

MODELOS DE MATURIDADE PARA INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAL DE TURISMO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

MATURITY MODELS FOR REGIONAL GOVERNANCE INSTANCES IN TOURISM: A COMPARATIVE ANALYSIS

MODELOS DE MADUREZ PARA LAS INSTANCIAS DE GOBERNANZA REGIONAL EN TURISMO: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Ellen Corrêa Wandembruck Lago¹ 
Ivan Carlos Vicentin¹ 

¹Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

Data de submissão: 20/01/2025 – **Data de aceite:** 27/09/2025

Resumo:

Objetivo – Comparar modelos de maturidade aplicáveis às Instâncias de Governança Regional (IGRs) de turismo brasileiras, buscando identificar características, lacunas e ajustes necessários à sua aplicação.

Desenho/metodologia/abordagem – A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, estruturada em três etapas: (i) levantamento e seleção de modelos de maturidade; (ii) identificação dos modelos com potencial de aplicação às IGRs de turismo; e (iii) análise comparativa de sua adequação ao contexto brasileiro. Foram examinados modelos de governança pública, corporativa e de turismo, considerando sua pertinência à governança regional do turismo.

Resultados – Os achados indicam que, apesar da diversidade de modelos de maturidade existentes, poucos apresentam aplicabilidade direta às IGRs. O modelo de Bramont (2012) destacou-se por sua simplicidade e ampla aceitação acadêmica, servindo como base adaptável. A análise revelou a necessidade de integrar diferentes dimensões da governança, contemplar a diversidade dos arranjos regionais e fortalecer a articulação entre os atores locais.

Implicações práticas – O estudo reforça a utilidade de modelos de maturidade como ferramentas diagnósticas capazes de orientar a profissionalização das IGRs, apoiar seu fortalecimento institucional e subsidiar gestores e formuladores de políticas públicas no turismo.

Originalidade/valor – A pesquisa contribui ao propor reflexões sobre a adaptação de modelos de maturidade à governança turística regional, temática ainda incipiente no Brasil. O trabalho também amplia o debate sobre desenvolvimento territorial e políticas públicas de turismo, fornecendo um marco teórico-prático para futuras investigações.

Limitações da pesquisa – A análise foi baseada em revisão bibliográfica e comparação teórica de modelos, não contemplando ainda uma validação empírica mais ampla. Sugere-se a aplicação do modelo em diferentes regiões para testar sua adequação e promover ajustes.

Palavras-chave: governança; instâncias de governança regional; modelos de maturidade; turismo.

Ellen Corrêa Wandembruck Lago: Doutora em Planejamento e Governança Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Curitiba, PR, Brasil. Email: ellencwago@hotmail.com | Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5378-2454>

Ivan Carlos Vicentin: Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil e Professor no Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Curitiba, PR, Brasil. Email: vicentin@utfpr.edu.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9039-0046>

Abstract:

Purpose – This study aims to compare maturity models applicable to Brazilian Regional Governance Instances (RGIs) in tourism, seeking to identify characteristics, gaps, and necessary adaptations for their effective implementation.

Design/methodology/approach – The research adopts a qualitative and exploratory approach, structured in three stages: (i) review and selection of maturity models; (ii) identification of models with potential application to tourism IGRs; and (iii) comparative analysis of their suitability within the Brazilian context. Models from public, corporate and tourism governance domains were examined for their applicability to regional tourism governance.

Findings – Despite the diversity of existing maturity models, few are directly applicable to IGRs. Bramont's (2012) model stands out for its simplicity and broad academic acceptance, serving as an adaptable basis. The analysis revealed the need to integrate different dimensions of governance, accommodate the diversity of regional arrangements, and strengthen coordination among local actors.

Practical implications – The study reinforces the usefulness of maturity models as diagnostic tools to guide the professionalization of RGIs, support their institutional development, and assist tourism managers and policymakers.

Originality/value – This research contributes by proposing reflections on the adaptation of maturity models to regional tourism governance, a topic still underexplored in Brazil. It also expands the debate on territorial development and public tourism policy, providing a theoretical and practical framework for future research.

Research limitations – The study was based on a literature review and theoretical comparison of models, without broader empirical validation. Future adaptations of the model across different regions are recommended, to test its suitability and enable refinements.

Keywords: governance; maturity models; regional governance instances; tourism.

Resumen:

Objetivo – Comparar modelos de madurez aplicables a las Instancias de Gobernanza Regional (IGRs) de turismo en Brasil, buscando identificar características, vacíos y ajustes necesarios para su aplicación.

Diseño/metodología/enfoque – La investigación adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, estructurado en tres etapas: (i) levantamiento y selección de modelos de madurez; (ii) identificación de los modelos con potencial de aplicación a las IGRs de turismo; y (iii) análisis comparativo de su adecuación al contexto brasileño. Se examinaron modelos de gobernanza pública, corporativa y de turismo, considerando su pertinencia para la gobernanza regional del turismo.

Resultados – Los hallazgos indican que, a pesar de la diversidad de modelos de madurez existentes, pocos presentan aplicabilidad directa a las IGRs. El modelo de Bramont (2012) se destacó por su simplicidad y amplia aceptación académica, sirviendo como base adaptable. El análisis reveló la necesidad de integrar diferentes dimensiones de la gobernanza, contemplar la diversidad de los arreglos regionales y fortalecer la articulación entre los actores locales.

Implicaciones prácticas – El estudio refuerza la utilidad de los modelos de madurez como herramientas de diagnóstico capaces de orientar la profesionalización de las IGRs, apoyar su fortalecimiento institucional y subsidiar a gestores y formuladores de políticas públicas en el turismo.

Originalidad/valor – La investigación contribuye al proponer reflexiones sobre la adaptación de modelos de madurez a la gobernanza turística regional, tema aún incipiente en Brasil. Asimismo, amplía el debate sobre desarrollo territorial y políticas públicas de turismo, ofreciendo un marco teórico-práctico para futuras investigaciones.

Limitaciones de la investigación – El análisis se basó en revisión bibliográfica y comparación teórica de modelos, sin incluir aún una validación empírica más amplia. Se sugiere aplicar el modelo en diferentes regiones para evaluar su adecuación y promover ajustes.

Palabras clave: gobernanza; instancias de gobernanza regional; modelos de madurez; turismo.

INTRODUÇÃO

O turismo é amplamente reconhecido como um setor estratégico para o desenvolvimento socioeconômico global, com impactos em diversos segmentos da economia (Beni, 2019). Nos últimos anos, o conceito de governança tem se consolidado como um elemento-chave na gestão de destinos turísticos, sendo valorizado por sua capacidade de articular o setor público, o setor privado e a sociedade civil de forma integrada (Farmaki, 2015).

No Brasil, a governança turística tem se fortalecido com as Instâncias de Governança Regional (IGRs), criadas pelo Programa de Regionalização do Turismo (PRT) para promover uma gestão descentralizada, participativa e colaborativa dos destinos turísticos (MTUR, 2018). Essas instâncias integram diferentes atores sociais, alinhando políticas públicas e estratégias locais para ampliar os impactos positivos do turismo (MTUR, 2022).

Apesar de essencial para o turismo sustentável, a governança ainda enfrenta desafios quanto à adoção de práticas consistentes e ao fortalecimento das IGRs (MTUR, 2018). Nesse contexto, modelos de maturidade surgem como uma alternativa promissora para avaliar o estágio de desenvolvimento dessas instâncias, diagnosticar limitações e propor soluções que contribuam para o avanço organizacional (Pöppelbuß & Röglinger, 2011; Almeida Neto, 2015).

Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar os modelos de maturidade aplicáveis às IGRs, realizando uma análise comparativa que permita identificar suas principais características, limitações e possibilidades de adaptação, de modo a promover uma aplicação mais eficaz no contexto regional do turismo.

REVISÃO TEÓRICA

Governança Turística

O turismo é uma atividade econômica com impacto significativo em diversos setores da economia global (Beni, 2019), sendo gradualmente associado a diferentes formas de governança (Fayos-Sola, Silva, & Jafari, 2012). No campo do turismo, a governança tem ganhado relevância por estabelecer conexões entre os setores público, privado e a sociedade civil (Farmaki, 2015), promovendo a gestão integrada de destinos turísticos por meio da cooperação entre governo, sociedade civil e iniciativa privada (OMT, 2019).

Analisar a governança em destinos turísticos é estratégico para ampliar a eficácia das iniciativas voltadas ao desenvolvimento do turismo, bem como para subsidiar investigações nas ciências sociais aplicadas (Scott et al., 2011). Embora o número de estudos ainda seja limitado, as pesquisas existentes demonstram elevada relevância social, ao evidenciar que a governança turística pode gerar benefícios coletivos por meio da articulação de interesses distintos entre os agentes que compõem a cadeia produtiva do setor (Honório, 2021).

Conceição (2020) ressalta que a governança turística articula relações sociais e envolve diversos atores no processo decisório, visando ao desenvolvimento do turismo. Xavier (2016) complementa ao destacar que a governança turística organiza as interações entre os atores locais, promovendo mecanismos de coordenação para alcançar objetivos e fortalecer a competitividade. Contudo, a complexidade dessas interações e a ausência de consenso conceitual podem gerar imprevisibilidades, o que evidencia a necessidade de diretrizes mais claras para o segmento (Scott et al., 2011).

A governança turística é essencial para o desenvolvimento sustentável do setor (Farmaki, 2015; Farsari, 2021), uma vez que requer a articulação entre setores públicos e privados, compartilhamento de ideias e agilidade na tomada de decisões (MTUR, 2007a). Nesse contexto, estudos sobre governança no turismo tornam-se fundamentais para o fortalecimento do desenvolvimento local e regional, à medida em que contribuem para o alinhamento entre políticas públicas e estratégias de desenvolvimento territorial.

A governança turística, especialmente em países em desenvolvimento, promove eficiência, transparência, cooperação e participação social (Hall, 2019; Khan, Ahmad, & Haleem, 2021). Além disso, favorece o planejamento integrado e fortalece a competitividade do turismo regional (Sousa-Santos & Silva-Pereira, 2020).

No Brasil, a gestão descentralizada do turismo confere autonomia a Estados, regiões e municípios para explorar suas potencialidades (MTUR, 2019). Contudo, os impactos positivos do setor dependem do engajamento de atores locais, com lideranças desempenhando papel crucial na melhoria da infraestrutura, acessibilidade, capacitação e promoção de atrativos, fortalecendo a governança local e regional (IPARDES, 2008).

Assim, a governança local ganha força com a participação de municípios em Instâncias de Governança Regionais (IGRs) de turismo, essenciais para o desenvolvimento regional e que beneficiam tanto os destinos turísticos quanto os municípios que fornecem produtos e serviços (MTUR, 2020).

As Instâncias de Governança Regionais (IGRs) no contexto turístico

As IGRs de turismo foram criadas em 2004 pelo Programa de Regionalização do Turismo (PRT) do Ministério do Turismo (MTUR), visando à gestão descentralizada e participativa do turismo regional no Brasil (MTUR, 2018). Atuando como fóruns de articulação, proposição, acompanhamento e avaliação de políticas, planos e projetos turísticos (Brasil, 2008), reúnem representantes do setor público, privado e entidades do turismo para integrar e coordenar o PRT em nível regional (MTUR, 2022).

A autonomia das IGRs é fundamental para planejar ações adaptadas às especificidades locais (SETU, 2009). Para participar do PRT, as IGRs devem formalizar a instância, designar um interlocutor regional, elaborar ou atualizar o plano estratégico de turismo, acompanhar os colegiados municipais e manter dados atualizados no MTUR (MTUR, 2022). Nesse processo, os interlocutores desempenham um papel crucial ao articular diferentes níveis de gestão e possibilitar a troca de experiências em rede (MTUR, 2023).

Em âmbito nacional, o PRT é coordenado pelo MTUR, com apoio do Conselho Nacional de Turismo e da Câmara Temática de Regionalização. Já em nível estadual e regional, a integração entre as IGRs e os órgãos de turismo é fundamental para promover políticas públicas alinhadas e eficazes (Paraná, 2017). As instâncias incluem representantes do poder público, empresários, instituições acadêmicas e sociedade civil, assegurando uma gestão participativa e interdisciplinar (MTUR, 2007b).

As IGRs têm papel estratégico ao fomentar a cooperação entre municípios, potencializando o turismo como vetor de desenvolvimento socioeconômico (MTUR, 2022c). Contudo, enfrentam desafios como a mobilização de atores, limitações técnicas e consolidação da governança (MTUR, 2018). Segundo Xavier, Totti e Raddatz (2021), as IGRs são fundamentais para o sucesso do PRT, unindo planejamento, gestão e promoção turística. Além disso, sua institucionalização deve respeitar as especificidades culturais e históricas de cada região, contribuindo com a sua legitimidade e a eficácia (Selznick, 1972; Scott, 2008).

As IGRs promovem a articulação entre setores, decisões coletivas e planos regionais alinhados às características locais (SETU, 2009; MTUR, 2022), e ao fomentar o turismo sustentável, equilibram crescimento econômico, preservação ambiental e inclusão social, valorizando o meio ambiente e a identidade cultural (Xavier, Totti, & Raddatz, 2021).

Outro aspecto importante é a promoção da participação social, envolvendo comunidades locais no planejamento e execução de políticas de turismo, o que fortalece a legitimidade das ações e estimula o engajamento da população (MTUR, 2022c). Além disso, as IGRs realizam o monitoramento e a avaliação contínua das políticas implementadas, permitindo ajustes dinâmicos e contribuindo para a transparência e eficácia das estratégias adotadas (MTUR, 2022).

As IGRs impactam positivamente o turismo regional ao gerar emprego, fortalecer o comércio e a cultura, valorizar o patrimônio cultural e melhorar a infraestrutura turística (MTUR, 2022c). Ao alinhar esforços e promover o desenvolvimento de maneira sustentável e inclusiva, contribuem para o fortalecimento do turismo regional.

Diante dessa relevância, torna-se imprescindível aprofundar os estudos sobre a governança das IGRs, com ênfase na aplicação de modelos de maturidade que possam orientar e qualificar suas práticas institucionais, contribuindo para sua consolidação como instâncias legítimas e eficazes no contexto das políticas públicas de turismo.

Modelos de Maturidade

O conceito de maturidade, introduzido por Philip Crosby em 1979, refere-se a um estado ideal ou completo de desenvolvimento e tem sido amplamente utilizado na construção de modelos em diferentes áreas (Oliveira, 2009; Almeida Neto, 2015). Esse termo, associado ao amadurecimento, indica uma evolução gradual por níveis ou estágios, possibilitando o aprimoramento contínuo e o pleno desenvolvimento organizacional (Lahti, Shamsuzzoha, & Helo, 2009; Ribeiro Junior, 2016).

