



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

LUZANA HENRIQUE DE SOUZA

**Políticas Públicas de Turismo: uma análise do Projeto dos 65
Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional em
Tibau do Sul/RN**

NATAL
2013

LUZANA HENRIQUE DE SOUZA

**Políticas Públicas de Turismo: uma análise do Projeto dos 65
Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional em
Tibau do Sul/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para conclusão da graduação e obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Wilker Ricardo de
Mendonça Nobrega.

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Souza, Luzana Henrique de.

Políticas públicas de turismo: uma análise do projeto dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional em Tibau do SUL/RN / Luzana Henrique de Souza. - Natal, RN, 2013.

111 f. : il.

Orientador: Profº. Dr. Wilker Ricardo de Mendonça Nobrega.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Turismo - Políticas públicas - Monografia. 2. Desenvolvimento regional - Tibau do SUL/RN – Monografia. 3. Projeto dos 65 destinos indutores - Tibau do SUL/RN - Monografia. I. Nobrega, Wilker Ricardo de Mendonça. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48

LUZANA HENRIQUE DE SOUZA

**Políticas Públicas de Turismo: uma análise do Projeto dos 65
Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional em
Tibau do Sul/RN**

Monografia apresentada ao Curso de
Turismo da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para
conclusão da graduação e obtenção do título
de Bacharel em Turismo

Data de aprovação: 02/12/2013

Banca examinadora

Prof. Dr. Wilker Ricardo de Mendonça da Nobrega
Orientador – UFRN

Prof.^a Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto
Examinadora interna – UFRN

Prof.^a Esp. Jurema Márcia Dantas da Silva
Examinadora externa - UNP

Aos filhos Gunner
e Hemmer (*in memoriam*).

Á UFRN,

Aos Professores,

pela contribuição

para minha

trajetória

acadêmica.

Grande Momento

“A gente colhe

O que planta

O que fala

O que lê

O que ouve

O que canta”

Geraldo Azevedo

RESUMO

O objetivo geral desse trabalho é investigar a implantação do Projeto dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional em Tibau do Sul (65DITS), e a atuação do Grupo Gestor (GG), como instância de governança local, através das intervenções associadas ao Programa de Regionalização do Turismo (PRT) – Roteiros do Brasil, no âmbito do Plano Nacional do Turismo 2007- 2010 (PNT). Já os objetivos específicos foram: a) Apresentar a concepção, implantação e finalidade do projeto dos 65DI para o destino; b) Relatar o processo de capacitação do GG como instância de governança para gestão do projeto; c) Verificar contribuições, mudanças e resultados do projeto para o município. A metodologia do trabalho foi realizada através de revisão bibliográfica, a partir de fontes secundárias como bibliografias, atas, documentos, livros, etc. Contou com a contribuição teórica de autores como: Beni (2011), Panosso Neto (2009), Trigo (2009), Ruschmann (2002), Cooper (2011), dentre outros, e de atas e documentos da secretaria executiva do projeto em Tibau do Sul, investigando a relação entre governança e política pública aplicada ao desenvolvimento do turismo no município. O estudo foi desenvolvido em três capítulos como base para o referencial teórico descrevendo sobre: Planejamento do Turismo; Políticas Públicas de Turismo; Projetos dos 65 Destinos Indutores em Tibau do Sul. Apresentou o processo de capacitação do GG65TS e os resultados do planejamento como forma de documentar, oferecer informações e reflexões sobre essa intervenção do PRT para o fortalecimento e descentralização da instância de governança em Tibau do Sul. Os resultados obtidos apontam que a metodologia aplicada ao GG foi baseada no processo de liderança *Coach*, ferramenta de fortalecimento das capacidades e habilidades das funções dos gestores objetivando a análise situacional do destino e a produção de resultados para as ações priorizadas. Verificou-se a realização de algumas ações com o apoio técnico de secretárias de turismo, professoras da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, mas teve como aspecto negativo a descontinuidade de secretários de turismo e coordenadores do projeto, mudança na gestão pública e desestímulo do GG com a falta de apoio institucional. Esse trabalho pretendeu registrar as etapas do projeto dos 65 DITS, como política pública aplicada no município e contribuir para a academia com o conhecimento desse processo e ao mesmo tempo fazer um registro documental para futuras consultas sobre o tema abordado.

Palavras chave: Projeto dos 65 Destinos Indutores. Instância de Governança. Grupo Gestor. Tibau do Sul-RN.

Listas de Ilustrações

Figura 01 – Fluxo de Turistas para o Brasil	22
Figura 02 – Modelo de Gestão Descentralizada no Brasil	28
Figura 03 – Regionalização do Turismo no Brasil	29
Figura 04 – Modelo da Rede Nacional de Regionalização	30
Figura 05 – 65 Destinos Indutores	34
Figura 06 – Modelo de Gestão Descentralizada do MTur	37
Figura 07 – Organograma dos Macroprogramas e Programas do PRT	38
Figura 08 – Organograma do MTur	
Figura 09 – Modelo de Gestão Descentralizada do Turismo PNT 2013/2016	52
Figura 10 – Gestão do território para a Segmentação do Turismo	53
Figura 11 - Diretrizes e Objetivos estratégicos do PNT 2013/2016	54
Figura 12 - Etapas do Projeto dos 65 Destinos Indutores em Tibau do Sul	66
Figura 13 - Foto aérea da Praia da Pipa	70
Figura 14 - Mapa de Tibau do Sul	71
Figura 15 – Foto Turismo ecológico	72
Figura 16 – Foto Turismo Aventura – Parapente	72

Listas de Quadros

Quadro 01 – Fatos históricos no desenvolvimento do turismo.....	23
Quadro 02 – Projeções para o turismo 2011-2014.....	31
Quadro 03 – Avaliação do PNT.....	32
Quadro 04 – Dimensões do estudo de competitividade dos destinos.....	33
Quadro 05 – Diretrizes 2011/2014.....	34
Quadro 06 – Objetivos, metas e ações do PNT 2013/2016.....	35
Quadro 07 – Levantamento cronológico das políticas públicas no Brasil.....	41
Quadro 08 – Objetivos, metas, e macroprogramas PNT 2003/2007.....	49
Quadro 09 – Objetivos e metas do PNT 2007/2010.....	49
Quadro 10 – Macro Programa e Programas do PNT 2007/2010.....	50
Quadro 11 – Documento Referencial 2011/2014.....	51
Quadro 12 – Ações do PNT – 2013/2016.....	55
Quadro 13 – Participação Institucional do Programa de Regionalização.....	57
Quadro 14 – Objetivos das instâncias de governança.....	59
Quadro 15 – Estratégias para alcançar os objetivos.....	60
Quadro 16 – Aspectos da análise situacional para os destinos indutores.....	67
Quadro 17 – Índice de Competitividade – Relatório Brasil.....	68
Quadro 18 – Capacitações para o GG65TS.....	76
Quadro 19 – Variações priorizadas através da Matriz GUT.....	77
Quadro 20 – Dimensões priorizadas na Matriz SWOT.....	78

LISTA DE SIGLAS

ABAV – Associação Brasileira de Agentes de viagem
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABETA – Associação Brasileira de Empresas de Turismo, Aventura e Ecoturismo
ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
AGU – Advocacia Geral da União
AMAPIPA – Associação dos Moradores e Amigos de Pipa
ANSEDETUR – Ass. Nacional dos Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo
ASHTEP – Associação dos Hoteleiros de Tibau do Sul e Pipa
APA – Área de Proteção Ambiental
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB – Banco do Nordeste do Brasil
BRINC – Brasil, Rússia, Índia e China
CADASTUR – Cadastro dos Setores do Turismo
CCPP – Conselho Comunitário da Praia da Pipa
CGRG – Coordenadoria Geral de Regionalização
CMT – Conselho Municipal de Turismo
CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e dos Adolescentes
CNT – Conselho Nacional de Turismo
CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
CTPS – Conselho de Turismo do Pacífico Sul
DI – Destinos Indutores
EDUCAPIPA – Associação Educacional Comunitária de Tibau do Sul
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
EMPROTUR – Empresa Brasileira de Turismo
EUA – Estados Unidos da América
FORNATUR – Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes de Turismo
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FLIPIPA – Festival Literário da Pipa
FMI – Fundo Monetário Internacional
FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo
GG65TS – Grupo Gestor dos 65 DI de Tibau do Sul
GG – Grupo Gestor

GUT – Matriz de Análise de Gravidade, Urgência e Tendência

IBAMA – Instituto Brasileiro de Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICT – Instituto Companhia de Turismo

IDEMA – Instituto de Desenvolvimento do Meio Ambiente

IEB – Instituto de Ecoturismo do Brasil

IMB – Instituto Marca Brasil

MDM – Metas de Desenvolvimento do Milênio

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MTUR – Ministério do Turismo

NAFTA – Tratado Norte Americano de Livre Comércio

NEP – Núcleo Ecológico da Pipa

OACI – Organização de Aviação Civil Internacional

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OBM – Objetivos de Desenvolvimento do milênio

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OCA – Conselho de Cooperação Alfandegária

OEA – Organização dos Estados da Americanos

OMC – Organização Mundial do Comércio

OMT – Organização Mundial do Turismo

OMI – Organização Marítima Internacional

ONG – Organização Não Governamental

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PEMP – Parque Estadual Mata da Pipa

PLANTUR – Plano Nacional de Turismo

PNT – Plano Nacional de Turismo

PNMT – Programa Nacional de Municipalização do Turismo

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRT – Programa de Regionalização do Turismo

PRODETUR – Programa de Desenvolvimento do Turismo

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RN – Rio Grande do Norte

RINTUR – Relatório do Inventário Turístico Nacional

SBCLASS – Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagens

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESC – Serviço Social do Comércio

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SESI – Serviço Social da Indústria

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SG65 – Sistema de Gestão 65DI

SNPTUR – Secretaria Nacional de Políticas do Turismo

SPT – Secretaria de Políticas do Turismo

SWOT – Matriz de Análise de Cenários ou Ambientes

TAMAR – Projeto Tartaruga Marinha

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

VOLCHER – Comprovante ou recibo de serviços turísticos

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
2 PLANEJAMENTO TURÍSTICO.....	18
2.1 TURISMO, GLOBALIZAÇÃO e PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL.....	23
2.2 PLANEJAMENTO TURÍSTICO NACIONAL e REGIONAL.....	27
3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO	39
3.1 POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO NO BRASIL.....	40
3.2 O MINISTÉRIO DO TURISMO E A DESCENTRALIZAÇÃO.....	45
3.3 INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA.....	57
4 PROJETO DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL	64
4.1 TIBAU DO SUL: Aspectos históricos, geográficos e turísticos.....	69
4.2. O PROJETO DOS 65 DESTINOS INDUTORES EM TIBAU DO SUL: Capacitações e Resultados.....	73
5 CONSIDERAÇÕES GERAIS	84
REFERÊNCIAS	87
ANEXOS	90
ANEXO A – DECRETO Nº 047 DE 02 de Julho de 2012.....	91
Decreto de Instituição do GG65TS	
ANEXO B – REGIMENTO INTERNO DO GG65TS.....	93

1. INTRODUÇÃO

A presente monografia faz uma abordagem sobre o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, (PRT), e tem foco na Meta 3 do Plano Nacional de Turismo 2007 – 2010, (PNT), ou seja, dispõe acerca da estruturação dos 65 Destinos Turísticos (65DI).

No estado Rio Grande do Norte, (RN), foram escolhidos dois destinos como indutores, Natal como capital e Tibau do Sul/Pipa como principal destino turístico do estado. Essa meta objetivava trabalhar os destinos indutores de forma participativa, descentralizada e sistêmica, estimulando a integração, organização e ampliação da oferta turística (Estudo de Competitividade dos 65DI; 2008, p.4).

No município de Tibau do Sul o projeto dos 65DI, buscou estruturar e fortalecer a instância de governança local para desenvolver um estudo das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças ocorridas no destino para a partir desse diagnóstico elaborar ações de intervenção para capacitar o destino para ser mais competitivo turisticamente com base nos princípios da liderança *Coach* e da sustentabilidade.

Tibau do Sul teve seu crescimento associado à chegada de surfistas quando ainda era uma vila de pescadores e aos poucos começou a receber turistas de todas as partes do mundo atraídos pelas ondas para a prática do *surf* como também pela beleza cênica de sua natureza exuberante que encanta todos que a visitam. Hoje tornou-se uma cidade que abriga pessoas de todas as partes do mundo que visitam ou moram desenvolvendo o comércio local com hotéis, restaurantes, lojas e serviços voltados para o turismo.

O destino recebeu recursos do Programa de Desenvolvimento do turismo, PRODETUR I e II e ampliou sua rede viária com ruas que circulam a cidade, chamado de anel viário, construiu um aterro sanitário, a rede de saneamento básico, além de revisar seu Plano Diretor, contemplando o limite de uso e ocupação do solo, o código de obras e de Meio Ambiente e o turismo, em busca de melhorar a qualidade de vida dos moradores e dos visitantes.

O destino destaca-se ainda pelo grande fluxo de turistas nacionais e internacionais recebendo para seu desenvolvimento, um grande investimento do setor privado.

O destino tem sido alvo de muitas pesquisas e descobertas científicas e o apoio dado pela academia tem sido de extrema importância para proteção da vida marinha, ameaçados pelo turismo de massa.

O IDEMA, IBAMA, AGU, SEBRAE, SESC, SENAI, são parceiros constantes nas discussões de ordenamento ou nas capacitações produzidas para o destino.

Tibau do Sul tem um histórico de anos de coronelismo na política municipal, o autoritarismo ainda é uma constante e o nepotismo até hoje governa sem punição. Isso tem atrasado muito o desenvolvimento local que vive entre paradigmas, de um lado empresários vindos de várias partes do mundo e suas influências buscando a inovação para acompanhar uma evolução constante e por outro uma política local visando ações eleitoreiras beneficiando apenas os mais próximos ao poder.

O meu interesse pelo tema surgiu durante os 13 anos que morei no município, onde ajudei a implantar o Conselho Comunitário da Praia da Pipa (CCPP), ação para o fortalecimento das associações existentes e a implantar o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), conseqüentemente, o Conselho Tutelar de Tibau do Sul. Os longos períodos de sazonalidade me conduziram a voltar a estudar, fiz pela internet os cursos de extensão universitária, Formação de Gestores das Políticas públicas do Turismo; Segmentação do Turismo e Regionalização do Turismo, oferecidos pelo MTur e pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, em seguida, após análise do currículo, fui convidada pela secretária de turismo do município, para ser a secretária executiva do grupo gestor dos 65 Destinos Indutores de Tibau do Sul (65DITS), e assim o turismo entrou definitivamente em minha vida.

O projeto dos 65 DI em Tibau do Sul contou com a representatividade de órgãos, entidades e ONG's, representando o poder público, privado e a sociedade civil organizada, contou com pessoas que já participavam de outras atividades de planejamento no município e que tinham interesse na sustentabilidade do destino, facilitando assim a integração do grupo.

Contudo, os resultados não foram muito positivos em virtude da mudança do gestor municipal em 2011, e da descontinuidade das ações iniciadas e também da falta de estímulo para o GG continuar o projeto.

Diante do cenário político vivenciado pela prefeitura municipal de Tibau do Sul no setor turístico, qual foi o papel desempenhado pelas instâncias de governança, sobretudo, o GG65TS para o desenvolvimento local?

Portanto, essa pesquisa busca identificar o processo de implantação do projeto no município, como também identificar o perfil de competitividade do GG e do destino e relatar as ações e resultados gerados pelo GG65TS como instância de governança local.

Para contribuir com a pesquisa da investigação desse problema foram realizados estudos bibliográficos e a revisão de documentos e atas arquivados na secretaria executiva do GG65TS.

Na revisão bibliográfica foram utilizadas fontes secundárias como bibliografias, artigos científicos, revistas especializadas, atas, documentos produzidos pelo GG, pelo Ministério do Turismo, pela Fundação Getúlio Vargas, (FGV), e pelo Instituto Marca Brasil, (IMB), do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e da contribuição através da leitura de autores como, Beni (2011), Cooper (2011), Trigo (2011), Ruschmann (2002), Panosso (2009), dentre outros.

Segundo SILVA e MENESES (2005) apud GIL, (1991), a pesquisa bibliográfica, se dá quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, material da *internet*, atas, documentos, etc. Sendo assim, essa pesquisa contou com material já produzido, isto é, fontes secundárias e documentais

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa realizada, foi exploratória. Em virtude de ser uma pesquisa exploratória ter por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, permitindo ao pesquisador aumentar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, proporcionando condições de se construir hipóteses. A pesquisa exploratória é bastante flexível e em geral assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (SILVA; MENEZES, 2005; SIENA, 2007).

Desta forma, espera-se que as informações aqui descritas possam auxiliar e contribuir para análise e reflexões da comunidade acadêmica, no sentido de poder contar com todo o histórico da aplicação dessa política pública no município de Tibau do Sul, como forma também de organização e sistematização documental de ações realizadas no estado pelo MTur, levando-se em conta que as mesmas costumam tornar-se indisponíveis nas secretarias, impedindo consultas futuras.

Diante do exposto, a presente monografia objetiva fazer um resumo documental das ações da instância de governança local em Tibau do Sul no projeto dos 65DI, desde as capacitações, passando pela análise do destino, apresentará o

resultado analisado pelo IMB para o destino entre 2008 e 2011, e também da tabela do estudo de competitividade, construída nesse mesmo período, comparando os índices de Tibau do Sul com as não capitais e com o Brasil, permitindo uma análise das dimensões priorizadas como ferramenta de avaliação e monitoramento.

O trabalho divide-se formalmente em 3 capítulos que formam a base teórico-metodológica que fundamentam a pesquisa, e foram divididos em:

Planejamento do Turismo; Políticas Públicas de Turismo; Projeto dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional.

No primeiro capítulo, Planejamento do Turismo, são abordados conceitos, processos e objetivos, citando as organizações que contribuem e apoiam ações em nível global, nacional e regional.

No segundo capítulo, é discutido o papel das políticas públicas de turismo como norteador para o desenvolvimento da atividade, destacando o MTur, suas ações, programas e projetos para o turismo no Brasil.

No terceiro capítulo, foi apresentado o projeto dos 65DI, a implantação no município, as intervenções federais no âmbito do PRT para Tibau do Sul, seus aspectos históricos, geográficos e turísticos, concluindo com o registro das capacitações, ações e resultados do projeto no destino.

O referencial teórico buscou analisar de um forma geral todos os pontos que levaram a criação do projeto dos 65DI, passando pelas políticas públicas que dão suporte as tomadas de decisões, percorrendo pela conceituação e função das instâncias de governança e por fim descrevendo o projeto no município e todas as etapas de sua implantação até o relatório técnico final de avaliação.

Espera-se que as informações contidas nessa monografia possam contribuir para o conhecimento, a análise e avaliação da implantação de políticas públicas de turismo no estado do RN, e entender os fatores que limitam o desenvolvimento regional e a efetivação das ações planejadas para o turismo.

2. PLANEJAMENTO TURÍSTICO

O planejamento deve ser considerado um processo contínuo e permanente dentro de um espaço de tempo definido, utilizando instrumentos apropriados para a tomada antecipada de decisões, visando uma situação futura desejada (HALL, 2004).

Esses instrumentos permitirão a escolha e a seleção dos meios adequados para atingir os objetivos propostos. Representa o desenvolvimento em qualquer área de atividade, é ainda capaz de provocar mudanças estruturais, institucionais ou comportamentais desejadas por um grupo social ou por alguma instituição, de forma que o resultado final represente uma oportunidade de melhoria para a coletividade em termos de benefícios, o que acontecerá mais rápido e facilmente, dependendo da participação e integração dos atores envolvidos.

Pode-se argumentar, contudo, sobre os impactos causados pela atividade ao meio onde ela se desenvolve, podendo transformar radicalmente a cultura, hábitos e costumes da população autóctone além de seus atrativos naturais. Problemas que seriam evitados com um planejamento sustentável, adequado a realidade de cada localidade.

Como afirma Ruschmann (2002), a atividade turística no Brasil vem passando por profundas transformações, com um período de grande expansão e que dificuldades apontadas por pesquisadores se tornaram mais evidentes impulsionando o setor a encontrar soluções e alternativas.

Conservar os aspectos ambientais é extremamente difícil em um sistema político-econômico em que manter e aumentar os níveis de crescimento econômico tem sido uma meta política qualitativamente diversa – não é específica, não é compreendida ou quantificável, e tida com prazos em geral não adotados.

Entretanto, apesar dessas características, o problema de planejamento e política ainda é o mais importante na atualidade. E é a razão que obriga a avaliar como o planejamento turístico poderá contribuir para formas mais sustentáveis de desenvolvimento.

Isto posto, é possível concluir com o que escreve Getz (1987), o planejamento turístico deve ser um processo, baseado em pesquisa e avaliação que busca otimizar o potencial de contribuição do turismo ao bem-estar humano e a qualidade do meio ambiente.

No que concerne ao planejamento turístico no âmbito internacional, neste tópico serão destacados órgãos internacionais e supranacionais que tratam do turismo a nível mundial, estes órgãos mesmo diretamente ligados a política do turismo e ao seu planejamento desenvolvem poucos acordos e regulamentações internacionais direcionados ao gerenciamento da atividade turística.

O turismo é um componente importante das relações internacionais e da atividade diplomática, e a facilidade de acesso entre países muitas vezes é uma medida indireta do grau de relações positivas entre eles. A natureza e os números dos fluxos turísticos podem ser influenciados por imposições e controles administrativos e burocráticos, como a regulamentação de vistos, controles cambiais e proibições quanto à movimentação e às atividades dos turistas, por exemplo. Tais limitações podem ser impostas antes, durante e depois do ponto de entrada do visitante, como afirma Beni (2011).

Existe uma estrutura institucional representativa para a política e o planejamento turístico em termos mundiais que consiste em organizações internacionais com interesses diretos e indiretos no setor, e uma série de leis internacionais relacionadas a áreas afins, incluindo meio ambiente, patrimônio, comércio, relações trabalhistas e transportes. Existe também um desenvolvimento significativo de arranjos institucionais supranacionais voltados ao turismo que, embora não pertençam a uma esfera global, geram acordos entre diversos países, muitas vezes num contexto regional.

Segundo Beni (2011), um dos mais importantes componentes dos arranjos institucionais para o turismo no nível global é o direito internacional, que ajuda a impedir que acordos realizados entre nações no âmbito internacional afetem arranjos domésticos. O direito internacional pode ser descrito em termos de tratados e convenções. As convenções internacionais referem-se a normas firmes que implicam compromisso legal, e as convenções referem-se à conduta regulatória, que, por não estar compreendida em um tratado, não implica compromisso tão sério quanto o implícito nos tratados internacionais.

Sendo o turismo uma área de grande expansão econômica no mundo destacamos o Fundo Monetário internacional (FMI), a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e a Organização Mundial do Comércio (OMC), como organizações internacionais com interesse em turismo. Com interesse

mais específico em atividades de turismo compreendem a Organização Mundial de Turismo (OMT), a Organização de Aviação Civil Internacional (OACI), a Organização Marítima Internacional (OMI), o Conselho de Cooperação Alfandegária (OCA), e órgãos regionais, como o Conselho de Turismo do Pacífico Sul (CTPS), e o Programa de Turismo da Organização dos Estados Americanos (OEA). A OCDE, com sede em Paris, é a organização que mais tem se concentrado na liberação do comércio na área de serviços de turismo. Apesar de produzir informações comparativas sobre estatísticas e políticas em turismo entre as nações-membros, sua maior contribuição para o setor ocorreu na área da liberação do comércio turístico internacional. (BENI, 2011)

A OMT é a principal organização internacional geradora de políticas no campo do turismo; é particularmente influente em países menos desenvolvidos e no sistema das Nações Unidas de organizações, da qual é membro. Dentre seus membros, enquadram-se países, governos locais, associações de turismo, empresas do setor privado e instituições educacionais. Por meio do turismo, a OMT visa estimular o crescimento econômico e a criação de empregos, fornecer incentivos para proteção do meio ambiente e do patrimônio dos destinos e promover a paz e o entendimento entre todas as nações do mundo.

