC demonstraram não haver componentes autônomos (Cluster I), diferente do que se pressupôs inicialmente. A ausência de componentes autônomos indica elevada interdependência entre os componentes do sistema de governança de DTI.

4.2 Discussão dos resultados

Os resultados da aplicação ISM-MICMAC evidenciam que a governança dos Destinos Turísticos Inteligentes se organiza a partir de diferentes níveis de influência institucional, afastando interpretações que a compreendem como um sistema homogêneo ou linear. A distribuição das variáveis em seis níveis hierárquicos distintos demonstra que determinados elementos exercem função estruturante sobre o conjunto da governança, condicionando a consolidação das demais variáveis institucionais.

A predominância da Integração Multinível (F1), da Participação do Setor Público (F2), da Participação do Setor Privado (F3), da Participação da Academia (F4), da Participação da Sociedade (F5), da Liderança (F6), da Coordenação (F11) e da Cooperação (F12) na base estrutural do modelo reforça perspectivas que compreendem os DTI

como sistemas sustentados pela articulação contínua entre atores e escalas institucionais (Henrichs & Meza, 2017; Hooghe & Marks, 2020; Kempner-Moreira, 2022). Mais do que indicar a relevância desses elementos, o modelo demonstra que tais capacidades possuem diferentes intensidades de influência sobre o funcionamento da governança, e exercem papel condutor sobre variáveis operacionais e estratégicas.

A centralidade da Integração Multinível (F1) confirma a relevância da coordenação vertical e horizontal entre instâncias governamentais na sustentação das estratégias inteligentes dos destinos. Esse resultado converge com estudos que reconhecem a governança multinível como condição necessária para o alinhamento institucional e para a efetividade das políticas públicas no turismo (OCDE, 2020; TCU, 2021; Ivars-Baidal *et al.*, 2024). No modelo obtido, entretanto, essa variável, além de integrar os diferentes níveis da governança, também opera como eixo articulador das demais capacidades institucionais. Portanto, é a partir da Integração Multinível que a governança tende a se estruturar de forma mais qualificada.

A Liderança (F6) também assume função estruturante no modelo ao favorecer a mobilização e a participação qualificada dos atores, a coordenação das relações institucionais e a construção de legitimidade nos processos decisórios. Os resultados aprofundam discussões desenvolvidas por Çakar (2023), Alam *et al.* (2023) e Pulido-Fernández e Pulido-Fernández (2018), ao evidenciar que a liderança atua em associação contínua com mecanismos de coordenação, cooperação e participação multissetorial. Uma liderança estratégica tem o potencial de induzir à participação efetiva, à atração de investimentos e ao apoio institucional necessários para sustentar uma governança integrada e contínua (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018).

A posição estrutural das variáveis Coordenação (F11) e Cooperação (F12) reforça a compreensão de que a governança dos DTI depende da capacidade de alinhamento contínuo entre atores, interesses e escalas institucionais. Ambas as variáveis também apresentaram elevado poder de influência no modelo hierárquico, indicando que a articulação entre os diferentes agentes da governança não se limita à presença formal dos atores, e envolve a construção de mecanismos de interação. Os resultados convergem com as discussões de Jamal e Camargo (2018), Ivars-Baidal e Rebollo (2019) e Feger *et al.* (2024), ao evidenciar que processos cooperativos e estruturas coordenadas constituem condições centrais para a consolidação de estratégias inteligentes nos destinos.

Os resultados obtidos ampliam ainda as discussões relacionadas à lógica da quádrupla hélice discutida por Feger *et al.*, 2024 e Ivars-Baidal *et al.*, 2023. Contudo, embora a literatura reconheça a importância da participação de governo, iniciativa privada, academia e sociedade civil no modelo de gestão de DTI, o modelo ISM-MICMAC demonstrou que esses atores exercem posições hierárquicas distintas dentro do sistema de governança. Essa configuração evidencia que a participação multissetorial não ocorre em condições simétricas de influência, mas em relações interdependentes que estruturam a dinâmica institucional dos destinos. Nesse contexto, a capacidade de condução exercida pelo setor público assume papel estruturante na articulação multinível da governança, influenciando a coordenação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento do DTI.