Os modelos de maturidade funcionam como ferramentas para avaliar e mensurar o estágio de evolução de uma organização, utilizando critérios específicos que simplificam a complexidade de sua realidade (Bruin *et al.*, 2005). Além disso, esses modelos estruturam processos de forma sistemática, auxiliando as organizações na construção de trajetórias evolutivas com base em boas práticas e metas estabelecidas (Almeida Neto *et al.*, 2015). A literatura indica que modelos de maturidade precisam ser adaptados a contextos diversos, nos quais coexistem estruturas tradicionais e redes colaborativas, exigindo flexibilidade e sensibilidade à realidade institucional (Faro, Abedin, & Cetindamar, 2022).

Ao identificar o estágio atual em que uma organização se encontra, tais modelos possibilitam a implementação de melhorias contínuas nos processos, impulsionando seu crescimento organizacional (Monteiro, 2020). Faro, Abedin e Cetindamar (2022) associam a maturidade organizacional à capacidade de adaptação, destacando a relevância da inovação, aprendizagem e resiliência. Modelos estruturados, segundo os autores, auxiliam na identificação de lacunas e no aprimoramento contínuo, fortalecendo a governança digital e a resposta a incidentes no setor público.

Pela sua capacidade de simplificação, aplicabilidade prática e valor diagnóstico, os modelos de maturidade vêm sendo amplamente utilizados tanto em pesquisas acadêmicas quanto em aplicações profissionais, e podem ser adaptados a diversas áreas, como tecnologia, gestão do conhecimento, governança, inovação e sustentabilidade (Proença, Vieira, & Borbinha, 2018; Corrêa et al., 2022; Mapurunga & Holanda, 2023).

Apesar de sua ampla utilização, a origem dos modelos de maturidade é tema de debate na literatura. Alguns autores, como Klimko (2001) e Pöppelbuß e Röglinger (2011), associam sua inspiração à hierarquia de necessidades de Maslow (1943) e ao modelo de desenvolvimento econômico de Kuznets (1965). Outros atribuem sua origem ao modelo de Nolan (1973, 1979), voltado para a evolução da tecnologia da informação nas organizações.

Além disso, Rocha e Vasconcelos (2004) ressaltam o trabalho de Greiner (1972) sobre a evolução das práticas de gestão e o crescimento organizacional como uma referência importante. Oliveira (2009) também destaca o modelo de Crosby (1979) como uma das bases conceituais dos modelos contemporâneos de maturidade.

A partir dessas abordagens, é possível compreender que os modelos de maturidade evoluíram de distintas vertentes teóricas e vêm sendo aplicados com sucesso em diferentes contextos organizacionais. Na seção seguinte, apresenta-se uma síntese dos principais modelos pioneiros que fundamentam esse campo de estudo.

Modelos Precusores de Maturidade

Greiner (1972) observou que as organizações passam por diferentes fases de desenvolvimento, caracterizadas por períodos de crescimento estável. Segundo o autor, tal crescimento persiste até que seja necessário superar uma crise, momento que leva a organização a um novo estágio de desenvolvimento. Dessa forma, cabe ao gestor identificar, em cada momento, estratégias apropriadas que sustentem o ciclo evolutivo da organização. Maia (2022) complementa que o modelo revisado de Greiner (1998) reconhece que as organizações atravessam diferentes fases de desenvolvimento, exigindo da gestão sensibilidade para identificar as necessidades específicas de cada etapa, ressaltando que as soluções eficazes no presente podem gerar novos desafios futuros.

O modelo Quality Management Maturity Grid (QMMG), proposto por Crosby (1979), tem foco na gestão de qualidade e descreve cinco níveis de maturidade aplicáveis a seis aspectos da administração de qualidade. Nascimento (2012) ressaltou que o QMMG permite aos gestores estabelecer um percurso progressivo de desenvolvimento, promovendo melhorias contínuas por meio da definição, medição e controle de processos. Esse modelo facilita a identificação de lacunas, a proposição de ações corretivas e a realização de comparações de desempenho (Fraser, Moultrie, & Gregory, 2002). O modelo de maturidade de Crosby (1979), ao propor uma evolução por estágios rumo à qualidade total, dialoga com os princípios de melhoria contínua e participação colaborativa presentes na governança turística, reconhecidos como essenciais nas IGRs, que, segundo o MTUR (2022), devem se estruturar com base em decisões compartilhadas e prestação de contas entre os atores locais.

Outro exemplo influente é o Software Capability Maturity Model (SW-CMM), desenvolvido por Humphrey (1988) com o objetivo de aprimorar as capacidades da indústria de software nos Estados Unidos (Paulk et al., 1993; Almeida Neto, 2015). Posteriormente, em 1991, foi lançado o Capability Maturity Model for Software (CMM), em colaboração com a Carnegie Mellon University, para avaliar os processos de desenvolvimento de software nas organizações (Kraemer et al., 2017). Baseado nos princípios de qualidade total de Crosby, o CMM classifica os processos em cinco níveis de maturidade e serviu de base para a criação de modelos mais integrados e adaptáveis. O modelo evoluiu para o Capability Maturity Model Integration (CMMI), com foco em maior flexibilidade e integração de áreas de abrangência interorganizacional (Tiossi & Gasparato, 2017).

A metodologia Design Science Research (DSR), proposta por Hevner et al. (2004), passou a validar a criação de artefatos como modelos de maturidade voltados à solução de problemas organizacionais. Baseada em sete diretrizes, essa abordagem orienta a produção científica com base em relevância prática, rigor metodológico e contribuição teórica (Oliveira, 2016).

No campo da gestão de processos, destaca-se o *Business Process Management* (BPM) desenvolvido por Bruin et al. (2005), que aplica os conceitos de reengenharia de processos para avaliar o grau de maturidade organizacional. Inspirado nos modelos de software, o BPM requer engajamento da alta administração, sistemas de informação eficientes e uma cultura organizacional favorável à gestão por processos (Rosemann & Bruin, 2005). A abordagem processual de Bruin et al. (2005) contribui para pensar a maturidade das IGRs como fruto da institucionalização de rotinas e práticas coordenadas. Como indicado por Conceição (2020) e Xavier (2016), a governança turística exige articulações permanentes, o que pressupõe o desenvolvimento de capacidades institucionais avaliáveis ao longo do tempo.

Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009), inspirados na DSR, desenvolveram um modelo voltado à avaliação da gestão de TI nas organizações, focando na criação de artefatos inovadores para medir e aprimorar o desempenho organizacional (Gil, 2021). Esse modelo pode ser associado à governança turística por favorecer a definição de métricas de desempenho e a integração de informações – aspectos apontados por Sousa-Santos e Silva-Pereira (2020) como fundamentais para o fortalecimento das IGRs.

Além disso, Pöppelbuß e Röglinger (2011) classificaram os modelos de maturidade em três categorias: descritivos (voltados à avaliação do estágio atual), prescritivos (que indicam caminhos de evolução) e comparativos (focados em benchmarking), cada um com diferentes propósitos analíticos (Bruin *et al.*, 2005). No caso das IGRs, essa distinção permite construir instrumentos que, além de diagnosticar o estágio atual da governança, possam orientar sua evolução com base em práticas legitimadas no campo do turismo. Essa abordagem encontra respaldo em Farmaki (2015), ao destacar que a governança turística requer adaptações progressivas em resposta às dinâmicas locais.

Com base nesses fundamentos, apresenta-se, a seguir, uma análise dos modelos de maturidade aplicáveis ao contexto das Instâncias de Governança Regionais no turismo, conforme identificado na revisão bibliográfica.