Além de sua função política, a OMT também exerce significativa influência no desenvolvimento do turismo nacional e regional, desempenhando um papel importante no planejamento do uso do solo e dos recursos turísticos. Esta função é importante não só pelo impacto direto que exerce no avanço turístico, em especial em países em desenvolvimento, mas também porque mostra a maneira pela qual as atividades de grupos internacionais são exercidas em níveis inferiores do processo de política e planejamento turístico, passando para o âmbito local e regional, o que afeta várias partes interessadas em todas essas esferas. (BENI, 2011).

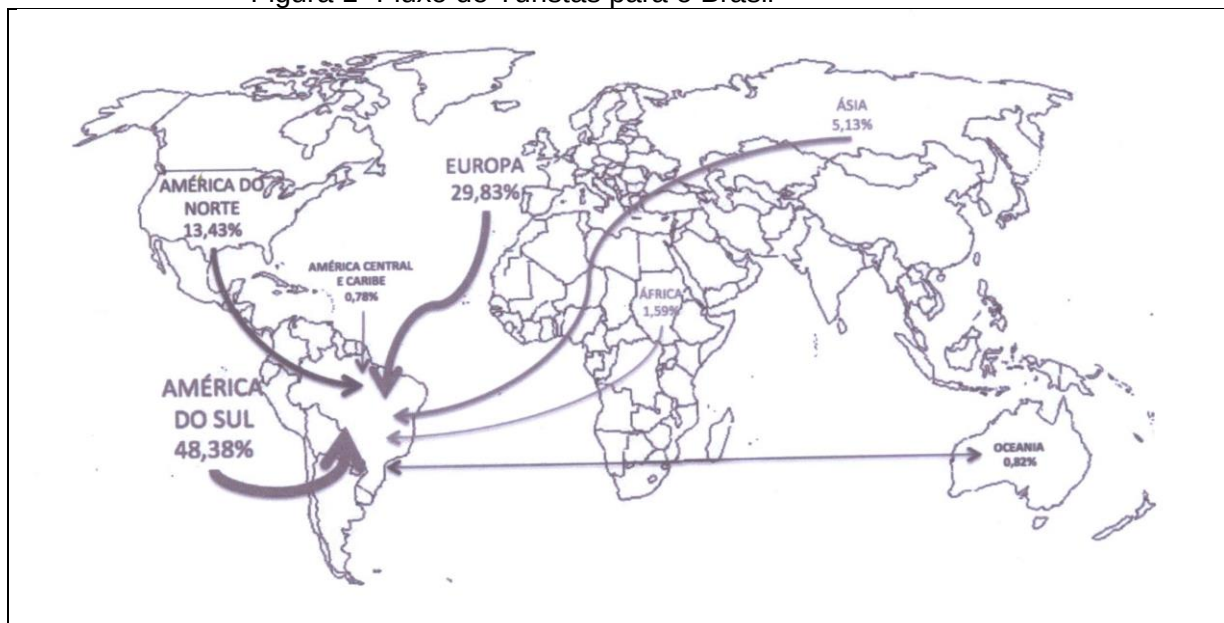
A Organização dos Estados Americanos (OEA), é a mais antiga organização regional do mundo, responsável por questões diretamente relacionadas ao turismo e ao seu desenvolvimento nos hemisférios norte e sul. A referida unidade foi criada em junho de 1996, em reconhecimento à crescente importância do turismo, a fim de fortalecê-lo e suas atividades. As funções da Unidade Inter setorial de Turismo são as seguintes:

- Oferecer apoio ao fórum do Congresso Interamericano de Viagens na formulação de uma política turística para o hemisfério;
- Oferecer apoio na área de desenvolvimento turístico sustentável e integral;
- Oferecer apoio a outros setores da secretaria geral envolvidos em atividades relacionadas ao desenvolvimento de turismo sustentável e integral;
- Oferecer apoio aos *workshops*, conferências e seminários hemisféricos e sub-regionais;
- Formular e avaliar a execução de projetos e cooperação técnica seletiva, encarregando-se dela, e promover a cooperação entre os setores público e privado;
- Facilitar o intercâmbio de informações relacionadas ao desenvolvimento do turismo sustentável e integral na região;
- Realizar pesquisas e análise sobre questões de turismo; e
- Promover a cooperação entre organizações de turismo internacionais, regionais e sub-regionais. (BENI, 2011).

Fica claro que as organizações voltadas para o desenvolvimento do turismo têm total conhecimento da atividade e acredita-se que enormes esforços são produzidos para a efetivação dos planejamentos votados ao setor, principalmente pelo resultado econômico positivo das balanças comerciais e da esperança no desenvolvimento da sustentabilidade do planeta com o apoio do turismo.

Na ilustração a seguir temos resultados do fluxo turístico internacional para o Brasil em 2011 com um crescimento de 5,3%, sendo que 70% dos turistas estrangeiros ingressaram por via aérea, 27% por via terrestre, 3% por via marítima e 1% por via fluvial. Estes dados do MTur (2012), que também registraram, neste mesmo ano, 5,8 milhões de chegadas internacionais representando o maior patamar dos últimos anos. Dados que representam recuperação na economia mundial e incentivo a atividade turística no país.

Figura 1- Fluxo de Turistas para o Brasil



Fonte: Mtur (2011)

Verifica-se que a América do Sul foi o maior emissor de turistas estrangeiros, a América do Norte e Europa juntos também têm uma participação expressiva na emissão, enquanto Ásia, Oceania e África têm pouca representatividade apesar do crescimento econômico na China, Índia e Indonésia. Espera-se melhores índices para o Brasil com os grandes eventos esportivos como a copa do mundo em 2014, as olimpíadas em 2016.

Este tópico mostra, que o planejamento é essencial para o desenvolvimento da atividade turística. O cumprimento das etapas proporciona uma melhor visão da aplicação dos métodos e das regulamentações resultando com o seu monitoramento e avaliação a possibilidade de evitar grandes impactos negativos ao capital social, humano, cultural, natural e econômico do planeta.

Infelizmente não se vê na prática a abrangência social e sustentável tão propagada nas políticas públicas do turismo, a teoria ainda se encontra distante para população autóctone que acaba ganhando indiretamente com turismo sem ter acesso a sensibilização e ao conhecimento da atividade e de seus impactos.

No próximo tópico verifica-se o turismo através dos fatos históricos e gerais, que contribuíram para seu desenvolvimento até os dias atuais.

2.1 TURISMO, GLOBALIZAÇÃO E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

O turismo tem como marco inicial para a maioria dos autores, em âmbito mundial, uma viagem organizada pelo inglês *Thomas Cook* (1841), entre as cidades de *Leicester a Loughborough* na Inglaterra para um congresso antialcoólico (FIGUEIREDO, 2010 citado por NÓBREGA, 2013). Sendo essa a 1ª excursão organizada, o que chamamos hoje de pacote turístico. Thomas Cook não obteve sucesso comercial com sua primeira excursão mas criou ali a possibilidade de um novo negócio, anos depois (1851) criou a agência de viagem “*Thomas Cook and Son*” e em 1867 inventou o *voucher* (comprovante ou recibo de serviços prestados aos turistas), usado até os dias atuais. O desenvolvimento dos transportes, após a primeira guerra mundial, facilitou na Europa e na América do Norte o acesso dos viajantes principalmente com a expansão das ferrovias, impulsionando atividade turística de negócios, lazer e férias.

O quadro a seguir apresenta os fatos históricos mais marcantes para o desenvolvimento do turismo desde o século XVIII até o final do século XXI.

Quadro 1 – Fatos históricos no desenvolvimento do turismo

PERÍODO – Século XVIII ao XXI	DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE
Revoluções industrial – século XVIII até o século XIX	Thomas Cook faz a 1ª viagem organizada da história, cria a 1ª agência de viagens; Evolução dos transportes e da tecnologia; Estabilidade econômica e social da classe média; viagens internacionais; Aumento das viagens por prazer; cultura do ócio.
Revolução técnico-científica – início do século XX	Apoio de organismos internacionais ao turismo; Aumento da demanda; Viagens de lazer, negócios, e férias. Saturação de destinos consolidados; Descoberta de novos destinos.
Período atual – século XXI	Crise pelos atentados terroristas; Conflitos no Oriente médio e Ásia central; Crescimento turístico até 2008; Crise econômico-financeira internacional; Recuperação da economia mundial

Fonte: Elaboração própria a partir de Nóbrega (2007).

A segunda Revolução industrial na Inglaterra no século XVIII, trouxe nova perspectiva para o turismo, embora seja no século XIX, quando as máquinas a vapor (navios e trens), impulsionaram viajantes a descobrir o mundo. Outro transporte que auxiliou no desenvolvimento turístico foi o aéreo, aliado ao conceito de descoberta do produto turístico e as técnicas de marketing despertando a curiosidade do viajante e consequentemente, aumentando o fluxo de viagens, de produtos e de serviços destacando os setores público e privado.

A década de 1970 também foi caracterizada pela revolução tecnológica que trouxe para o século XX uma transformação no comportamento das pessoas além de acelerar as comunicações aumentando o modelo de consumo no mercado mundial.

Aliado a evolução dos meios de transporte e as melhores condições econômicas das pessoas e de outros fatores, o mercado turístico tomou grande impulso com a inserção da classe média que descobriu o turismo como ferramenta para fugir do estresse e das jornadas de trabalho. Dessa forma, o turismo amplia as opções de produtos no mercado para atender uma demanda cada vez mais exigente de consumidores.

É fato que, com a globalização a economia mundial vem sofrendo ao longo dos anos um certo enfraquecimento em virtude das crises, influências externas ou conflitos internacionais, terrorismo, variações cambiais e outros, forçando medidas de união entre países para buscarem em conjunto soluções para o fortalecimento de suas relações, a exemplo do Mercado Comum do Sul (Mercosul), do Tratado Norte Americano de Livre Comércio (Nafta), da União Europeia (EU) e do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

Para Cooper et al (2011), a globalização não apenas anula e derruba fronteiras para o comércio entre as nações, como também permeabiliza essas fronteiras nas organizações, tanto interna como externamente.

A expansão da globalização aconteceu de forma intensa e acelerada ao longo da década de 1990, acarretando desequilíbrio entre países desenvolvidos que já detinham capital, tecnologia e meios de se produzir conhecimento, dos países em desenvolvimento ainda buscado meios para adquirir estabilidade econômica e política em suas sociedades. O crescimento do capitalismo global provocou distorções no âmago do próprio sistema, em um período posterior ao socialismo. TRIGO e PANOSSO, (2009; 30).

A globalização é a aceleração das trocas de bens e serviços, das informações e comunicações, das viagens internacionais e intercâmbio cultural, na intensificação da interdependência das nações em função do grande fluxo de comércio e de capitais, determinando o surgimento de mercados comuns.

Destacam-se também a aceleração das mudanças tecnológicas, a reorganização dos padrões de gestão e de organização da produção, da distribuição, do consumo e da competitividade, o superaquecimento da concentração dos mercados, a ausência de um padrão mundial estável e de uma ágil e constante integração financeira (BENI, 2011).

De acordo com Trigo (2001), os ciclos de crises no mundo acontecem por razões óbvias: perda de controle, ganância, desonestidade ou falta de planejamento, perda dos próprios limites. Como também as crises previstas, como a financeira de 2008/2009, e as imprevistas como os furacões, *tsunamis* e atos terroristas, afetando as relações internacionais e obrigando os países, empresas e indivíduos a adotarem novas posturas diante dos fatos e que no final da primeira década do século XXI ficou claro que não se deve fazer um planejamento ou previsões a longo prazo, mas que o conhecimento técnico e as táticas para se apreciar cenários e tendências são cruciais para a sobrevivência e expansão dos negócios e das carreiras, quer dizer entender o presente em seu contexto e suas relações temporais.

O crescimento da internacionalização da economia, intensificou-se a necessidade de reorganização dos fatores produtivos e os estilos de gestão empresarial, com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade.

Mediante esse fato, as organizações adotam novas formas de gestão de trabalho, em seus produtos e seus processos de produção, inovando para se ajustarem as exigências mundiais, investindo em tecnologia e na formação de redes entre organizações para garantir a sobrevivência e a competitividade, criando assim uma nova arquitetura organizacional e de relacionamentos.

Outros efeitos investigados da globalização abordam a desregulamentação dos mercados, a privatização do setor público com a redefinição do papel do estado, a alteração na constituição do próprio estado, visando privilegiar políticas sociais de combate à violência, à pobreza, à marginalização de grupos sociais, à exclusão da cidadania, às doenças decorrentes da falta de informação, educação e da

miserabilidade, à falta de moradia e saneamento, à ausência de uma política mundial de valorização da ecologia e da do comércio mundial; incorporação de novas tecnologias, como a informática; e a vida humana – apesar dos esforços da Agenda XXI, do Tratado de Kyoto, da OEA e da Organização dos Estados Unidos (ONU) (HALL, 2004).

A globalização do turismo é resultante, de fatores como: aumento da liberalização das telecomunicações; integração horizontal e vertical das empresas de turismo; difusão territorial do consumo; e flexibilização do trabalho nos diversos setores produtivos, incluindo o próprio setor do turismo. Fica claro que a ordem de prioridades na política externa da maioria dos países foi alterada, passando as relações econômicas internacionais a ocupar o primeiro lugar na agenda política desses países, deixando até mesmo a defesa nacional em segundo plano.

Percebe-se contudo, que nestes últimos anos, o processo econômico de globalização facilitou, mas não provocou, o crescimento do turismo mundial como era esperado. Podemos citar o turismo de negócios e eventos como destaque nestes tempos de crise mundial e o incentivo ao turismo interno e regional com alternativa de movimentar a atividade, sem esquecer dos avanços tecnológicos e nas comunicações como grandes impulsionadores desse crescimento, o surgimento de novos e investimento em tradicionais destinos buscando renovar seus atrativos

Para Beni (2011), o que precisa ficar bem claro é que com o processo de internacionalização da economia e consequente globalização das atividades de turismo, sempre mais estruturadas em redes de empresas hoteleiras, transportes, agências de viagens e prestadoras de serviços, a relação turismo/exportação assume nova dimensão com permanente desafios de ajustes à legislação comercial internacional e aos preceitos da Organização Mundial do Comercio (OMC).

Uma importante preocupação da OMT refere-se ao crescimento sustentável do turismo com inclusão social e redução da pobreza. Assim uma das metas é incluir o turismo sustentável na agenda de desenvolvimento internacional como uma ferramenta fundamental para o avanço nas Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDM) e promover o Código de Ética Global.

2.2 PLANEJAMENTO TURÍSTICO NACIONAL E REGIONAL

Para Hall (2004), o planejamento público do turismo ocorre de várias maneiras (desenvolvimento, infraestrutura, uso do solo e de recursos, divulgação e *marketing*); instituições (diferentes organizações governamentais) e escalas (nacional, regional, local, setorial e internacional). Em muitas partes do mundo, os planos de desenvolvimento do turismo regional também são uma iniciativa comum do governo, especialmente em regiões que procuram utilizar o turismo como uma resposta aos problemas de reestruturação econômica.

Embora o planejamento seja reconhecido como um importante elemento do desenvolvimento turístico, a execução de um plano ou estratégia não garante por si só resultados adequados para as partes interessadas, especialmente quando devem ser consideradas questões de implementação e o relacionamento política-ação.

No Brasil, o MTur implementou um modelo de gestão pública descentralizada e participativa.

Essa iniciativa integrou diversas instâncias da gestão pública e da iniciativa privada e do terceiro setor, por meio da definição de diretrizes gerais para o desenvolvimento da atividade, nas diversas escalas territoriais e de gestão do país e da criação de ambientes de reflexão e discussão.

O modelo propôs a constituição de um sistema de gestão do turismo composto, em nível nacional, por um núcleo formado pelo MTur, Conselho Nacional de Turismo e Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais e dos destinos indutores do Turismo.

Em âmbito estadual, os órgãos oficiais de turismo, apoiados pelos Fóruns ou Conselhos Estaduais de Turismo e mas os Conselhos Municipais, complementam a rede de gestão descentralizada, exemplificado na figura a seguir.

Figura 2 - Modelo da Gestão Descentralizada no Brasil



Fonte: (MTur, 2011)

O modelo de gestão descentralizada necessita que as diversas instâncias estejam interligadas de forma participativa. Este modelo ainda continua sendo um objetivo a ser alcançado pelo PNT e pelo PRT que embora tenham investido bastante neste sentido esses esforços ainda não alcançaram resultados esperados e determinados no plano.

No âmbito local, os municípios, por meio de seus órgãos municipais de turismo, foram incentivados a criar um colegiado local (conselho, fórum ou comitê municipal de turismo) e a organizarem-se em Instâncias de Governança Regionais, com representações do setor público, privado e da sociedade civil organizada. Possibilitando, assim, a criação de ambientes de discussão e reflexão adequados às respectivas escalas territoriais.

O modelo de estruturação do turismo de forma regionalizada não era novidade no país, embora não fosse uma política pública do governo federal antes da elaboração do PNT 2003-2007.

Como parte da política estratégica que norteia o desenvolvimento do turismo no país, a Regionalização é resultado de um processo de planejamento descentralizado e compartilhado iniciado em 2003, que resultou na estruturação e

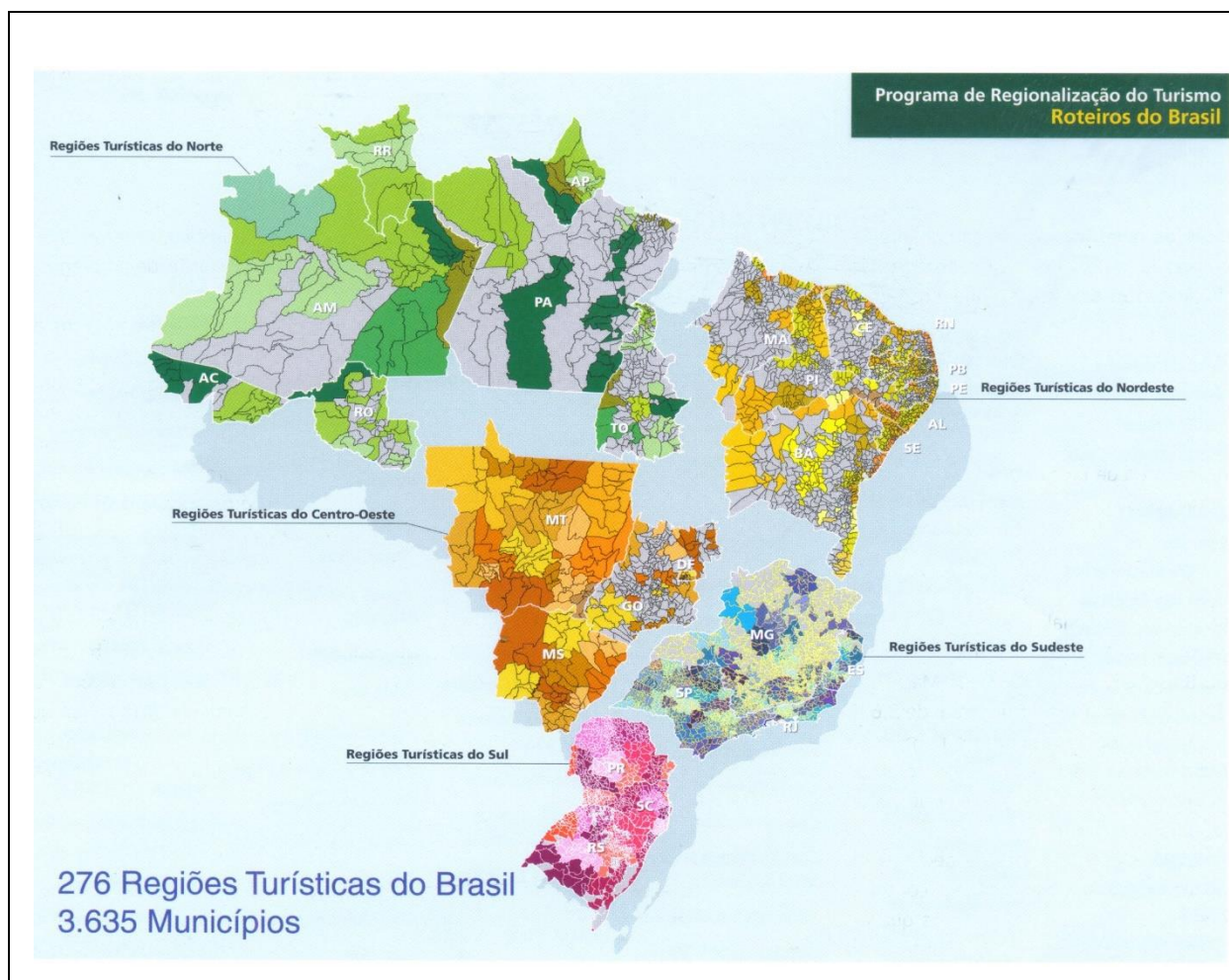
implementação de instrumentos e ferramentas que têm permitido uma maior interlocução entre o MTur e as 27 Unidades da Federação Brasileira.

Diante disso, para iniciar a implementação do PRT, foi necessário um mapeamento do território nacional.

O MTur deu continuidade em 2013 à 2ª fase do PRT, apoiando ações de fortalecimento institucional, promovendo o planejamento, a qualificação e práticas de cooperação entre os diferentes atores, públicos e privados, na busca da competitividade dos produtos turísticos nas regiões.

A ilustração à seguir já está na sua terceira edição desde 2009. Esse remapeamento foi fruto de oficinas de planejamento e avaliação das regiões turísticas e as adequações foram realizadas acompanhando o processo dinâmico que envolve esse planejamento em 276 regiões e 3.635 municípios

Figura 3 - Mapa da Regionalização do Turismo no Brasil



Fonte: MTur, 2009.