Outro aspecto relevante refere-se ao posicionamento das variáveis Inovação (F17) e TICs (F18) nos níveis superiores da estrutura hierárquica e nos clusters dependentes da análise MICMAC. Embora frequentemente associadas ao núcleo conceitual dos DTI, essas variáveis apresentaram dependência em relação aos elementos ligados à participação, liderança, coordenação, cooperação entre atores.

Esse resultado reposiciona a centralidade atribuída à tecnologia na literatura sobre DTI (Segittur, 2015; Fernández-Tabales & Navarro-Jurado, 2022; Segittur & Andrades, 2024), ao demonstrar que a inserção de tecnologia depende da consolidação prévia de estruturas colaborativas e mecanismos institucionais capazes de sustentar sua operacionalização. As evidências aproximam-se das discussões de Errichiello e Micera (2021), para quem a tecnologia opera como elemento mediador dos processos de governança e não como capacidade autônoma de transformação dos destinos. Estes resultados reforçam a compreensão dos DTI como sistemas sociotécnicos, nos quais tecnologia, processos institucionais e participação social se desenvolvem de forma interdependente.

O comportamento da variável Planejamento e Direcionamento Estratégico (F10) também revela a centralidade das dimensões estruturantes da governança. Sua posição no modelo indica que planejar e definir diretrizes depende da existência prévia de mecanismos bem estabelecidos de coordenação, participação e cooperação capazes de sustentar os processos decisórios do destino. As evidências dialogam com as discussões do TCU (2021) e Villaseñor *et al.* (2023) ao discutirem que a inteligência da governança está associada à capacidade de construção coletiva e orientada aos resultados.

As variáveis classificadas como fatores de ligação, apresentaram simultaneamente elevado poder de influência e elevada dependência, indicando forte sensibilidade às dinâmicas internas da governança de DTI. Entretanto, o

cruzamento dos resultados do ISM e da análise MICMAC evidenciou que o Compartilhamento de Poder (F7) exerce função intermediária na governança dos DTI. No modelo hierárquico ISM, a variável foi posicionada no nível III, indicando dependência em relação aos elementos estruturantes da governança. Simultaneamente, sua inserção no Cluster III da MICMAC revelou elevado poder de influência e elevada dependência. Esse comportamento demonstra que o compartilhamento de poder depende da consolidação prévia de mecanismos institucionais colaborativos. Ao mesmo tempo, influencia diretamente práticas relacionadas ao engajamento, comunicação, compartilhamento de responsabilidades, entre outros. Os resultados sugerem, portanto, que a distribuição mais equilibrada da influência entre os atores constitui elemento estratégico para fortalecer a dinâmica relacional e a efetividade da governança inteligente dos destinos turísticos.

A elevada dependência observada entre as variáveis operacionais também se reflete na configuração sistêmica identificada pela análise MICMAC. A ausência de componentes autônomos constitui um resultado significativo do estudo. Diferentemente de modelos em que determinados elementos apresentam comportamento periférico ou isolado, os resultados demonstraram elevada interdependência entre todas as variáveis da governança de DTI. Essa configuração indica forte conectividade sistêmica entre os componentes do modelo ISM, sugerindo que alterações em determinadas capacidades tendem a repercutir sobre as demais variáveis da governança.

As evidências obtidas reforçam interpretações que compreendem os destinos inteligentes como sistemas relacionais e dinâmicos, sustentados por mecanismos contínuos de interação institucional (Jamal & Camargo, 2018; Del-Chiappa & Baggio, 2015). Ao mesmo tempo, o modelo proposto amplia a compreensão sobre a dinâmica da governança de DTI ao demonstrar empiricamente como diferentes variáveis condicionam a implementação das estratégias inteligentes nos destinos turísticos.