Modelos de Maturidade Aplicáveis ao contexto das IGRs

Bramont (2012) desenvolveu um modelo de maturidade em governança corporativa voltado para organizações brasileiras, denominado Maturity in Corporate Governance (MaCGov), baseado nas contribuições de Crosby (1979). O modelo aborda quatro dimensões principais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, organizadas em cinco níveis de maturidade: iniciado, expandido, institucionalizado, aperfeiçoado e completo. Além disso, apresenta cinquenta práticas de governança corporativa alinhadas às recomendações do IBGC (2009). Segundo Maia (2022), o modelo de Bramont é considerado pioneiro no Brasil e foi avaliado por especialistas, que reconheceram suas diretrizes e sugeriram aprimoramentos. A adoção de princípios como transparência e responsabilidade fortalece a legitimidade e a confiança nas instituições – aspectos fundamentais também na governança turística, conforme ressaltado por Hall (2019).

Gonçalves (2012) investigou a relação entre os níveis de maturidade em governança corporativa e de tecnologia da informação (TI) em empresas brasileiras, propondo o Índice de Governança Corporativa (IGOVCORP) e o Índice de Governança de Tecnologia da Informação (IGOVTI) com base no modelo COBIT. O estudo evidenciou que, em muitas organizações, a maturidade da governança de TI supera a da governança corporativa. Essa constatação aponta para a importância de avaliar maturidade de forma integrada e processual, como propõem Bruin *et al.* (2005), cuja abordagem contribui para pensar a governança turística como um processo de institucionalização de práticas colaborativas.

Holanda (2014) desenvolveu um modelo específico para avaliar a maturidade da governança corporativa em Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI), baseado nos princípios de Bramont (2012). Cada princípio foi desdobrado em cinco níveis de maturidade e adaptado ao contexto organizacional das EIRELI, conferindo originalidade à abordagem.

De forma semelhante, Nogueira (2015) utilizou o modelo de Bramont (2012) para analisar a governança corporativa em cooperativas de crédito, revelando níveis intermediários de maturidade, com práticas já consolidadas, mas ainda passíveis de evolução. A aplicação em arranjos cooperativos destaca a flexibilidade do modelo e sua aderência a estruturas coletivas, como as IGRs, que também operam por meio de consensos e decisões compartilhadas (MTUR, 2022).

Ribeiro Junior (2016) desenvolveu uma ferramenta para avaliar a maturidade das cooperativas de crédito em relação às diretrizes do Banco Central do Brasil, revelando que a maioria dessas instituições aplicava práticas dos níveis iniciais de maturidade.

Paiva (2018), por sua vez, criou o Indicador de Maturidade da Governança Corporativa para Cooperativas de Crédito (IM-GCcc), com foco em organizações do sul de Minas Gerais. O estudo identificou que as cooperativas com maior volume financeiro apresentavam níveis mais elevados de maturidade.

Cagnini (2019) avaliou a maturidade da governança corporativa em cooperativas de crédito rural do sistema Cresol (PR), com base nos modelos de Bramont (2012) e Ribeiro Junior (2016). O trabalho apontou baixos níveis de maturidade entre as cooperativas analisadas.

Teixeira (2019) examinou a relação entre a maturidade em governança pública nos Tribunais de Contas e os resultados fiscais municipais. Utilizando diretrizes do Acórdão n. 588/2018 do TCU, constatou que níveis mais altos de maturidade estavam associados a melhor desempenho fiscal dos municípios consorciados, indicando a relevância da governança para resultados organizacionais concretos.

Walfrido Filho (2021) desenvolveu uma metodologia para medir a maturidade da governança de TI na Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), utilizando o framework COBIT 5. Os resultados revelaram que a governança da área de TI apresentava maior maturidade do que a de TI Operacional, fornecendo subsídios para ações de melhoria. Tais evidências reforçam a importância de indicadores práticos de maturidade para orientar o desenvolvimento institucional – uma necessidade também presente nas IGRs.

Por fim, Rösner (2022) analisou o impacto do envolvimento familiar na maturidade da governança corporativa e no desempenho de micro, pequenas e médias empresas da região de Criciúma (SC), adaptando o modelo de governança familiar do IBGC (2015). Os resultados sugerem que práticas mais maduras de governança familiar tendem a apresentar maior alinhamento ético e melhores resultados organizacionais.

A partir dessa revisão, observa-se que o modelo de Bramont (2012) se destaca pela consistência teórica, aplicabilidade prática e potencial de adaptação a diferentes contextos organizacionais, incluindo estruturas colaborativas como as IGRs. Seus fundamentos dialogam com os princípios de governança participativa (MTUR, 2020) e com as dimensões analíticas de Hall (2019), que reconhecem a legitimidade, a inclusão e a transparência como elementos centrais na gestão de destinos turísticos.

Após essa análise dos modelos de maturidade e de governança corporativa, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa consiste em realizar uma análise comparativa de modelos de maturidade aplicáveis às Instâncias de Governança Regional (IGRs) de turismo no Brasil. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em pesquisa bibliográfica e análise documental de modelos de maturidade descritos na literatura acadêmica.

Conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais existentes, como livros e artigos científicos, com o propósito de ampliar o conhecimento na área e fornecer um modelo teórico que apoie a solução de problemas de pesquisa. Köche (2011) destaca que essa abordagem permite descrever, organizar e analisar o estado atual do conhecimento no campo estudado.

Embora mais de cem modelos de maturidade tenham sido desenvolvidos nos últimos anos (Becker, Knackstedt, & Pöppe-lbuß, 2009), não foram encontrados modelos específicos para as IGRs de turismo. Diante disso, a investigação concentrou-se na identificação de modelos voltados à governança corporativa, pública e turística, com foco em sua potencial adaptação às IGRs brasileiras.

Adicionalmente, considerando que o modelo de maturidade proposto por Bramont (2012) tem sido amplamente utilizado como base para a formulação de outros modelos no contexto brasileiro, a pesquisa documental foi delimitada a teses e dissertações publicadas a partir de 2012 – ano da publicação desse modelo –, visando a identificar modelos mais recentes alinhados às diretrizes de governança. O modelo de Bramont, fundamentado em Crosby (1979), destaca-se por sua estrutura simplificada, aplicabilidade prática e aderência a princípios fundamentais da governança turística, como transparência, equidade e responsabilidade – elementos também reconhecidos pelo MTUR (2020) como essenciais ao funcionamento das IGRs.

Dessa forma, a escolha do modelo de Bramont (2012) como principal referência teórico-analítica justifica-se por sua robustez metodológica, facilidade de compreensão e compatibilidade com o propósito desta pesquisa: propor um modelo de maturidade acessível e útil à gestão das instâncias, sem desestimular os gestores locais pela complexidade de aplicação. Esse alinhamento é fundamental diante da necessidade de fortalecimento institucional das IGRs, conforme previsto nas diretrizes do PRT.

A metodologia foi organizada em três etapas principais, a saber: levantamento e seleção dos modelos de maturidade, identificação dos modelos aplicáveis ao contexto das IGRs; e análise comparativa dos modelos selecionados.

Na primeira etapa, foram identificados e coletados modelos relevantes para governança pública, corporativa e turística, com base em artigos, livros, teses e dissertações. Na segunda etapa, os modelos foram analisados com foco nas características e demandas específicas das IGRs brasileiras. Nesse processo, foi realizada uma análise de conteúdo (Bardin, 2011), com ênfase nos domínios, critérios e estruturas dos modelos estudados.

Na terceira etapa, foi realizada uma avaliação comparativa, considerando aspectos como as dimensões de governança, níveis de maturidade e práticas recomendadas em cada estágio. A análise teve como objetivo destacar semelhanças, diferenças e possíveis lacunas nos modelos existentes, considerando sua aplicabilidade às IGRs de turismo.