A ilustração 3 mostra a divisão no país do PRT. A estruturação de roteiros turísticos intermunicipais nas regiões turísticas brasileiras, tiveram como base os

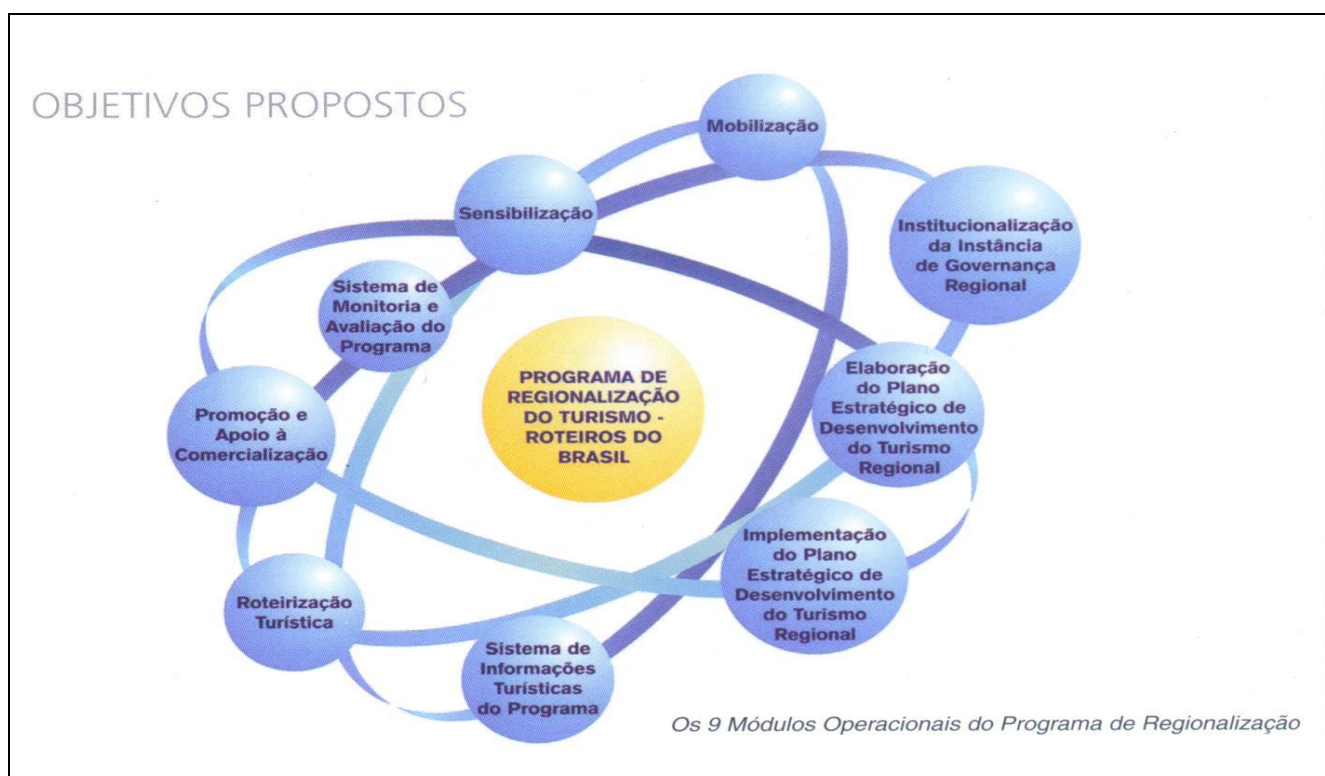
princípios da cooperação, integração e sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional. Visando tornar mais competitivo o produto turístico nacional no mercado externo e ampliando seu consumo do mercado interno.

O objetivo dessa rede de ações cooperadas foi a união do MTur com as demais instâncias de governo no sentido de caminharem em uma mesma direção.

Diante da literatura estudada foi possível observar que houve avanço em alguns aspectos em alguns estados. Foi possível ter com mais precisão qual era a real situação do turismo no Brasil.

A figura a seguir apresenta as diretrizes operacionais do PRT composta por 9 módulos, como foram elaborados, de forma participativa e descentralizadas em formato de rede.

Figura 4 – Modelo de Rede Nacional de Regionalização



Fonte: MTur, 2004

Enquanto o PNT 2003-2007 determinava o desenvolvimento de pelo menos três produtos de qualidade em cada Unidade da Federação, o Plano 2007-2010 apresentava uma proposta complementar, uma vez que a meta de 81 roteiros estruturados dentro do PNT 2003-2007, havia sido atingida.

Com o lançamento do Plano Nacional de Turismo 2007-2010 – Uma viagem de Inclusão, em junho de 2007, o PRT foi estruturada de forma transversal, norteador todos os macro programas, programas e ações do Plano, ou seja, a Regionalização do Turismo ganha *status* dentro do PNT e se estabelece como um instrumento que pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão das regiões turísticas e o alcance de todas as metas estabelecidas para o turismo brasileiro. Ainda neste PNT, foram selecionados 65 destinos com capacidade de induzir o desenvolvimento regional dentro dos roteiros turísticos priorizados pelo PRT. Dentre eles, Tibau do Sul, no Rio Grande do Norte, objeto deste estudo. As 27 Unidades da Federação foram consideradas nesta seleção com a inclusão de todas as capitais e uma matemática de pelo menos um destino por estado e, no máximo cinco. O objetivo é que esses destinos indutores representem a diversidade cultural, regional, de biomas, e de gastronomia. Também foram consideradas as avaliações do Plano de Marketing Turístico Internacional – Plano aquarela, do Plano de Marketing Turístico Nacional – Plano cores do Brasil, e estudos e investigações do Ministério do Turismo e de outros ministérios. Vários resultados foram conquistados no decorrer da implementação do PRT, os quais se destacam o fortalecimento do processo de gestão compartilhada, o foco no mercado, a diversificação e ampliação da oferta turística, as iniciativas de apoio à roteirização, a valorização da produção associada ao turismo e o processo de construção de políticas públicas de forma participativa.

Considerando o comportamento da atividade no mercado nacional e internacional, e os desafios impostos pela preparação do país para os grandes eventos programados constituem os seguintes objetivos a serem alcançados:

Quadro 2 – Projeções para o turismo 2011/2014

1 - Preparar o turismo brasileiro para os megaeventos esportivos
2 – Incentivar o brasileiro a viajar pelo Brasil
3 – Incrementar a geração de divisas e a chegada de turistas internacionais
4 – Aumentar a competitividade do turismo brasileiro
5 – Fortalecer a gestão compartilhada do turismo no Brasil

Fonte: MTur, 2011.

A avaliação do PRT, com vistas à sustentabilidade, considerou as especificidades de cada região do Brasil, palco de realidades sociais que se misturam

e se complementam. Seus resultados, traduzidos em importantes lições aprendidas nesta trajetória, somados às experiências dos interlocutores do programa, nortearam a construção de sua segunda fase, apresentado abaixo:

Quadro 3 – Avaliações do PRT	
2010	• Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo
2012	• Oficinas de planejamento interno – Ministério do Turismo • 19º e 20º Encontro dos Interlocutores do Programa de Regionalização • Oficinas de trabalho com gestores de turismo das macrorregiões • Oficinas de trabalho com especialistas em políticas públicas de turismo • Construção de consenso da proposta com especialistas e com a academia • Construção de consenso da proposta com parceiros estratégicos • Oficina interna de trabalho – Ministério do Turismo • Oficina de trabalho com a Câmara Temática de Regionalização
2013	• Consulta pública • Aprovação - Ministério do Turismo • Aprovação - Conselho Nacional de Turismo • Lançamento 2ª fase do PRT • Programa Nacional de Estruturação de Destinos Turísticos

Fonte: Elaboração própria a partir do MTur (2013).

Isso significa que esses destinos, assim como as regiões e os roteiros turísticos onde eles estão inseridos, são, atualmente, priorizados para receber investimentos técnicos e financeiros do MTur e são foco de articulações e busca de investimentos com outros ministérios e instituições.

Os destinos indutores têm a responsabilidade de propagar o desenvolvimento nos roteiros dos quais fazem parte e, conseqüentemente, nas regiões turísticas que esses roteiros perpassam. Suas experiências e práticas exitosas deverão ser multiplicadas para outros destinos e roteiros que integram o Mapa da Regionalização do Turismo do País. Assim, para o PRT, os destinos indutores de desenvolvimento turístico regional são:

[...] aqueles que possuem infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos, isto é, são aqueles capazes de atrair

e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que está inserido (MTur, 2009).

Apresentados em agosto de 2007, os 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional ganharam um estudo de competitividade elaborado pela FGV, que analisou as seguintes dimensões:

Quadro 4 - Dimensões do estudo de Competitividade dos Destino

Infraestrutura Geral
Acesso
Serviços e Equipamentos Turísticos
Marketing
Políticas Pública
Cooperação Regional
Monitoramento
Economia Local
Capacidade Empresarial
Aspectos Sociais
Aspectos Ambientais
Aspectos Culturais

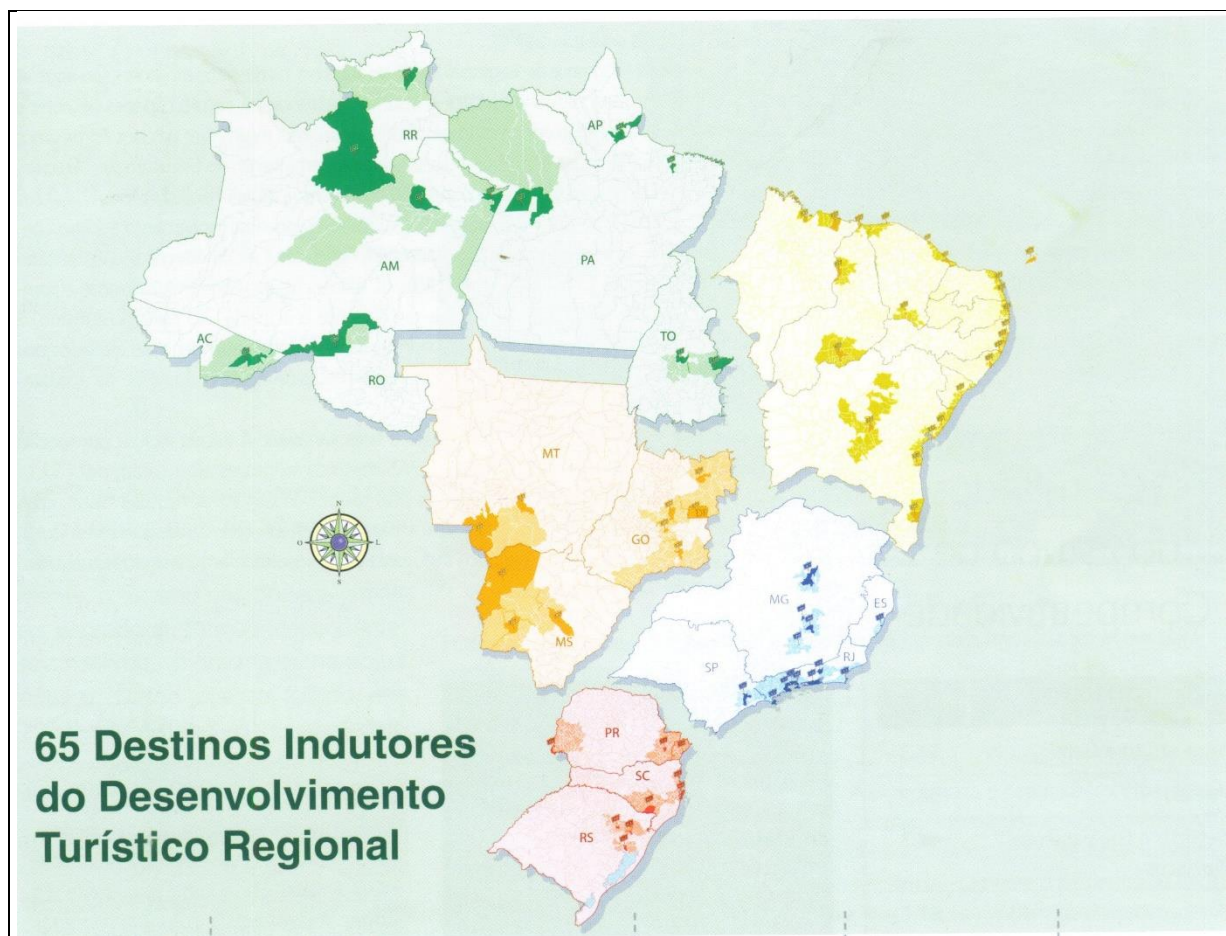
Fonte: MTur,2007

Essas dimensões estarão mais detalhadas no estudo de competitividade do município de Tibau do Sul, no capítulo 4, onde a pesquisa sobre instância de governança local e do Projeto dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Regional, serão detalhados.

O Projeto contou também com a parceria do Instituto Marca Brasil, IMB, referência na gestão e desenvolvimento de projetos economicamente sustentáveis no Brasil que apoiou o ministério em alguns projetos de apoio e desenvolvimento do Programa de Regionalização, entre eles a Gestão dos 65 Destinos Indutores e a Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização, e do SEBRAE.

No primeiro, a IMB tratou da capacitação dos atores locais para o fortalecimento da governança. Na Rede de Cooperação Técnica para Roteirização, em sua segunda edição, o IBM trabalhou com a estruturação de roteiro, formação de produtos, articulação institucional e estruturação para o mercado (MTur, 2011).

Figura 5 - Mapa dos 65 Destinos Indutores



Fonte: (MTur, 2009)

Lançado recentemente o Plano Nacional de Turismo 2013-2016, “O Turismo fazendo muito mais pelo Brasil”, a Política Nacional de Turismo, apresenta as orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade no Brasil para os próximos anos. O Plano foi construído de acordo com as orientações do governo federal, sob a coordenação do MTur, envolvendo a iniciativa privada e o terceiro setor por meio do Conselho Nacional de Turismo e alinhado ao Plano Plurianual 2012/2015. Ele define as contribuições do setor para o desenvolvimento econômico, social e a erradicação da pobreza. Tem ainda como insumo básico o Documento Referencial do Turismo no Brasil 2011/2014 e destaca, no âmbito da gestão, as diretrizes que devem nortear o desenvolvimento do turismo brasileiro como:

Quadro 5 – Diretrizes 2011/2014

Participação e diálogo com a sociedade;
A geração de oportunidade de emprego e empreendedorismo;

O incentivo à inovação e ao conhecimento;
A Regionalização como abordagem territorial e institucional para o planejamento

Fonte: MTur, 2011.

O Plano Nacional de Turismo 2013-2016 apresenta como visão de futuro, posicionar o Brasil como uma das três maiores economias do mundo até 2022, (ano-marco do bicentenário da Independência). Para alcançar essa meta, será preciso planejar e implementar um conjunto de políticas públicas e ações, em um esforço para alavancar e concretizar o enorme potencial turístico do país através de cinco grandes objetivos:

Quadro 6 – Objetivos, Metas e Ações do PNT 2013/2016

Objetivos:	Metas:
- Incentivar o brasileiro a viajar pelo Brasil - Incrementar geração de divisas e a chegada de turistas estrangeiros; - Melhorar a qualidade e aumentar a competitividade do turismo brasileiro - Preparar o turismo brasileiro para os megaeventos; - Promover o apoio à pesquisa, inovação e conhecimento.	Meta 1. Aumentar para 7,9 milhões a chegada de turistas estrangeiros.
	Meta 2. Aumentar para US\$108 bilhões a receita com o turismo internacional.
	Meta 3. Aumentar para 250 milhões o número de viagens domésticas.
	Meta 4. Elevar para 70 pontos o índice de competitividade turística nacional.
	Meta 5. Aumentar para 3,6 milhões as ocupações formais no setor de turismo.
As ações:	
Conhecer o Turista, o mercado e o território	a) desenvolver estudos e pesquisas sobre a atividade turística b) implementar plataforma interinstitucional de dados c) implementar sistema de inteligência
Estruturar os Destinos Turísticos	a) Apoiar o desenvolvimento das regiões turísticas b) apoiar a elaboração e a implementação dos planos de desenvolvimento Turístico c) melhorar a infraestrutura turística d) mensurar a competitividade nos destinos turísticos e) estruturar os segmentos turísticos priorizados
Estruturar os Destinos Turísticos	

Promover os Produtos Turísticos	a) Realizar campanhas de promoção do turismo interno b) apoiar eventos de comercialização c) realizar mostra dos produtos e roteiros turísticos d) fortalecer a estratégia de promoção internacional do turismo brasileiro e) apoiar a realização de eventos de fortalecimento da atividade no país f) reavaliação dos encargos tributários
Estimular o Desenvolvimento Sustentável da Atividade Turística	a) combater a exploração de crianças e adolescentes na cadeia produtiva b) integrar a produção de associada na cadeia produtiva do turismo c) fomentar o turismo de base comunitária
Fortalecer a Gestão Descentralizada, as Parcerias e a Participação Social	a) Definir modelos referenciais de infraestruturas de gestão para as Organizações Públicas do Turismo (OPT) b) ampliar a cooperação internacional em turismo c) promover a melhora de Ambientes Jurídico Favorável
Implantação do Plano: Agenda Estratégica do Turismo e os PNTs em Ação	a) Agenda estratégica do turismo brasileiro 2013/2022 b) PNT em Ação
Monitoramento e Avaliação	

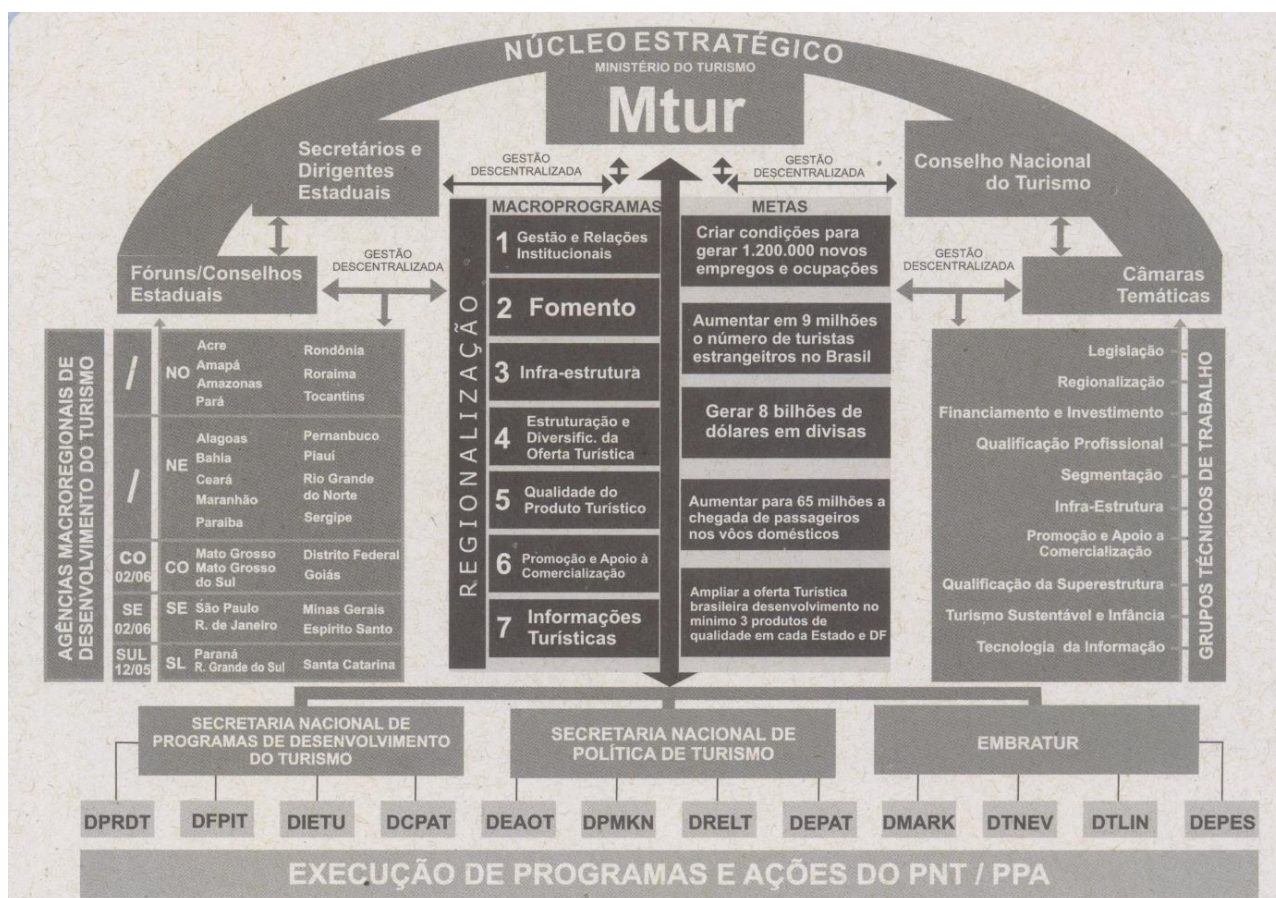
Fonte: elaboração própria a partir de MTur, 2013

Um planejamento integrado e participativo é o princípio do planejamento estratégico, tendo que incluir em sua elaboração instrumentos e estratégias participativas em todas as etapas, da formulação à implantação realizada com responsabilidade e comprometimento com os resultados das ações planejadas.

O planejamento para o futuro da atividade no Brasil já foi traçado e os indicativos apontam para um tempo de prosperidade e oportunidades com os grandes eventos esportivos que acontecerão nos próximos anos.

A figura a seguir, apresenta um organograma do planejamento da Gestão Descentralizada do Turismo (PNT 2007/2010).

Figura 6 – Modelo da Gestão Descentralizada do MTur (PNT 2007/2010).

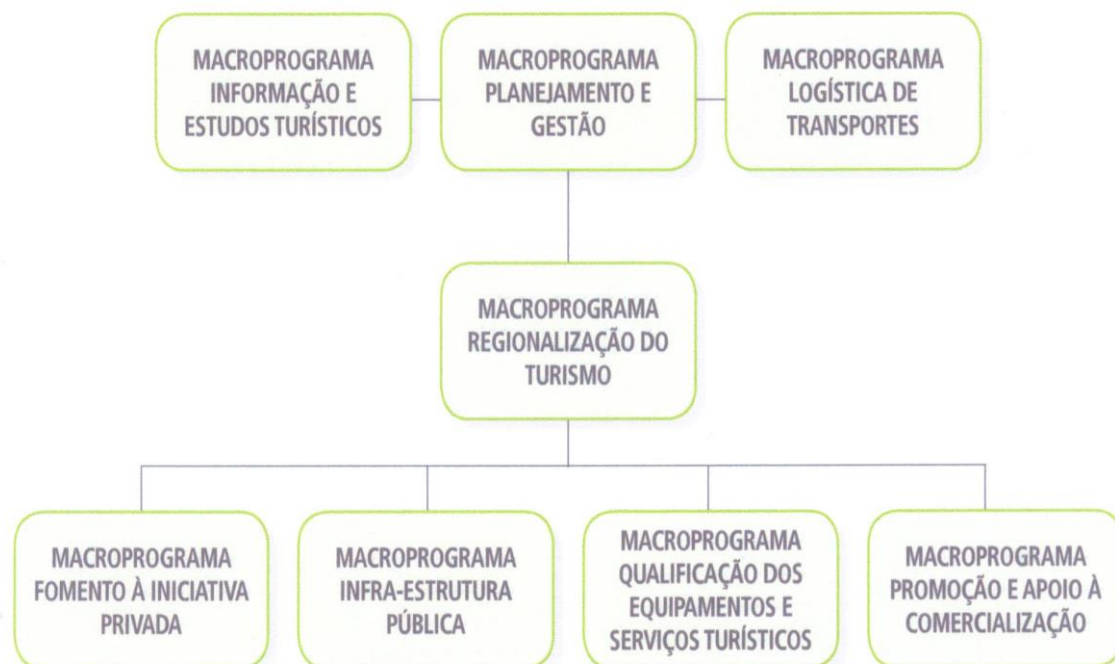


Fonte: Brasil, 2007.

Esse quadro mostra claramente como é complexa a rede de interlocução com os diversos atores e instituições envolvidos com a atividade no Brasil. As instâncias do setor público e da iniciativa privada precisam estar integradas para desenvolver discussões, reflexões, e definições de diretrizes gerais para as mais diversas regiões e seus setores representativos, respeitando suas diferenças.

No organograma a seguir fica demonstrado mais claramente a distribuição dos macroprogramas do programa de regionalização do turismo.

