

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (CEAD)
GESTÃO PÚBLICA DE TURISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Bárbara Ruberti

**Ferramenta PDCA Aplicada à Gestão dos Planos Diretores de Turismo: um
estudo a partir das Estâncias Turísticas do Estado de São Paulo**

Juiz de Fora
2026

**Ferramenta PDCA Aplicada à Gestão dos Planos Diretores de
Turismo: um estudo a partir das Estâncias Turísticas do Estado de
São Paulo**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Especialização em Gestão
Pública de Turismo e Desenvolvimento
Regional da Universidade Federal de Juiz
de Fora como requisito parcial à obtenção
do título de Especialização.

Orientadora: Anne Bastos Martins Rosa

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ruberti, Bárbara.

Ferramenta PDCA aplicada à gestão dos planos diretores de turismo : um estudo a partir das Estâncias Turísticas do Estado de São Paulo / Bárbara Ruberti. -- 2026.
58 p.

Orientadora: Anne Bastos Martins Rosa

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Ciências Humanas. Especialização em Gestão Pública de Turismo e Desenvolvimento Regional, 2026.

1. Plano Diretor de Turismo. 2. Ferramenta PDCA. 3. Gestão Pública em Turismo. 4. Indicadores. I. Bastos Martins Rosa, Anne, orient. II. Título.

Bárbara Ruberti

Ferramenta PDCA Aplicada à Gestão dos Planos Diretores de Turismo: um estudo a partir das Estâncias Turísticas do Estado de São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Especialização em Gestão Pública de Turismo e Desenvolvimento Regional da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Especialização.

Aprovada em 28 de março de 2026

BANCA EXAMINADORA

Doutora Anne Bastos Martins Rosa - Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Doutora Mariana Chaves
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos meus pais e a Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Anne Bastos Martins Rosa, pela orientação durante todo o processo de realização deste trabalho.

Agradeço a Universidade Federal de Juiz de Fora pela oportunidade de fazer parte deste curso, contribuindo grandemente com meu crescimento profissional.

RESUMO

O trabalho analisa como a aplicação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) pode contribuir para a execução e continuidade das ações previstas nos Planos Diretores de Turismo (PDT), visando a melhoria da gestão pública e do desenvolvimento turístico local. A pesquisa fundamenta-se na lacuna observada na literatura científica, com escassa produção na área acerca da gestão dos Planos Diretores de Turismo (PDTs) e de ferramentas de gestão aplicadas ao turismo. Adotou-se uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritiva, utilizando pesquisa bibliográfica e análise documental. A amostra consistiu na análise individual dos Planos Diretores de Turismo das primeiras quinze Estâncias Turísticas presentes na lista de ranqueamento do Estado de São Paulo, no período 2025-2026. O método de análise baseou-se na verificação se as ações citadas no cronograma dos PDTs estavam ancoradas por custos, prazos, estabelecimento de responsáveis e indicadores, para que em etapa posterior estes dados fossem correlacionados às etapas PDCA. Os resultados preliminares indicaram a ausência dessas informações em a grande maioria dos PDTs, indicando fragilidade no acompanhamento, medição e correção das ações. O estudo propôs, por fim, uma matriz de monitoramento, baseada no PDCA, para elevar a efetividade da execução das ações previstas em um PDT.

Palavras-chave: plano diretor de turismo; ciclo PDCA; gestão pública; indicadores.

ABSTRACT

This study analyzes how the application of the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act) can contribute to the execution and continuity of actions outlined in Tourism Master Plans (TMP), aiming to improve public management and local tourism development. The research is based on a gap observed in scientific literature, which shows limited production regarding the management of Tourism Master Plans and management tools applied to tourism. An exploratory-descriptive qualitative approach was adopted, utilizing bibliographic research and document analysis. The sample consisted of an individual analysis of 15 Tourism Master Plans from the highest-ranked tourist resorts in the State of São Paulo during the 2025-2026 period. A comparative method was used to identify whether the actions mentioned in the plans' schedules included costs, deadlines, responsible parties, and indicators, correlating them to the stages of the PDCA tool.

Preliminary results indicated an absence of this information in the vast majority of Tourism Master Plans, hindering the monitoring, measurement, and correction of actions. The study also highlighted the need to establish clear performance indicators and corrective actions to prevent non-fulfillment. Finally, the study proposes a monitoring matrix based on the PDCA cycle to enhance the effectiveness of public management in the sector.

Keywords: tourism master plan; PDCA cycle; public management; indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– PDCA.....	23
Quadro 1	– Lista Classificatória de Estâncias Turísticas – 2025-2026.....	25
Quadro 2	– PDT Estância Turística de Itanhaém, ano 2024	29
Quadro 3	– PDT Estância Turística de Caraguatatuba, ano 2024-2027.....	30
Quadro 4	– PDT Estância Turística de Peruíbe, ano 2022.....	30
Quadro 5	– PDT Estância Turística de Atibaia, ano 2024-2027.....	31
Quadro 6	– PDT Estância Turística de Tatuí, ano 2023-2025.....	32
Quadro 7	– PDT Estância Turística de Botucatu, ano 2023-2026.....	32
Quadro 8	– PDT Estância Turística de Praia Grande, ano 2024.....	33
Quadro 9	– PDT Estância Turística de Bragança Paulista, ano 2022.....	33
Quadro 10	– PDT Estância Turística de Jaú, ano 2023.....	34
Quadro 11	– PDT Estância Turística de Guararema, ano 2022.....	34
Quadro 12	– PDT Estância Turística de Sertãozinho, ano 2024-2027.....	35
Quadro 13	– PDT Estância Turística de São Sebastião, ano 2020-2023.....	36
Quadro 14	– PDT Estância Turística de Iguape, ano 2021-2024.....	36
Quadro 15	– PDT Estância Turística de Santos, ano 2022.....	37
Quadro 16	– PDT Estância Turística de Ibiúna, ano 2022.....	37
Quadro 17	– Tabela Resumo das Perguntas Norteadoras.....	38
Gráfico 1	– Gráfico Resumo da Análise dos PDTs	40
Figura 2	– Modelo de Cronograma de ação do município de Iguape.....	42
Figura 3	– Modelo de Cronograma de ação do município de Santos.....	42
Figura 4	– Modelo de Cronograma de ação do município de Jaú	43
Figura 5	– Modelo de Cronograma de ação do município de Botucatu	44
Figura 6	– Modelo de Matriz	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MTUR	Ministério de Turismo
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDOT	Plano Diretor Orientado ao Turismo
PDT	Plano Diretor de Turismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	GESTÃO PÚBLICA EM TURISMO, GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO TURÍSTICO	14
2.2	POLÍTICAS PÚBLICAS E O PLANO DIRETOR DE TURISMO	17
2.3	FERRAMENTA DE GESTÃO PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT)	21
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	24
4	FERRAMENTA PDCA APLICADO A PLANOS DIRETORES DE TURISMO	28
4.1	PLANOS DIRETORES DE TURISMOS – ANÁLISES.....	28
4.2	O PDCA E A GESTÃO PÚBLICA	41
4.3	PROPOSTA DE MATRIZ PDCA X PDT.....	46
5	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Estudar o turismo é compreender que, sob a perspectiva científica contemporânea, ele transcende a mera atividade de deslocamento e consumo, e consolida-se como um fenômeno complexo que demanda uma análise multidimensional, que tem se destacado entre as organizações governamentais e não governamentais, por sua capacidade de beneficiar comunidades (Dalonso et al., 2012).

Por se tratar de uma atividade que envolve diversos agentes, o turismo necessita de complexa rede de integração entre os responsáveis por seu desenvolvimento (Lohmann; Panosso, 2012). Logo, gerenciar destinos turísticos envolve uma abordagem estratégica que coordene todos os elementos e organizações que o compõem (Pavan; Biz; Thomaz, 2015) e espera que suas ações sigam o princípio dos interesses públicos (Dalonso et al., 2012).

A gestão pública do turismo não deve ser compreendida apenas como uma função administrativa de fomento, pois ao institucionalizar políticas de longo prazo, a administração pública transcende ações sazonais e estabelece as bases para uma governança sólida, capaz de converter o potencial turístico em benefícios tangíveis e sustentáveis para a comunidade local.

O processo de planejamento constitui o alicerce fundamental para a gestão pública eficiente, sendo o instrumento indispensável para garantir que as intenções estratégicas de um destino se convertam em entregas reais à sociedade (Lohmann; Panosso, 2012). Por sua vez, pode ser direcionado pela visão econômica, social ou ambiental, e é a definição do futuro desejado e das providências a serem tomadas para a sua realização (Petrocchi, 2002 *apud* Fernandes, 2011). “É uma atividade permanente, contínua, que permite estabelecer objetivos, metas, além de definir formas de alcançá-los” (Fernandes, 2011, p. 5).

Para que o planejamento turístico deixe de ser um esforço meramente documental, é imperativo que as atividades de gestão sejam dotadas de visões estratégicas. Para isso segue a observação abaixo:

Sendo o Plano Diretor um instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana, que visa ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes, é importante que o desenvolvimento da atividade turística esteja contemplado no Plano Diretor do município, para que o mesmo não cresça de forma desordenada e para que se entenda o papel do turismo na localidade (Brasil, 2022, p.10)

Nesse sentido, o Plano Diretor Orientado ao Turismo (PDOT) atua como ferramenta operacional e documento orientador, estabelecendo as bases de política, legislação e infraestrutura necessárias para dar suporte a execução do planejamento. De acordo com o Ministério do Turismo “[...] visa expressar, como resultado, as diretrizes definidas no Plano Nacional de Turismo, que estruturam um conjunto de estratégias e ações que norteiam o desenvolvimento do turismo brasileiro [...]” (Brasil, 2022, p. 13).

O Ministério do Turismo orienta que seja realizado o monitoramento e avaliação do PDT, possibilitando o debate dos planos, programas e projetos, pois considera que “muitos destes documentos não tratam adequadamente o turismo [...]. Geralmente, são elaborados como propostas simplificadas de inventariação turística ou apenas elencando estratégias de marketing para ativação dos destinos [...]” (Brasil, 2022, p. 13).

Em função disso, o ministério estabeleceu, em parceria com a Universidade de Brasília (UNB), a Cartilha de Plano Diretor Orientado ao Turismo que sugere que cada território crie seu sistema de avaliação e indicadores próprios (Brasil, 2022).

O acompanhamento da efetividade de Planos Diretores de Turismo na literatura ainda é pouco explorado. A literatura científica dedicada ao planejamento turístico brasileiro apresenta uma lacuna significativa quanto ao acompanhamento da efetividade dos Planos Diretores de Turismo após sua implementação. Enquanto abundam estudos voltados às metodologias de inventariação e diagnóstico (as fases iniciais do planejamento), observa-se uma escassez de análises críticas sobre o desempenho real dessas políticas ao longo do tempo.

Essa carência de estudos sobre o pós-plano reflete a própria realidade da gestão pública, onde o documento é frequentemente tratado como um fim em si mesmo, e não como um processo dinâmico. Consequentemente, a falta de registros

acadêmicos sobre o monitoramento e a revisão dos PDTs dificulta a identificação de boas práticas de controle, reforçando a necessidade de se investigar ferramentas para preencher esse vácuo entre a teoria planejada e a eficácia alcançada.