A pesquisa bibliográfica e documental foi conduzida com base em livros, artigos científicos, teses e dissertações publicados em periódicos nacionais e internacionais. Os temas centrais organizadores foram: Governança (corporativa, pública e turística) e Modelos de Maturidade (conceitos, diretrizes e aplicações). A pesquisa resultou na identificação de 3.535 documentos, dos quais 86 foram considerados potencialmente relevantes após leitura de títulos, resumos e palavras-chave. Dentre estes, foram selecionados 11 modelos de maturidade, desenvolvidos em teses e dissertações brasileiras entre 2012 e 2022, todos analisados quanto à sua estrutura conceitual, origem, aplicabilidade e aderência às necessidades das IGRs.

As bases de dados utilizadas foram: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos da USP, Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, Google Acadêmico e SciELO. A seleção dessas plataformas deve-se à sua ampla cobertura temática e acesso gratuito. Os critérios de busca incluíram palavras-chave como: governança, governança pública, governança do turismo, Instância de Governança Regional, modelo de maturidade e maturidade em governança.

Adicionalmente, o desenvolvimento do modelo de maturidade proposto neste estudo foi orientado pelas diretrizes de Bruin et al. (2005), que sistematizam as etapas de construção de modelos de maturidade, desde a definição do escopo até a validação empírica. A adoção dessa abordagem teórico-metodológica contribuiu para a consistência interna e coerência do modelo proposto.

Ao final, são apresentados os modelos de maturidade identificados como mais adequados ao contexto das IGRs, cujos resultados subsidiam a proposição de um modelo próprio, com potencial de aplicação prática e utilidade para gestores e pesquisadores do campo da governança turística.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Identificação dos Modelos de Maturidade Aplicáveis às IGRs de Turismo

Os modelos de maturidade são estruturas conceituais que descrevem o progresso das práticas organizacionais, permitindo a transição de estágios iniciais para níveis mais avançados de desempenho e complexidade. A avaliação do grau de maturidade da governança constitui uma ferramenta estratégica para mensurar a eficácia dos mecanismos de gestão adotados em diferentes organizações e contextos institucionais.

No caso das IGRs, esses modelos auxiliam na compreensão do estágio atual de desenvolvimento e na identificação de caminhos para o aprimoramento contínuo de suas práticas. Isso é particularmente relevante em um setor que demanda articulação, planejamento colaborativo e capacidade de adaptação a realidades regionais diversas.

A criação de um modelo de maturidade voltado especificamente para as IGRs torna-se, portanto, uma estratégia fundamental para avaliar a sua capacidade de fomentar o desenvolvimento turístico de forma autônoma, integrada e sustentável. A seguir, são apresentados os principais modelos analisados nesta pesquisa e discutidas suas potencialidades e limitações quanto à aplicabilidade no contexto da governança turística regional.

Modelos Precusores de Maturidade

O modelo de Greiner (1972) descreve o desenvolvimento organizacional em fases de crescimento, cada uma caracterizada por crises específicas que demandam respostas adaptativas. No contexto das IGRs, esse modelo pode oferecer insights sobre como diferentes estágios de maturidade afetam as estratégias para o desenvolvimento do turismo. Inicialmente, as instâncias tendem a atuar com estruturas informais e foco em ações locais. Com o tempo, evoluem para funções mais formalizadas, promovendo autonomia, articulação e colaboração entre os diversos atores do turismo, culminando em parcerias integradas que envolvem governos, setor privado e sociedade civil.

O modelo de maturidade de Crosby (1979) enfatiza a melhoria contínua e a qualidade dos processos organizacionais. Aplicado às IGRs, permite identificar o nível de desenvolvimento das práticas de governança, desde iniciativas básicas até a fase de otimização, caracterizada por controles mais robustos, gestão eficiente e inovações constantes no setor turístico.

O modelo de Humphrey (1988), originalmente desenvolvido para o setor de software, foi posteriormente adaptado a outras áreas e pode ser utilizado no contexto das IGRs para avaliar a maturidade dos processos de gestão e governança turística, desde práticas desorganizadas até aquelas sistematicamente otimizadas.

O modelo de Paulk et al. (1993) descreve evolução de processos organizacionais desde cenários iniciais de desorganização até a adoção de práticas baseadas em dados e inovação. Nas IGRs, sua aplicação pode favorecer o avanço das práticas de governança, desde estruturas básicas até níveis mais elevados de formalização e eficiência.

Com foco em sistemas de informação, o modelo de Hevner et al. (2004) destaca a utilização estratégica da tecnologia nas organizações. Para as IGRs, esse modelo pode orientar a implementação de sistemas de gestão, plataformas digitais e integração de dados turísticos, promovendo avanços na maturidade tecnológica e organizacional.

O modelo de Bruin et al. (2005) oferece uma estrutura para a evolução de práticas de governança corporativa e de TI. Sua adaptação às IGRs permite mapear a evolução dessas instâncias, desde a ausência de processos até a integração e transformação tecnológica, aumentando a competitividade no turismo regional.

Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009) introduzem um modelo que combina governança de TI com práticas gerenciais, utilizando ciclos de avaliação contínua. Nas IGRs, pode alinhar a tecnologia às políticas públicas de turismo, resultando em maior eficiência e integração nas iniciativas regionais.

Pöppelbuß e Röglinger (2011) apresentam princípios para modelos de maturidade que podem ser descritivos, prescritivos ou comparativos. Aplicados às IGRs, esses princípios permitem avaliar o estado atual das práticas de governança e traçar estratégias para alcançar níveis mais avançados, alinhando-se às demandas locais e regionais.

Esses modelos, embora desenvolvidos em diferentes contextos, oferecem abordagens adaptáveis para avaliar e aprimorar as práticas de governança nas IGRs. A análise dos modelos de maturidade encontrados na literatura contribui para a construção de ferramentas específicas para o setor turístico brasileiro, respeitando suas particularidades institucionais e regionais.

Modelos de Maturidade de Governança

O modelo de Bramont (2012), inspirado nas diretrizes do IBGC (2009), é reconhecido pela sua simplicidade e pela facilidade de ser implementado. Quando adaptado às IGRs, atende às necessidades de gestores e atores do turismo regional, oferecendo um referencial funcional para a promoção de boas práticas de governança.

A escolha do modelo de Bramont (2012) como principal referência para a construção de um modelo de maturidade voltado às IGRs justifica-se por diversas razões. Em primeiro lugar, sua estrutura conceitual é fundamentada em princípios consagrados de governança corporativa, o que confere legitimidade técnica à proposta. Em segundo lugar, a simplicidade metodológica e a clareza de suas etapas tornam o modelo acessível, aspecto essencial para instâncias públicas e colegiadas como as IGRs, frequentemente caracterizadas por restrições técnicas e operacionais.

O modelo de Gonçalves (2012), focado na maturidade tecnológica das organizações, pode ser utilizado pelas IGRs para avaliar a governança de TI e seu impacto na gestão turística, incluindo o uso de plataformas digitais e mecanismos de monitoramento.

Outros modelos analisados – como os de Holanda (2014), Nogueira (2015), Ribeiro Junior (2016), Paiva (2018), Cagnini (2019), Teixeira (2019), Walfrido Filho (2021) e Rösner (2022) –, fornecem diferentes abordagens sobre governança pública e corporativa, gestão de recursos, desempenho econômico e integração tecnológica, e podem ser adaptados ao aprimoramento das IGRs.