Figura 4 – Organograma dos macroprogramas do Programa de Regionalização



Fonte: PRT, 2007/2010

Segundo o MTur, o novo *status* dado à regionalização através dos Macroprogramas foi o mecanismo desenvolvido para assegurar a continuidade do programa e são desdobramentos temáticos agregados, escolhidos pelo seu potencial de contribuição para atingir os compromissos estabelecidos pelas metas.

O PNT, 2007/2010 contou com o subsídio do documento elaborado um ano antes: O Turismo no Brasil 2007 – 2010, nele contavam as informações necessárias para o desenho dos macroprogramas, dos programas e das metas que deveriam formar a nova edição do PNT.

O próximo capítulo focalizará nas políticas públicas do turismo, no MTur, nos PNT de 2003 a 2016 e nas instâncias de governança.

3. POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO

Segundo Hall (2004), a política pública pode ser estudada para compreender as causas e consequências das decisões políticas e melhorar o conhecimento sobre a sociedade.

Neste caso, a política pública pode ser encarada como uma variável dependente quando as características socioeconômicas e do sistema político atuam para moldar o conteúdo da política ou independente quando apresenta que impacto a política pública exerce na sociedade e no sistema político.

A política pública também pode ser analisada por motivos profissionais a fim de compreender causas e consequências. Assim soluções para problemas práticos podem ser introduzidos no processo político. (HALL, 2004).

Para LOHMANN (2008), por política pública de turismo, pode-se compreender o direcionamento dado pelo Governo Federal, Estadual e Municipal ou Regional para o desenvolvimento da atividade turística, após ter consultado os representantes do setor turístico e da sociedade. Tal direcionamento está expresso no PNT e nos demais documentos das esferas governamentais.

A política pública de turismo deve ser usada para provocar um desenvolvimento turístico baseado em ações programadas do setor. Os países que desejam incrementar e desenvolver o turismo interno, bem como competir com concorrido mercado internacional, devem ter uma política pública clara que, acima de tudo, estabeleça as diretrizes, as estratégias, os objetivos e as ações básicas para o setor.

O papel do estado nacional é fundamental para o desenvolvimento do turismo, para essa atividade acontecer são necessárias infraestrutura básica e uma superestrutura organizada com legislação, normas, regulamentos relativos ao turismo etc. Cabe ao estado oferecer essas condições básicas para que o turismo e as demais atividades sociais e econômicas se desenvolvam.

A República Federativa do Brasil é composta por 26 Estados, um Distrito Federal e 5.564 Municípios. Sua extensão territorial chega a 8,5 milhões de quilômetros quadrados, nos quais vivem em torno de 200.000.000 (duzentos milhões) habitantes, que têm como expectativa de vida mais de 80 anos (IBGE, 2010).

O Estado Brasileiro adota o chamado Pacto Federativo, no qual a política é administrada pela repartição de competência entre os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Nesta forma de organização se estabelece a descentralização administrativa e política, na qual os entes federados se obrigam a observar a Constituição Nacional. Existem também as constituições estaduais, as leis orgânicas (no Distrito Federal e nos Municípios) e outras leis próprias dentro dos limites estabelecidos pela Constituição Nacional.

A seguir, veremos as políticas públicas praticadas no turismo brasileiro, sua história, o papel do poder público e a atuação do MTur para a implantação do turismo sustentável no país.

3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO NO BRASIL

Tradicionalmente, no Brasil, as políticas públicas mais discutidas e implementadas referem-se a áreas como saúde, educação, habitação, energia, agricultura, indústria, comércio, segurança, esportes e economia. Nas últimas décadas, surgiram as políticas direcionadas ao meio ambiente e alta tecnologia, patrimônio histórico, artístico e cultural e as políticas de turismo (BRASIL, 2009).

No caso do turismo, as políticas públicas possuem um nível de articulação cada vez mais intenso. A intervenção possui uma característica importante, as políticas direcionadas ao planejamento e desenvolvimento do turismo devem estar articuladas com outras políticas, que podem ser ligadas diretamente ao turismo, ou a ele relacionadas, como transporte, meio ambiente, saneamento básico, saúde, educação, segurança, fomento de atividades produtivas, etc.

A criação do MTur, em 2003, foi um importante marco no setor, uma iniciativa que já era demandada por diversas instituições do setor privado e por órgãos públicos estaduais e municipais. Até então, o turismo dividia espaço ministerial com áreas como cultura, comércio ou esportes.

As políticas nacionais de turismo no Brasil possuem uma história e diversos contextos, políticos e econômicos. Para se chegar ao plano atual, foi preciso vencer etapas, corrigir as distorções, aperfeiçoar os acertos, e equacionar as diferenças regionais e entre os diversos setores que formam o turismo (transporte, hotelaria, alimentação, entretenimento, eventos, gestão e controle etc.) (BRASIL, 2009).

Contudo é importante que fique claro que o país ainda tem um longo caminho a percorrer em se tratando de aplicação das políticas públicas para o setor, além das dimensões continentais o Brasil ainda possui um padrão de gestão administrativa muito centralizada e o turismo ainda é visto e aplicado num sentido meramente político. Grandes esforços vêm sendo implantados no sentido de definir diretrizes que promovam o desenvolvimento, e a descentralização e traga mais benefícios para as populações locais buscando minimizar os impactos negativos com inclusão e sustentabilidade.

A seguir será apresentado um levantamento cronológico das políticas públicas do turismo no Brasil, sistematizando algumas ações ao longo do tempo.

Esta cronologia representa as principais ações voltadas para o turismo brasileiro e destaca algumas no turismo mundial as quais influenciaram no fluxo e na economia do país como as crises financeiras e atentados terroristas. Nem todas as ações descritas sofreram intervenções governamentais diretas mas foram significativas para a construção das políticas públicas do setor apesar de terem surgido num período de autoritarismo, centralização e falta de articulação com outros setores

Quadro 07 – Levantamento cronológico das políticas públicas no Brasil

1937/1945	Proteção dos bens históricos e artísticos nacionais; fiscalização de agências e vendas de passagens.
1938	Decreto-Lei 406, de 4/05/1938, dispunha sobre a entrada de estrangeiros em território nacional.
1946/1947	O turismo sob responsabilidade do Ministério da Justiça e Negócios.
1946	Proibição dos jogos de azar no Brasil. Fechamentos de cassinos.
1953	Fundada no Rio de Janeiro em 28/02, Associação Brasileira de Agentes de Viagens (ABAV). Hoje existe em vários estados.
1958	Criação da Comissão Brasileira de Turismo (COMBRATUR), através do Decreto-Lei nº 44.865 e extinta em fevereiro de 1972.
1966	O Decreto-lei nº 55 de 18/11, definiu a Política Nacional de Turismo, criou o Conselho Nacional de Turismo (CNT) e a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR). Regulamentação das agências de viagens e turismo em 23/05.
1967	I Encontro Oficial do Turismo Nacional, promovida pela Embratur.
1968/1969	Embratur começa a sistematizar dados estatísticos sobre o turismo receptivo no Brasil. Elaboração do Plano Nacional de Turismo – PLANTUR
1971	1ª faculdade de Turismo do Morumbi em São Paulo. Criação do Fundo Geral do Turismo (FUNGETUR).
1972	Criação do curso de Turismo da Universidade de São Paulo.
1976	Banco Central do Brasil suspende autorização para remessas destinadas ao pagamento de serviços terrestre no exterior.
1980	Após regime militar, nova regulamentação para passaporte e vistos de saída de brasileiros do país.

1985/1986	Liberação do mercado para o exercício e exploração da atividade turística. Estímulo a criação de albergues da juventude.
1985	Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), inicia o Projeto Turismo Ecológico, 1ª iniciativa para segmentar o setor.
1987	Lançamento do turismo ecológico como um novo produto incorporado às políticas públicas.
1988	O turismo citado na Constituição Brasileira em seu artigo 180.
1992	O turismo passa para o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. Apresentado o Plano Nacional de Turismo. Criação do Programa de Desenvolvimento do Turismo. Criação do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – Prodetur/NE.
1993/1994	Implantação do Prodetur/NE; diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo (Embratur e Ministério do Meio Ambiente).
1994	Haviam 32 cursos superiores de turismo, sendo 29 em turismo, 2 em hotelaria e 1 em turismo e hotelaria em todo Brasil. Lançamento do Programa Nacional de Municipalização (PNMT)
1996/2002	Criação do Ministério do Esporte e Turismo. Nova Política Nacional do Turismo 1996/1999. Queda das tarifas aéreas. Autorização para cruzeiros estrangeiros na costa brasileira.
1997	Com o Plano Real e estabilização da moeda, o país passa por crescimento no setor, maior procura por capacitação. Abertura de novos cursos de turismo.
2000/2001	Crescimento do mercado interno. Grandes investimentos. Surgimento de novos segmentos. Crise provocada por atentados terroristas. Ampliação dos conflitos no Oriente Médio e Ásia Central.
2003	Criação do Ministério do Turismo. Mais de 600 cursos de turismo em todo Brasil. Lançamento do PNT 2003/2007 Criação do Conselho Nacional de Turismo (CNT) Instalação dos Fóruns Estaduais de Turismo Instalação da Câmara temática de Regionalização.
2004	Normalização no setor educacional superior, diminuição do número de programas em todo o país. Oficina de Planejamento e Definição da Estratégica nas 27 Unidades da Federação 1º Mapa da Regionalização. Lançamento do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e de suas diretrizes políticas, através de teleconferência em mais de 550 pontos de transmissão. Apresentação das Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização composta por 9 módulos. Programa Turismo Sustentável e Infância
2005	1º Salão do Turismo em São Paulo, busca melhorar a imagem do país com a ampliação da profissionalização, qualidade dos serviços e da infraestrutura apoio a regionalização e organização de roteiros. Lançamento da 1ª edição do Projeto “Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização Turística” Lançamento da Marca Brasil. 1º Encontro Nacional dos Interlocutores Estaduais do PRT Formalização da Rede Nacional de Regionalização do Turismo. Oficinas de Remapeamento das Regiões Turísticas Brasileiras. Lançamento do Projeto Cores do Brasil. Lançamento do Projeto Brasil, Brasil. Apresentação do Plano Aquarela Lançamento do Projeto Inventário da Oferta Turística.
2006	2º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil. Lançamento do 2º Mapa da Regionalização. Lançamento do CADASTUR. 1º Encontro Nacional do PRT – Roteiros do Brasil

2007	Lançamento do PNT 2007/2010. Lançamento dos Cadernos do Turismo durante o 7º Encontro Nacional dos Interlocutores Estaduais. Apresentação dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional (65DIDTR) Curso de Governança da OMT para os Interlocutores do PRT e técnicos do MTur. Início da 1ª pesquisa de campo nos 65 destinos indutores. Apresentação do Projeto “Planejamento e Gestão do Turismo Regional” para as 27 Unidades da Federação Brasileira. Programa Viaja Mais, Melhor Idade
2008	Apresentação do Relatório Brasil, em teleconferência. Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores. Oficinas de capacitação para Gestores dos 65 Destinos Indutores. Lançamento do Programa de Qualificação à Distância para o Desenvolvimento do Turismo. 3º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil. Seminário Técnicos de Competitividade nos 65 destinos indutores para apresentação dos resultados do estudo. Realização do 1º curso de Regionalização do Turismo à distância para 3 mil participantes. Aprovado texto-base do Projeto de Lei nº 3.118/08, Lei Geral do Turismo. Aprovação da Lei do Turismo, nº 11.771, tornando obrigatório registro no CADASTUR. Crise econômico- financeira internacional (2008/2009).
2009	Encontro Nacional de Competitividade Turística dos 65 Destinos Indutores em Brasília e 5 anos do PRT. 2ª pesquisa de campo nos 65 Destinos Indutores. 4º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil em São Paulo. Apresentação do novo Mapa da Regionalização do Turismo
2010	PNT 2010/2013 Programa de Aceleração do Crescimento - PAC
2011	Entrega do Relatório Brasil dos 65 Destinos indutores 6º Salão do Turismo em São Paulo Documento Referencial para o Turismo no Brasil 2011-2014 (Fórum Nacional de Sec. e Dirigentes de Turismo (FORNATUR); EMBRATUR e CNT).
2012	Implantação do Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass). Inovação e simplificação tecnológica para o CADASTUR. Implantação do Sistema Nacional de Registro de Hóspedes (SNRos). Reconhecimento da profissão de Turismólogo – Lei 12.591/12
2013	Consulta pública (ANSEEDITUR/Câmara Temática/Conselho Nacional de Turismo. Reestruturação do PRT c/ novos critérios Plano de Ação 2013 – Metas e Diretrizes para o Turismo PNT 2013/2016 Lançamento Programa Viaja Brasil na 41ª ABAV(2013)

Fonte: elaboração própria a partir de informações do MTur (2003/2013)

Com a democratização do país seguiu-se a estabilidade econômica e financeira e a abertura comercial internacional, principalmente a partir de 1994, com a criação da moeda brasileira o Real, forçando o país a se profissionalizar para se tornar mais competitivo.

Contudo é importante lembrar um pouco da história mundial recente para entender como se inserem as atuais políticas de turismo no Brasil.

Na década de 1990 foi marcada pelo crescimento do turismo mundial. Houve crescimento econômico nos Estados Unidos, estabilização da União Europeia, alinhamento monetário de vários países que adotaram o Euro como moeda única, crescimento da economia chinesa, do desenvolvimento econômico do Japão dos tigres asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Cingapura e Coreia do Sul) Afetados posteriormente na crise do século XXI com grandes perdas em suas economias. O surgimento de blocos econômicos como o Mercosul (Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai); o Nafta (Canadá, Estados Unidos e México); o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e finalmente parcerias com países latino americanos como Argentina, Chile, México, Uruguai e Costa Rica (BENI, 2011).

O Programa de Integração da América do Sul, surgiu com necessidade de fomentar e ampliar o comércio e o turismo regional, utilizando o modal aéreo, com o objetivo de impulsionar as atividades de lazer e negócios e estimular novos destinos, oferecendo novas possibilidades diante das crises externas. Embora ainda exista restrições a acessibilidade aérea, terrestre, marítima e fluvial principalmente nos processos de controle alfandegários.

Durante muito tempo o objetivo do Brasil foi a conquista do fluxo turístico internacional, apenas a pouco mais de dez anos passou-se a priorizar o desenvolvimento do turismo interno e regional. Surgindo como meta de desenvolvimento o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), sobre o qual será descrito mais à frente. (BENI, 2011)

Isto posto, o Brasil diante de um regime de estabilidade política e econômica, podendo investir em infraestrutura garantidas por políticas públicas para o setor do turismo garantiu ao setor privado confiança para investir em projetos relacionados ao lazer, hospitalidade e no turismo.

A segmentação passou a ser fundamental para a elaboração das políticas públicas, contudo, não podemos esquecer que o crescimento econômico brasileiro foi marcado por processos inflacionários e crises que ainda hoje luta-se para controlar. A concentração de renda, injustiças sociais, violência urbana, exclusão social, crescimento desordenado, ditadura, marcaram a cultura e a sociedade profundamente por se repetirem durante anos de exploração e injustiças sociais.

Diante disso o planejamento e as diretrizes do turismo buscam criar uma nova realidade com inclusão social, geração de emprego e renda, sustentabilidade e planejamento para garantir recursos em todos os níveis para as futuras gerações, seguindo orientações da OMT.

3.2 O MINISTÉRIO DO TURISMO E A DESCENTRALIZAÇÃO

No que se refere ao turismo, cabe ao MTur, estabelecer uma política nacional de turismo, divulgação internacional do país, captação de recursos e eventos internacionais, estruturação de uma imagem turística adequada do Brasil, fortalecer as estruturas jurídico-políticas relacionadas ao turismo e colaborar com as instâncias estaduais e municipais para o planejamento e efetivação de projetos e ações.

Segundo o PNT 2007-2010 – uma viagem de inclusão, (p.43):

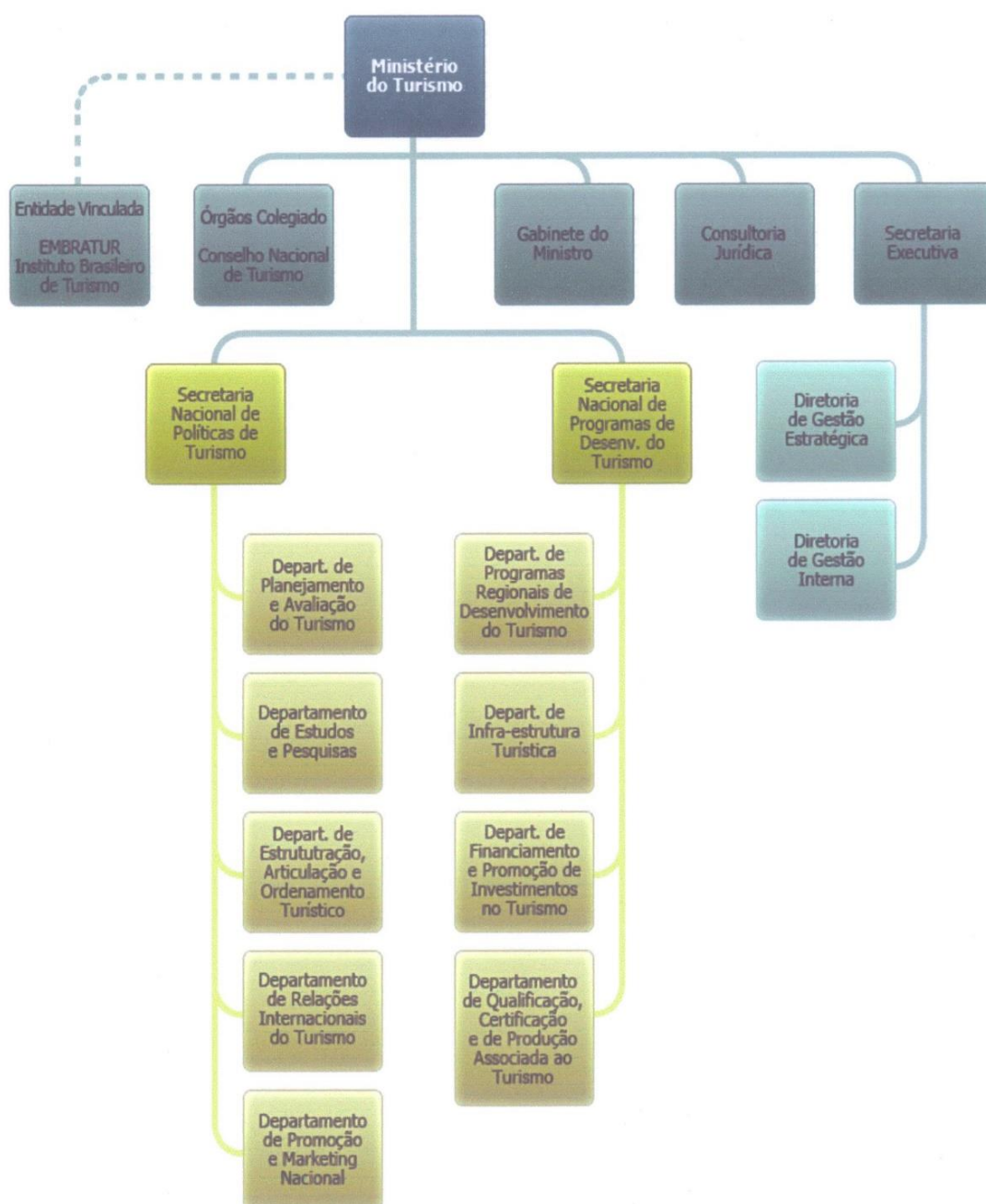
O MTur foi instituído com a missão de promover o desenvolvimento do turismo como agente de transformação, fonte de riqueza econômica e desenvolvimento social, por meio da qualidade e competitividade dos produtos turísticos, da ampliação e melhoria de sua infraestrutura e da promoção comercial do produto turístico brasileiro no mercado nacional e no exterior.

O turismo mudou nas últimas décadas, ficou mais competitivo e profissionalizado, a tecnologia amplia as comunicações e novos desafios surgem a cada dia transformando a economia, o PNT 2007 – 2010 vem buscando acompanhar essa evolução com uma política de inclusão e sustentabilidade.

Segundo O PNT 2007-2010, o funcionamento da descentralização precisa contar com as tecnologias da informação e comunicação para todos os integrantes da rede institucional descritos no organograma, como uma ferramenta fundamental para a eficácia da gestão, que por sua vez devem manter uma interlocução com todos os estados da federação detectando todas as necessidades dos estados, municípios e regiões turísticas.

A figura 8 a seguir, apresenta o organograma do MTur, sua estrutura e sua proposta de descentralização integrada como facilitador para as tomadas de decisões e implantação de políticas para o crescimento do turismo no país.

Figura 8 - Organograma do MTur



Fonte: www.turismo.gov.br

Desde sua criação em 2003, atendendo uma antiga reivindicação de vários setores no sentido de unir em um ministério o planejamento e a gestão do turismo, como dito anteriormente, o MTur através da Lei nº10.683/03, passou a assumir as seguintes atribuições:

1. Contribuir na construção de políticas públicas e do PNT, atuando como facilitador e articulador para a formação das parcerias;
2. Elaborar programas, projetos e ações estratégicas, apontando recursos e capacidade gerencial;
3. Executar e avaliar os programas, projetos e ações concebidos.

Marcado pela captação de recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, e pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB), por meio do Programas de Desenvolvimento Turístico I e II – PRODETUR. Privilegiando os estados no Norte e Nordeste os quais criaram estruturas administrativas para a formalização do turismo em seus territórios. Em sua nova fase, denominado de PRODETUR-NE, o programa está complementando as ações anteriormente aplicadas com base no turismo sustentável. Cumprido metas da OMT.

A estrutura do MTur é composta por órgãos de assistência direta e imediata do ministro, além dos órgãos apontados à seguir:

- **Secretaria Nacional de Políticas Públicas de Turismo (SNPPT):** à qual compete a formulação, elaboração, avaliação e o monitoramento da Política Nacional de Turismo, de acordo com as diretrizes propostas pelo Conselho Nacional de Turismo, como também a articulação das relações institucionais nacionais e internacionais necessárias à condução da política de turismo do país.
- **Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo (SNPDT):** à qual compete realizar ações de estímulo às ações da iniciativa pública e privada, de incentivos, de fomento, de promoção de investimentos, em articulação com os Programas Regionais de Desenvolvimento, bem como apoiar e promover a produção e a comercialização de produtos associados ao turismo e à qualificação dos serviços.
- **Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR),** autarquia que tem como área de competência a promoção, a divulgação, o marketing e o apoio à

comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos do país no exterior.

- **Conselho Nacional de Turismo (CNTUR):** órgão colegiado de assessoramento, diretamente vinculado ao Ministro de Turismo, com atribuições de propor diretrizes e oferecer subsídios técnicos para a formulação e o acompanhamento da Política Nacional de Turismo. Esse conselho é formado por representantes de outros ministérios e instituições públicas que se relacionam com o turismo e das entidades de caráter nacional representativas dos seguimentos turísticos
- **Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo:** é um órgão informal que busca uma maior integração com os estados visando soluções para problemas e um canal direto de comunicação entre as instâncias do turismo no país.

A política de descentralização também incentiva os municípios a criarem seus Conselhos Municipais de Turismo (CMT), e a organizarem-se em consórcios para formarem roteiros integrados, no processo de regionalização. (BENI, 2011).