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a analisar como a aplicação do ciclo PDCA pode contribuir com a execução e a continuidade das ações previstas em Planos Diretores de Turismo, visando a melhoria da gestão pública e do desenvolvimento do turismo.

Dentre as diversas ferramentas de gestão e melhoria contínua, como o 5S, Kaizen e Lean Six Sigma, foi escolhida a ferramenta PDCA, por alinhar às etapas sugeridas na Cartilha do Plano Diretor Orientado ao Turismo. O PDCA (Plan, Check, Do, Act) é uma ferramenta de gestão que busca aperfeiçoar e controlar processos de maneira contínua (Alves, 2015). Ele pode ser compreendido como um ciclo, com atividades planejadas e recorrentes, buscando tornar os processos mais claros e ágeis (Alves, 2015).

Os objetivos específicos que nortearão a pesquisa, serão: (1) identificar possíveis entraves que a execução de Planos Diretores de Turismo pode sofrer, quando analisados à luz do ciclo PDCA; (2) demonstrar como cada fase do ciclo PDCA pode ser integrada a um PDT; (3) propor uma matriz de monitoramento e de ajustes das ações de um PDT, por meio do emprego do ciclo PDCA.

A questão que norteará essa pesquisa intenta responder: de que forma utilizar a ferramenta PDCA como ferramenta de monitoramento e controle para elevar o índice de efetividade das ações previstas em um Plano Diretor de Turismo?

Para essa análise, foram selecionados o PDTs de cada um dos vinte primeiros municípios classificados como Estâncias Turísticas, de acordo com a Lei nº 18.379, de 23 de dezembro de 2025, referente à Política de Regionalização do Turismo do Estado de São Paulo (São Paulo, 2025). Atualmente são 78 municípios categorizados como Estâncias Turísticas - os critérios mínimos exigidos para tal estão disponíveis na Lei Complementar nº 1.261, de 29/04/2015 (São Paulo, 2015).

A realização desta pesquisa se deu por meio de uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo e exploratório, que utilizou de pesquisa bibliográfica baseada nos temas de gestão pública em turismo, políticas públicas em turismo, planos diretores de turismo, indicadores e ferramentas de gestão (PDCA). As fontes consultadas

foram livros e artigos científicos acrescidas de análise documental dos Planos Diretores de Turismo das Estâncias Turísticas selecionadas.

Foi realizada uma análise comparativa entre os ciclos da ferramenta de gestão PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) e cada um dos Planos Diretores de Turismo selecionados. O objetivo foi identificar a existência de métricas e/ou indicadores de acompanhamento das ações propostas por esses planos, bem como verificar como a ferramenta PDCA pode contribuir para a gestão de PDTs, relacionando o PDCA com a possibilidade de mitigação da não execução das ações previstas.

Os capítulos foram dispostos da seguinte maneira: 1.Introdução, com a contextualização do tema e apresentação dos objetivos e questão problema; 2. Referencial Teórico, contendo conceitos e discussões centrais e respectivos autores; 3. Metodologia, com a descrição das etapas de elaboração da pesquisa bibliográfica e documental; 4. Análise dos Resultados por meio da aproximação analítica dos Planos Diretores de Turismo com a Ferramenta PDCA; 5. Conclusão, com a retomada dos objetivos, da questão problema, como também a indicação de limitações da pesquisa e indicações de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico discorrerá acerca de gestão pública em turismo, planejamento turístico, políticas públicas em turismo, Plano Diretor de Turismo, indicadores e ferramenta de gestão PDCA.

2.1 GESTÃO PÚBLICA EM TURISMO, GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO TURÍSTICO

O fenômeno turístico, dada sua complexidade e transversalidade, exige uma atuação estatal que transcenda a mera promoção de destinos. No contexto contemporâneo, a gestão pública do turismo é compreendida como um exercício de governança estratégica, no qual o Estado atua como indutor, regulador e articulador de interesses diversos entre o setor privado, a sociedade civil e o meio ambiente.

Governança não deve ser compreendida como sinônimo de governo, mas sim como um modo de fazer compartilhado. É o poder descentralizado, de forma democrática e participativa, proveniente da necessidade da combinação entre público e privado, Estado e sociedade, visando harmonizar os interesses dos dois setores (público e privado) com os da sociedade civil. A governança reduz a sobrecarga do Estado e atua como um mecanismo de equilíbrio, permitindo ao governo delegar e compartilhar responsabilidades. Exige articulação por parte do governo, funcionando como eixo, integrando diversos atores sociais (Emmendoerfer; Mediotte; Santos, 2022).

O debate acerca da governança consolidou-se na agenda internacional em resposta às transformações nas formas de governar globalmente. Diante de episódios de instabilidade econômica e financeira, os gestores públicos viram-se obrigados a reestruturar suas prioridades e funções, visando não apenas a eficiência institucional, mas também a efetiva entrega de resultados à sociedade (Santos; Rover, 2019).

No turismo, a governança pode ser desenvolvida envolvendo aspectos socioeconômicos, ambientais e políticos, com diversos atores envolvidos - trade turístico, terceiro setor, a comunidade e o governo (Kalaoum; Trigo, 2021). Ruschmann et al., 2017, p. 129 *apud* Kalaoum; Trigo, 2021, p. 70, afirma que “esse modelo de gestão tem maior grau de complexidade devido à natureza participativa, tendo a singularidade do Estado como condutor da linha de processo”.

No Brasil, o turismo é organizado de maneira descentralizada desde a década de 1990, buscando a articulação e repostas às demandas do setor, o que fortalece a participação social e integra as políticas públicas (Brasil, 2021). A descentralização significa desconcentração, concedendo certo grau de autonomia administrativa à uma entidade, refletindo uma maior autenticidade a participação democrática (Lobato, 2001 *apud* Costa; Carvalho, 2012).

No Brasil, deve-se citar a criação do Ministério do Turismo em 2003 como um marco da gestão pública do turismo e um reforço à governança compartilhada (Costa; Carvalho, 2012). Ainda em 2003, o governo lançou o PNT (Plano Nacional de Turismo), contendo diretrizes, metas e programas, tornando-se um documento orientador para as esferas estaduais e municipais.

De acordo com Costa e Carvalho (2012, p. 9): “a elaboração do Plano Nacional de Turismo, pelo Ministério do Turismo, veio com a intenção de consolidar a política de gestão descentralizada do turismo brasileiro, além de aumentar a oferta de produtos turísticos [...]”, demonstrando uma alteração na forma de se exercer a política pública. A mensagem presidencial contida dentro do Plano:

O Plano Nacional deve ser o elo entre os governos federal, estadual e municipal; as entidades não governamentais; a iniciativa privada e a sociedade no seu todo. Deve ser fator de integração de objetivos, otimização de recursos e junção de esforços para incrementar a qualidade e a competitividade, aumentando a oferta de produtos brasileiros nos mercados nacional e internacional (Brasil, 2003, p. 6).

Pode-se afirmar que a regionalização foi uma evolução para superar a visão meramente setorial, uma vez que descentraliza as responsabilidades de forma que as instâncias municipais, regionais, estaduais e federais compartilhem o poder de decisão (Costa; Carvalho, 2012).

Essa descentralização, embora necessária para a autonomia local, impõe aos municípios desafios que ultrapassam a simples execução de tarefas administrativas. De acordo com Silveira (2025, p.14), “entre os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos municipais estão a escassez de recursos financeiros, a falta de capacitação dos servidores e a necessidade de transparência e prestação de contas”. Outro obstáculo é a falta de planejamento, engendrada na dissociação entre planejamento e governança pela rede de atores (Graciano; Holanda, 2020; Mediotte, 2020 *apud* Emmendoerfer; Mediotte; Santos, 2022). Deste modo, se faz necessário um planejamento adequado para reduzir esses obstáculos.

O planejamento turístico em âmbito municipal fundamenta-se na ideia de que a localidade é o espaço essencial onde o turismo ocorre e onde seus impactos são sentidos de forma mais direta. Para que seja efetivo, é necessário que a comunidade atue como protagonista (Brasil, 2007), participando ativamente de todas as etapas, desde a concepção até a implementação e avaliação das ações. O uso de instrumentos como os Conselhos Municipais de Turismo é incentivado para que diferentes segmentos da sociedade civil possam apoiar e tomar decisões sobre a atividade turística.

O planejamento turístico não deve ser visualizado apenas como a elaboração de documentos formais e planos diretores¹, mas sim como um processo dinâmico e contínuo. De acordo com Lohmann e Panosso, (2012, p.135):

Entre as várias definições que existem, pode-se dizer que planejamento turístico é um processo que visa, a partir de uma situação dada, a orientar o desenvolvimento turístico de um empreendimento, local, região, município, estado ou país, tendo como meta alcançar objetivos propostos anteriormente ou durante a própria elaboração do planejamento.

Ainda para Lohmann e Panosso, (2012, p. 138): “O planejamento deve ser visto como um processo dinâmico” e sob a ótica da gestão pública, está sujeito a correção de rumos, assegurando que as metas estabelecidas permaneçam alinhadas à realidade local. Desta forma, deve-se compreender o planejamento como um ciclo de aprendizado: “[...] o planejamento é um processo contínuo e renovável, ele ocorre no período presente, resultante de um aprofundado estudo da realidade, com o intuito de ordenar ações que acontecerão em um momento futuro” (Braga, 2007, p.1).

A análise do planejamento turístico sob a ótica da gestão pública contemporânea, pressupõe ainda, o uso de ferramentas que permitam identificar não apenas o que é planejado, mas como a estrutura organizacional se comporta para viabilizar tais intenções. É nessa interseção entre o planejamento documental e a capacidade executiva que se insere a necessidade de metodologias de gestão voltadas à melhoria contínua, capazes de nortear o desenvolvimento local de forma eficiente diante das instabilidades da gestão pública.

2.2. POLÍTICAS PÚBLICAS E O PLANO DIRETOR DE TURISMO

Entende-se por políticas públicas em turismo o direcionamento dado pelo Governo nas esferas federal, estadual, municipal ou regional para o desenvolvimento do turismo no destino, após consulta aos representantes do setor e

¹Documento orientador de desenvolvimento do turismo.

da sociedade. Esses direcionamentos são encontrados no Plano Nacional de Turismo e demais documentos de suas esferas (Lohmann; Panosso, 2012).

A política pública de turismo é a responsável pela elaboração de diretrizes a serem seguidas pelo planejamento e no controle da atividade no país, sendo geridas pelo Ministério do Turismo, Secretarias Estaduais e Municipais de Turismo (Dalonso et al., 2012). De acordo com Lohmann; Panosso, 2012, p. 127: “os países que desejam incrementar e desenvolver o turismo interno, bem como competir no concorrido mercado internacional, devem ter uma política pública clara que, acima de tudo, estabeleça as diretrizes, as estratégias, os objetivos e as ações [...]”.

O Plano Diretor é parte integrante do processo de planejamento de um município, e objetiva “implantar uma gestão democrática e participativa por meio de instrumentos definidos no Estatuto da Cidade” (Brasil, 2022, p. 12). O entendimento do turismo como um “fenômeno ecossistêmico, que promove transformações no território municipal” (Brasil, 2022, p. 13) e que sua gestão deve ser realizada por meio de um Plano Diretor.