Além de contribuir para o avanço das aplicações do ISM-MICMAC no campo do turismo, o resultado deste estudo demonstra uma perspectiva hierárquica e sistêmica da governança dos DTIs, permitindo visualizar como os fatores institucionais se articulam, condicionam e influenciam a estruturação da governança de destinos que estão em processo de transição para destino turístico inteligente.

5 CONCLUSÃO

Estudos voltados à compreensão dos fatores que condicionam a governança de DTIs ainda são incipientes na literatura. Nesse contexto, este estudo identificou os fatores que influenciam a governança de DTI e analisou suas inter-relações, níveis de influência e dependência, bem como as relações hierárquicas estabelecidas entre essas variáveis. Os resultados gerados com essa pesquisa podem: (i) colaborar com a estruturação da governança em destinos turísticos; (ii) ajudar os gestores a analisarem a condição atual dos respectivos destinos; (iii) desenvolver indicativos de melhorias da governança como forma de potencializar os outros eixos do DTIs e (iv) servir como ferramenta para pesquisadores do tema.

Sob a perspectiva teórico-metodológica, a pesquisa se destaca pela integração entre ISM e MICMAC, abordagens ainda pouco exploradas no campo do turismo brasileiro. A utilização dessas ferramentas, complementada pela validação com especialistas, possibilitou compreender a governança dos DTIs como um sistema interdependente, marcado por relações hierárquicas de influência e dependência entre variáveis estratégicas e operacionais. Além disso, o estudo propõe um modelo hierárquico original para interpretação da governança de DTI, permitindo visualizar como os fatores se organizam e condicionam o processo de desenvolvimento dos destinos inteligentes.

A partir da análise, concluiu-se que as variáveis Integração Multinível, Participação do Setor Público, Participação do Setor Privado, Coordenação e Cooperação apresentaram maior poder de condução no processo de governança. A Integração Multinível, por sua vez, é a base do modelo e constitui condição prévia para a implementação das demais variáveis. De modo complementar, os resultados demonstraram que “Planejamento e Direcionamento Estratégico” foi identificado como fator mais dependente. Isso indica que as diretrizes da governança dependem da capacidade inicial de articulação entre os atores, uma vez que todos exercem influência sobre a execução do planejamento.

É válido ressaltar que, embora a tecnologia tenha assumido um papel de centralidade em muitas discussões teóricas e orientações práticas acerca do tema DTI, ficou evidente que ela é um instrumento operacional de apoio ao desenvolvimento dos destinos. Portanto, mesmo com tecnologias inovadoras, na ausência de uma governança estratégica e integrada, a implementação da perspectiva DTI se torna superficial ou ineficaz (Errichiello & Micera, 2021). Desse modo, a governança, por meio da integração entre atores, é que deve exercer o papel central de instância mediadora entre tecnologia, a sociedade e sua respectiva aplicabilidade no destino.

Do ponto de vista gerencial, o modelo hierárquico proposto nesta pesquisa oferece subsídios para que gestores públicos e demais atores institucionais priorizem ações voltadas ao fortalecimento da governança dos destinos. Os resultados indicam uma sequência lógica para implementação das práticas de governança, partindo de elementos estratégicos e avançando progressivamente para dimensões operacionais. Nesse contexto, o estudo evidencia a importância de fortalecer mecanismos de coordenação interinstitucional, ampliar a participação dos atores locais nos processos decisórios e consolidar estruturas colaborativas capazes de sustentar iniciativas inteligentes no turismo. O modelo também pode auxiliar na definição de prioridades de investimento, na articulação entre setores públicos e privados e no monitoramento das condições de governança de destinos em processo de transição para modelos inteligentes.