Os PNT's desenvolvidos após a criação do MTur, buscam planejar e ordenar o desenvolvimento da atividade procurando seguir o modelo prescritivo da OMT recomendado aos seus países membros, como foi por exemplo, O Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) onde deveria ser presumido um conhecimento prévio, de seu espaço turístico nacional ou sua imediata identificação através do Relatório do Inventário Turístico Nacional (RINTUR) como primeira providência. Estabelecendo-se aí um equívoco estratégico de implantação pois como não foi feito a primeira etapa, esta foi perdida. Questiona-se se as dimensões continentais do país colaboram para as dificuldades na implantação de novos programas ou projetos ou se seria uma questão de falta de conhecimento técnico ou mesmo a falta de hábito em praticar o planejamento estratégico ou de conhecimento em gestão (BENI, 2011).

Agora passados mais de 13 anos, a OMT, supondo que estivesse concluída a primeira parte recomenda o Planejamento Estratégico Regional Integrado, no que assistimos esforços do Mtur através da Regionalização para concretizar as diretrizes propostas as quais visa minimizar os impactos negativos ambientais, sociais, culturais e econômico mesmo sem os estados e municípios terem conhecimento de seus inventários turísticos (BENI, 2011).

São equívocos desta natureza que possivelmente atrasam processos de desenvolvimento e causam distorções na percepção da descentralização ou mesmo na lógica da gestão integrada, apesar dos esforços da SNPPT do PNDT, dos Destinos Indutores e do Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico (DEAOT) do ministério. Para compreender melhor as Diretrizes da Política Pública do MTur, através de seus planos, estes, serão especificados a seguir:

Quadro 8 – Objetivos, Metas e Macro Programas do PNT 2003/2007

Plano Nacional de Turismo – 2003/2007	
Objetivos	Dar qualidade ao produto turístico; Diversificar a oferta turística; Estruturar os destinos turísticos; Ampliar e qualificar o mercado turístico; Aumentar a inserção competitiva do produto turístico no mercado internacional; Ampliar o consumo do produto turístico no mercado nacional; Aumentar a taxa de permanência e gasto médio do turista.
Metas	Criar condições para gerar 1.200.000 novos empregos e ocupações; Aumentar para 9 milhões o nº de turistas estrangeiros no Brasil; Gerar 8 bilhões de dólares em divisas; Aumentar para 65 milhões a chegada de passageiros nos voos domésticos; Ampliar a oferta turística brasileira, desenvolvendo no mínimo três produtos de qualidade em cada estado da Federação e Distrito Federal.
MACROPROGRAMAS	
Gestão e relações institucionais	Programas de acompanhamento do CNT; Programa de avaliação e monitoramento do plano; Programa de relações internacionais.
Fomento	Programa de atração de investimentos; Programa de financiamento para o turismo.
Infraestrutura	Programa de desenvolvimento regional; Programa de acessibilidade aérea, terrestre, marítima e fluvial.
Estruturação e diversificação da oferta turística	Programa de roteiros integrados; Programas de segmentação.
Qualidade do produto turístico	Programa de normatização da atividade turística; Programa de qualificação profissional.
Promoção e apoio à comercialização	Programa de promoção nacional e internacional do turismo brasileiro; Programa de reposicionamento da imagem Brasil; Programa de apoio à comercialização.
Informações turísticas	Programa de base de dados; Programa de pesquisa de demanda; Programa de avaliação de impacto do turismo; Programa de avaliação de oportunidades de investimento.

Quadro 9 – Objetivos e Metas do PNT 2007/2010

Plano Nacional de Turismo – 2007/2010	
Objetivos	Garantir a continuidade e o fortalecimento da Política Nacional do Turismo e da gestão descentralizada; Estruturar os destinos, diversificar a oferta e dar qualidade ao produto turístico brasileiro; Aumentar a inserção competitiva do produto turístico no mercado nacional e internacional e proporcionar condições favoráveis ao investimento e à expansão da iniciativa privada; Apoiar a recuperação e a adequação da infraestrutura e dos equipamentos nos destinos turísticos, garantindo a acessibilidade aos portadores de necessidades especiais;

	Ampliar e qualificar o mercado de trabalho nas diversas atividades que integram a cadeia produtiva do turismo; Promover a ampliação e a diversificação do consumo do produto no mercado nacional e internacional, incentivando o aumento da taxa de permanência e do gasto médio do turista; Consolidar um sistema de informações turísticas que possibilite monitorar os impactos sociais, econômicos e ambientais da atividade, facilitando a tomada de decisões no setor e promovendo a utilização da tecnologia da informação como indutora da competitividade; Desenvolver e implementar estratégias relacionadas à logística de transportes articulados, que viabilizem a integração de regiões e destinos turísticos e promovam a conexão soberana do país com o mundo
Metas	1. Promover a realização de 217 milhões de viagens no mercado interno; 2. Criar 1,7 milhão de novos empregos e ocupações; 3. Estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidades internacional; 4. Gerar 7,7 bilhões de dólares em divisas.

Os PNT 2003/2007 e 2007/2010, foram importantes ações para melhorar o produto turístico nacional, fortalecendo o MTur em alinhamento com as sugestões da OMT no esforço da implantação de uma política de inclusão com sustentabilidade e abriu caminho para a aprovação da Lei Geral do Turismo em 2008, na qual tem como principal objetivo orientar as ações sobre a Política Nacional de Turismo, definindo e prevendo as funções de cada ente do poder público e esclarece as funções dos prestadores de serviços turísticos entre outros assuntos relativos ao setor.

Quadro 10 – Macro Programas e Programas do PNT 2007/2010

Macro Programas e Programas	
Macro Programas:	Programa de Implementação e Descentralização da Política Nacional de Turismo;
Planejamento e Gestão	Programa de Avaliação e Monitoramento do Plano Nacional de Turismo;
	Programa de Relações Internacionais.
Informação e Estudos	Programa de Sistemas de Informações do Turismo
Logística de Transportes	Programa de Competitividade do Turismo Brasileiro
	Programa de Ampliação da Malha Aérea Internacional;
	Programa de Integração da América do Sul;
	Programa de Integração Modal nas Regiões Turística
Regionalização do Turismo	Programa de Planejamento e Gestão da Regionalização;
	Projeto de Estruturação dos Segmentos Turísticos;
	Programa de Estruturação da Produção Associada ao Turismo;
	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Regional do Turismo.
Fomento à Iniciativa Privada	Programa de Atração de Investimentos;
	Programa de Financiamento para o Turismo
Infra Estrutura Pública	Programa de Articulação Interministerial para Infra Estrutura de Apoio ao Turismo;
	Programa de Apoio à Infra Estrutura Turística.
Qualificação dos Equipamentos e Serviços Turísticos	Programa de Normatização do Turismo;
	Programa de Certificação do Turismo;
	Programa de Qualificação Profissional.

Promoção e Apoio à Comercialização	Promoção Nacional do Turismo Brasileiro; Programa de Apoio à Comercialização Nacional; Programa de Promoção Internacional do Turismo Brasileiro; Programa de Apoio à Comercialização Internacional
------------------------------------	---

Os macroprogramas do PNT 2007/2010, além de incentivar a promoção internacional, busca fortalecer e melhorar a infraestrutura interna do país, capacitando a mão de obra buscando diminuir barreiras sociais como também planejando o ordenamento turístico através da segmentação, da implantação de instâncias de governança e da descentralização do turismo, além do apoio à comercialização fator importante para a economia em tempos de crescimento.

Quadro 11 – Documento Referencial 2011/2014

Documento referencial 2011 – 2014	
Objetivo	
Preparar o Turismo Brasileiro para os Megaeventos Esportivos	Governança do Turismo para a Copa do Mundo e Jogos Olímpicos; Bem Receber – Qualificação Profissional do Turismo; Infraestrutura turística para a copa e jogos Olímpicos; Promoção Nacional (Portal) Promoção Nacional (Campanhas); Promoção Internacional – Copa e Jogos Olímpicos
Incentivar o Brasileiro a Viajar pelo Brasil	Viaja Brasil – Promoção Nacional (Campanhas); Viaja Brasil – Promoção Nacional (Eventos); Viaja Brasil – (Apoio à Comercialização); Salão Brasileiro de Turismo – Roteiros do Brasil
Incrementar a Geração de Divisas e a Chegada de Turistas Internacionais	Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil; Apoio à Internacionalização das Empresas Turísticas Brasileiras.
Aumentar a Competitividade do turismo Brasileiro	Cadastur – Cadastramento dos Prestadores de Serviços Turísticos; Fiscalização dos Serviços Turísticos; Qualificação, Formação e Certificação Profissional em Turismo; Qualificação dos Serviços e Equipamentos Turísticos; Financiamento à Iniciativa Privada; Fundo Geral de turismo – FUNGETUR; PRODETUR – Apoio à Contratação de Financiamentos para o Desenvolvimento do Turismo; Atração de Investimentos e Questões Tributárias; Infraestrutura Turística; Competitividade dos Destinos Turísticos; Estruturação dos Segmentos Turísticos; Fomento ao Turismo de Base Local; Desenvolvimento e Integração da Produção Associada ao Turismo; Turismo Sustentável, Infância e Adolescência Incentivo à Sustentabilidade e à Neutralização do Carbono no Setor.
Fortalecer a Gestão Compartilhada do Turismo no Brasil	Fortalecimento da Gestão do Turismo no Brasil; Monitoramento e Avaliação da Política Nacional de Turismo; Regionalização do turismo; Sistemas de Informações Turísticas; Inventário da Oferta Turística; Articulação Inter setorial; Brasil para o Mundo – Cooperação Internacional em Turismo;

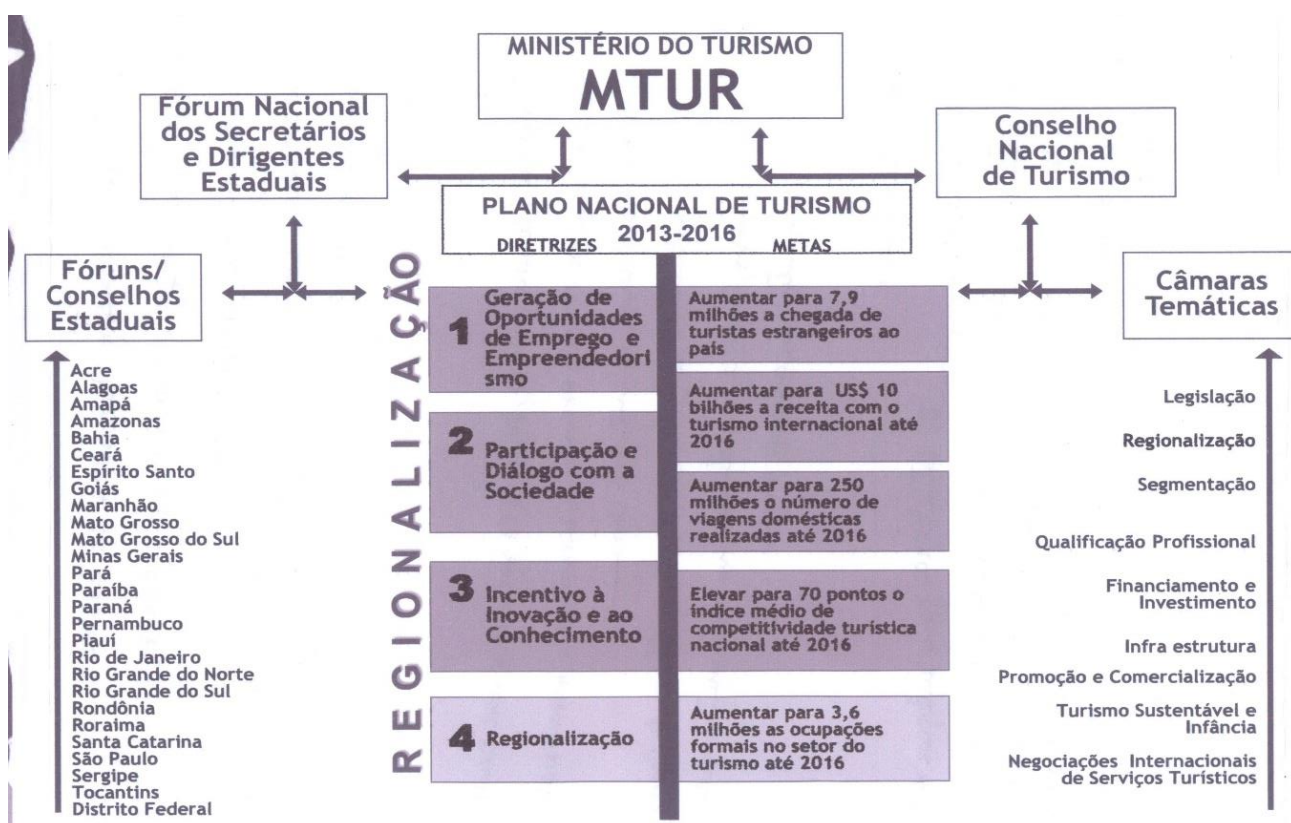
	Comunicação Integrada; Governança de TI.
--	---

Fonte: MTur, 2011.

Para o Brasil esse é o momento de identificar tendências e se antecipar para poder oferecer produtos de melhor qualidade aos turistas que chegarão para os mega eventos esportivos e certamente será um grande momento de reforçar a imagem positiva do país, esse documento referencial 2011/2014 serviu de base para a elaboração do PNT 2013-2016.

A seguir veremos as diretrizes, metas objetivos, ações e o modelo de Gestão Descentralizada do Turismo para o PNT 2013 – 2016.

Figura 9 – Modelo de Gestão Descentralizada do Turismo (PNT 2013/2016)



Fonte: MTur, 2013.

A mobilização dos agentes públicos, privados e da sociedade civil organizada, para atuação no turismo nacional, garantindo e assumindo responsabilidades de interesse comum vem trazer a possibilidade de criar uma nova cultura de cooperação participativa, capaz de se estender em movimento ascendente em diferentes escalas de poder.

Assim, fica claro que a proposta é de aprimorar o planejamento estratégico para integrar e articular ações da gestão descentralizada e a regionalização, adotando procedimentos, metodologias e instrumentos operacionais que viabilizem a sustentação e resultados do modelo adotado para o desenvolvimento dos municípios e regiões turísticas. A figura abaixo demonstra uma das formas de organização através da segmentação do território brasileiro (MTur, 2013).

Figura 10 – Gestão do Território para a Segmentação do Turismo.



Fonte: MTur, 2013.

A segmentação cria estratégias para o desenvolvimento do turismo por meio do planejamento e organização da oferta turística em cada região do país.

A Lei 11.771/08 (Lei do Turismo), estabelece normas sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, no desenvolvimento e no estímulo ao setor turístico e disciplina a prestação de serviços, o cadastro, a classificação e a fiscalização dos prestadores de serviços turísticos.

As ações de segmentação têm recebido apoio do governo, pois seus objetivos são organizar e promover produtos turísticos desenvolvendo o turismo nas diversas

regiões. Exemplo desse planejamento na figura 8 a seguir. Por fim, fica claro diante da lei que cada segmento possui legislação pertinente que rege a atividade e lhe dá direcionamento em toda sua abrangência.

Figura 11 – Diretrizes e Objetivos Estratégicos do PNT 2013/2016



Fonte: PNT, 2013/2016.

Segundo o Mtur, para superar os desafios não desprezíveis colocados pelos diagnósticos, o Plano define Ações com base nos cenários e proposições expressas no Documento Referencial Turismo no Brasil 2011 – 2014. Para cada objetivo apresentado são constituídos indicadores, fixadas metas, e elaboradas ações para obtenção de resultados favoráveis em 2016, sintetizando esforços do MTur e dos atores do Sistema Nacional de Turismo.

A figura 8 identifica os objetivos a serem perseguidos diante dos desafios de sediar grandes eventos esportivos no país, lembrando que parâmetros já podem ser medidos desde a Jornada Mundial da Juventude Católica, ocorrido no primeiro semestre de 2013 no Rio de Janeiro, onde esforços compartilhados entre os Governos Federal, Estadual e Municipal além da Sociedade Civil, deixaram claro que é preciso a união de todos para superar os problemas que demandas como essas podem ocasionar para o país.

O modelo de Gestão Descentralizada do Turismo, constitui uma proposta inovadora de gestão, com enfoque estratégico nas vertentes territorial (Programático e Operacional) e institucional (Político Administrativo), para executar as diretrizes do PNT sugeridas no âmbito global pela OMT.

Quadro 12 – Ações do PNT 2013/2016

Ações do PNT 2013/2016
Gestão Institucional e Territorial do Turismo
Estimular o desenvolvimento sustentável da atividade turística
Fortalecer a gestão descentralizada, as parcerias e a participação social
Implantação do Plano: a) Agenda Estratégica 2013 – 2022 b) PNT em Ação: Abordagem temática e Abordagem transversal
Conhecer o turista, o mercado e o território
Estruturar os destinos turísticos
Fomentar, regular e qualificar os serviços turísticos
Promover os produtos turísticos

Fonte: MTur, 2013.

As ações do PNT 2013/2016, foram agrupadas com objetivo e orientação estratégica, mantendo uma relação direta com os resultados a serem alcançados e os indicadores a eles associados, descritos no detalhamento das ações no plano.

Segundo o Secretário Nacional de Políticas Públicas, Vinícius Lummertz (2013), o PNT 2013 -2016 prevê a realização de estudos e pesquisas que objetivam um maior conhecimento sobre o turismo, o mercado e território; a estruturação dos destinos; o fomento; a regulação e a qualificação dos serviços turísticos; a promoção dos produtos turísticos; o estímulo ao desenvolvimento sustentável da atividade; o fortalecimento da gestão descentralizadas, das parcerias e da participação social; e a melhoria de um ambiente jurídico favorável ao setor.

Para monitorar e avaliar estas ações está prevista a ampliação das ferramentas e sistemas de informações turísticas para o acompanhamento dos resultados orçamentários e a eficácia das ações implementadas. Outra nova modificação também ocorreu com o Programa de Regionalização que apresenta os seguintes eixos:

- Apoio as Gestões Descentralizadas do Turismo;
- Planejamento e Posicionamento no Mercado;
- Qualificação Profissional, dos serviços e da Produção associada;
- Empreendedorismo, Captação e promoção de investimentos;
- Infraestrutura Turísticas;
- Informações ao Turista;

- Promoção e Apoio à Comercialização;
- Monitoramento.

Como parte da política estratégica que norteia o desenvolvimento turístico no país, a regionalização é resultado de um processo de planejamento descentralizado e compartilhado iniciado em 2003, que resultou na estruturação e implementação de instrumentos e ferramentas que têm permitido uma maior interlocução entre o MTur e as 27 Unidades Federativas.

Assim, a avaliação recente do PRT aponta para a necessidades de novos desafios, como a construção de uma estratégia de fortalecimento e posicionamento do turismo, a partir da organização das regiões numa abordagem territorial aliada à gestão descentralizada numa abordagem institucional e empresarial, para o desenvolvimento e a integração no Brasil. (PNT, 2013/2016).

Reconhecer o espaço regional e a segmentação do turismo, construído e implementado pelos próprios atores públicos e privados nas diversas regiões do país, constitui uma estratégia facilitadora do desenvolvimento territorial integrado reconhecido pela OMT.

A regionalização do turismo ainda tem como tarefa de relevada importância, motivar e conscientizar os integrantes do Sistema Nacional de Turismo de que, apesar das diferenças, existem interesses em comum em torno dos quais vale a pena participar de forma plural e cooperada e desafios como múltiplos e diversificados interesses; cultura do corporativismo e do individualismo sobre a cooperação; visão de que o estado é o único responsável pelo desenvolvimento; visão economicista e setorial do desenvolvimento do turismo.

O quadro abaixo apresenta a proposta da nova estrutura programada de política pública descentralizada, coordenada e integrada, abarcando todas as esferas institucionais e políticas incluindo a sociedade civil organizada representada geralmente nos conselhos.

Para cada nível de abrangência uma coordenação na respectiva instituição, com a inclusão de interlocutores e macrorregiões.

Quadro 13 – Participação Institucional no Programa de Regionalização.

Âmbito	Instituição	Colegiado	Executivo
Nacional	MTur	Conselho Nacional	Comitê Executivo
		Fornatur	
Estadual	Órgão Oficial de Turismo da UF	Conselho/Fórum Estadual	Interlocutor Estadual
			Secretários Executivos dos colegiados
Regional	Instância de Governança Regional		Interlocutor Regional
Municipal	Órgão Oficial de Turismo do Município	Conselho/Fórum Municipal	Interlocutor Municipal
Macrorregional	Agências de Desenvolvimento	ADETURs Sudeste, Centro Oeste, Sul, Norte e CTI / NE	A definir

Fonte: MTur, 2013.

Os interlocutores têm como missão o acompanhamento do ciclo de gestão do programa – planejamento, ação executiva, acompanhamento, avaliação de processos e resultados e deverão atuar articulados com a rede nacional de regionalização (PRT, 2013).

Outra peculiaridade para os interlocutores é que sejam funcionários de carreira, concursados para que tenham estabilidade nos cargos que ocupam evitando que a cada troca de gestor público desapareçam documentos importantes e ocorram descontinuidade de programas, projetos ou ações pré-estabelecidas.

No projeto dos 65 destinos indutores, o MTur sugere a contratação de um secretário(a) executivo(a), para que exerça essa função administrativa no grupo gestor.

3.3 AS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

No Brasil as estratégias de apoio ao turismo são variadas de acordo a sua dimensão e suas diferentes regiões. Considerando os princípios da participação, sustentabilidade, integração, descentralização, formação de redes, flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação, se torna importante contar com o envolvimento do poder público, privado e terceiro setor para reforçar o desenvolvimento de regiões turísticas apoiados pelo PRT.

O envolvimento desses atores permite que sejam promovidas ações de mudança, com o objetivo de ampliar e incrementar a atividade turística no país, ao mesmo tempo que reconhece e fortalece organizações geridas de forma compartilhada pelo poder público, empresários, sociedade civil e instituições. Estas organizações são as Instâncias de Governanças Regionais e o seu papel é zelar para que essa proposta seja executada.

Instâncias são as diferentes formas de organização gestoras do programa em uma região turística. Governança diz respeito ao ato de governar, conduzir, reger. Portanto Instância de Governança Regional significa estabelecer uma organização para decidir e conduzir o desenvolvimento turístico de uma região compartilhando a escolha de prioridades e a participação na tomada de decisões (BRASIL, 2009)

A descentralização necessita de personalidade jurídica própria, assim como a existência de recursos, competências e normas próprias de funcionamento, baseada no princípio do desenvolvimento da democracia participativa como complemento da democracia representativa, e com a necessidade de reforçar a organização e a atividade autônoma da sociedade civil.

O PRT define como Instância de Governança Regional:

Uma organização social com participação do poder público, privados, da sociedade e dos municípios, componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar, acompanhar e gerir o processo de regionalização do turismo na região turística com visão de sustentabilidade. Pode ser um conselho, um fórum, uma associação, um grupo gestor, etc. (BRASIL, 2010, p.143)

O século XXI é considerado pelo MTur, a era da aliança, a cooperação torna-se um pré-requisito para a eficácia em busca de produzir confiança, conhecimento, recursos financeiros ou poder político suficientes para a realização dessa aliança. Por outro lado, o nível de compatibilidade das missões, valores, estratégias e agregação determina o nível das parcerias e da cooperação.

De modo geral, o envolvimento de gestores do primeiro escalão é fundamental para o sucesso da parceria. Outro fator relevante é a ligação emocional, fundamental para que os laços da cooperação se fortaleçam. Parcerias institucionais são criadas e alimentadas por pessoas. A ligação com a missão é o fator propulsor e os relacionamentos pessoais são o fator aglutinador.