Em função disso, este instrumento é documento obrigatório para que um município seja categorizado como Estância Turística no Estado de São Paulo, conforme a Lei Complementar nº 1.261 de 2015, Capítulo II – das Estâncias Turísticas: “VI - ter um plano diretor de turismo, aprovado e revisado a cada 3 (três) anos” (São Paulo, 2015, Art. 2º) em conformidade com o Programa de Regionalização do Turismo, do Ministério do Turismo.

No estado de São Paulo, as políticas públicas de turismo estão vinculadas às legislações que concedem o título de Estância Turística ou de Município de Interesse Turístico a municípios com potencial turístico. A obtenção dessa classificação é estratégica, pois viabiliza o acesso ao recurso estadual do DADETUR - Departamento de Apoio ao Desenvolvimento dos Municípios Turísticos (Rigoldi et. al., 2020).

O DADETUR foi criado em 1989, através da Lei nº 6.470, e tem como finalidade transferir recursos do Tesouro para o desenvolvimento de infraestrutura turística no Estado de São Paulo, exclusivamente para municípios classificados como Estâncias Turísticas e Municípios de Interesse Turístico (Panrotas, 2023).

Atualmente, o Estado conta com 78 Estâncias Turísticas e 136 Municípios de Interesse Turístico (São Paulo, 2025).

O Plano Diretor de Turismo, além de documento obrigatório para o pleito de título de Estância Turística, também é um instrumento básico da gestão municipal, apresentando como o desenvolvimento deve ser realizado na localidade. (Brasil, 2022). Como visto na seção anterior, o turismo deve ser planejado de maneira adequada a fim de potencializar o desenvolvimento turístico, e sendo assim, o Plano Diretor de Turismo busca sintetizar as diretrizes definidas no Plano Nacional de Turismo² e desenvolver metas e ações realizáveis na esfera municipal (Brasil, 2022). Também para a elaboração do Plano Diretor de Turismo, faz-se necessário observar a importância política, social, econômica, cultural e ambiental da atividade turística no destino (Paraná, 2021).

De acordo com a Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo do Estado do Paraná, é preciso realizar alguns levantamentos, como:

- Identificação da realidade local (entraves e potencialidades);
- Dados de reuniões com dirigentes municipais e lideranças comunitárias;
- Levantamento do Inventário Turístico com oferta e demanda;
- Diretrizes do Plano e Políticas nacionais, estaduais e regionais (Paraná, 2021).

Esses direcionamentos apontam para a necessidade do PDT ser realizado com a colaboração da sociedade civil, além de se ter conhecimento de Políticas que norteiam o planejamento turístico, em esfera estadual. Ainda, recomenda-se que o Plano Diretor de Turismo seja elaborado em conformidade com as diretrizes setoriais contidos no Plano Diretor Municipal, visto que a atividade turística é influenciada e dependente de outras secretarias (Paraná, 2021).

Em relação às etapas para elaboração do Plano Diretor de Turismo (Paraná, 2021), segue:

² É o principal documento de planejamento estratégico do Governo Federal para orientar o desenvolvimento do setor turístico no Brasil. Ele funciona como um mapa que define diretrizes, metas e ações para que o país cresça de forma organizada e competitiva. Atualmente, está em vigor o Plano Nacional de Turismo 2024-2027.

- Diagnóstico: análise situacional do destino turístico, realizada através de informações coletadas de oferta, demanda, projetos existentes, legislações, recursos e comunidade. Recomenda-se a estruturação de “pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças”, a análise SWOT ou FOFA.
- Prognóstico: é a realização de projeções futuras com base no levantamento do diagnóstico. Deve ser observados aspectos quantitativos, como projeções estatísticas e aspectos qualitativos.
- Objetivos e Metas: determinar o que se deve atingir, sendo que os objetivos são os resultados a serem alcançados e as metas são os objetivos quantificados.
- Estratégia de Ação: é encontrar alternativas para a realização do objetivo, atentando-se a probabilidade do êxito. Deve apresentar tempo de execução (prazo) e recursos disponíveis (custos).
- Programas e Projetos: atividades previstas na execução do Plano.
- Aprovação: pelo Conselho Municipal de Turismo e pela Câmara Municipal, para que se torne uma Lei.
- Acompanhamento e Avaliação: definir o método de monitoria e de avaliação dos programas e projetos propostos, através de indicadores.

Através da participação da sociedade, do Conselho de Turismo, do Poder Público, do Trade turístico, do sistema S, entre outros participantes, a fim de diagnosticar os reais anseios do desenvolvimento do potencial turístico do município.

O Ministério do Turismo recomenda que seja desenvolvido um Sistema Municipal de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (SMPMA), que proporcionará um processo contínuo de planejamento das ações e monitoramento do Plano Diretor de Turismo, possibilitando o debate dos planos, programas e projetos, por meio de levantamento de dados e informações e de sua sistematização. E ainda que, “cada território avaliará quais são os indicadores apropriados para serem monitorados” (Brasil, 2022, p. 70), considerando que “[...] o uso de indicadores sociais na administração pública são as opções que permitem

tanto o aprimoramento do monitoramento das suas ações, quanto o controle social do estado por parte da sociedade” (Brasil, 2022, p. 70).

Em resumo, observa-se os seguintes aspectos sobre o planejamento e gestão do PDT:

- A dimensão participativa.
- A integração da dimensão estratégica situacional com a operacional, e da dimensão política com a dimensão técnica.
- O foco nas oportunidades geradas pelas políticas de desenvolvimento territorial.
- A articulação com o Estatuto da Cidade, Plano Nacional de Turismo, Lei Nacional do Turismo e Lei Municipal de Turismo (Brasil, 2022, p.70).

Quanto ao “Monitoramento”:

- Orientar os agentes a evitar ou superar problemas recursivos.
- Ser permanente contínuo, a partir de um sistema integrado de informações.
- Observar a qualidade social das ações implementadas (Brasil, 2022, p.70).

Quanto à “Avaliação”:

- O enfoque qualitativo inserido em uma perspectiva próxima à realidade do território.
- O comprometimento com o direito à informação dos participantes das ações (Brasil, 2022, p.70).

O Ministério do Turismo reforça a necessidade do monitoramento das ações para identificar se as metas estão sendo alcançadas. Sobre o uso de indicadores, a recomendação gira em torno da possibilidade de medir e realizar avaliação para melhoria contínua.

2.3. FERRAMENTA DE GESTÃO PDCA (*PLAN, DO, CHECK, ACT*)

Para a execução das ações previstas e em um PDT, o suporte de metodologias que favoreçam a agilidade e a correção de rumos em tempo real é

recomendado. O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), originário da gestão da qualidade total, emerge não apenas como um método administrativo, mas como uma ferramenta para monitorar a realização dessas ações.

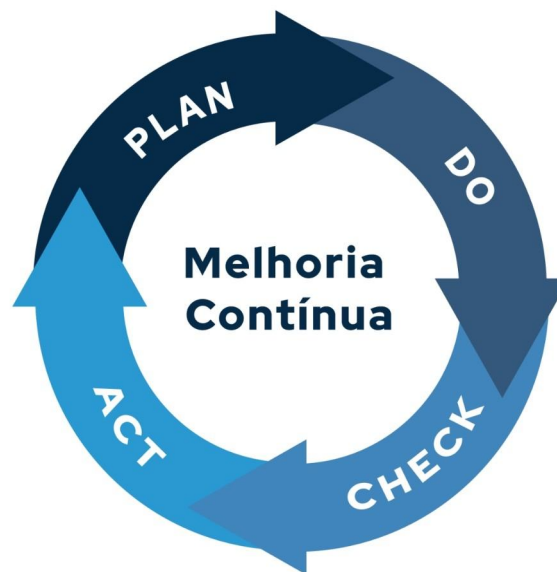
O PDCA é uma metodologia de gerenciamento, desenvolvido nos laboratórios da *Bell Laboratories*, EUA, na década de 30. O responsável por sua criação foi o estatístico americano, Walter A. Shewhart (Andrade, 2003). Sua finalidade era ser um ciclo de controle estatístico do processo, podendo ser repetido continuamente sobre qualquer processo ou problema (Andrade, 2003). Na década de 50, a ferramenta ganha popularidade através do especialista de qualidade W. Edwards Deming, adquirindo notoriedade mundial com a aplicação deste método nos conceitos de qualidade em trabalhos realizados no Japão (Andrade, 2003).

Pode-se definir o conceito de PDCA, como: “um método de gerenciamento de processos ou sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais” (Campos, 1996, p. 262 *apud* Andrade, 2003, p. 10). Uma importante característica dessa ferramenta é que ela não possui um fim pré-determinado, tendo por princípio tornar os processos dos envolvidos na execução da gestão mais ágeis e claros (Alves, 2015).

As quatro etapas consistem em:

- *Plan* (Planejamento): o ciclo inicia-se com a definição de um plano a sanar um problema ou criação de um processo. É identificado um problema ou necessidade, estabelece-se uma meta, analisa-se o problema para coleta de dados, analisa-se o processo para o entendimento do que causa o problema e por fim, cria-se um plano de ação.
- *Do* (execução): consiste em oferecer treinamento aos envolvidos (caso seja necessário) e a execução do plano de ação.
- *Check* (verificação): é análise dos resultados alcançados e/ou dados coletados. Pode ser realizada concomitantemente a realização do plano ou ao final, na entrega dos resultados. É nessa fase onde se identificam as falhas e erros.
- *Act* (Agir): realização de ações corretivas nas falhas identificadas. O ciclo é reiniciado nessa fase, levando ao processo de melhoria contínua, conforme expressão na Figura 2 (Alves, 2015).

Figura 1 – PDCA



Fonte: Hinc – Ferramenta PDCA.

De acordo com Andrade, (2003, p.12):

O ciclo do PDCA envolve diversas possibilidades [...] com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua, enfatizando que cada programa de melhoria deve começar com um planejamento cuidadoso (definir uma meta), resultar em ações efetivas, em comparação da eficácia das ações, para enfim, obter os resultados da melhoria, podendo ser reutilizado a cada melhoria vislumbrada.

Ainda que o PDCA seja uma ferramenta muito difundida na prática do TQM³, deve-se ter cautela em sua aplicação. Refletir sobre a solução do problema em si e não somente aplicar métodos e técnicas deve ser o objetivo da ação (Smith, 1998 *apud* Fonseca; Miyake, 2006). Em suma, o ciclo PDCA não se limita a uma ferramenta de controle, mas consolida-se como uma filosofia de gestão voltada à excelência e à superação de entraves operacionais.

O uso de indicadores é um meio de controle que pode ser adotado pela gestão. Por indicadores entende-se: “[...] formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos” (Tadachi, Flores, 2005 *apud* Zacatto *et al.*, 2009, p.9). São utilizados para controlar e melhorar o desempenho dos serviços,

³ Gestão de Qualidade Total (*Total Quality Management*): é uma abordagem da gestão, focada na melhoria contínua de serviços e processos, que envolve os colaboradores para superar as expectativas de um determinado cliente (Smith, 1998 *apud* Fonseca; Miyake, 2006).

são parâmetros que indicam a diferença entre uma situação desejada e atual. Na administração pública, aumentam a transparência, sendo importantes ferramentas gerenciais (Zacatto *et al.*, 2009).