Contudo, apesar das significativas contribuições e dos cuidados tomados na elaboração do estudo, ele não está isento de limitações, sobretudo no que se refere ao julgamento de especialistas, sujeito a vieses culturais, sociais e contextuais. Nesse sentido, estudos futuros podem ampliar a robustez dos achados por meio da aplicação de métodos complementares, como DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory) e o AHP (Analytic Hierarchy Process), capazes de mensurar a intensidade das relações causais e atribuir pesos decisórios às variáveis estratégicas e operacionais. Pesquisas posteriores também podem empregar abordagens estatísticas, modelos híbridos e análises comparativas entre destinos para validar os resultados e expandir a compreensão do fenômeno.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Alam, M.D., Pandin, M.G., Muzayanah, U., Muawanah, S., & Huda, K. (2023). The Impact of Leadership, Stakeholder Roles, and Tourist Actor Competence on Tourism Destination in Indonesia. *Qubahan Academic Journal*, 3(4), 188-197. <https://doi.org/10.48161/qaj.v3n4a172>
- Alfineto, J.J.M. (2022). *Avaliação da relação entre práticas do Lean Manufacturing e tecnologias da Indústria 4.0: aplicação de Modelagem Estrutural Interpretativa (ISM)*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-26052022-082738/pt-br.php>
- Allam, Z., & Newman, P. (2018). Redefining the smart city: Culture, metabolism and governance. *Smart Cities*, 1(1), 4-25. <https://doi.org/10.3390/smartcities1010002>
- Alvarez, M.D. (2025). Governance for the implementation of the sustainable development goals in tourism: a 2050 horizon paper. *Tourism Review*, 80(1), 209-220. <https://doi.org/10.1108/TR-12-2023-0872>
- Andrades, L., Romero-Dexeus, C., & Martínez-Marín, E. (2024). Spanish model for the intelligent management of tourist destinations: a methodological approach. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7>
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2319(2), 1171. <https://www.isca.in/IJMS/Archive/v2/i2/2.ISCA-RJMS-2012-054.php>
- Bárcia, L.C., Oliveira, C.T.F., & Gouveia, T.A. (2024). Destinos Turísticos Inteligentes: uma análise da governança turística de Búzios. *Diálogo com a Economia Criativa*, 9(25), 151-167. <https://doi.org/10.22398/2525-2828.925151-167>
- Bianco, D. (2020). *Competências da liderança no Lean Manufacturing e na Indústria 4.0: identificação e relacionamentos*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos]. Repositório da UFSCar.
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversin, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 391-403. Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_29
- Bolívar, M.P.R., & Meijer, A.J. (2016). Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 673-692. <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Çakar, K. (2023). Towards an ICT-led tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 34, 3404-3404.
- Conceição, C.C. (2020). Modelo analítico de governança regional de turismo-MAGRET. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 123-138. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1822>
- Cunha, E.L.D., & Flores, L.C.D.S. (2023). Turismo, governança e parques estaduais na Amazônia brasileira: construção de framework de accountability. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 17, e-2689. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2689>
- Del-Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Del Gesso, C., Lodhi, R.N., & Cobanoglu, C. (2022). Local government's role in promoting city hospitality: a meta-ethnography with a public management perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3855-3880. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1092>
- Del Vecchio, P., Mele, G., Ndou, V., & Secundo, G. (2018). Creating value from social big data: Implications for smart tourism destinations. *Information Processing & management*, 54(5), 847-860. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.006>
- Emmendoerfer, M.L., Mediotte, E.J., & Santos, Y.T. (2022). Governança pública no turismo: polissemia, reflexões e implicações. *Ateliê Geográfico*, 16(1), 24-49. <https://doi.org/10.5216/ag.v16i1.69253>
- Errichiello, L., & Micera, R. (2021). A process-based perspective of smart tourism destination governance. *European Journal of Tourism Research*, 29, 2909-2909. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v29i.2436>
- Fan, Y. Accountability in Public Organization: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Organiz Review*. 25, 295–310 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00792-y>
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 17(3), 385–407.
- Farsari, I. (2023). Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism Recreation Research*, 48(3), 352-367. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>
- Feger, J.E., Kaizer, E.F., Minasi, S.M., & Fratucci, A.C. (2024). A Participação Plural no Contexto da Governança do Turismo de Curitiba/PR. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 18, 2892. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v18.2892>
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., & Ivars-Baidal, J.A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109-133. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1508458>
- Fernández-Tabales, A., & Navarro-Jurado, E. (2022). Nuevos enfoques en la geografía del turismo: gobernanza e inteligencia territorial como últimas fases en la evolución de la gestión turística del litoral. *Documents d'anàlisi geogràfica*, 68(3), 519-531. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.747>
- Gómez-Bruna, D.G., & Thiel-Ellul, D. (2024). Gobernanza en destinos turísticos: el caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs) en España. *Investigaciones Turísticas*, (27), 203-223. <https://doi.org/10.14198/IN-TURI.24674>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7th ed.). Atlas.
- Gispert, O. B., & Clavé, S. A. (2020). Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 100465. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100465>
- Gretzel, U., & Jamal, T. (2020). Guiding principles for good governance of the smart destination. *TTRA Annual International Conference*. <https://core.ac.uk/download/pdf/334980343.pdf>
- Gretzel, U., & Scarpino-Johns, M. (2018). Destination resilience and smart tourism destinations. *Tourism Review International*, 22(3-4), 263-76. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779065>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic markets*, 25, 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558-563. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>