Todo processo que envolve planejamento, desenvolvimento e implementação de planos, programas e projetos, é necessário que exista uma organização. Essa

organização deve encarregar-se da coordenação, do acompanhamento e da gestão das ações planejadas como prevê o PRT.

Os atores municipais (poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino), depois de sensibilizados, mobilizados e capacitados devem ser organizados em um ambiente que se denomina Instância de Governança Regional. A estrutura, o formato e o caráter jurídico dessa Instância ficarão a cargo dos envolvidos, podendo ser um fórum, um conselho, uma associação, um grupo gestor, um comitê ou outro tipo de colegiado.

É muito frequente encontrar instâncias formalizadas do ponto de vista jurídico, mas que não funcionam e nem cumprem seu papel. É desejável, portanto que as instâncias iniciem suas atividades buscando construir a representatividade, só depois que devem definir o formato jurídico que melhor se adéque à sua realidade.

Portanto, os quadros 14 e 15 a seguir descrevem os objetivos e as estratégias para atingir esses objetivos definidos pelo MTur, para as instâncias de governança no Brasil, que deverão ser precedidos de sensibilização, mobilização e institucionalização para que o processo tenha efetivamente sucesso em sua implantação.

Quadro 14 – Objetivos das Instâncias de Governanças

Os objetivos da Instância são assim definidos pelo MTur	• Pensar estrategicamente a região turística; • Construir consensos e realizar a gestão de conflitos; • Articular boas parcerias; • Construir projetos articulados e viáveis; • Propor políticas, programas e projetos; • Acompanhar a implementação dos planos e projetos; • Promover o destino / região; • Criar ferramentas de comunicação regional para a operacionalização do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil; • Coordenar o processo da regionalização do turismo da região turística; • Apoiar a descentralização das ações de coordenação do processo, destacando-as da União para o Estado, e deste para as regiões turística
--	--

Quadro 15 – Estratégias para alcançar os objetivos

As estratégias para alcançar os objetivos:	• Sensibilizar, organizar e coordenar os atores estratégicos, para trabalharem com o foco centrado na visão regional de competitividade, considerando as especificidades de cada município; • Avaliar e apoiar os projetos estruturadores, elaborados pelos diversos agentes envolvidos no processo de consolidação da região turística; • Mobilizar parceiros regionais, em especial os mais estratégicos e que compartilhem propósitos, para integrarem o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil; • Participar do processo de planejamento e apoiar a gestão dos roteiros e produtos turísticos; • Apoiar a integração das ações intra regionais e interinstitucionais; • Realizar o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das estratégias operacionais do Programa no âmbito regional; • Articular a captação de recursos e monitorar seu uso; • Produzir resultados concretos como fruto da ação cooperada;
---	---

Fonte: Brasil, 2010

Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre os membros da organização, de maneira a desenvolver a participação e o engajamento deles no processo de decisão. Desta forma, valoriza-se as estruturas descentralizadas.

Os mais importantes para o MTur, 2010 são:

- Gestores públicos do turismo municipal;
- Representantes de segmentos relacionados direta e indiretamente à atividade turística, estadual e municipal;
- Representantes das organizações não governamentais;
- Representantes das instituições voltadas ao desenvolvimento regional e à sociedade civil;
- Representantes dos órgãos ambientais, de transportes, de infraestrutura, de saúde e de segurança;
- Representante dos sistema “S” (SENAC, SENAI, SESI, SEBRAE, SESC, SENAR e SESCOOP);
- Representantes da cadeia produtiva do turismo, ou seja, representantes de diferentes grupos sociais com características econômicas, sociais e culturais bastante heterogêneas;
- Outras lideranças locais;

Os critérios para escolha dos membros podem ser definidos pelos próprios atores do território, durante o processo de constituição da instância. Mas a título indicativo é desejável que os membros da instância de governança possuam as seguintes características:

- Clareza do seu papel enquanto representantes de um grupo social;
- Disponibilidade, tanto pessoal quanto institucional, para o exercício dessa função de relevância pública;
- Seja movido pelo interesse público;
- Capacidade de representação e decisão, ou seja, estar em exercício da função ou cargo e dispor de condições legais para a tomada de decisão em relação à organização que representa;
- Transparência e disponibilidade para informar, devendo para isso ter conhecimento das informações sobre a organização que representa para garantir uma melhor deliberação e o correto controle das ações;
- Estar bem informado em relação às políticas públicas e questões relacionadas ao turismo no estado, na região e município;
- Capacidade de expressar e defender propostas, devendo por meio de encontros e reuniões periódicas, manter-se sintonizado com a organização que representa, para que sua representatividade seja real e constantemente atualizada;
- Capacidade de negociação, devendo ter abertura para ouvir as ideias, as críticas e sugestões dos diversos segmentos, buscando incorporar o melhor dos 03 setores, governo, trade e sociedade civil;
- Habilidade para se comunicar com os atores sociais, com a mídia e com os membros da organização que representa. (BRASIL,2010, p.95)

Mesmo com todas as dificuldades iniciais que qualquer movimento organizacional requer, o maior desafio não é criar uma instância de governança de turismo, mas mantê-la funcionando e cumprindo sua missão ao longo dos anos.

O grande desafio que as regiões terão que enfrentar é implementar um processo de gestão estratégica que viabilize a sustentabilidade deste colegiado. A atenção deve se ater para o caráter estratégico da gestão, uma gestão desempenhada com profissionalismo, com foco em resultados sustentáveis e referenciada no cumprimento da sua missão.

A gestão estratégica é desenvolvida através de um processo, denominado de ciclo da gestão, que contempla:

- Diagnóstico: análise da realidade da instância e do contexto onde está inserida. Em geral define as potencialidades e pontos de estrangulamento da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- Planejamento: definição dos objetivos, os resultados esperados e prevê recursos e meios necessários para alcança-los;
- Implementação: é fazer acontecer os objetivos definidos no planejamento. Pressupõe a motivação das pessoas; organização dos recursos, definição e divisão das tarefas e responsabilidades de modo a atingir os resultados pactuados no planejamento;
- Monitoramento e avaliação: é verificar se o trabalho está se desenvolvendo conforme o planejado, se está produzindo resultados efetivos e se é preciso melhorar ou mudar o método de trabalho;
- Replanejamento: com os elementos fornecidos pela avaliação, repensar os objetivos e os meios necessários para alcança-los. Em seguida vem a implementação, monitoramento e assim por diante.
- Só existe gestão estratégica com um foco definido e pactuado pelos membros da organização;
- Num colegiado as decisões têm que ser tomadas de forma participativa por todos os membros, chamada de gestão compartilhada;
- O processo de tomada de decisão colegiada em geral é mais lento e polêmico;
- Os conflitos fazem parte da vida das pessoas e das organizações sociais. A instância precisa saber enfrenta-los com naturalidade, coragem e escuta, devendo ser trabalhados envolvendo a todos os que fazem parte do seu processo chamado gestão de conflitos. (Brasil,2010, p. 126/127)

A todo momento, no processo de gestão de uma Instância de Governança Regional, é necessário ter em mente a importância e o fortalecimento da participação social, a comunicação deve ser clara e adequada e pode significar o sucesso ou fracasso de uma instância de governança.

Sendo assim, a gestão da comunicação é importante fator para:

- Sensibilizar e mobilizar os atores envolvidos e a comunidade em torno de projetos e atividades relacionadas ao desenvolvimento do turismo;
- Dar visibilidade pública à instituição, tornando-a conhecida e respeitada pela comunidade;
- Aprender e motivar seus integrantes e a comunidade;
- Divulgar as ações da instituição e os resultados atingidos;
- Captar recursos e angariar apoios e doações;
- Realizar as ações de articulação e pressão política. (Brasil,2010, p.128)

As instâncias de governança representam a democratização da gestão do turismo, talvez por isso ainda encontre muita resistência nos domínios coronelistas que insistem em querer se manter no poder com autoritarismo e desprezo a participação social no processo de tomada de decisões. O que fica claro é que onde esse processo de gestão compartilhada consegue se estabelecer, o desenvolvimento da região alcança índices competitivos mais rapidamente.

O próximo capítulo apresentará o projeto dos 65DI, contemplado no PNT 2007-2010, como meta 3 do plano, com o objetivo de estruturar e capacitar 65 destinos com vocação turística para obter um padrão de qualidade internacional de forma participativa, descentralizada e sistêmica, estimulando a integração, organização e ampliação da oferta turística. (Estudo de Competitividade dos 65DI, 2008, p. 4).

4 PROJETO DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL

O Projeto dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Regional objetivou definir parâmetros, avaliar o estágio de desenvolvimento e elaborar planos de ação para que os 65 Destinos Indutores alcancem competitividade de nível internacional.

O projeto foi implantado em todas os estados da federação e em seus municípios com maior vocação turística. No Rio Grande do Norte, o projeto foi desenvolvido em Natal como Capital e em Tibau do Sul como município e principal destino turístico do estado, objeto de estudo dessa monografia.

O projeto foi desenvolvido em atenção à meta nº 3 do Plano Nacional de Turismo – PNT 2007/2010: “Estruturar 65 destinos com padrão de qualidade internacional”, teve como público-alvo aproximadamente 650 gestores de turismo que foram identificados nos seminários de competitividade realizado pelo MTur, pela FGV com apoio do SEBRAE, nos 65 destinos elencados como Indutores do Turismo Nacional. Para sua execução, foi firmado um termo de parceria do MTur com IMB e sua efetivação concluída em 2011.

O foco estratégico do Projeto dos 65 Destinos Indutores consistiu em instituir um sistema de gestão nos planos de ações dos 65 Destinos Indutores do Turismo, capacitando os atores locais para o fortalecimento da governança local e a ampliação dos conhecimentos sobre o planejamento estratégico, prevendo a animação de uma rede de trabalho que mantenha troca de informações em dinâmica constante e eficiente, além da monitoria das ações executadas e da construção de um sistema, visando agilizar o processo de planejamento, execução e monitoramento.

Determinou, ainda, a capacidade dos gestores locais em comum acordo, com o aporte técnico de um grupo de gestores nacionais para estruturar e executar planos que orientem ações de competitividade até 2011. A elaboração final do estudo de competitividade dos 65 destinos foi realizado pelo MTur, FGV, IMB e SEBRAE. Este estudo teve como principal objetivo realizar um diagnóstico detalhado da realidade dos destinos indutores avaliados, a fim de colocar em perspectiva os níveis de competitividade turística de cada um e permitir que, gradualmente, possam com base nos princípios de sustentabilidade, oferecer produtos e serviços de melhor qualidade a turistas nacionais e estrangeiros. (Estudo de Competitividade, 2010)

Para tanto, a equipe da FGV, realizou um mapeamento minucioso das condições em que se encontravam os 65 municípios estudados.

Os Índices de competitividade relacionados desde o primeiro ano de estudo em novembro de 2007 até 2011 ano de conclusão denominado de Resultado Brasil por comparar os resultados do Brasil com o das Capitais, e das Não Capitais.

A metodologia desenvolvida pela FGV analisou vários itens da atividade turística a partir de cinco macro dimensões: infraestrutura, sustentabilidade, turismo, políticas públicas e economia. Para cada uma dessas dimensões, foram estabelecidas variáveis comparadas a padrões internacionalmente aceitos de qualidade em serviços turísticos, que deram origem a um diagnóstico detalhado da competitividade do destino. As 13 dimensões para captar os elementos importantes para a competitividade de um destino turístico, foram: Infraestrutura Geral; Acesso; Serviços e Equipamentos Turísticos; Atrativos Turísticos; Marketing; Políticas Públicas; Cooperação Regional; Monitoramento; Economia Local; Capacidade Empresarial; Aspectos Sociais; Aspectos Ambientais e Aspectos Culturais.

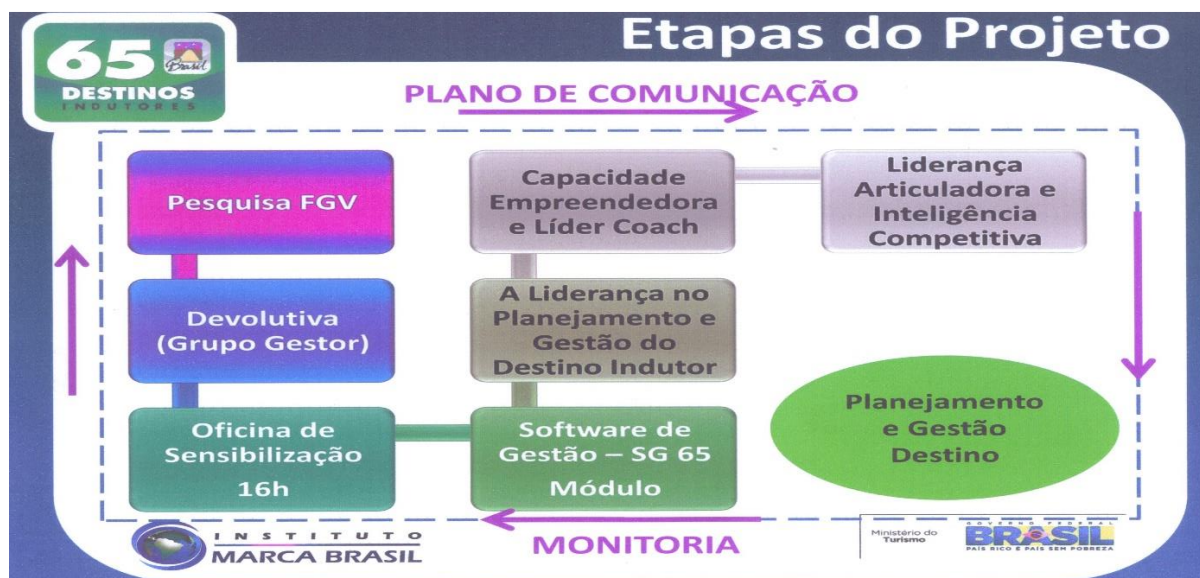
Com o intuito de auxiliar destinos indutores a analisar, conjugar e a equilibrar os diversos fatores que, para além da atratividade, contribuem para a evolução da atividade turística, o MTur, o SEBRAE, e a FGV deram início em 2007, ao Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional.

Em Tibau do Sul, o IMB realizou algumas oficinas de capacitação para o grupo gestor que foi constituído pelo setor público, privado, pela sociedade civil organizada e pela academia (UFRN), representada por secretárias de turismo na função durante o processo. No próximo quadro serão apresentadas as etapas que constituíram a aplicação do projeto em Tibau do Sul, descritos a seguir:

A pesquisa da FGV: é a mesma já mencionada, o estudo de competitividade, constituída de uma análise anual de 2007 a 2011 quando foram concluídos os estudos.

A devolutiva (Grupo Gestor, GG): foi realizada no segundo semestre de 2008 com os 65 destinos indutores, neste momento a primeira configuração do GG foi realizada como também a priorização das variáveis pela matriz GUT, (Gravidade, Urgência e Tendência), e as propostas para as ações das variáveis priorizadas.

Figura 12 – Etapas do Projeto dos 65 Destinos Indutores em Tibau do Sul



Fonte: IMB, 2011.

Na oficina de sensibilização: iniciou-se a participação do IMB, que teve como objetivos; reorganizar o GG, formalizar a assinatura de um termo de compromisso, analisar o estudo de competitividade, trabalhar conceitos de competitividade e inovação e disponibilizar ferramentas gerenciais para que o GG inicie o processo de gestão do destino.

O Software SG65: o MTur contrata a empresa Módulo em junho de 2009 para desenvolver o Sistema de Gestão (SG65). A empresa é responsável por capacitar os 65 DI na utilização da ferramenta e na inclusão das ações dentro do sistema. Essa ferramenta foi implementada para apoio a gestão com informações operacionais e gerenciais, através de um software, com filtros, gráficos e relatórios que pudessem possibilitar ao GG analisar e tomar decisões adequadas para atingir os objetivos.

Os Workshops 1, 2 e 3: foram realizados pelo IMB dentro da segunda etapa do projeto de gestão do 65 DI com os temas: Liderança no Planejamento e Gestão do Destino Indutor; Capacidade Empreendedora e Líder Coach; Liderança Articuladora e Inteligência Competitiva, todas as ações realizadas neste processo teve como propósito tornar o destino capaz de planejar e gerir o seu desenvolvimento turístico.

Para o IMB o Plano de Comunicação e o Monitoramento deveriam permear todas as etapas de execução do projeto e a consolidação dos destinos indutores brasileiros, como destinos turísticos internacionais, dependendo do entendimento, por parte dos grupos gestores locais, da aplicabilidade dos três conceitos chaves aplicados nas oficina explanados a seguir:

1. Competitividade: pensar a gestão com foco nas forças e fraquezas do destino e o Estudo de Competitividade ser uma ferramenta de gestão que ajuda a interpretar a competitividade.
2. Inovação: agir diferentemente, gerando competitividade.
3. Informação: a informação foi a pedra fundamental para a atuação dos destinos indutores no novo paradigma turístico que se consolidou no Brasil na primeira década do século XXI. A informação é relevante para a tomada de decisão quando organizadas. (Mais acertos).

No quadro a seguir será demonstrado os principais aspectos para análise situacional do destino empregado nos destinos indutores:

Quadro 16 – Aspectos da Análise situacional para os Destinos Indutores

Análise situacional dos destinos indutores
Elaboração ou resgate do Inventário de Oferta Turística;
Dimensionamento da Demanda Turística atual;
Levantamento e Análise dos Produtos Turísticos ofertados na região;
Levantamento dos pontos fortes e fracos;
Informações gerais básicas sobre a região;
Análise do Mercado Turístico;
Produtos Turísticos existentes;
Instâncias de Governanças;
Programas e Projetos.

Fonte: Estudo de Competitividade, 2010

Esses aspectos se tivessem sido todos empregados, hoje teríamos uma nova realidade no turismo brasileiro, principalmente nos destinos priorizados para tornarem-se indutores do desenvolvimento turísticos. Mais uma vez a maioria não elaborou o inventário turístico ou como no caso de Tibau do Sul, este foi iniciado no fim do projeto em 2011, porém não concluído, motivado por mudança de governo e descontinuidade dos programas e projetos do município.

Em 2010, o Estudo de Competitividade passou a ser denominado Índice de Competitividade do Turismo Nacional – 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional. No resultado da pesquisa entre 2008 e 2011 é possível analisar as dimensões priorizadas e suas evoluções durante os anos pesquisados. No quadro a seguir, a análise apresenta o resultado do estudo em Tibau do Sul comparado as não capitais e ao Brasil.

Quadro 17 – Índice de Competitividade – Relatório Brasil

Dimensões	Brasil				Não Capitais				Tibau do Sul			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Índice geral	52,1	54	56	55,7	46,9	48,4	50,3	51,8	39,4	41,9	45,0	43,4
Infraestrutura geral	63,8	64,6	65,8	68,4	58,1	58,9	59,8	63,2	46,3	48,1	54,4	59,3
Acesso	55,6	58,1	60,5	61,8	47,5	49,7	52,3	53,1	39,6	41,7	44,9	44,0
Serviços e equipamentos	44,8	46,8	50,8	52	36,3	37,9	41,9	43,4	33,8	36,3	42,8	34,2
Atrativos turísticos	58,2	59,5	60,5	62	59,3	60,2	61,3	62,5	40,6	41,2	46,3	49,8
Marketing e promoção do destino	38,2	41,1	42,7	45,6	32,4	36,5	39,8	42,5	15,4	22,4	24,7	29,3
Políticas públicas	50,8	53,7	55,2	56,1	47,3	50,2	50,7	52,4	50,8	55,9	59,4	53,7
Cooperação regional	44,1	48,1	51,1	49,9	45	48,8	53,1	51,4	66,6	71,9	67,2	60,9
Monitoramento	35,4	34,5	35,3	36,7	30,6	29,4	30,0	31,2	20,8	24,8	21,7	18,8
Economia local	56,6	57,1	59,5	60,8	50,9	49,6	51,5	53,7	27,0	26,0	33,5	35,9
Capacidade empresarial	51,3	55,7	57	59,3	36,6	39,8	38,6	41,0	19,2	16,5	16,8	13,6
Aspectos sociais	57,2	57,4	58,4	59,1	53,5	53,4	54,2	55,2	54,0	56,7	57,7	47,4
Aspectos ambientais	58,9	61,8	65,6	67,2	55,5	58,1	61,5	63,3	67,1	72,8	72,6	72,4
Aspectos culturais	54,6	54,6	55,9	57,5	49,8	48,7	50,0	51,2	29,8	30,2	37,3	37,3

Fonte: FGV, MTur, SEBRAE

O Estudo propõe: Gerar indicadores locais e regionais; Produzir uma série histórica para avaliação de competitividade; Fornecer informações que possam subsidiar o planejamento estratégico da atividade; Dar suporte a políticas públicas para o desenvolvimento do turismo; Monitorar a evolução da atividade turística do destino de 2007 até a copa de 2014; Mensurar, aspectos econômicos, sociais e ambientais que indicam o nível de competitividade dos destinos turísticos.

4.1 TIBAU DO SUL: aspectos históricos, geográficos e turístico

Tibau do Sul é um município distante 84 km da capital Natal/RN, tem uma população de aproximadamente 11.935 habitantes (IBGE, 2012), se insere no Polo Costa das Dunas e participa dos roteiros Descoberta do Rio Grande e Uma Aventura Cultural na Costa das Dunas. O clima caracteriza-se como subúmido com umidade relativa de 74%, ou tropical. Constitui-se como Área de Proteção Ambiental/APA, denominada de Bonfim/Guaraíras através do Decreto nº 14.369 de 22 de março de 1999 (IDEMA, 1999), e é classificada pelo Instituto Brasileiro de Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), como área de extrema importância biológica, prioritária para a conservação da biodiversidade dos mamíferos marinhos. Em especial como área de preservação de tartarugas marinhas, segundo Resolução nº 10, de 24/10/1996, do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), coordenada pelo Projeto Tartaruga Marinha (TAMAR) no município.

Em sua origem, Tibau do Sul era uma pacata vila de pescadores, descoberta pelos surfistas em função de suas ondas e em seguida por turistas nacionais e internacionais, seu principal atrativo é a Praia de Pipa.

O nome Pipa deve-se ao fato de uma pedra em formato de barril de vinho, vista por portugueses ao passarem em navios nas proximidades. O destino tem como pontos turísticos as praias Baía dos Golfinhos, Praias do Madeiro e Village, do Giz, Cacimbinhas, do Amor, das Minas e de Sibaúma (conhecida por ser terras de quilombolas)

Tibau foi denominada pelos indígenas por estar situada entre duas águas, a Lagoa de Guaraíras e o Oceano Atlântico. Pertenceu aos trabalhos da Aldeia Antônia de 1612 até o final do século XVII, passando então a pertencer à Aldeia de São João Batista de Guaraíras, perdurando até o ano de 1760, quando a aldeia tornou-se Vila de Arês, zona de pescaria que abrigou inúmeros contatos entre os potiguares e os europeus, sobretudo franceses e holandeses.

A povoação se estabeleceu através da atividade agrícola e logo depois pela pesca. Tornou-se distrito em 1911 e em vila em 1953. Fez parte de Goianinha até 03 de abril de 1963, quando foi emancipada e agregou à sua denominação do Sul, fazendo uma diferenciação com outra Tibau localizada no litoral norte do estado (Site da Câmara Municipal, 2013).

Abriga o Parque Estadual Mata da Pipa, PEMP, com resquícios da mata atlântica, e instituída através do Decreto nº 19.341, de 12 de setembro de 2006, a partir da transformação de parcela da APA Bonfim/Guaraíras com o objetivo de preservação da Mata Atlântica remanescente na área, dotada de relevância ecológica, científica e beleza cênica (IDEMA, 2013).