No turismo, os indicadores podem ser tanto selecionados em bases existentes quanto criados através de métodos específicos, de acordo com as necessidades do destino. Esse processo de transformação e atualização de métricas é fundamental para que os sistemas de informação turística reflitam com precisão as novas dinâmicas do mercado e da tecnologia (Miskalo-Cruz; Gândara, 2016).

Entretanto, para que os indicadores sejam instrumentos úteis à tomada de decisão, é fundamental identificar o que se pretende medir para transformar informações complexas em medidas significativas. A importância atribuída a cada indicador variará segundo as metas pretendidas e as particularidades do destino, integrando tanto aspectos numéricos quanto elementos qualitativos no processo de monitorização (Miskalo-Cruz; Gândara, 2016).

Já indicativos de desempenho podem ser definidos como “um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto de desempenho, com objetivo de comparar essa medida com suas metas preestabelecidas” (TCU, 2000, p.9 *apud* Zacatto *et al.*, 2009, p.10).

Sem medidores/indicadores torna-se impossível avaliar o desempenho da gestão pública. Através do monitoramento de indicadores, o prefeito e/ou secretário de uma pasta de determinado município, conseguem realizar a tomada de decisão de forma mais segura e eficiente.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa ancora-se em uma abordagem qualitativa em função do objeto de pesquisa e dos objetivos pretendidos, e caracteriza-se como exploratório-descritiva visto o “[...] caráter incipiente do ramo, a natureza mutante dos fenômenos estudados e a frequente separação entre pesquisa e ação” (Veal, 2011, p. 29), e que

“[...] procura descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamento em áreas ou atividades que não foram previamente estudadas” (Veal, 2011, p. 29).

O início das investigações se fundamentou em um levantamento de referencial teórico sobre os seguintes assuntos: gestão pública em turismo, planejamento turístico, Plano Diretor de Turismo, ferramenta de gestão PDCA e indicadores em gestão pública. As fontes de pesquisa utilizadas foram repositórios, como: Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES. Esse levantamento foi realizado através de literaturas específicas, livros e artigos científicos.

A pesquisa documental também foi empregada, em especial por meio da Cartilha de Plano Diretor Orientado ao Turismo, desenvolvida pelo Ministério do Turismo, e os Planos Diretores de Turismo de Estâncias Turísticas do Estado de São Paulo.

A seleção dos municípios paulistas e seus respectivos planos se deu a partir da lista de ranqueamento das atuais setenta e oito Estâncias Turísticas 2025-2026.⁴ O critério para seleção dos PDTs foi analisar os vinte primeiros municípios ranqueados, pois isso indica que obtiveram a melhor pontuação⁵. Este quantitativo representa 25% do total das Estâncias Turísticas ou ¼ da classificação geral, conforme lista classificatória, disponível no Quadro 1:

Quadro 1 – Lista Classificatória de Estâncias Turísticas - 2025-2026

1	ITANHAÉM
2	CARAGUATATUBA
3	PERUÍBE
4	ATIBAIA
5	TATUÍ
6	BOTUCATU
7	PRAIA GRANDE
8	RIBEIRÃO PIRES
9	BRAGANÇA PAULISTA

⁴Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1261-29.04.2015.html>>. Acesso em: 17 fev. 2026.

⁵Conforme lista divulgada pela Agência de Notícias do Governo do Estado de São Paulo, em novembro de 2025. Disponível em: <<https://www.agenciasp.sp.gov.br/sp-amplia-numero-de-estancias-turisticas-para-78-e-encaminha-projeto-para-votacao-na-alesp/>>.

10	JAÚ
11	GUARAREMA
12	SERTÃOZINHO
13	SERRA NEGRA
14	SÃO SEBASTIÃO
15	BURITAMA
16	BROTAS
17	BARRA BONITA
18	IGUAPE
19	SANTOS
20	IBIUNA

Fonte: Lei nº 18.793, de 23 de dezembro de 2025.

A busca pelos Planos Diretores de Turismo dos municípios acima indicados foi feita através de Portais da Transparência e dos sites oficiais das prefeituras. Entretanto, não foi possível localizar cinco deles, a saber: Ribeirão Pires, Serra Negra, Buritama, Brotas e Barra Bonita. Sendo assim, a amostra da pesquisa, de caráter intencional e por conveniência (Pires *et al.*, 2023), foi reduzida para 15 PDTs.

A análise dos PDTs foi feita individualmente, com o objetivo de responder as seguintes perguntas norteadoras, correlacionando com as etapas do PDCA, sendo:

- PLAN (Planejamento)

P1 - O cronograma de ações possui prazos específicos?

P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?

P3 - Foi realizada uma Análise SWOT (FOFA) para embasar as prioridades do cronograma?

As perguntas enquadradas na fase “*Plan*” foram embasadas nas orientações da Cartilha do Ministério de Turismo (Brasil, 2022) e no documento elaborado pela Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo do Estado do Paraná (Paraná, 2021), onde solicitam que os Planos Diretores de Turismo tenham cronograma de ações (prazos), estimativa orçamentária (valores) e a análise SWOT (diagnóstico).

- DO (Execução)

D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?

D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?

D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?

As perguntas enquadradas na fase “*Do*” foram elaboradas a partir da análise de estudos de governança (Kalaoum; Trigo, 2021) e das Cartilhas de Desenvolvimento de um Plano Diretor de Turismo (Brasil, 2022; Paraná, 2021), visto que, apontar um ou mais responsáveis pela ação é uma maneira de direcionar o acompanhamento e as responsabilidades. Especificamente, quanto à pergunta D3, o foco é identificar se há integração das ações do Plano Diretor com leis e planos orçamentários do município, sendo que, ao vincular a ação a um recurso específico gera-se uma segurança de que a ação terá seus custos atendido.

- CHECK (Verificação/Monitoramento)

C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?

A pergunta enquadrada na fase “*Check*” foi elaborada a partir da identificação da necessidade em estabelecer métricas e indicadores (Zacatto *et al.*, 2009) no acompanhamento das ações e da recomendação do Ministério do Turismo (Brasil, 2022).

- ACT (Ajuste/Ação Corretiva)

A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?

A pergunta enquadrada na fase “*Act*” também partiu das orientações do Ministério do Turismo (Brasil, 2022) e Lohmann e Panosso, (2012), em revisar as ações realizadas com o objetivo de corrigi-las, caso necessário.

Esta etapa gerou dados que possibilitaram a elaboração dos Quadros 2 até o 16, disponíveis no item 4 desta pesquisa. A análise deste material tornou possível responder os seguintes objetivos específicos 1 e 2.

A partir daí, realizou-se a última etapa metodológica: a proposição de uma matriz de monitoramento, através dos ciclos do PDCA, que favoreça o ajuste de ações previstas em um Plano Diretor de Turismo, a fim de garantir maior grau de efetividade. Com isso, conseguiu-se responder o objetivo específico 3, bem como responder à questão problema desta pesquisa.

O conjunto destes resultados legitima o objetivo geral.

4. FERRAMENTA PDCA APLICADO A PLANOS DIRETORES DE TURISMO

O capítulo quatro deste trabalho abordará a análise dos Planos Diretores de Turismo, abordagem ao PDCA e gestão pública e a proposta de uma matriz associando o PDCA ao Plano Diretor de Turismo.

4.1. PLANOS DIRETORES DE TURISMOS - ANÁLISES

Deve-se apontar que a atual legislação que rege o ranqueamento dos municípios do Estado de São Paulo em Estâncias Turísticas ou em Municípios de Interesse Turístico estabeleceu a revisão periódica do Plano Diretor de Turismo como um pré-requisito obrigatório para a manutenção da categorização e de repasses de recursos via DADETUR (Lei Complementar Estadual nº 1.261/2015).

No entanto, há que se considerar a possibilidade de que algumas prefeituras, sob a pressão de prazos e do risco de rebaixamento na classificação, realizarem atualizações documentais meramente burocráticas, focadas em cumprir os itens de um “*check-list*” legislativo, em vez de estruturar um planejamento funcional e exequível. Caso isso ocorra, seja em que medida for, o resultado será um ciclo de revisões estáticas que, embora garantam o enquadramento jurídico do município, não promoverão a melhoria contínua da atividade turística, uma vez que o plano será refeito/atualizado para atender à lei, e não para gerenciar o destino.

Retoma-se aqui a advertência feita pelo Ministério do Turismo (2022) a respeito da qualidade de planos que por diversas vezes “não tratam adequadamente

o turismo [...]. Geralmente, são elaborados como propostas simplificadas de inventariação turística ou apenas elencando estratégias de marketing para ativação dos destinos [...]" (Brasil, 2022, p. 13).

Isto posto, a análise dos Planos Diretores de Turismo (PDTs) selecionados dedica especial atenção à estrutura de suas planilhas de metas e cronogramas de ações, elementos que deveriam configurar o núcleo operacional da gestão municipal. O objetivo desta investigação documental é verificar se tais instrumentos realizam apenas listagem de ações ou se apresentam, de forma explícita, métricas de desempenho e indicadores de acompanhamento. Sob a ótica do ciclo PDCA, a existência desses indicadores é o que define a viabilidade da etapa de verificação (*Check*); sem parâmetros quantificáveis ou prazos de monitoramento estabelecidos nos cronogramas, o planejamento torna-se incapaz de gerar retroalimentação. Assim, a análise busca identificar se o desenho atual desses planos oferece o suporte necessário para uma gestão baseada em evidências ou se a ausência de métodos de medição condena o documento à obsolescência precoce.

Os quadros abaixo apresentam o resultado desta análise, feito a partir do conjunto de oito perguntas, divididas entre as etapas do ciclo PDCA, cuja elaboração e contexto estão explicados no item Metodologia. Segue:

Quadro 2 - PDT Estância Turística de Itanhaém, ano 2024.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?		X
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO

C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 3 – PDT Estância Turística de Caraguatatuba, ano 2024-2027.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?	X	
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?		X
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?	X	
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 4 – PDT Estância Turística de Peruíbe, ano 2022

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor)		X

para cada ação?		
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?		X
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?	X	
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 5 – PDT Estância Turística de Atibaia, ano 2024-2027

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 6 – PDT Estância Turística de Tatui, ano 2023-2025.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?		X
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 7 – PDT Estância Turística de Botucatu, ano 2023-2026.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?	X	
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X

ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 8 – PDT Estância Turística de Praia Grande, ano 2024.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?		X
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?		X
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 9 – PDT Estância Turística de Bragança Paulista, ano 2022.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	

D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?	X	

Fonte: Autora (2026).

Quadro 10 – PDT Estância Turística de Jaú, ano 2023.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 11 – PDT Estância Turística de Guararema, ano 2022.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?	X	

P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?		X
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?		X
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?		X
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 12 – PDT Estância Turística de Sertãozinho, ano 2024-2027.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?	X	
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 13 – PDT Estância Turística de São Sebastião, ano 2020-2023.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?	X	
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?	X	
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 14 – PDT Estância Turística de Iguape, ano 2021-2024.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?	X	
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	X	
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X

ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 15 – PDT Estância Turística de Santos, ano 2022.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?	X	
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?		X
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

Quadro 16 – PDT Estância Turística de Ibiuna, ano 2022.