- Guardia, S.R.R. (2020). *Proposta de Framework para classificação de níveis de governança em destinos turísticos inteligentes*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/items/fbebd4f1-c55c-47a6-8e46-c8291156ea2a>
- Guimarães, J.C.F., Severo, E.A., Félix Júnior, L.A., Costa, W.P.L.B., & Salmoria, F.T. (2020). Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119926.
- Hall, C.M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Henrichs, J. A. & De Meza, M. L. F. G. (2017). Governança Multinível para o desenvolvimento regional: um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. *URBE – Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 9(1), 124-138.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Rowman & Littlefield.
- Huertas, A., Moreno, A., & Pascual, J. (2021). Place branding for smart cities and smart tourism destinations: do they communicate their smartness? *Sustainability*, 13(19),10953. <https://doi.org/10.3390/su131910953>
- Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas- Invattur (2020). *Manual sobre Gobernanza para gestores de Destinos Turísticos Inteligentes*. <https://invattur.es/modelo-destinos-turisticos-inteligentes.html>
- Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Mazón, J.N., & Perles-Ivars, Á.F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1581-1600. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Ivars-Baidal, J. A., & Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 82, 2765, 1–31. <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2765>
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Giner-Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100531. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Vera-Rebollo, J. F. (2023). Smart city and smart destination planning: Examining instruments and perceived impacts in Spain. *Cities*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104266>
- Ivars-Baidal, J., Casado-Díaz, A. B., Navarro-Ruiz, S., & Fuster-Uguet, M. (2024). Smart tourism city governance: exploring the impact on stakeholder networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 582-601. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322>
- Jamal, T., & Camargo, B. A. (2018). Tourism governance and policy: Whither justice? *Tourism Management Perspectives*, 25, 205-208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.009>
- Joppe, M. (2018). Tourism policy and governance: Quo vadis? *Tourism Management Perspectives*, 25, 201–203. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>
- Juchneski, D. P., Grechi, D. C., & Biz, A. A. (2024). Governança Inteligente do Turismo: analisando indicadores em Bonito (MS). *Turismo: Visão e Ação*, 26, e19714.
- Kalaoum, F., & Trigo, L. G. G. (2021). Reflexões Teóricas sobre Governança Pública e Governança Turística. *Rosa dos Ventos*, 13(1), 71-83. <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i1p71>
- Kempner-Moreira, F. (2022). *Governança Multinível: um framework para a Governança da Segurança Pública Brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241106>
- Lindström, K. N. (2024). Introducing meta-governance as a sustainability tool in popular culture tourism regional development. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 24(1), 138-148. <https://doi.org/10.1080/15022250.2024.2400060>
- Lee, S. J. (2017). A review of audio guides in the era of smart tourism. *Information Systems Frontiers*, 19, 705-715. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9666-6>
- Marques, R. F. R., & Graeff, B. (2022). Análise Temática Reflexiva: interpretações e experiências em educação, sociologia, educação física e esporte. *MOTRICIDADES: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana*, 6(2), 115-130.