Assim, tais modelos reforçam a importância de práticas flexíveis, sustentáveis e inovadoras na governança de IGRs, com o objetivo de promover um turismo regional mais sustentável e competitivo.

Os modelos de maturidade selecionados foram analisados à luz do referencial teórico deste estudo, especialmente no que diz respeito à governança turística, à institucionalidade das IGRs e à evolução de organizações públicas. Como destacam Scott et al. (2011), Farmaki (2015) e Hall (2019), a governança no turismo requer a articulação de múltiplos atores, o que demanda instrumentos capazes de diagnosticar e aprimorar essas interações.

Dessa forma, os modelos de maturidade oferecem um arcabouço teórico-prático útil para avaliar o estágio de desenvolvimento das IGRs enquanto arranjos colaborativos interinstitucionais, promovendo maior transparência, participação social e capacidade de coordenação – pilares essenciais da boa governança (Bramont, 2012; MTUR, 2022c).

Análise dos Modelos de Maturidade Aplicáveis às IGRs de Turismo

De acordo com Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009), o desenvolvimento de novos modelos de maturidade deve ser precedido de uma análise comparativa com os modelos existentes, a fim de justificar a criação de um modelo inovador. Os modelos revisados neste estudo concentram-se principalmente nas áreas de governança corporativa e pública, mas não abordam diretamente a maturidade no setor de turismo.

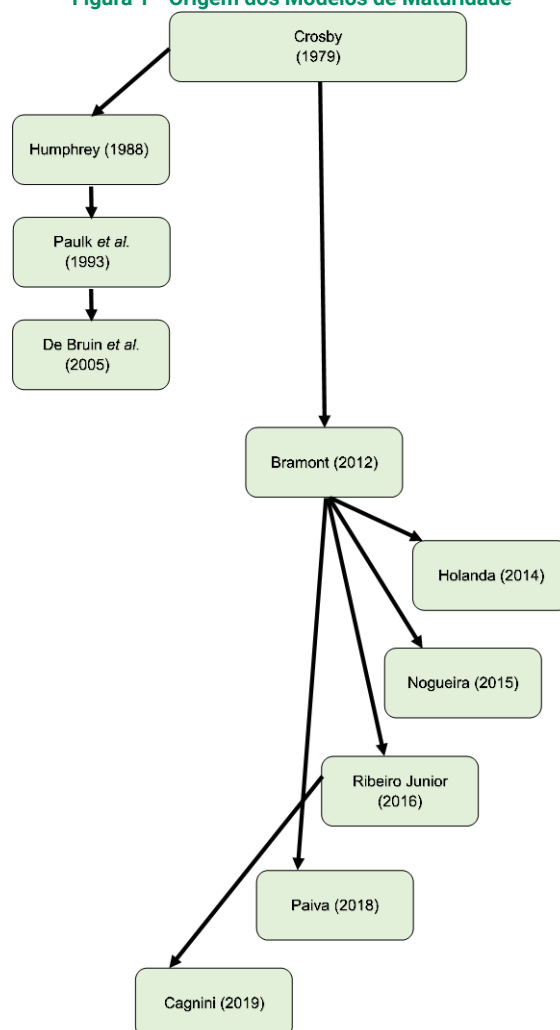
Observa-se que cinco dos dez modelos analisados têm como base o trabalho de Bramont (2012), o que reforça a aceitação e influência desse modelo no campo acadêmico, especialmente em relação à maturidade da governança corporativa. Por ser considerado uma versão simplificada (Bramont, 2012), o MaCGov é amplamente aceito e adotado, o que facilita sua disseminação, uma vez que modelos excessivamente complexos, como destacam Bruin et al. (2005), tendem a gerar resistência à implementação, dificultando sua aplicabilidade.

O modelo de Bramont (2012), fundamentado nas práticas do IBGC (2009), reúne atributos que o tornam especialmente compatível com o propósito deste estudo. Sua estrutura baseada em quatro dimensões – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – oferece um arcabouço robusto para orientar a avaliação da governança nas IGRs. Além disso, o modelo pode ser adaptado para incorporar diretrizes específicas do Ministério do Turismo (MTUR, 2020) voltadas às IGRs, como participação social, descentralização decisória e promoção da cooperação regional.

A Figura 1, apresentada a seguir, sintetiza a origem e a influência dos modelos de maturidade analisados neste estudo, todos originados do modelo pioneiro de Crosby (1979).

O procedimento metodológico empregado nos modelos de Holanda (2014), Nogueira (2015), Ribeiro Junior (2016), Paiva (2018) e Cagnini (2019), que consiste na adaptação de diretrizes e questionários com base nas características específicas de cada organização, revela-se compatível com o objetivo deste estudo. Esse padrão metodológico será seguido na construção de um modelo de maturidade voltado às IGRs, respeitando as particularidades do turismo regional e os princípios da governança pública.

Figura 1 - Origem dos Modelos de Maturidade



Fonte: Autoria própria (2023).

Análise Comparativa

A seguir, será realizada uma comparação, por meio do Quadro 1, entre os modelos de maturidade de governança identificados, com o objetivo de fundamentar a necessidade de um novo modelo, conforme apontado por Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009). Para esses autores, a proposição de novos modelos de maturidade deve ser precedida por um exame rigoroso de modelos preexistentes, identificando lacunas, potencial de adaptação e aspectos inovadores. Além disso, Bruin et al. (2005) sugerem que novos modelos devem, sempre que possível, ser construídos a partir do aprimoramento de versões anteriores.

Quadro 1 – Quadro Comparativo entre Modelos de Maturidade de Governança

Modelo	Ano	Base Conceitual	Dimensões de Maturidade	Objetivo	Características Principais
Bramont (MaCGov)	2012	Crosby (1979), IBGC (2009)	Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Responsabilidade Corporativa.	Desenvolver um modelo de maturidade em governança corporativa para organizações brasileiras.	Modelo simplificado, aplicável a organizações brasileiras, com 50 práticas de governança corporativa.
Gonçalves	2012	COBIT, IGOVCORP, IGOVTI	Governança Corporativa, Governança de TI.	Identificar relações entre os níveis de maturidade de governança corporativa e de TI.	Foco na governança corporativa e de TI, comparando as maturidades entre as áreas.
Holanda	2014	Bramont (2012)	Transparência, Equidade, Responsabilidade Corporativa, Prestação de Contas.	Diagnosticar e comparar o nível de maturidade em governança de EIRELIs.	Adaptação do modelo de Bramont para EIRELIs, com um foco específico para esse tipo de empresa.
Nogueira	2015	Bramont (2012)	Governança Corporativa.	Diagnosticar e analisar o nível de maturidade em cooperativas de crédito.	Adaptado para cooperativas de crédito, com foco na adoção dos princípios de governança corporativa.
Ribeiro Junior	2016	Bramont (2012), Banco Central do Brasil	Governança Corporativa.	Mensurar o nível de maturidade em cooperativas de crédito com relação às boas práticas de governança.	Baseado no manual de boas práticas do Banco Central do Brasil, aplicável a cooperativas de crédito.
Paiva	2018	Bramont (2012), IGDC (2015), BACEN	Governança Corporativa.	Mensurar a maturidade da governança corporativa em cooperativas de crédito no Sul de Minas Gerais.	Foco em cooperativas de crédito, com um indicador de maturidade específico para o segmento.
Cagnini	2019	Bramont (2012), Ribeiro Junior (2016)	Governança Corporativa.	Analisar o impacto das práticas de governança no desempenho financeiro das cooperativas de crédito.	Aplicação em cooperativas de Crédito Rural, com análise do desempenho financeiro ligado à maturidade.
Teixeira	2019	Tribunal de Contas da União (Acórdão n. 588)	Governança Pública.	Analisar a relação entre maturidade das práticas de governança pública e resultados fiscais nos municípios.	Foco na governança pública nos Tribunais de Contas e seu impacto na gestão fiscal dos municípios.
Walfrido Filho	2021	COBIT 5, iGovTI (TCU)	Governança de TI.	Identificar a maturidade em governança de TI nas áreas de TI e TO da CHESF.	Utilização do framework COBIT 5, com foco em Governança de TI em uma empresa elétrica.
Rösner	2022	IBGC (2015), Governança da Família	Governança Corporativa.	Relacionar o envolvimento familiar com a maturidade da governança e o desempenho organizacional.	Foco em empresas familiares de médio porte, com adaptação do modelo IBGC para governança familiar.