PLAN (PLANEJAMENTO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
P1 – O cronograma de ações possui prazos específicos?		X
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?		X
P3 – Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	X	
DO (EXECUÇÃO)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
D1 - O plano designa um responsável direto (Secretaria, Departamento ou Setor) para cada ação?		X

D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?		X
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?		X
CHECK (Verificação/Monitoramento)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?		X
ACT (Ajuste/Ação Corretiva)		
ANÁLISE	SIM	NÃO
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?		X

Fonte: Autora (2026).

O quadro abaixo sintetiza os resultados expressos nos Quadros 2 a 16 para melhor visualização e compreensão dos cenários identificados:

Quadro 17 - Tabela Resumo das Perguntas Norteadoras

15 MUNICÍPIOS	SIM	NÃO
P1 - O cronograma de ações possui prazos específicos?	3	12
P2 - Existe uma estimativa orçamentária para cada ação listada?	1	14
P3 - Foi realizada uma Análise SWOT para embasar as prioridades do cronograma?	12	3
D1 - O plano designa um responsável direto para cada ação?	11	4
D2 - Há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução?	9	6
D3 - O PDT cita a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA)?	4	11
C1 - O plano estabelece indicadores de desempenho claros?	1	14
A1 - O texto prevê mecanismos de revisão do cronograma caso as metas não sejam atingidas?	1	14

Fonte: Autora (2026).

Analisando os Planos Diretores de Turismo, pode-se identificar que:

- *Plan*: Ainda que 12, de um total de 15 municípios, realize a análise SWOT, a maioria (12) não apresenta os prazos e quase a totalidade (14) não apresentam os custos das ações. Dessa forma, entende-se que a execução tende a sofrer falhas pois não está direcionado quanto ao tempo e gastos

necessários - informações fundamentais para a percepção de organização, prioridades, recursos, meios e exequibilidade e fluidez do processo.

- *Do*: A maioria (11) indica um responsável pela execução da ação, enquanto um número menor (9) cita a existência de parceria com outros órgãos, dividindo a responsabilidade do órgão gestor central com Conselhos de Turismo (COMTUR), demais secretarias municipais, setor privado (em especial o trade turístico) e representantes do terceiro setor. Esse compartilhamento de responsabilidades contribui para que a ação seja realizada, visto que, o turismo – para sua plena realização – necessita da participação de diversos atores, inclusive na tomada de decisão. Entretanto, apenas 4 municípios entre os 15 conectam suas ações ao LOA e ao PPA. Esta ausência acaba por não explicitar a disponibilidade real dos recursos financeiros que são informados.
- *Check*: Apenas 1 PDTs informa sobre indicadores de acompanhamento em seus cronogramas de ações. Como citado neste trabalho, sem indicadores claros não existe a possibilidade de medir se a ação está sendo realizada de maneira satisfatória ou não. A ausência de indicadores deixa uma lacuna nos Planos Diretores de Turismo.
- *Act*: apenas 1 município apresenta um mecanismo de revisão do cronograma, caso as metas não sejam atingidas. Ao não mensurar meios de aplicar ações corretivas, os Planos Diretores de Turismo podem chegar ao seu último ano de vigência com grande parte das ações não concluídas ou nem sequer iniciadas. Ao inserir ações corretivas, entende-se que ao identificar um desempenho não satisfatório, haverá a correção de rumos e de meios na condução das ações, seja por inclusão de outros responsáveis, parceiros, aumento de recursos, extensão de prazos, entre outros. Logo, a sinalização de que quase a totalidade dos PDTs não executam essa etapa é um alerta quanto à efetividade do instrumento de planejamento.

Foi possível verificar que apenas o PDT de São Sebastião apresentou um capítulo que citasse “ferramentas de execução, acompanhamento e evolução”, com indicadores, mas não informa como proceder caso os objetivos não fossem

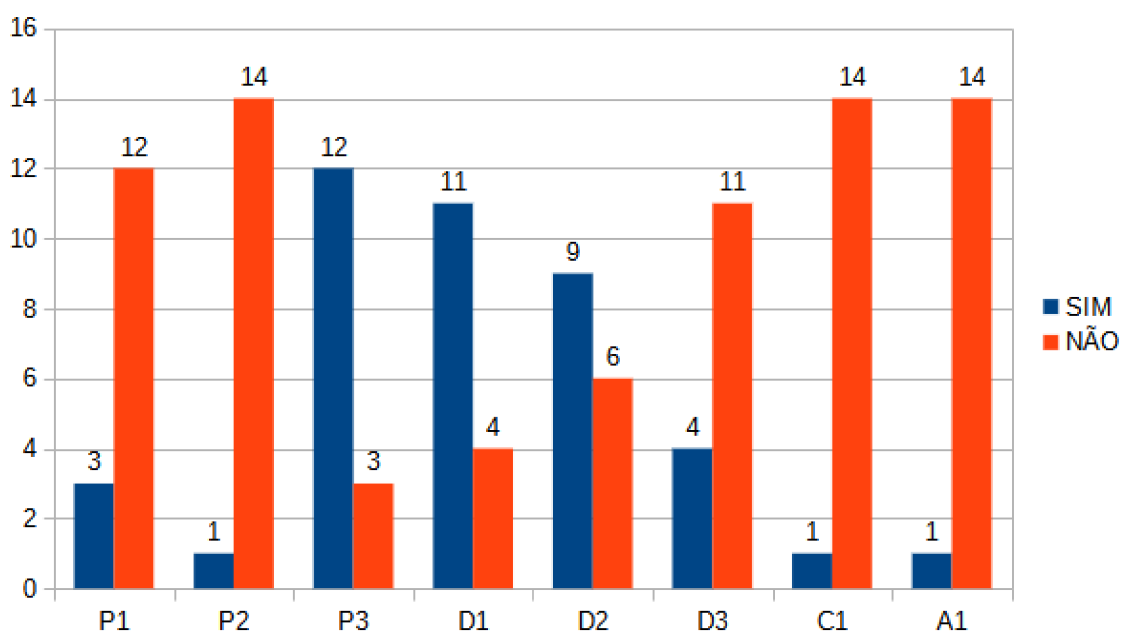
alcançados. Atibaia possui o campo “indicadores”, mas não são específicos, por isso, não foi considerado como “indicativos claros”.

O PDT de Bragança Paulista não apresenta indicadores, mas cita a ferramenta PDCA, para análise e correção. O texto diz que o Plano Diretor de Turismo terá seus indicadores, objetivos e ações monitorados, mas não explica como será realizada essa análise (métodos, indicadores ou ferramentas).

O PDT de Guararema informa que os projetos foram detalhados com rigor na versão completa do Plano (não disponibilizado), dessa forma, não se pode avaliar os indicadores e ações corretivas. Os demais Planos Diretores não apresentaram o *Check* e o *Act* em seu planejamento.

O gráfico abaixo ilustra os resultados dos Quadros 2 a 16, porém em outro formato.

Gráfico 1 – Gráfico Resumo da Análise dos PDTs



Fonte: Autora (2026).

A partir da leitura do gráfico, apresenta-se os seguintes destaques:

- A maioria dos Planos Diretores de Turismo possuem análise SWOT (P3, na fase de planejamento)
- A maioria dos PDTs designa um responsável direto pela ação do cronograma (D1), geralmente sendo a Secretaria de Turismo.

- Em nove PDTs é citado se há previsão de parcerias com a iniciativa privada ou terceiro setor para a execução (D2).
- Apenas 3 PDTs citam, na fase de Planejamento, prazos específicos (P1) e 1 PDT apresentou estimativa orçamentária para cada ação (P2).
- Apenas 4 PDTs citam a integração das ações com o Plano Plurianual (PPA) ou Lei Orçamentária Anual (LOA) (D3).
- Os piores índices foram em “check” (C1) e “act” (A1). Apenas 2 municípios incluíram essas análises em seus PDTs, mostrando que as fases que seguem o planejamento e a realização da ação não são citadas.

4.2. O PDCA E A GESTÃO PÚBLICA

Ao analisar os Planos Diretores de Turismo percebe-se que os cronogramas de ação não apresentam as informações necessárias para assegurar minimamente a realização de uma ação. O ciclo PDCA é interrompido no “Check”, visto que nos cronogramas de ações são mensurados:

- “o que” – a ação/projeto;
- “quem” – o responsável,
- “prazo”
- “quanto”, em alguns PDTs

O “Plan” apresenta a descrição da ação, em alguns casos o custo, e em pouquíssimos PDTs, um prazo específico.

Prazos descritos como “curto permanente” ou “curto prazo” não estabelecem uma data específica para a entrega das metas. É ideal que os prazos sejam estipulados por meses ou, minimamente, por ano de execução da ação. Assim como, o “Do” alguns planos designam responsáveis, mas não atrelam os custos ao PPA ou LDO. Não há qualquer referência ao “Act”. Desse modo, não há indicadores de acompanhamento para medir se os resultados estão sendo alcançados (Check) e nem criar métodos para realizar as correções (Act). Abaixo alguns modelos de cronogramas de ação que foram analisados.

No cronograma de ação do PDT de Iguape (Figura 2) o “prazo” é estipulado por semestre, o que facilita no acompanhamento. Há o agente realizador (responsável), mas não apresenta o custo, nem indicadores.

Figura 2 - Modelo de Cronograma de ação do município de Iguape

DIRETRIZ 01- FORTALECIMENTO DA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA

DIRETRIZ	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	AGENTE REALIZADOR	PERÍODO DE REALIZAÇÃO					
				2021	2022	2023	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	1º SEMESTRE
1. Fortalecimento das instâncias de governança	1.Criação de Câmaras Temáticas no Conselho Municipal de Turismo – COMTUR, para discussão de temas específicos	1.Propor a criação das Câmaras Temáticas para discussão de temas específicos como: Festa de Agosto, Barra do Ribeira, Artesanato, Eventos, Roteiros Turísticos, Carnaval e Turismo: Náutico, Pesca e Aventura	Departamento de Turismo e COMTUR						
		2.Criar plano de ação para cada tema discutido nas Câmaras Temáticas	Departamento de Turismo e COMTUR						
	2.Revisão/Atualização das leis municipais correlatas ao turismo	1.Realizar estudos para identificar alterações e atualizações necessárias específicas para cada lei	Departamento de Turismo e COMTUR						
		2.Realizar estudos para proposição de novas leis (Lei de cobrança de taxa de turismo nos meios de hospedagem, lei para regulamentar casa de veraneio/Airbnb e lei de oferta de imóveis no segmento de meios de hospedagem)	Departamento de Turismo e COMTUR						
		3.Encaminhar as propostas de alteração para o Poder Executivo e Legislativo	Departamento de Turismo e COMTUR						
	3.Avaliação do código de posturas municipais	1.Realizar estudos para identificar alterações e atualizações necessárias no código de postura municipais, especificando normas de formalização e atuação para serviços e atrativos turísticos	Departamento de Turismo e COMTUR						
		2.Encaminhar as propostas de alteração para o Poder Executivo e Legislativo	Departamento de Turismo e COMTUR						

Fonte: Plano Diretor de Turismo de Iguape-SP (2021).

No cronograma de ação do PDT de Santos (Figura 3) também há referência ao responsável pela ação, prazo e “potencial origem dos recursos”. Não indica o custo da ação e nem indicadores.