- Mandić, A., & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100862. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
- Mediotte, E. J. (2023). *Governança Multinível em cidades criativas da UNESCO: atores sociais e estruturas organizacionais no contexto da sustentabilidade em Florianópolis (SC) Brasil*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Viçosa].
- Melijosa, I. S., Pino, J. F. B., & Tuero, E. D. V. (2022). Análisis de la investigación sobre destinos turísticos inteligentes mediante la visualización de redes bibliométricas. *Investigaciones Turísticas*, (23), 261-284. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.12>
- Mehrallyev, F., Chan, I. C. C., Choi, Y., Koseoglu, M. A., & Law, R. (2020). A state-of-the-art review of smart tourism research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(1), 78-91. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1712309>
- Nunkoo, R. (2017). Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 277-285. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.10.003>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2020). *Auditoria de políticas públicas descentralizadas no Brasil: Abordagens colaborativas e baseadas em evidências para melhores resultados*. OCDE Publishing.
- Orden-Mejía, M., & Huertas, A. (2022). Analysis of the attributes of smart tourism technologies in destination chatbots that influence tourist satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2854-2869. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1997942>
- Pulido-Fernández, J. I. & Pulido-Fernández, C. (2018). Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level. *Social Indicators Research*, 137, 695-743. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1627-z>
- Rowe, G., & Wright, G. (2011). The Delphi technique: Past, present, and future prospects -Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1487-1490. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.002>
- Sentanu, I. G. E. P. S., Haryono, B., Zamrudi, Z., & Praharjo, A. (2023). Challenges and successes in collaborative tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 33, 3302-3302. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v33i.2669>
- Shafiee, S., Ghatari, A. R., Hasanzadeh, A., & Jahanyan, S. (2022). Developing a model for smart tourism destinations: an interpretive structural modelling approach. *Information Technology & Tourism*, 24(4), 511-546. <https://doi.org/10.1007/s40558-022-00236-7>
- Sharan, P., & Kiron, K. R. (2024). Interpretive Structural Modeling (ISM): A literature review. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 12(5), 2320-2882.
- Soares, J. C., Ruiz, T. C. D., & Ivars-Baidal, J. A. (2021). Smart destinations: a new planning and management approach?. *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2717-2732. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1991897>
- Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. (2015). *Libro Blanco Destinos Turísticos Inteligentes: Construyendo el futuro*. Segittur. <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/libro-blanco-destinos-turisticos-inteligentes/>
- Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, & Andrades, L. (2024). The Pillar of Governance in the Spanish Smart Tourism Destinations (DTI) Model. In L. Andrades, C. Romero-Dexeus, E. Martínez-Marín (Eds.), *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management: A Methodological Approach* (pp. 87-126). Springer International Publishing.
- Tellez, G. P., García, M. E. B., Reyes, D. M., & Pupo, G. H. (2023). La gobernanza turística como instrumento dinamizador en destinos de ciudades patrimoniales. Caso ciudad de Camagüey, Cuba. *Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas*, 27, 47-70. <https://www.eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/304>
- Tribunal de Contas da União. (2021). *Referencial para avaliação de Governança Multinível em políticas públicas descentralizadas*. TCU, Instituto Rui Barbosa, Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil.
- Vas, G.M del, Romero-Dexeus, C., Cabrera, M. P. & López, A. N. (2022). Building sustainability in smart destinations: Applicability of a management model for the case of Spain. In *Transitioning towards the future of tourism destinations: resilient, smart and green development*. Civitas Aranzandi Thompson Reuters. 137-165.