O Santuário Ecológico da Pipa é destaque em preservação, cercados de dunas, falésias, manguezais e praias de extrema beleza com a presença de golfinhos e tartarugas. Desenvolve vários segmentos do turismo como o de Aventura, Náutico, Sol e Praia e Eventos. O município é quase totalmente saneado e possui o abastecimento de água e energia elétrica satisfatório para a demanda turística, e possui coleta de lixo regular e aterro controlado.

A atividade principal dos munícipes é o turismo, o comércio e o serviço público. O esporte ganha destaque através do *surf*, *kitesurf*, capoeira, futebol de praia e frescobol. Eventos religiosos, literários, esportivos, náuticos, gastronômicos e políticos formam o calendário anual do município atraindo grande número de pessoas, em destaque o Festival Gastronômico da Pipa e o Festival Literário da Pipa, FLIPIPA

Figura 13 – Foto aérea da Praia da Pipa



Fonte: IDEMA, 2008

além de caminhadas em trilhas ecológicas. O Parque Estadual Mata da Pipa também se encontra em fase de implantação do conselho gestor e do plano de manejo para abertura de pesquisas científicas e caminhadas em trilhas guiadas.

As próximas fotos são exemplos desse novo turismo que se desenvolve no município.

Figura 15 – Foto turismo ecológico



Fonte: Trip Advisor, 2013.

Figura 16 – Foto turismo aventura - parapente



Fonte: Trip Advisor, 2013.

4.2 O PROJETO DOS 65 DESTINOS INDUTORES EM TIBAU DO SUL: capacitações e resultados

Em março de 2010, a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, SNPTur, a Coordenadora Geral de Regionalização, CGRG, do Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, DEAOT, Ana Clévia Guerreiro Lima, e o MTur, comunicaram aos 65DI que realizou-se em abril de 2009, na cidade de Brasília, o Encontro Nacional de Competitividade Turística dos 65DI. Neste evento, foi apresentado o Projeto dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional e anunciando que a primeira ação seria a oficina de Sensibilização para estruturar ou reestruturar os grupos gestores dos destinos priorizados, em parceria com o IMB.

Em Tibau do Sul a Oficina de Sensibilização aconteceu nos dias 22 e 23 de outubro de 2009, e contou com a representatividade do poder público municipal e estadual, setor privado e da sociedade civil organizada, na oportunidade foi assinado um termo de compromisso pelo GG, foi feito a análise do estudo de competitividade e trabalhado os conceitos de competitividade e inovação, e ainda, foi disponibilizado ferramentas gerenciais para que o GG iniciasse o processo de gestão do destino.

Através do Ofício nº 081/2010 - CGRG/DEAOT/MTur, comunicam aos 65DI que seria executado pelo MTur em parceria com a empresa Módulo Solutions S/A o projeto de Gestão dos 65 DIDTR, SG65, para implementação de um método automatizado para gestão da competitividade dos destinos.

A oficina desse projeto aconteceu em Tibau do Sul nos dias 15 e 16 de abril de 2010 e contou com um número reduzido de participantes em razão de ter sido uma oficina específica para os membros do GG65 de Tibau do Sul, (GG65TS). Contou com a apresentação do relatório do estudo de competitividade e com as seguintes atividades aplicadas: Metodologia da capacitação; Modelo de Gestão; Software de Gestão, de Módulo de Visão Georreferenciada, de Módulo Painel de Indicadores, e de Módulo Monitoramento de Ações; Revisão e Avaliação final. Contou também com um Termo de Referência com orientações para todas as etapas da oficina e responsabilidades dos parceiros.

Em seguida, nos dias 10 e 11 de junho de 2010, aconteceu o workshop – Liderança no Planejamento e Gestão do Destino Indutor, realizado pelo Mtur e IMB

com o objetivo de promover a melhoria da gestão do destino, por meio da capacitação do GG em liderança, planejamento e gestão com as seguintes propostas:

Alinhamento do workshop; Conceitos de Liderança e Perfil de Liderança; Reflexão sobre Gestão; Conceitos de planejamento e gestão do turismo; Análise da 2ª Edição do estudo de Competitividade e posicionamento do GG; Plano de Ação; Perfil total da liderança; Avaliação do workshop. Essa etapa buscou ampliar os conhecimentos sobre planejamento estratégico, fortalecimento da instância de governança local e interrelação destes com o destino.

Continuando a capacitação do GG65TS, nos dias 01 e 02 de dezembro de 2010 realizou-se o workshop “Capacidade Empresarial e Líder Coach” com as atividades: Apresentação das Diretrizes do PNT; o Papel do Grupo Gestor; Revisão dos conceitos; Bases da Competitividade; Processo de Cooperação e Competitividade; Plano de Ação; Sistema de Gestão, SG65; Apresentação da Redereg; Avaliação da oficina. Nessa etapa já havia maior integração do GG65TS e ficou acordado a contratação de uma secretária executiva para atuar junto ao coordenador que também era o secretário de turismo, com a função de arquivar e sistematizar toda documentação do GG, enviar e-mails e telefonemas convidando o grupo para as reuniões, capacitações e ações prioritizadas.

O quinto workshop “Liderança Articulada e Inteligência Competitiva”, aconteceu em Tibau do Sul nos dias 07 e 08 de abril de 2011, sendo programado como a última capacitação do IMB aos 65DI, foram cobrados as seguintes atividades:

- Análise dos índices de competitividade 2008, 2009 e 2010;
- Análise das Forças e Fraquezas Oportunidades e Ameaças (Matriz SWOT);
- Priorização das variáveis através da matriz GUT;
- Proposição de ações para cada variável priorizada do Índice de Competitividade;
- Plano de Ação de cada ação priorizada;
- Entrega dos questionários Perfil de Liderança;
- Calendário de reuniões 2011;
- Atualização dos componentes do GG;
- Apresentação das ações no SG65
- Entrega de cópia física da matriz swot e da lista de componentes atualizada.

Essa etapa foi a mais pesada de toda capacitação pois foi o momento de entregar resultados e foi preciso uma grande cobrança ao GG para se cumprir com

os prazos. A única atividade que não foi possível o grupo concluir foi o questionário Perfil de liderança, onde cada pessoa do grupo aplicava um questionário de 20 perguntas para um amigo, um familiar, um superior e um subordinado sobre como sua liderança era vista pelas pessoas de sua convivência e ao final pelo número de pontos era possível identificar perfis produtor, administrador, empreendedor ou integrador.

O GG65TS, ainda participou de uma última capacitação realizada no município pelo MTur por meio da Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Turismo, SNTD, Departamento de Qualificação e Certificação de Produção Associada ao Turismo, DQCPAT, em parceria com a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, SNPT, e do Departamento de Promoção e Marketing Nacional, DPMN, em parceria com o Instituto Companhia do Turismo (ICT), para o workshop “Marketing dos Destinos”.

Esse workshop teve como objetivo orientar gestores públicos e privados, parceiros e comunidade a compreender formas inovadoras de atuação na comunicação e promoção turística de maneira coordenada e integrada para a racionalidade de ações e de recursos no contexto da inserção mercadológica.

Como essa capacitação ocorreu apenas em Tibau do Sul, no RN, contou com a participação do trade turístico de vários municípios e da capital, com a participação de 36 pessoas que acompanharam as seguintes atividades:

- Marketing como ferramenta de competitividade dos destinos;
- O Marketing, o Turismo e a Hospitalidade;
- Planejamento de Marketing Turístico;
- Avaliação do ambiente, da criação, do ganho de valor e da manutenção do valor.

Depois das dinâmicas a consultoria ficou encarregada de enviar o resultado através de relatório para o município.

Estas foram as capacitações oferecidas pelo MTur aos destinos indutores, ao município de Tibau do Sul, foram oficinas aplicadas por técnicos capacitados e comprometidos com a disseminação da descentralização do turismo e com a regionalização. Na tabela a seguir as capacitações na ordem cronológica e em seguida a apresentação dos resultados obtidos pelo GG65TS.

Quadro 18 - Capacitações para o GG65TS

Mês / Ano	Capacitações – Oficinas
2009 / outubro	Oficina de Sensibilização
2010 / abril	Sistema de Gestão (SG65), software de gestão
2010 / junho	A Liderança no Planejamento e Gestão do Destino Indutor
2010 / dezembro	Capacidade empresarial e Líder Coach
2011 / abril	Liderança Articuladora e Inteligência Competitiva
2011 / abril	Marketing dos Destinos

Fonte: Documentação da secretaria executiva do GG65TS, 2011.

O processo de capacitação foi de certa forma positivo para o município em virtude de que durante o período de 2008 a 2011, esta foi a única instância de governança que teve participação na tomada de decisão do destino. Isso porque com a mudança do gestor municipal, não houve interesse em reestruturar o Conselho Municipal de Turismo (CMT), e mesmo sendo uma exigência do GG65TS, essa reestruturação, passou-se os quatro anos sem que o CMT retomasse suas atividades.

Ao final da gestão municipal em 2011, as atividades do GG65TS foram suspensas, a secretária executiva dispensada e a coordenadora e secretária de turismo sem condições de continuar suas atividades e sem receber seus proventos.

O GG65TS sob o comando da iniciativa privada, tentou retomar um antigo projeto chamado Pipa Planejada e novamente a mudança de gestão municipal deu início a um novo processo de governo.

Como resultado do projeto do GG65TS para o município será apresentado a Matriz GUT e Matriz SWOT elaborada pelo grupo gestor e as ações priorizadas após análise situacional do destino, e na conclusão desse capítulo a análise do Relatório Técnico elaborado pelo IMB sobre Tibau do Sul.

A Matriz GUT foi apresentada ao GG65 durante a devolutiva na primeira edição do Estudo de Competitividade em 2008 e tornou-se uma importante ferramenta para a gestão, para auxiliar no entendimento do problema e na tomada de decisão, categorizando a gravidade, a urgência e a tendência (GUT) da variável priorizada, no caso de Tibau do Sul foram elencadas máxima prioridade (125) e alta prioridade (100), apresentadas no quadro seguinte:

Quadro 19 - Variáveis Priorizadas através da Matriz GUT

Dimensão	Variável	Propostas	Nota Matriz GUT
Marketing e promoção do destino	Plano de Marketing	Elaborar plano de marketing do destino	125
Marketing e promoção do destino	Promoção do destino	Elaborar material promocional de qualidade e quantidade necessária para a promoção do destino.	125
Políticas Públicas	Estrutura municipal para apoio ao turismo	Reestruturar a secretaria Reativar o Conselho Municipal	125
Políticas Públicas	Planejamento para a cidade e para a atividade turística	Elaborar plano de desenvolvimento turístico municipal	125
Monitoramento	Pesquisa de oferta	Realizar inventário da oferta turística de Tibau do Sul	125
Aspectos Ambientais	Coleta e destinação pública de resíduos	Elaborar um projeto de ordenamento da coleta e destinação dos resíduos.	125
Serviços e Equipamentos turísticos	Centro de atendimento ao turista	Reformar e construir novos centros de atendimento ao turista.	125
Serviços e equipamentos turísticos	Espaço para eventos	Implantar centro de convenções no destino.	100
Infraestrutura geral	Estrutura urbana nas áreas turísticas	Realizar urbanização da Av. Baía dos Golfinhos.	100

Fonte: Documentação da secretaria executiva do GG65TS, 2011.

Das ações propostas apenas a reestruturação da secretaria de turismo foi concluída, o inventário da oferta turística foi iniciado mas não foi concluído e para a urbanização da Av. Baía dos Golfinhos apenas foi feita a troca do calçamento de parte da avenida. A paralização das atividades foi consequência do ano de eleição para novo prefeito ficando a secretaria de turismo praticamente desativada nos últimos seis meses dessa gestão. Exemplos como esse de gestão desastrosa no turismo vem cada vez mais comprovar que a descontinuidade das ações planejadas para o turismo necessitam da descentralização e de recursos próprios para não depender da vontade política da gestão pública.

A seguir, será apresentado a matriz SWOT, também pesquisada e priorizada pelo GG65TS e apresentada ao relatório final do IMB como análise do destino.

Para a Matriz SWOT, foram priorizadas 9 dimensões descritas a seguir:

Quadro 20 – Dimensões priorizadas na Matriz SWOT

Plano de Marketing
Promoção do destino
Estrutura municipal para apoio ao turismo
Planejamento para a cidade e para a atividade turística
Pesquisa da oferta
Coleta e destinação pública de resíduos
Centro de atendimento ao turismo
Espaço para eventos
Estrutura urbana nas áreas turísticas

Fonte: documentos da secretaria executiva do GG65TS, 2011

A análise da Matriz SWOT, consegue identificar mais claramente os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças encontrada no destino, tornando o projeto de intervenção com maior possibilidade de acertos quando aplicados. No caso de Tibau do Sul essa matriz será apresentada a seguir:

Plano de Marketing

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Plano de marketing com ações básicas previstas. • Elaborado com auxílio da BVR Consultoria – de Recife, (PE) • Realização de reuniões com atores locais. • Plano turístico regional (Polo Costa das Dunas).	• Escassez de recursos para desenvolver um plano de marketing mais detalhado e executar ações previstas. • Inexistência de planejamento formal do destino que contemple ações de marketing.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Recursos do PRODETUR voltadas para ações de marketing do destino. • Município considerado indutor do turismo no país. • Existência de pesquisa da demanda realizada pela SETUR uma vez por ano, existente há três anos.	• Existência de pesquisa de mercado e estudos mais detalhados sobre segmentos de mercado

Promoção do destino

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
---------------	---------------

- Existência de material promocional produzido para feiras e eventos. - Elaboração de logomarca do destino, em fase de registro	- Insuficiência do material existente e baixa qualidade. - Não atende às demandas de exploração sexual e responsabilidade ambiental. - Inexistência de central telefônica de informações turísticas. - Assessoria de imprensa ineficiente - Falta de direcionamento para público alvo. - Não possui uma imagem definida e consolidada
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Possibilidade de criação de parceria com a EMPROTUR. - Recursos do PRODETUR	- Falta integração entre o <i>trade</i> turístico e o poder público para divulgação do destino. - Falta integração entre os componentes do <i>trade</i>. - Deixar de ser destino indutor do turismo no Brasil. - Possibilidade de não conseguir a execução do plano de marketing.

Estrutura municipal para apoio ao turismo

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Existência de secretaria municipal de turismo. - Existência de equipe técnica na secretaria - Participação ativa do GG65TS. - Envolvimento de associações e entidades locais.	- Carência de infraestrutura da secretaria municipal de turismo. - Inexistência de recursos próprios da secretaria. - Carência de recursos físicos, financeiros e humanos. - Falta de pessoas concursadas na secretaria. - Conselho municipal de turismo desativado - Falta de interação entre o turismo e outras secretarias
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Reativar o conselho municipal de turismo. - Ativar o Fundo municipal de turismo	- Inexistência de política pública municipal voltada para o setor e consequente possibilidade de fechamento da secretaria. - Corte de recursos enviados pelo governo federa.

Planejamento para a cidade e para a atividade turística

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Existência de plano diretor que contempla o setor de turismo.	- A legislação local é ignorada pelos órgãos públicos. - Falta de fiscalização sobre os aspectos previstos no plano diretor. - Inexistência de planejamento formal para o setor de turismo.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Pleitear recursos para elaboração do plano de desenvolvimento turístico municipal.	- Falta de posicionamento da gestão. - Falta de articulação entre os atores locais.

Pesquisa da oferta

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Parcerias com SETUR, Polo Costa das Dunas e IES para realizar o inventário em 2011. • Existência de inventário dos meios de hospedagens realizado em 2008. • Parceria entre órgãos municipal e estadual de turismo	• Não existe periodicidade sistemática para a realização de pesquisa da oferta. • O inventário existente é parcial. • Falta de divulgação dos resultados do inventário.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Parceria com as IES para realizar levantamentos sistemáticos.	• Resistência por parte dos empresários para o fornecimento de informações. • Informalidade dos empreendimentos.

Coleta e destinação pública de resíduos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Existência de políticas de tratamento de resíduos hospitalares. • Existência de serviço de coleta domiciliar de resíduos sólidos, com atendimento de 100% da população. • Projeto de implantação de coleta seletiva em elaboração, incluindo campanha educativa.	• Inexistência de coleta seletiva. • Deficiência do serviço de limpeza pública realizado nas áreas turísticas. • Lixão a céu aberto. • Inexistência de usina de compostagem que atenda ao destino.
OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
• Captação de recursos para coleta seletiva • Firmar consórcio intermunicipal para o aterro sanitário.	• Falta de recursos para concretizar as ações. • Falta de apoio estadual e federal.

Centro de atendimento ao turista

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Existência da estrutura física (pórtico na entrada de Tibau do Sul). • Existência de projeto para reforma da estrutura física	• Escassez de centros de atendimento ao turista. • Baixa qualidade do único centro existente: carência de recursos físicos, materiais e humanos. • Período de atendimento reduzido, não condizente com o fluxo turístico. • Carência em relação aos serviços oferecidos no centro de atendimento.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Organização do <i>trade</i> para a criação de novos centros de atendimento. • Possibilidade de criação de novo centro de atendimento através do projeto de urbanização da Av. Baía dos Golfinhos.	• Falta de recursos financeiros

Espaços para eventos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Existência de duas salas em hotéis com boa estrutura física. • Infraestrutura de hospedagem para atender aos participantes de eventos.	• Inexistência de centro de convenções. • Carência em termos de qualidade de espaços para eventos.

	Inexistência de locais adequados para realização de eventos culturais, esportivos e artísticos.
OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
- Captação de recursos para construção do centro de convenções do município. - Criação do <i>convention de</i> Tibau do Sul. - Criação de parceria com o <i>convention de</i> Natal.	Concorrência com outros municípios turísticos que já exploram o segmento de eventos (Natal, Porto de Galinhas, Porto Seguro, etc.)

Estrutura urbana nas áreas turísticas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Abertura de licitação para aquisição de lixeiras. - Limpeza das vias de circulação de turistas. - Existência de fiscalização do ordenamento urbano (barracas).	- Escassez de lixeiras e telefones. - Inexistência de abrigos para ônibus e banheiros públicos. - Carência de estacionamentos. - Má organização do trânsito. - Inexistência de programas para conservação de mobiliário urbano para áreas verdes. - Falta de guarda municipal. - Carência de efetivo para fiscalização.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Projeto de urbanização da Av. Baía dos Golfinhos através do PRODETUR. - Projeto de urbanização das orlas.	Não execução dos projetos do PRODETUR.

Fonte: documentação da secretaria executiva do GG65TS, 2013.

A matriz SWOT planejada para Tibau do Sul, fez uma análise detalhada das necessidades do destino e apontou as oportunidades que o município poderia alcançar com a aplicação das ações propostas. Por outro lado, um dos maiores entraves já foi constatado com a descontinuidade da gestão do turismo no município.

Na análise final do estudo de competitividade ficou comprovado a inexistência de relatórios de conjuntura turística, modelos para a análise das questões relacionadas ao desenvolvimento turístico, acompanhamento, de forma contínua, dos objetivos da política em turismo e monitoramento dos impactos econômicos, sociais, culturais e ambientais gerados pelo turismo.

Portanto, o Relatório Técnico Final, objetivou apresentar recomendações técnicas para ser usado como referência pelo GG para analisar as evoluções do destino ou, ainda, servir de apoio nas decisões futuras a partir das sugestões apontadas e consequentemente tornar o GG mais fortalecido e ativo, trabalhando na gestão da competitividade do destino.

Por outro lado, no relatório do GG65TS, o grupo relatou que o projeto trouxe mais organização, segurança, conhecimento e consciência da importância da existência de uma instância de governança para a gestão descentralizada do turismo. Porém, a descontinuidade de secretários de turismo e consequentemente de coordenadores do projeto (foram cinco em 4 anos), causaram alguns atrasos no andamento do GG no destino.

Um ponto positivo foi a contratação de uma secretaria executiva que atuou durante toda a existência do projeto disseminando as informações, organizando as reuniões e arquivando e sistematizando toda documentação gerada nas oficinas de capacitação, redigindo as atas, além de ter elaborado um Regimento Interno, e sensibilizado o prefeito a elaborar o Decreto nº 047, de 02 de julho de 2012, instituindo e oficializando o GG65TS como parceiro para o desenvolvimento sustentável do destino. O GG65TS foi composto por dezoito órgãos e entidades com seus titulares e suplentes.

O GG65TS teve a seguinte composição:

Secretaria Municipal de Turismo de Tibau do sul
Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Tibau do Sul
Câmara Municipal de Tibau do Sul
Secretaria Estadual de Turismo
Secretaria Municipal de Turismo de Baía Formosa
Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente de Canguaretama
Empresa Brasileira de Turismo - EMPROTUR
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Peq. Empresas - SEBRAE/RN
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL/RN
Associação Brasileira de Agentes de Viagens - ABAV/RN
ONG EDUCAPIPA – Associação Educacional Comunitária de Pipa
ONG AMAPIPA – Associação dos Moradores e amigos da Pipa
ONG Núcleo Ecológico da Pipa – NEP
Associação dos Hoteleiros de Tibau do Sul e Pipa – ASTHEP
Associação dos Taxistas
Associação Quilombola da Comunidade de Sibaúma

Associação dos Barraqueiros de Tibau do Sul

Associação dos Barqueiros de Tibau do Sul e Pipa

Associação Brasileira de Empresas de Turismo de Aventura e Ecoturismo - ABETA/RN

Projeto Tartaruga Marinha - Tamar

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH/RN

Essa representatividade foi muito elogiada pelo MTur por ter abraçado órgãos e entidades de grande relevância para o turismo nacional, estadual e municipal. Muito embora tenha ficado constatado que a participação dos municípios vizinhos tenha sido ínfima e que mesmo com o esforço em contatá-los, ainda existiu muita resistência na participação, seja de conhecimentos, capacitações ou trabalho.

O projeto dos 65DI, representou a intenção de fortalecer o destino para a competitividade do turismo nacional e internacional. Os casos de sucesso no Brasil foram premiados pelo MTur comprovaram que quem se apoderou das ferramentas oferecidas saiu na frente e hoje é exemplo em *benchmarking*, produzindo um diferencial turístico em vários segmentos, criando roteiros e inovações.

Em Tibau do Sul a descontinuidade de programas e projeto têm sido recorrente, causando prejuízos imensuráveis para o destino. No caso do projeto dos 65DI, foi mais um que não foi valorizado, o gestor atual desconhece por ter ocorrido na gestão anterior e o novo secretário de turismo, com experiência na iniciativa privada, optou em ter como instância de governança, um antigo projeto, o Pipa Planejada e positivamente ocorreu a reativação do CMT.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde sua criação em 2003, o MTur tem trabalhado para mudar a realidade do turismo no país, palco de exclusão social, política, cultural e econômica, implementando políticas públicas buscando mudar esse quadro negativo que causou tanto retrocesso na política nacional, por cenários mais promissores de inclusão, geração de emprego e renda, mais profissionalismo, sustentabilidade e competitividade.

A Regionalização busca corrigir estas lacunas encontradas no turismo desde o PNMT e promove a formação de instâncias de governança fortalecidas para o enfrentamento e promoção da descentralização do turismo no Brasil.

O planejamento estratégico e articulado visa promover com mais facilidade a qualidade de vida, a ética, a cidadania, o retorno financeiro, a inclusão e a inteligência competitiva.