Figura 3 - Modelo de Cronograma de ação do município de Santos



Quadro 3.4-1: Detalhamento dos Programas

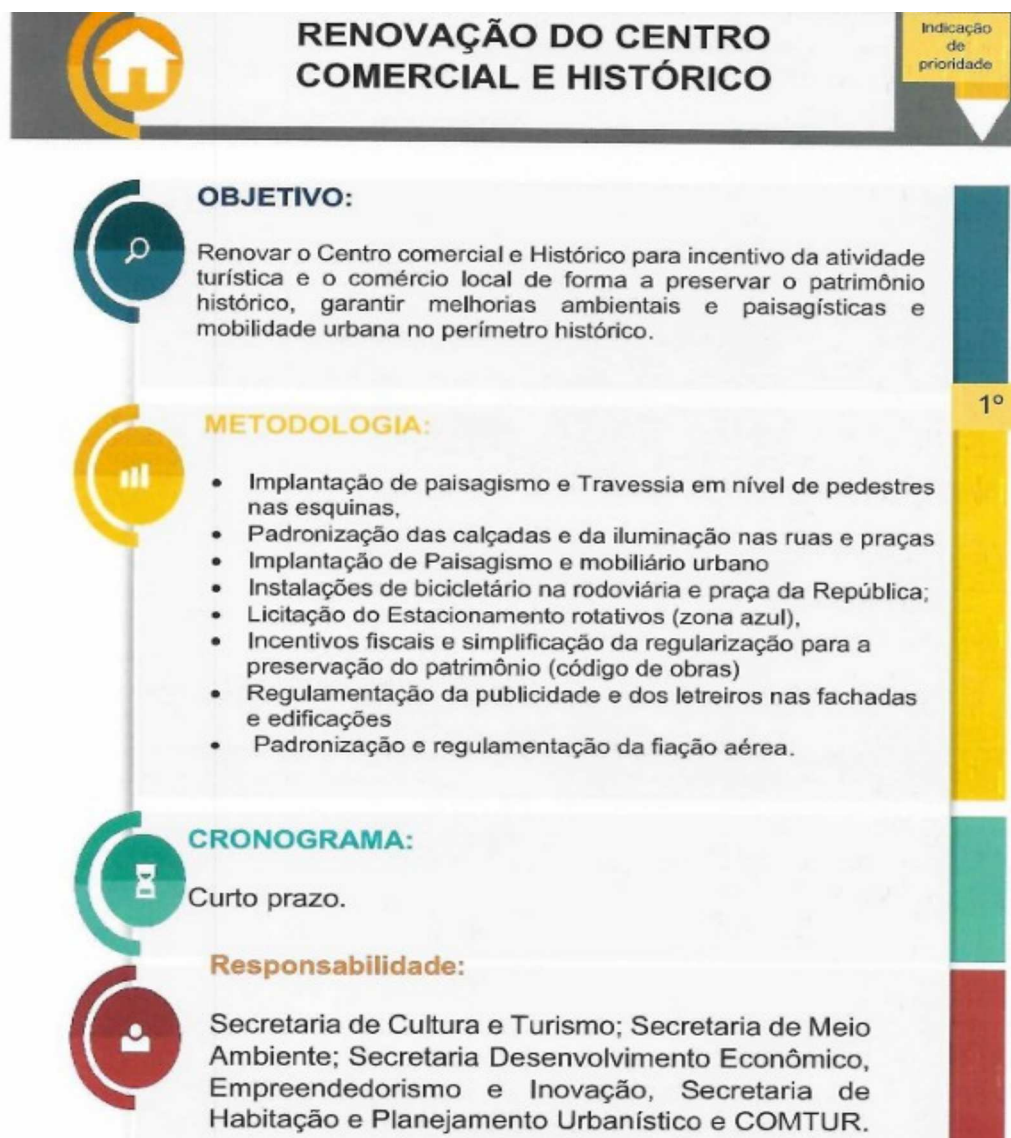
Diretriz	Objetivo	Programa	Ação	Responsável	Prazo	Potencial origem dos recursos
Gestão Turística e Planejamento	Fortalecer mecanismos e instâncias que possibilitem a participação e implantação de políticas públicas em prol do desenvolvimento da atividade turística.	Dinamização da Região Turística da Costa da Mata Atlântica	Fomentar a estruturação e comercialização de Roteiros integrados.	CÂMERA TEMÁTICA DE TURISMO DO CONDESB	Curto Permanente	
	Articular e fortalecer a integração entre os entes que formam a cadeia produtiva do turismo		Selo Metropolitano para um melhor ordenamento sobre a circulação de ônibus turísticos na RMBS.	CÂMERA TEMÁTICA DE TURISMO DO CONDESB	Curto	
	Desenvolver estratégias de regionalização, por meio da organização de ações integradas com os destinos da região turística.	Amo Turismo, Amo Santos	Realizar a Semana do Turismo nas escolas em Santos. Essa semana deve constar no calendário escolar da rede pública do ensino fundamental e médio, contribuindo com a propagação da mensagem que o turismo é importante para a cidade.	SEECTUR SEDUC	Curto Permanente	SEECTUR SEDUC

Fonte: Plano Diretor de Turismo de Santos-SP (2022).

No cronograma de ação do PDT de Jaú (Figura 4) são referenciados os responsáveis, incluindo parceiros, mas não são citados os custos e os indicadores.

O prazo é estipulado como “curto”, o que dificulta o entendimento de quando será realizada essa ação.

Figura 4 – Modelo de Cronograma de ação do município de Jaú



Fonte: Plano Diretor de Turismo de Jaú-SP (2023).

No cronograma de ação do PDT de Botucatu (Figura 5) são referenciados os responsáveis, incluindo parceiros. Os custos constam como “internos” o que não

dimensiona o valor real dessa ação. O “quando” referencia-se ao prazo, que consta um ano específico (2024), o que facilita o acompanhamento. E não há indicadores.

Figura 5 – Modelo de Cronograma de ação do município de Botucatu

Itens	Descrição
Porque	Ordenar a forma de uso dos espaços existentes no município com indicação de tipos de eventos permitidos, formas de solicitação de uso, horários de realização, entre outras normas
Como	10.3.1 Inventário dos espaços disponíveis; 10.3.2 Elaboração de projeto de lei sobre o uso de espaços públicos para realização de eventos; 10.3.3 Aprovação do projeto de lei no COMUTUR e na Câmara de Vereadores.
Quem	Secretaria de Turismo, Associação dos Promotores de Eventos, membros do COMUTUR, Câmara de Vereadores.
Quando	2024.
Aonde	Secretaria de Turismo.
Quanto	Custos internos.

Fonte: Plano Diretor de Turismo de Botucatu-SP (2023).

Albarelli (2006), ao fazer uma análise sobre o PDCA e a gestão pública, afirma que:

Certamente o PDCA é um processo imprescindível a qualquer prática administrativa, mas se torna mais complexo na gestão pública, pois apresenta diferenças quanto à legislação, interferências públicas, barreiras culturais, particularidades estratégicas, em objetivos, na motivação e remuneração do quadro de pessoal, e se for analisado no longo prazo, implica períodos eleitorais, descontinuidade administrativa, planos plurianuais orientados rigorosamente por leis, e não raramente considera siglas partidárias na elaboração e implementação de projetos e programas, desconsiderando a efetiva participação e um planejamento maior de desenvolvimento (Albarelli, 2006, p. 6).

Sendo assim, visto que o Plano Diretor de Turismo é revisado a cada 3 anos, manter o “check” e o “Act” é recomendável a fim de mitigar o abandono das ações em trocas de gestão. O Act será utilizado como base para futuras ações, ao refletir sobre os resultados obtidos e as falhas ao longo do projeto (Albarello, 2006).

Algumas adversidades na gestão pública podem comprometer os resultados do “check” e do “act”, visto que no setor público é permitido inconsequentemente o desperdício de recursos, *feedbacks* enviesados e até escassez de recursos, que muitas vezes, são usados como justificativas para a ineficiência ou má qualidade dos serviços. E, também, nem sempre é realizado um planejamento que calcula o custo/benefício e as implicações futuras, sendo que, é possível melhorar algo sem agregar custo, apenas através de planejamento adequado (Albarello, 2006).

De acordo com Albarello, 2006:

A gestão pública não pode ser comparada à gestão privada, pois apresenta particularidades, mas toda a ciência administrativa parte do pressuposto de que, para ser eficaz torna-se necessário considerar os métodos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA. Esta prática precisa ser difundida e utilizada pelos gestores públicos para otimizar os recursos, em busca de resultados satisfatórios, maior qualidade na prestação dos serviços e maximização dos benefícios sociais (Albarello, 2006, p. 20).

Dessa forma, sugere-se que o ciclo PDCA pode ser implementado em Planos Diretores de Turismo, em especial os ciclos de “check” e o “act”, como ferramenta de melhoria contínua, visando a realização efetiva os projetos propostos no cronograma de ação dos PDTs.

Ao assimilar que o Plano Diretor de Turismo é elaborado em conjunto da sociedade civil, do poder público, do trade turístico e terceiro setor, a convergência entre a governança e o PDCA estabelece um modelo de gestão estratégica a realização de Planos Diretores de Turismo. A governança, entendida como o arranjo institucional que envolve o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada, atua como o braço político e deliberativo, enquanto o ciclo PDCA fornece o rigor metodológico.

Na fase de Planejamento (Plan) é recomendado que a governança estabeleça metas claras e indicadores de desempenho que sejam mensuráveis e condizentes com a realidade local.

A etapa de Execução (Do), o papel da governança é garantir a mobilização de recursos e a articulação entre os diversos atores.

Na fase de Verificação (Check), o monitoramento contínuo pode ser realizado por meio de fóruns e observatórios coordenados pela instância de governança, permitindo confrontar os resultados obtidos com as expectativas projetadas.

Na fase de Ação Corretiva (Act) a governança turística utiliza os relatórios de monitoramento para deliberar sobre ajustes de rota, correções orçamentárias ou a necessidade de revisão das leis que sustentam o PDT.

4.3. PROPOSTA DE MATRIZ PDCA X PDT

Diante da pesquisa bibliográfica empreendida e do resultado das análises dos Planos Diretores de Turismo, sugere-se como contribuição à área de turismo e à gestão pública em turismo, a criação de uma matriz que empregue o uso da ferramenta PDCA em Planos Diretores de Turismo.

No dicionário, um dos significados de Matriz é: “aquilo que serve como fonte ou fundamento para outras coisas (adj.)” (Dicio, 2026)⁶. Matrizes de Gestão são ferramentas utilizadas para análise e planejamento estratégico, colaborando na a simplificar informações complexas e, permitindo que gestores tomem decisões embasadas (Galícia Educação, 2024).

A criação de uma matriz (Figura 6) fundamentada na ferramenta PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Ação) para o acompanhamento do Plano Diretor de Turismo visa certificar que o *Check* e o *Act* serão inseridos no cronograma de ação. Ao integrar o ciclo de melhoria contínua, a matriz assegura a interação entre o setor público, a iniciativa privada e a sociedade civil, transformando as diretrizes do plano em indicadores mensuráveis que promovem o desenvolvimento do turismo no município.