- Villaseñor, M. D. C. V., Ortega, J. L. C., & Sánchez, R. E. (2023). Governmental strategies and policies in the projection of smart tourist destination: An approach to the conceptual and theoretical qualitative analysis. *Sustainability*, 15(9), 7166. <https://doi.org/10.3390/su15097166>
- Zilli, B. H., de Lima Pereira, M., Pimentel, M. R., & de Souza, W. F. L. (2025). A demanda turística e o contexto dos Destinos Turísticos Inteligentes. *RITUR – Revista Iberoamericana de Turismo*, 15(3), 35–60. <https://doi.org/10.28998/ritur.V15.N3.A2025.pp35-60.19700>

Declaração de Disponibilidade de Dados

Todos os dados relevantes estão disponíveis no texto.

Informação dos Autores

Eliane Avelina de Azevedo Sampaio

Doutora em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de São Paulo (USP); Mestre em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo do Instituto Federal de Sergipe (IFS); Pós-graduada em Planejamento do Turismo pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Especialista em Docência do Ensino Superior - Estácio de Sergipe. Graduada em Turismo (UFS) e Técnica em Hotelaria (IFS). Professora universitária e consultora de projetos técnicos nos eixos Turismo, Lazer e Hospitalidade. Parecerista em importantes periódicos e eventos científicos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas sobre os temas: Planejamento e Gestão do Turismo, Destino Turístico Inteligente (DTI), Inovação e Tecnologia Aplicada ao Turismo. Integra a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (ANPTUR).

Contribuições: Conceituação, Curadoria de dados, Análise formal, Investigação, Metodologia, Administração do projeto, Supervisão, Validação, Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.

E-mail: elianeavelina@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/000-0001-9834-4474>

Debora Cordeiro Braga

Livre Docente na Universidade de São Paulo (USP); Doutora e Mestra em Ciências da Comunicação, com ênfase em Turismo pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Docente do curso de Bacharelado em Turismo da Escola de Comunicações e Artes e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Escola de Artes, Ciências e Humanidades, da Universidade de São Paulo. Coordena o eixo de Turismo do Programa de Extensão Municípios Sustentáveis do Instituto de Estudos Avançados. Tem experiência profissional nas áreas de planejamento turístico, demanda turística, mercado de viagens corporativas, redes de cooperação empresarial, travel techs, inovação e sustentabilidade. Vem atuando como orientadora e pesquisadora nos seguintes temas: planejamento turístico, turismo na cidade de São Paulo, gestão de agências de viagens, responsabilidade social corporativa. Lidera o grupo de pesquisa Inovação e Mercado de Viagens e Turismo.

Contribuições: Conceituação, Curadoria de dados, Investigação, Metodologia, Supervisão, Validação, Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.

E-mail: bragadc@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-7920>

Alexandre Augusto Biz

Professor do Departamento de Engenharia do Conhecimento - UFSC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC. Pós-Doutorado Empresarial CNPq realizado no Instituto Stela (2012). Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC, 2009). Mestre em Turismo e Hotelaria (UNIVALI, 2003) Graduado em Turismo e Hotelaria (UNIVALI, 1996). É líder do Grupo de Pesquisa - TURITEC. Coordenador do Laboratório de Destinos Turísticos Inteligentes (Lab-DTI). Desenvolve pesquisas em Destinos Turísticos Inteligentes, Aplicações da Engenharia e Gestão do Conhecimento para o Turismo. Revisor de periódicos nacionais e internacionais. Coordenador Geral do Seminário Brasil Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo.

Contribuições: Conceituação, Investigação, Metodologia, Validação, Redação do manuscrito original.

E-mail: bizdetur@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3235-9328>