Fonte: Autoria própria (2025).

A partir da análise comparativa, verifica-se que o modelo de Bramont (2012) apresenta maior aderência aos critérios teóricos discutidos no presente estudo, especialmente no que se refere à governança como um processo relacional, descentralizado e colaborativo, características essenciais às IGRs de turismo. Conforme salientado por Farmaki (2015) e Farsari (2021), a governança turística depende de estruturas flexíveis, adaptáveis às particularidades locais, o que demanda instrumentos diagnósticos acessíveis para orientar as decisões em âmbito regional.

O Quadro 1 também evidencia a recorrente utilização do modelo de Bramont como base para outras formulações, o que reforça sua legitimidade e robustez conceitual. Sua estrutura clara e orientada à prática contribui para sua replicabilidade e aceitação entre os gestores públicos e colegiados regionais, como as IGRs. Ao reunir os princípios clássicos da boa governança – transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas –, o modelo se alinha às diretrizes do Ministério do Turismo (MTUR, 2020; 2022), que orientam a atuação das IGRs com foco na participação social e na coordenação intergovernamental.

Por esses motivos, a escolha do modelo de Bramont (2012) como principal referência neste estudo encontra respaldo não apenas em sua ampla aceitação acadêmica, mas também em sua aderência aos princípios fundamentais da governança turística discutidos neste trabalho. Seus quatro pilares estão fortemente conectados às dimensões analíticas de Hall (2019), que enfatizam legitimidade, eficiência e inclusão como fundamentos indispensáveis ao sucesso da governança em destinos turísticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo realizar uma análise comparativa de modelos de maturidade aplicáveis às Instâncias de Governança Regionais (IGRs) de turismo, com vistas a identificar elementos que possam orientar adaptações futuras de modelos ao contexto brasileiro. A partir da revisão de teses, dissertações e referenciais teóricos sobre governança corporativa, pública e turística, foram identificados modelos com potencial de aplicação parcial ao contexto das IGRs, culminando na seleção do modelo de Bramont (2012) como referência central para adaptação. Sua estrutura simplificada, flexível e já validada academicamente favorece a aplicação prática em ambientes colegiados e com recursos limitados, como é o caso das IGRs.

A análise comparativa revelou, entretanto, lacunas importantes nos modelos existentes, sobretudo no que tange à integração entre governança pública e turística, à definição de indicadores objetivos de progresso institucional e à incorporação de dimensões específicas do setor turístico regional. Para enfrentar esses desafios, a análise comparativa desenvolvida neste estudo integrou elementos das abordagens de Gonçalves (2012) e Hevner et al. (2004), que contribuíram com dimensões de governança de TI e inovação tecnológica, essenciais para a modernização e o monitoramento das práticas de governança nas IGRs.

A principal contribuição teórica deste trabalho reside na sistematização crítica de modelos de maturidade sob a ótica da governança regional turística, apontando diretrizes para a adaptação de um referencial ainda incipiente na literatura. Em termos práticos, os achados oferecem às IGRs subsídios iniciais para a construção de ferramentas diagnósticas simples, acessíveis e orientadas à melhoria contínua, capazes de apoiar a tomada de decisões estratégicas, a distribuição de recursos e o aprimoramento das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento turístico regional.

Apesar dessas contribuições, a análise comparativa apresenta limitações inerentes à natureza exploratória do estudo. A diversidade de fundamentos teóricos, terminologias e finalidades entre os modelos analisados dificultou a padronização dos critérios de comparação. Além disso, a ausência de avaliações empíricas consolidadas em alguns modelos comprometeu a análise de sua aplicabilidade prática. A escassez de modelos voltados especificamente à governança turística regional também limitou as possibilidades de aproximação direta com o contexto das IGRs.

Diante das limitações identificadas, recomenda-se que futuras pesquisas avancem na análise comparativa de modelos de maturidade voltados à governança, explorando com maior profundidade critérios comuns e dimensões convergentes entre diferentes abordagens. Estudos voltados à aplicação prática de modelos em contextos regionais diversos – especialmente no turismo – podem contribuir para testar sua adaptabilidade e identificar elementos críticos à sua efetividade. Também se sugere a realização de análises comparativas entre experiências internacionais e nacionais, o que pode enriquecer o debate sobre maturidade em governança turística e ampliar a base conceitual para futuras adaptações.

Conclui-se, portanto, que a análise comparativa realizada contribui para preencher a lacuna existente na literatura e na prática da governança turística regional. Sua aplicação potencializa a institucionalização das IGRs como espaços legítimos de coordenação, planejamento e execução de políticas públicas de turismo, contribuindo para uma governança mais eficiente, transparente e participativa no território brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Almeida Neto, H. R. de (2015). Um modelo de maturidade para governança ágil em tecnologia da informação e comunicação. [Tese de doutorado em Ciência da Computação] – Universidade Federal de Pernambuco.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições 70.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management: A procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 213-222.
- Beni, M. C. (2019). *Análise estrutural do turismo* (14ª ed.). São Paulo: Senac.
- Bramont, P. (2012). Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar [Dissertação de Mestrado em Informática] – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília.
- Brasil. (2008). Lei n. 11.771, de 17 de setembro de 2008.
- Brasil, MTur. (2007a). Plano Nacional de Turismo 2007/2010: uma viagem de inclusão.
- Brasil, MTur. (2007b). Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 5: Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo.
- Brasil, MTur. (2018). Plano Nacional do Turismo 2018 - 2022: Mais emprego para o Brasil.
- Brasil, MTur. (2019). Regionalização, sensibilização e mobilização.
- Brasil, MTur. (2020). Regiões Turísticas.
- Brasil, MTur. (2022c). Regionalização: Instância de governança Regional Documento Orientador.
- Brasil, MTur. (2022). Atualização do Mapa.
- Brasil, MTur. (2023). Manual do Interlocutor: Programa de Regionalização do Turismo.
- Brito, A. S. de (2014). Governança em território turístico: uma análise comparativa entre a Costa das Baleias (BA) e o município de Bento Gonçalves (RS) [Dissertação de mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social] – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- Bruin, T. de, Freeze, R., Kulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: Australasian Conference on Information Systems (ACIS) (pp. 8-19). Australasian Chapter of the Association for Information Systems.
- Bruin, T. de (2009). *Business process management: theory on progression and maturity*. Queensland University of Technology.
- Cagnini, W. (2019). Governança corporativa e desempenho financeiro das cooperativas da CRESOL/PR [Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional] – Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Conceição, C. C. (2020). Modelo analítico de governança regional de turismo-MAGRET. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 123-139.
- Corrêa, F., Faria, V. F., Carvalho, D. B. F., & Ferreira, E. P. (2022). Gestão do conhecimento: uma análise sobre seus modelos de maturidade. InCID: *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 13(1), 182-196.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New American Library.
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 17(3), 385-407.
- Faro, B., Abedin, B., & Cetindamar, D. (2022). Hybrid organizational forms in public sector's digital transformation: A technology enactment approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1742-1763.
- Farsari, I. (2021). Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism Recreation Research*.
- Fayos-Sola, E., Silva, J. A. M. da, & Jafari, J. (2012). *Knowledge management in tourism: Policy and governance applications*. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *IEEE International Engineering Management Conference*, Cambridge, UK, 244-249.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. N. F. (2021). Modelos de maturidade na gestão da informação: Estudo comparativo. [Dissertação de mestrado em Gestão e Curadoria de Informação] – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Gonçalves, A. de P. (2012). Análise das relações entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação em organizações brasileiras [Tese de doutorado em Administração] – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Tourism Management*, 27(7), 1044-1060.

- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Holanda, M. A. P. de (2014). Maturidade em governança corporativa: uma pesquisa aplicada às entidades EIRELI [Dissertação de mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais] – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Honório, I. C. (2021). Programa de Regionalização do Turismo, Planos Regionais Costeiros e Planos Diretores: Políticas públicas de Fortaleza (CE) e Florianópolis (SC) para o planejamento territorial do turismo. [Tese de doutorado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental] – Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Humphrey, W. S. (1988). Characterizing the software process: a maturity framework. *IEEE Software*, 5(2), 73-79.
- IBGC. (2009). A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da governança corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- IBGC. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa (5ª ed.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Ipardes. (2008). Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo da região turística do Litoral. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.
- Khan, R. E. A., Ahmad, T. I., & Haleem, J. (2021). The governance and tourism: A case of developing countries. *Asian Journal of Economic Modelling*, 9(3), 199-213.
- Klimko, G. (2001). Knowledge management and maturity models: Building common understanding. In: *Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management* (pp. 269-278). Bled, Slovenia.
- Köche, J. C. (2011). Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Kraemer, R., Freire, P. S., Souza, J. A., & Dandolini, G. A. (2017). Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 66-79.
- Kuznets, S. (1965). *Economic growth and structure: Selected essays*. Heinemann Educational Books.
- Lahti, M., Shamsuzzoha, A. H. M., & Helo, P. (2009). Developing a maturity model for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5(6), 654-678.
- Maia, M. (2022). Proposta de modelo de maturidade para governança corporativa [Tese de doutorado em Gestão da Informação] – Universidade Federal do Paraná.
- Mapurunga, M. P. A., & Holanda, R., Jr. (2023). Servir bem para servir sempre e em um mundo cada vez mais tecnológico: A maturidade em transformação digital no setor público. *Revista Gestão Executiva*, 2, 1-5.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Monteiro, E. L. (2020). Amortisse (maturity model for interoperability in software systems). [Tese de doutorado em Ciência da Computação] – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade Federal da Bahia.
- Nascimento, A. P. do (2012). Avaliação da maturidade de sistemas de gestão da qualidade dos fornecedores e possíveis impactos nos seus resultados de desempenho [Dissertação de mestrado em Administração] – Universidade Federal do Espírito Santo.
- Nogueira, V. C. G. (2015). Maturidade em governança corporativa: pesquisa aplicada às cooperativas de crédito singulares no Município de Guarulhos [Dissertação de mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais] – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Nolan, R. L. (1979). Managing the crisis in data processing. *Harvard Business Review*, 57, 115-126.
- Nolan, R. L. (1973). Managing the computer resource: A stage hypothesis. *Communications of the ACM*, 16(7), 399-405.
- Oliveira, L. A. M. de (2016). IMM-BPM: Um guia para a instanciação de um modelo de maturidade em BPM [Dissertação de mestrado em Ciência da Computação] – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Oliveira, M. P. V. de (2009). Modelo de maturidade de processos em cadeias de suprimentos: Precedências e os pontos-chave de transição [Tese de doutorado em Administração] – Universidade Federal de Minas Gerais.
- Organização Mundial do Turismo (OMT). (2019). Guidelines for institutional strengthening of destination management organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges. UNWTO, Madrid.
- Paiva, B. G. M. de (2018). Mensuração do grau de maturidade da governança corporativa em cooperativas de crédito pelo Método Análise Hierárquica de Processos – AHP [Tese de Doutorado em Administração] – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Paraná Turismo. (2017). Orientação para gestão municipal do turismo: Guia prático para dirigentes públicos municipais de turismo.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18-27.
- Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management.
- Proença, D., Vieira, R., & Borbinha, J. (2018). Avaliação de maturidade da governança da informação em arquivos. 13º Congresso Nacional BAD.

- Ribeiro Junior, R. M. (2016). Governança e nível de maturidade a adesão de boas práticas: Um estudo em cooperativas de crédito [Dissertação de mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais] – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Rocha, A., & Vasconcelos, J. (2004). Os modelos de maturidade na gestão de Sistemas de Informação. *Revista da Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Fernando Pessoa*, 1, 93-107.
- Rosemann, M., & Bruin, T. de (2005). Towards a business process management maturity model. In *ECIS 2005 proceedings of the thirteenth European conference on information systems* (pp. 1-12). Verlag and the London School of Economics.
- Rösner, J. R. (2019). Envolvimento familiar, maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma/SC. [Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico] – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.
- Scott, N., Laws, E., Agrusa, J., & Richins, H. (2011). Tourist destination governance: Some approaches and suggestions for future research. In: Scott, N., Laws, E., & Agrusa, J. (Eds.), *Tourist destination governance: Practice, theory and issues* (pp. 203-212). Wallingford, UK: CABI.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Selznick, P. (1972). *A liderança na administração: Uma interpretação sociológica* (A. P. Oliveira Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – Serviços de Publicações.
- Setu. Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. (2009). *Orientações práticas às Instâncias de Governança de Turismo do Paraná*.
- Sousa-Santos, T., & Silva-Pereira, R. (2020). O turismo como impulsionador do desenvolvimento regional: Análise no Campo das Vertentes (MG), Brasil. *EURE (Santiago)*, 46(137), 113-133.
- Teixeira, A. F. (2019). Resultado fiscal dos municípios participantes de consórcios: Uma análise sobre a influência da governança nas cortes de contas (Tese de doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília.
- Tiossi, F. M., & Gasparato, F. (2017). Gestão de projetos e seus modelos de maturidade. *Revista Eletrônica Organizações e Sociedade*, 5(4), 104-115.
- Walfrido Filho, L. C. P. (2021). Proposição de metodologia para avaliação da maturidade em governança de TIC para uma empresa do setor elétrico [Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção] – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Xavier, T. R. (2016). Governança dos atores locais em um cluster turístico: a Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE). [Tese de Doutorado em Administração] – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.
- Xavier, T. R., Totti, K. Á. S., & Raddatz, S. M. F. (2021). Aplicação do Programa de Regionalização do Turismo em uma Instância de Governança Regional do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. *Turismo: Visão e Ação*, 23(1), 86-109.

DISPONIBILIDADE DOS DADOS

Os dados de pesquisa não foram disponibilizados pelos autores.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Ellen Corrêa Wandembruck Lago: Concepção da pesquisa, revisão de literatura, coleta e análise de dados, texto final.

Ivan Carlos Vicentin: Concepção da pesquisa, revisão de literatura, texto final.

Editora: Ana Paula Lisboa Sohn

Editor de seção: Bruno Fernandes Mendes