A aplicação do PDCA nos Planos Diretores de Turismo ocorreria da seguinte forma:

- *Plan*: ciclo do Planejamento. Deve ser realizado o diagnóstico do destino, identificar pontos fortes e os pontos fracos, os problemas e as oportunidades;

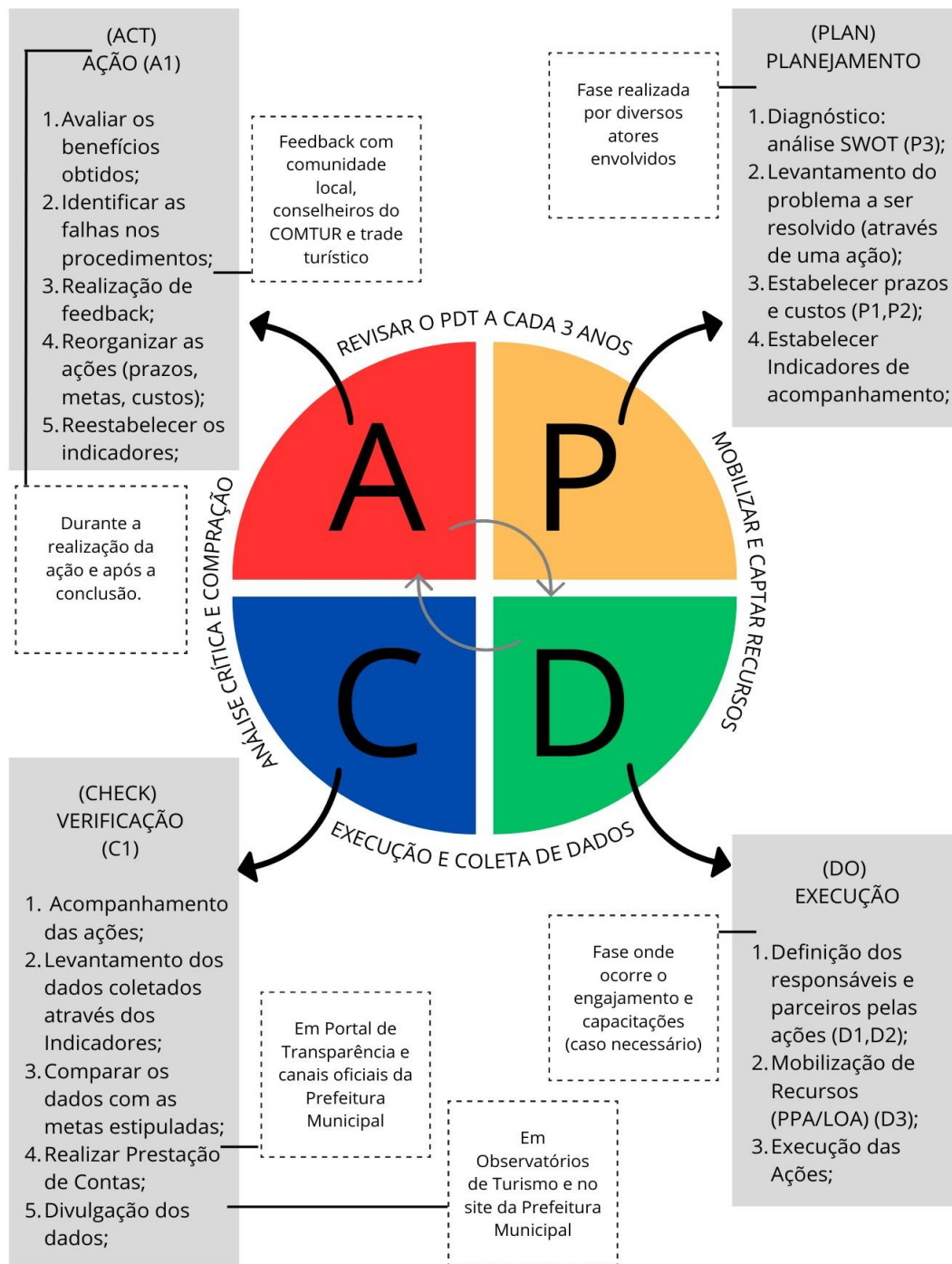
⁶Dicio On-line – Matriz. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/matriz/>>. Acesso em: 02 março 2026.

estabelecer o cronograma de ações com prazos bem definidos; e custos e fontes. Os indicadores que serão utilizados na fase do “check” devem ser relacionados no cronograma de ações também. Na fase de planejamento é essencial a participação da Sociedade Civil, Conselho de Turismo, Trade Turístico e Governo Municipal.

- *Do*: ciclo da execução. São as ações a serem realizadas e definição dos respectivos responsáveis pela execução, seguindo os prazos estabelecidos. As ações podem ser realizadas com a colaboração de parceiros (COMUTUR, trade turístico, terceiro setor, entre outros) e devem estar atreladas ao PPA e/ou LOA, a fim de assegurar que haverá recursos disponíveis para a execução da ação.
- *Check*: ciclo do controle/monitoramento/verificação. São utilizados indicadores para medir o desempenho de cada ação, comparando o que vem sendo obtido com as metas estipuladas, de acordo com o cronograma. Nessa fase também deve ser realizada a prestação de contas para assegurar que está tudo em conformidade. Nessa fase o levantamento dos dados (através dos indicadores) pode ser utilizado em Observatórios de Turismo Municipais, que acompanham os índices do turismo e em divulgações do desenvolvimento do turismo no município, através de Portal da Transparência, sites oficiais e outros canais de comunicação.
- *Act*: ciclo da avaliação/Ação. Consiste em identificar as falhas durante a execução da ação, corrigi-las e avaliar os resultados obtidos, buscando a melhoria contínua. A utilização de *feedback* dos atores envolvidos, dos turistas e da população local, contribui para essa melhoria. A reorganização das ações, prazos ou custos também é aplicada nessa fase. O Plano Diretor de Turismo deve ser revisado a cada 3 anos, dessa forma, o PDCA colabora para que ele se torne cíclico e em constante atualização e melhora.

Figura 6 – Modelo de Matriz

PDCA E O PLANO DIRETOR DE TURISMO



Fonte: Autora (2026).

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados e discussões apresentados ao longo desta pesquisa, foi possível concluir que os objetivos específicos propostos foram alcançados, demonstrando a viabilidade da aplicação da ferramenta PDCA na gestão pública do turismo, visto que, a pesquisa identificou as principais entraves que a execução de Planos Diretores de Turismo sofre quando analisados sob a ótica do ciclo PDCA (objetivo específico 1).

A análise documental dos PDTs das 15 Estâncias Turísticas revelou que a maior barreira reside na falta de detalhamento operacional. Identificou-se que os Planos nem sempre estabelecem prazos e custos (Plan) e os responsáveis pela execução da ação (Do). Também há dificuldades com a transição da Execução (Do) para a de Verificação (Check), visto que não são apontados os indicadores, e assim, não sendo possível realizar a verificação da ação.

A pesquisa também evidenciou que as etapas de Verificação (Check) e de Ação (Act) são sistematicamente omitidas ou negligenciadas nos cronogramas de ação dos Planos Diretores de Turismo, assim como a ausência dos indicadores. Essa ausência de mecanismos de controle dificulta a gestão das ações.

O trabalho demonstrou de forma estruturada como cada fase do ciclo PDCA pode ser integrada de maneira prática a um PDT (objetivo específico 2). No Planejamento (Plan), o foco deve ser o diagnóstico (através de análise SWOT) e estabelecer prazos, custos e indicadores; na Execução (Do), a capacitação e o engajamento dos atores locais, bem como a definição dos responsáveis pela ação e mobilização de recursos; na Verificação (Check), o acompanhamento dos indicadores de desempenho; e no Ajuste (Act), a utilização desses dados para corrigir desvios e retroalimentar o próximo ciclo de planejamento.

A pesquisa propôs uma matriz que integra os ciclos da ferramenta PDCA ao Plano Diretor de Turismo, reunindo as informações obtidas no objetivo específico anterior, oferecendo uma ferramenta operacional para que gestores municipais e Conselhos Municipais de Turismo possam acompanhar o status de cada projeto (objetivo específico 3). Essa matriz permite visualizar não apenas o que está sendo

feito, mas o que precisa ser corrigido em tempo hábil, mitigando o abandono das ações do cronograma.

O objetivo geral deste trabalho, que consistiu em analisar como a aplicação do ciclo PDCA pode contribuir para a execução e a continuidade das ações previstas em Planos Diretores de Turismo (PDTs), visando a melhoria da gestão pública e do desenvolvimento do turismo, foi alcançado, dado que, a contribuição para a execução das ações manifestou-se na identificação de que o ciclo PDCA supre as lacunas operacionais encontradas na maioria dos planos das Estâncias Turísticas analisadas. Ao exigir um planejamento (Plan) detalhado, com definição de responsáveis, prazos e custos, a ferramenta retira as propostas do abstrato e as insere em um cronograma executivo viável. Dessa forma, a fase de execução (Do) passa a ser guiada por informações técnicas claras, reduzindo a paralisia administrativa frequentemente causada pela falta de clareza operacional nos planos diretores tradicionais.

Em relação a continuidade dos Planos Diretores de Turismo, o trabalho apresentou que a etapa de verificação (Check) é fundamental para evitar a descontinuidade das ações. A proposição de indicadores de desempenho e o monitoramento constante permitem que o desenvolvimento turístico seja pautado em dados reais, contribuindo também com a prestação de contas e a produção de informações para observatórios de turismo municipais. Além disso, a etapa de ajuste (Act) promove a melhoria contínua da gestão pública, pois permite correções de rumo em tempo real, garantindo que o PDT cumpra seu papel de indutor do desenvolvimento econômico e social do destino.

Ainda, ressalta-se que este trabalho não encerra a discussão, entendendo que seja necessário o desdobramento com a aplicação prática da matriz proposta em destinos turísticos. Tal etapa permitirá validar a aplicabilidade da ferramenta em contextos reais de gestão, verificando sua eficácia e sua contribuição para a melhoria contínua da gestão pública em turismo.

Diante das reflexões e limitações apresentadas neste estudo, abrem-se perspectivas para investigações futuras que possam aprofundar a profissionalização da gestão turística municipal. Primeiramente, propõe-se investigar o papel dos Conselhos Municipais de Turismo (COMUTUR) como agentes fiscalizadores do

cronograma de ações, analisando se o fortalecimento técnico dos conselheiros influencia diretamente na efetividade da etapa de Verificação (Check).

Complementarmente, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre a estrutura de monitoramento das Estâncias Turísticas e dos Municípios de Interesse Turístico (MITs), a fim de verificar se o volume de repasses financeiros do Estado impacta a qualidade da gestão por resultados ou se a ausência de controle é um desafio cultural independente do orçamento.

Por fim, indica-se a pesquisa sobre a implementação de ferramentas tecnológicas, como *dashboards* de indicadores digitais, que possam automatizar o acompanhamento das metas do PDT em tempo real, facilitando a transparência pública e garantindo que a etapa de Ação Corretiva (Act) ocorra de forma ágil e fundamentada em dados.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O papel do administrador na gestão pública**. Revista de Administração, Frederico Westphalen, v. 5, n. 9, p. 49-71, dez. 2006.
- ALVES, Érika Andrade Castro. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: LATEC/UFF, 2015. p. 1-12. ISSN 1984-9354.
- ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 153 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- ATIBAIA (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Atibaia: Prefeitura Municipal, 2024-2027. Disponível em: <https://ecrie.com.br/sistema/conteudos/arquivo/a_189_0_1_25022025140252.pdf> Acesso em: 20 fev. 2026.
- BBC NEWS BRASIL. 4 Fatores que impedem que o Brasil vire potência no turismo apesar do potencial. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-63671736>>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Senac, 2001.
- BENI, Mario Carlos (Org.). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole, 2012.
- BEZERRA, Deise Maria Fernandes (Org.). **Planejamento e Gestão em Turismo**. São Paulo: Roca, 2003.
- BOTUCATU (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Botucatu: Prefeitura Municipal, 2023. Disponível em: <<https://turismo.botucatu.sp.gov.br/site/documentos/documento2.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2026
- BOULLÓN, Roberto C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.
- BRAGA, Debora Cordeiro. **Planejamento Turístico: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.
- BRAGANÇA PAULISTA (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Bragança Paulista: Prefeitura Municipal, 2022. Disponível em: <https://ecrie.com.br/sistema/conteudos/arquivo/a_57_0_1_18112022175632.pdf>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cartilha de Plano Diretor Orientado ao Turismo**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/plano-diretor-orientado-ao-turismo/cartilha-de-plano-diretor-orientado-ao-turismo-versao-final-01-05-2022-sem-logomarca-1.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso 21 jan. 2026.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Gestão descentralizada do turismo**. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/prodetur-turismo/eixos-de-atuacao/gestao-descentralizada-do-turismo>>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo: diretrizes, metas e programas – 2003/2007**. Brasília, 2003.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Ação Municipal para a Regionalização do Turismo**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2007. 61 p. (Cadernos de Turismo, v. 11).

CARAGUATATUBA (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Caraguatatuba: Prefeitura Municipal, 2024. Disponível em: <<https://www.caraguatatuba.sp.gov.br/pmc/wp-content/uploads/2024/07/Lei-2715-2024-Revisao-PDTur.pdf>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

COSTA, Sarany Rodrigues da; CARVALHO, Conceição de Maria Belfort de. **Gestão descentralizada do turismo no Brasil: a regionalização como estratégia para o desenvolvimento nacional**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 9., 2012, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2012. Disponível em: [inserir o link de acesso, se houver]. Acesso em: 29 jan. 2026.

DALONSO, Yona da Silva; LOURENÇO, Júlia Maria; REMOALDO, Paula Cristina; CYRILLO, Marina Wöhlke. O papel do Plano Diretor na constituição das políticas públicas para o turismo: Um estudo da cidade de Gramado, Rio Grande do Sul (Brasil). **Revista Turismo & Desenvolvimento**, Aveiro, n. 17/18, v. 2, p. 909-921, 2012.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; MEDIOTTE, Elias José; SANTOS, Yuri Tomaz dos. **Governança pública no turismo: polissemia, reflexões e implicações**. *Ateliê Geográfico*, Goiânia, v. 16, n. 1, p. 24-49, abr. 2022.

FERNANDES, Ivan. **Planejamento e organização do turismo**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

FONSECA, Augusto V. M. da; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais** [...]. Fortaleza: ABEPRO, 2006. p. 1-8.

GALÍCIA EDUCAÇÃO. **As principais matrizes em gestão: História e Aplicações**. Disponível em: <<https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/as-principais-matrizes-em-gestao/>>. Acesso em: 02 março de 2026.

GOMES, Ângela Araújo; PAES, Elissélia Keila Ramos; TEIXEIRA, Fabio de Sousa. Gestão pública do turismo no município de Pedro II - Piauí. **Revista de Turismologia**, Juiz de Fora, v. 5, n. 1, p. 55-68, jan./jun. 2019.

GUARAREMA (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Guararema: Prefeitura Municipal, 2022. Disponível em: <<https://guararema.sp.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Lei-no-3496-ANEXO-UNICO.pdf>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

IBIÚNA (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Ibiúna: Prefeitura Municipal, 2022. Disponível em: <<https://turismo.ibiuna.sp.gov.br/download/pdtur-ibiuna-anexo-i-revisao/?ind=1723569078224&filename=Plano%20Diretor%20de%20Turismo%202023-2025.pdf&wpdmdl=10356&refresh=69aa99bd8d14a1772788157>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

IGUAPE (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Iguape: Prefeitura Municipal, 2021. Disponível em: <https://turismo.iguape.sp.gov.br/arquivos/plano_diretor_de_turismo_estancia_turistica_de_iguape_2021-2024_compressed_15035741.pdf>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

ITANHAÉM (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Itanhaém: Prefeitura Municipal, 2024. Disponível em: <<https://www2.itanhaem.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/05/Plano-Diretor-de-Desenvolvimento-Turistico-de-Itanhaem-Revisao-Final-12.03.24.pdf>>. Acesso em 20 fev. 2026.

JAÚ (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Jaú: Prefeitura Municipal, 2023. Disponível em: <https://jau.sp.gov.br/uploads/paginasgerenciadas/linkdownloads/arquivos/140_311_424_1743992316_0208.pdf>. Acesso em 20 fev. de 2026.

KALAOUM, Fausi; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Reflexões Teóricas sobre Governança Pública e Governança Turística**. Rosa dos Ventos, v. 13, n. 1, p. 71-87, jan./mar. 2021

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do Turismo**. São Paulo: Editora Aleph, 2012.

MARACAJÁ, Kettrin Farias Bem; PINHEIRO, Isabelle de Fátima Silva. Gestão pública e governança local do município turístico de Bodoquena-MS [Brasil]. **Rosa dos Ventos**, Caxias do Sul, v. 12, n. 3, p. 577-601, jul./set. 2020.

MISKALO-CRUZ, Marcelle; GÂNDARA, José Manoel. **Indicadores para monitoramento e gestão de destinos turísticos inteligentes**. Cultur: Revista de Cultura e Turismo, Ilhéus, v. 10, n. 2, p. 3-12, jun. 2016.

PANROTAS. **Conheça Dadetur, maior programa estadual de repasse de recursos do turismo**. Disponível em: <<https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/financiamentos/2023/10/conheca-dadetur-maior-programa-estadual-de-repasse-de-recursos-do-turismo_200771.html>>. Acesso em 26 fev. 2026.

PARANÁ. Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo. **Orientação para Gestão Municipal do Turismo**. Curitiba: Paraná Turismo, 2021. 78 p.

PAVAN, Cecília de Souza; BIZ, Alexandre Augusto; THOMAZ, Guilherme Mendes. Estudo comparativo dos modelos de gestão de destinos turísticos. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 503-524, dez. 2015.

PERINOTTO, André R. C.; MARQUES, Osiris; SOUZA-NETO, Valério; PACHECO, Laissa. Gestão de destinos turísticos baseada em evidências: proposta de modelo conceitual de observatórios de turismo. **Rosa dos Ventos**, Caxias do Sul, v. 14, n. 4, p. 595-619, out./dez. 2022.

PERUÍBE (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Peruíbe: Prefeitura Municipal, 2022. Disponível em: <<https://www.peruibe.sp.gov.br/portal/wp-content/uploads/2023/05/PDTUR_-_Final1.pdf>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

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

PIRES, Vinícius Rodrigues Silva; CUNHA JUNIOR, Hamilton Moreira da; SILVA, Alessandro José da; SIMÕES, Eliane Antônio; FURLAN, Humber; CIRANI, Claudia Brito Silva. Método de pesquisa Survey: estudo do método e aplicações na engenharia de produção. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 21, n. 9, p. 12545-12557, 2023.

PRAIA GRANDE (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Praia Grande: Prefeitura Municipal, 2024. Disponível em:

<<https://legislacaodigital.com.br/PraiaGrande-SP/LeisComplementares/988-2024/pdf/3>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

RIGOLDI, Aracelis Gois Morales; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; SPERS, Valéria Rueda Elias; VIEIRA, Marli Terezinha. **Modelo de política pública para o desenvolvimento do turismo no estado de São Paulo**: um olhar para os recursos financeiros destinados aos municípios turísticos. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 6, n. 11, p. 87192-87208, nov. 2020.

SANTIAGO, Alina; LOCH, Carlos; WALKOWSKI, Marines. O Plano Diretor como estratégia de organização espacial e o planejamento turístico de Florianópolis-SC. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 2, n. 2, p. 64-83, jul. 2008.

SANTOS, Fábio Berto; VIEIRA, Lício Valério Lima. Governança inteligente de destinos turísticos: o caso de Aracaju, Sergipe. **Revista de Turismologia**, Juiz de Fora, v. 5, n. 1, p. 69-82, jan./jun. 2019.

SANTOS, Ivan Fagundes Pinho dos; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; PAIVA, Carla Sarmento; ALBUQUERQUE, Cassiana Gomes dos Santos. **Gestão de qualidade no trade turístico: modelo de excelência da gestão aplicado em destinos indutores do turismo**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 15., 2012, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: USP, 2012. p. 1-16.

SANTOS (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. Santos: Prefeitura Municipal, 2022. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/static/files_www/files/portal_files/do31052023.pdf>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732-752, jul./ago. 2019.

SÃO SEBASTIÃO (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo**. São Sebastião: Prefeitura Municipal, 2020. Disponível em: <<https://www.saosebastiao.sp.gov.br/sistemas/oficialdocs/arquivos/24240311.pdf>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

SÃO PAULO (Estado). **Lei Complementar nº 1.261, de 29 de abril de 2015**. Estabelece condições e requisitos para a classificação de Estâncias e de Municípios de Interesse Turístico e dá providências correlatas. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, [2015]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br>. Acesso em: 26 fev. 2026.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 18.793, de 23 de dezembro de 2025**. Promove alterações e consolida a legislação que classifica os Municípios Turísticos do Estado de São Paulo. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2025/lei-18379-23.12.2025.html>>. Acesso em: 26 fev. 2026.

SEBRAE. **Saiba o que é e como funciona a metodologia PDCA.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/4-etapas-do-pdca-melhoram-gestao-dos-processos-e-qualidade-do-produto,9083438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 jan. 2026.

SERTÃOZINHO (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo.** Sertãozinho: Prefeitura Municipal, 2024. Disponível em: <<https://www.camarasertaozinho.sp.gov.br/proposicoes/Projetos-de-Lei/0/3/0/112123>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

SILVEIRA, Sarah Fantiny Alves dos Santos. **O papel do administrador na gestão pública: desafios e contribuições para a eficiência municipal.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse, Posse, GO, 2025.

SOARES, Érica Beranger Silva; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; MONTEIRO, Lara Pereira. Gestão pública no turismo e o desenvolvimento de destinos turísticos em um estado da Federação Brasileira: uma análise do planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais (2007-2010). **Tourism & Management Studies**, Algarve, v. 9, n. 2, p. 50-56, 2013.

TATUÍ (Município). Secretaria Municipal de Turismo. **Plano Diretor de Turismo.** Tatuí: Prefeitura Municipal, 2023. Disponível em: <<https://portal.tatui.sp.gov.br/downloads/leis/municipais/5818-19-07-2023.pdf>>. Acesso em: 20 fev. de 2026.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Em: Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social. 2. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

TOMAZZONI, Edegar Luis. **Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.

VEAL, A.J. **Metodologia de Pesquisa em Lazer e Turismo.** São Paulo: Aleph, 2011 – Série Turismo.

ZUCATTO, Luis Carlos et al. **Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública.** ConTexto, Porto Alegre, v. 9, n. 16, p. 1-24, 2º semestre 2009.