Acredita-se que para que isso aconteça é preciso elevar o nível de conhecimento e capacitações do *trade* turístico, do setor público em nível técnico, além da ampliação da participação social que na maioria das vezes encontra nos ambientes de discussão o autoritarismo e a exclusão herdada de anos de dominação política

Segundo Trigo e Panosso (2009), esse é um estágio difícil de ser alcançado pois exige qualificação profissional e planejamento integrado além de parcerias comprometidas em níveis operacionais e de planejamento conjunto auxiliando nas tomadas de decisões.

A organização Mundial do Turismo, desde 2007, vem sensibilizando os organismos internacionais com a questão do turismo sustentável e unindo esforços nesta direção orientando os países membros a abrirem agendas de Desenvolvimento Sustentável Internacional como ferramenta fundamental para avanço das Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDM), destaca Beni, (2011).

Para a OMT, a atividade do turismo atua em frentes em prol dessas metas, com a geração de emprego e renda, igualdade de gênero, a busca da garantia de qualidade de vida e respeito ao meio ambiente e no estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento, valendo salientar até indiretamente com receitas provenientes do artesanato e de serviços formais e informais. O setor tem avançado através da criação

de conhecimento e inovação em acordo com o Código Mundial de Ética da OMT para o turismo e as MDM das nações unidas.

No Brasil, foi criada uma Agenda de Compromisso Governo Federal e Municípios 2013-2016, para execução de ações que melhorem as condições de vida da população, em acordo com os oito ODM, por meio de acompanhamento das metas, registro das ações e fiscalização nos cumprimentos dos prazos.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Brasil é um dos países em que muitas das metas já alcançam êxito.

A criação do MTur, do PNT, e do PRT – Roteiros do Brasil, desenvolveram planos, programas e projetos com metas e ações voltadas para a descentralização, para o planejamento estratégico, para a segmentação, construção da cidadania e integração social aliado a geração de emprego e renda buscando diminuir as desigualdades, a pobreza e a fome, em alinhamento as MDM, recomendadas pela OMT.

Um desses projetos é tema de estudo dessa monografia, o Projeto dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional em Tibau do Sul. Implementado para fortalecer a instância de governança local e o destino, ocorreu entre 2008 e 2011, um longo processo de pesquisa e planejamento do destino. A aplicação do projeto teve como base ferramentas de liderança Coach, com análise em suas deficiências e fraquezas, encontrando soluções em suas potencialidades e ameaças. O processo contou com a participação da prefeitura local através de representantes da Câmara Municipal, secretarias municipais, órgãos e entidades ligadas ao turismo estadual e municipal e ONG's representando a sociedade civil organizada.

O projeto objetivou capacitar os atores locais para a gestão do turismo, ampliar os conhecimentos sobre planejamento estratégico, liderança e fortalecimento da governança e a inter-relação do destino com sua região.

Para estimular as instâncias de governança foi criado no país uma premiação para os casos de sucesso, disponibilizado recursos para projetos viáveis de desenvolvimento local e programadas visitas de *benchmarking* para destinos consolidados como exemplos de gestões de sucesso.

A pergunta que fazemos neste estudo é o porquê do destino não se apoderar das ferramentas disponibilizadas para o fortalecimento das instâncias de governança?

Como também até que ponto a instância de governança local está realmente comprometidas com a construção de um novo paradigma para o turismo local?

A resposta encontrada na documentação gerada pelo GG65TS comprova que a falta de apoio do poder público, a falta de conhecimento das questões relacionadas ao turismo, a descontinuidade dos programas, projetos e ações, falta de recursos financeiros, humanos e técnicos, causam desestímulo às instâncias que se encontram sempre recomeçando o mesmo trabalho cada vez que muda o gestor municipal.

Essa realidade vivida pela maioria dos municípios, ou até mesmo em capitais como é o caso de Natal onde ocorre o mesmo fenômeno causam o que muitos autores mencionam sobre o descaso de como vem sendo tratado o turismo no Brasil e de como é lento o processo de mudança ou de quanto perdemos com essa falta de inteligência competitiva.

Pesquisas mostram que com o turismo comprova-se o crescimento no PIB e a geração de empregos e renda, injetando valiosos ganhos de divisas em nossa economia, isso mostra que cada vez mais precisamos estar preparados para essa demanda e que oportunidades de crescimento e desenvolvimento não podem mais ser desperdiçadas pelos destinos indutores, sob a pena de perder essa classificação para outros destinos que se organizam e aproveitam com sabedoria as oportunidades recebidas.

Mais uma vez mais fica claro que a descentralização, o empoderamento e independência das instâncias de governança como difunde o PRT, tem fundamento, para a continuidade das ações do turismo no Brasil.

Para o relatório final o GG declarou que o projeto trouxe mais organização, que foi um avanço participar da capacitação e que a metodologia aplicada será de grande importância para o planejamento do município e para tomada de decisões futuras.

Concluindo, verificou-se que as mudanças ocorridas no município com a intervenção do projeto foi apenas a nível das capacitações que contou com boa participação dos atores locais e representantes das instituições. Apenas a reestruturação da secretaria de turismo foi efetivada. Algumas outras ações tiveram início mas ficaram sem conclusão.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida N. A. **Planejamento e Organização em Turismo**. Campinas, S.P: Papirus, 1991. – Coleção Turismo.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do Turismo**: mega tendências do setor e a realidade brasileira. – 3ª ed. ampl. e atual, - São Paulo: Aleph, 2011.

BOITEUX, Bayard; WERNER, Maurício. **Promoção, Entretenimento e Planejamento Turístico**. São Paulo: Aleph, 2002.

BRASIL. MTur. SPT. **Formação de Gestores das Políticas Públicas do Turismo**. – Florianópolis: SEAD/FAPEU/UFSC, 2009.

BRASIL. MTur. SPT. **Sensibilização, Mobilização, Institucionalização da Instância de Governança Regional**. – 2ª. Ed. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2010.

BRASIL. MTur. SPT. **Conceitos Básicos e Apoio à Comercialização de Produtos Segmentados**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2009.

BRASIL. MTur. Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – **Relatório Brasil**. 2ª. Ed. revisada – Brasília, 2008.

BRASIL. MTur. Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – **Relatório Tibau do Sul**: informações gerais do destino. – 2ª. ed. revisada. Brasília, 2010

BRASIL. MTur. **PROGRAMA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO**: diretrizes do turismo no Brasil 2011 – 2014. Brasília, 2013

CÂMARA MUNICIPAL DE TIBAU DOSUL. Disponível em:
<[Http://www.tibaudosul.rn.leg.br](http://www.tibaudosul.rn.leg.br), Acesso em: 27/ set./2013.

COOPER, Chis; HALL Michael; TRIGO, Luiz G. Godoi. **Turismo Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Nos Novos Tempos**. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVANATO, Idalberto. *Construção de Talentos: coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DENCKER, A. F. M. **Pesquisa em Turismo**: planejamento, métodos e técnicas. – São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do Turismo**: política e desenvolvimento do turismo no Brasil. 1ª. Ed. – 3. Reimp. São Paulo: Contexto, 2004.

GETZ, D. **Tourism Planning and Research: traditions, models and futures**. Ensaio apresentado no the Australian Travel Research Workshop, Bunbury, Western. Austrália, 5-6/nov./1987.

HALL, Colin Michael. **Planejamento Turístico**: políticas, processos e relacionamentos/ tradução de Edite Sciulli. 2ª. Ed. – São Paulo: Contexto, 2004.

LOHMANN, Guilherme; Panosso Neto, Alexandre. **Teoria do Turismo**: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

MTur. **PLANO NACIONAL DO TURISMO** – Lei 11.771 de setembro de 2008.

MTur. **PLANO NACIONAL DE TURISMO – 2013 / 2016**.

MTur. **POLÍTICA E PLANO NACIONAL DO TURISMO**: gestão descentralizada, território e instituições. Brasília, 2013

MTur, FGV, SEBRAE. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional**. 65 destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional: Tibau do Sul. 2010.

NÓBREGA, Wilker Ricardo de Mendonça. **Turismo e Políticas Públicas na Amazônia Brasileira**: instâncias de governanças e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra, oeste do Pará/Orientador Silvio José de Lima Figueiredo. – 2012.

PANOSSO NETO, Alexandre; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Cenários do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Aleph, 2009.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo no Brasil**: análise e tendências. – 1ª. Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2002.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico**. – 23ª. Ed. ver. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa Científica**: elementos para elaboração e apresentação de Trabalhos acadêmicos. GEPES/PPGMAD, Departamento de Administração. UNIR. Porto Velho, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª. Ed. ver. Florianópolis: UFSC, 2005.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi (org.). **Turismo**: como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - Decreto Nº 047 de 02 de Julho de 2012
Decreto de Instituição do GG65TS

ANEXO B - Regimento Interno do GG65TS

Prefeitura Municipal de
Tibau do Sul
Ondas de Desenvolvimento e Progresso



PREFEITURA MUNICIPAL DE TIBAU DO SUL

Rua Dr. Helio Galvão, 122 – Centro - Fone (84) 246 4143
59178-000 - Tibau do Sul / RN
CNPJ 08.168.775/0001-82

DECRETO Nº 047, de 02 de Julho de 2012.

Instituição do Grupo Gestor dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional de Tibau do Sul.

EDMILSON INÁCIO DA SILVA, Prefeito do Município de Tibau do Sul Rio Grande do Norte, no uso de suas atribuições que lhe são conferidas por lei;

Considerando a necessidade de Planejar, Propor, Acompanhar e Avaliar a Política de Turismo, no Município de Tibau do Sul, fomentando projetos e ações através da articulação dos diversos atores, com foco no Desenvolvimento Sustentável do Turismo, objetivando a qualidade de vida do turista e da população deste Município.

DECRETA:

Art. 1º - Fica instituído o Grupo Gestor dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional de Tibau do Sul.

Art. 2º - A Composição do Grupo Gestor dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional de Tibau do Sul será composta por representantes, titulares e suplentes, de cada um dos seguintes órgãos e entidades, a saber:

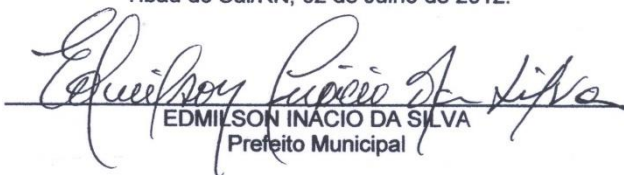
- I. PREFEITURA MUNICIPAL DE TIBAU DO SUL;
- II. SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE TIBAU DO SUL;
- III. SECRETARIA MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE DE TIBAU DO SUL;
- IV. CÂMARA MUNICIPAL DE TIBAU DO SUL;
- V. SECRETARIA ESTADUAL DE TURISMO DO RN;
- VI. EMPROTUR/RN;
- VII. SEBRAE/RN
- VIII. ABRASEL/RN;
- IX. ABAV/RN;

- X. ONG EDUCAPIPA;
XI. ONG AMAPIPA;
XII. ONG NÚCLEO ECOLÓGICO DA PIPA;
XIII. ASSOCIAÇÃO DOS HOTELEIROS DE TIBAU DO SUL e PIPA-ASHTEP;
XIV. ASSOCIAÇÃO DOS TAXISTAS;
XV. ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DA PRAIA DA PIPA-ASSAP;
XVI. ABETA/RN;
XVII. PROJETO TAMAR/RN; e.
XVIII. ABIH/RN.

Art. 3º - O Grupo Gestor dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional de Tibau do Sul poderá elaborar o seu próprio Regimento Interno.

Art. 4º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Tibau do Sul/RN, 02 de Julho de 2012.


EDMILSON INACIO DA SILVA
Prefeito Municipal



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

REGIMENTO INTERNO

REGIMENTO INTERNO DO GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL DE TIBAU DO SUL

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º O Grupo Gestor dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte – GG65/TS, é uma Instância de Governança local, Descentralizada e Participativa, com caráter Consultivo e Deliberativo, vinculado à Prefeitura Municipal de Tibau do Sul, ao Ministério do Turismo, a Secretaria Municipal de Turismo, ao Conselho Municipal de Turismo e a Câmara Estadual de Turismo de Tibau do Sul e Pipa. Tendo como missão, planejar, propor, acompanhar e avaliar a política de Turismo Nacional, Estadual e Municipal, fomentando Projetos e Ações através da articulação dos diversos atores, com foco no Desenvolvimento Sustentável e na qualidade de vida do turista e da população.

Art. 2º O Plano Nacional do Turismo – PNT 2007/2008 – uma viagem de inclusão, é o Instrumento de Planejamento e Gestão que coloca o turismo como indutor do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no país. Em sua meta 3, o PNT propõe a Estruturação dos 65 Destinos Turísticos com padrão de qualidade internacional.

Parágrafo único. O Projeto apóia ações efetivas do Grupo Gestor e proporciona geração de métrica para o Gestor Público com relação as ações priorizadas pelo destino com base no Estudo de Competitividade. E suas experiências exitosas devem ser multiplicadas para outros destinos que integram as regiões turísticas do país, visando o profissionalismo e a geração de experiências positivas ao turismo.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO II

DOS OBJETIVOS

Art. 3º O Projeto 65 Destinos Indutores do desenvolvimento Turístico Regional tem como objetivo capacitar os atores locais para a gestão em turismo, ampliar os conhecimentos sobre planejamento estratégico, fortalecer a governança e a interrelação dos destinos com as regiões em que estão inseridos, transformando seus destinos em regiões competitivas e sustentáveis.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO III

DAS ATRIBUIÇÕES GERAIS DO GG65/TS

Art. 4º O GG65/TS tem as seguintes atribuições:

- a. Participar ativamente do processo de gestão do turismo do destino;
- b. Participar das reuniões e ações propostas pelo projeto;
- c. Buscar informações necessárias para análise de soluções;
- d. Apoiar na operação logística para realização das ações no destino;
- e. Informar a sociedade os resultados e andamento das ações;
- f. Informar ao Ministério do Turismo os resultados e andamento das ações;
- g. Articular parcerias para realização das ações propostas para o destino;
- h. Propor que as questões partidárias não superem as ações do turismo;
- i. Institucionalizar o debate em torno das questões regionais, criando a comunicação e a cultura de governança democrática;
- j. Elaborar plano de intervenção para que o destino indutor atinja o padrão de qualidade internacional;
- k. Apoiar, na condição de destino indutor o desenvolvimento dos demais municípios que integram a região turística.
- l. Observar a política nacional de turismo, voltada ao planejamento e ordenamento do setor, por meio de diretrizes, metas e programas definidos no Plano Nacional de Turismo (PNT), estabelecido pelo Governo Federal.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO IV

DA REPRESENTATIVIDADE E COMPOSIÇÃO DO GG65/TS

Art. 5º Tendo por princípio norteador o equilíbrio entre o Poder Público e o Privado, o GG65/TS será composto por representante do Setor Turístico, abrangendo o Poder Público, o Setor Privado, a Comunidade Acadêmica e Científica e a Sociedade Civil Organizada.

§ 1º Cada Instituição membro do GG65/TS deverá indicar Representante Titular e Suplente, que necessariamente detenha poder de decisão junto ao organismo que representa e que possua perfil compatível com suas atribuições.

§ 2º Cada membro do GG65/TS tem direito a um voto. E o coordenador o voto de desempate.

§ 3º O GG65/TS terá tempo indeterminado, renovando sua composição sempre que for necessário.

§ 4º Para as entidades que demonstrarem interesse, serão enviados o Regimento Interno e os requisitos de seleção para que decidam habilitar-se ou não.

§ 5º As inscrições serão formalizadas com a apresentação, por cada entidade de histórico breve contendo discriminação de suas atividades, Ata de Fundação, Estatuto e Regimento Interno, CNPJ, e composição da diretoria executiva.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOSINDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO V

DA ESTRUTURA DO GG65/TS

Art. 6º Compõem a estrutura organizacional do GG65/TS:

- I - Prefeitura Municipal
- II - Secretaria Municipal de Turismo – coordenação
- III - Secretaria Executiva
- IV - Membros do GG65/TS
- V - Comissões Temáticas

Art. 7º O Plenário será composto pelos membros do GG65/TS, Titulares ou seus Suplentes e Convidados Especiais, sendo o órgão soberano de deliberações do Grupo Gestor.

Parágrafo único. As reuniões do GG65/TS serão dirigidas pelo Coordenador, o Secretário Municipal de Turismo, e eventualmente pela Secretária (o) Executiva (o). Na ausência destes, o Grupo Gestor deve indicar outro membro para condução dos trabalhos.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO VI

DAS ATRIBUIÇÕES DO GRUPO GESTOR

CAPÍTULO I

DA PREFEITURA MUNICIPAL

Art.8º Compete a Prefeitura Municipal de Tibau do Sul:

1. Acompanhar e apoiar as ações do Grupo Gestor;
2. Mobilizar o Grupo Gestor e o Conselho Municipal de Turismo para as atividades do projeto, apoiado pelo FUMTUR – Fundo Municipal de Turismo.
3. Dar condições e apoio para realização de reuniões, workshop, seminários, palestras, capacitação, viagens. Visando fortalecer o desenvolvimento do GG65/TS e do destino.
4. Garantir recursos para realização das atividades do GG65/TS.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO II
DA COORDENAÇÃO

Art. 9 Compete ao coordenador do GG65/TS as seguintes funções:

1. Convocar e dirigir as reuniões;
2. Definir a pauta dos assuntos das reuniões ordinárias e extraordinárias;
3. Apreciar e decidir sobre as proposições relativas à Política Municipal do Turismo, apresentadas no GG65/TS.
4. Dirigir as atividades do GG65/TS e encaminhar votação dos membros.
5. Zelar pelo cumprimento das decisões do GG65/TS, designar as comissões temáticas;
6. Convidar, para as reuniões do Grupo Gestor, representantes de Instituições Pública, Privada, Educacional, Científica, Especialistas e Técnicos sobre assuntos de interesse do Turismo;
7. Decidir sobre questões de ordem;
8. Fixar prazos para relatórios e comissões, substituindo-os caso sejam excedidos;
9. Cumprir e promover a execução das normas contidas neste Regimento Interno; e praticar os demais atos que se fizerem necessários à fiel execução dos objetivos do GG65/TS



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO III

DA SECRETARIA EXECUTIVA

Art. 10º Compete a Secretaria Executiva as seguintes atribuições:

1. Expedir convites para as reuniões, elaborar as respectivas atas e encaminhá-las por correio eletrônico aos membros com antecedência mínima de cinco dias úteis à data de realização da próxima reunião.
2. Dirigir e executar os serviços administrativos de apoio as atividades do GG65/TS;
3. Adotar as medidas necessárias ao funcionamento do Grupo Gestor e ao fiel cumprimento de suas resoluções;
4. Organizar a pauta das reuniões, coordenar as matérias que serão submetidas à apreciação, registrar o comparecimento ou a ausência dos membros e a verificação de quorum;
5. A (o) Secretaria (o) Executiva (o) subordinado diretamente ao coordenador, deverá ser escolhida por maioria dos votos referendados pelo GG65/TS;
6. A Secretaria Executiva poderá tornar-se permanente quando houver disponibilidade de espaço físico definido e com rubrica financeira para seu funcionamento, devendo ser instalada em local fixo, de maneira profissionalizada e exclusiva para exercer sua missão, sob a gerência de um profissional com perfil adequado e remunerado pelo Poder Público local ou pelo FUMTUR – Fundo Municipal do Turismo;
7. As reuniões serão dirigidas pelo Coordenador, eventualmente pela Secretária (o) Executiva (o), ou na ausência destes, o GG65/TS indicará outro membro para condução dos trabalhos.
8. Executar outras tarefas relacionadas ao funcionamento do GG65/TS.
9. Atualizar o SG65 e socializar as informações.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO V
DOS MEMBROS DO GG65/TS

Art.11º Compete a cada membro do GG65/TS:

1. Participar das reuniões, dos debates e das decisões das matérias em exame;
2. Manter o Estudo de Competitividade como ferramenta de Gestão da competitividade dentro da Política Nacional, Estadual e Municipal de Turismo (2011-2014);
3. Promover sensibilização do Poder Público e Autoridades locais e Estaduais sobre o papel do Grupo Gestor;
4. Dar assessoramento técnico profissional de sua respectiva área de atuação e a grupos de trabalho que sejam constituídos para tratar de assuntos específicos;
5. Pedir vistas de autos de processos e celeridade na sua discussão ou votação;
6. Requerer preferência ou urgência para discussão de assuntos em reunião do GG65/TS;
7. Executar as delegações recebidas, cumprir e exigir observância de toda a legislação pertinente ao GG65/TS e as entidades vinculadas;
8. Exercer a representatividade socializando as informações;
9. Apresentar projetos e idéias para discussão no Grupo Gestor;
10. Compete a entidade participante oficializar o desligamento de qualquer um de seus indicados titular ou suplente;
11. O não comparecimento do membro Titular ou Suplente em três reuniões consecutivas sem justificativa implicará na sua imediata substituição;
12. O Grupo Gestor deverá realizar e apresentar no período de 6 meses, relatório administrativo-financeiro para os órgãos a que esteja vinculado;



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOSINDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

13. Conhecer a Lei Nacional do Turismo e o Plano Nacional de Turismo;
14. Conhecer as Políticas Públicas do setor na esfera, Federal, Estadual e Municipal;
15. Ter disponibilidade para participar de reuniões e capacitações;
16. Formatar um calendário anual de reuniões;
17. As despesas do Grupo Gestor, quando necessárias deverão ser submetidas a aprovação pelo Conselho e Fundo Municipal de Turismo.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOSINDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO VI
DAS COMISSÕES TEMÁTICAS

Art. 12º As comissões serão nomeados pela Coordenação, com aprovação dos demais membros do Grupo Gestor.

Art. 13º As comissões especificamente criados para finalidades específicas, lhes compete subsidiar as decisões do GG65/TS, nos estudos relevantes as questões exigidas.

Art. 14º As comissões após os devidos estudos apresentarão as matérias devidamente sistematizada em documento digitado e impresso, como também enviada por correspondência eletrônica para arquivamento na Secretaria Executiva.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO VII

DAS REUNIÕES E DELIBERAÇÕES

Art. 15º O GG65/TS reunir-se-á ordinariamente uma vez ao mês com datas estabelecidas pelo Grupo Gestor num cronograma trimestral, semestral ou anual, por convocação e com calendário de ações pré-estabelecidos.

Art. 16º Cada reunião terá duração de 02:00hs, respeitando o horário inicial, e obedecerá a sistemática da dinâmica de grupo e acontecerá extraordinariamente quando houver necessidade de convocação, diante da apresentação da pauta e sua justificativa, impressa ou via correio eletrônico para a Secretaria Executiva.

Art. 17º Nas convocações deverão constar data, horário, local e pauta da reunião.

Art. 18º Os membros do GG65/TS deverão receber com antecedência de cinco dias úteis, a ata da reunião passada para aprovação e correção e a pauta para a próxima reunião.

Art. 19º Todas as reuniões obedecerão obrigatoriamente a pauta pré-estabelecida e somente serão tratados assuntos de caráter de urgência.

Art. 20º No espaço das 02:00 h da reunião, reservar dez minutos para estabelecer as deliberações e a pauta para a próxima reunião.

Art. 21º As reuniões do GG65/TS obedecerão a seguinte sequência:

- A. Verificação do quórum;
- B. Abertura;
- C. Assinatura da lista de presença;
- D. Leitura e aprovação da ata anterior;



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

E. Informes e agenda de compromissos;

F. Ordem do dia;

G. Deliberações;

H. Encerramento

Art. 22º O GG65/TS poderá solicitar, para participar de suas reuniões, na qualidade de Convidados Especiais, Representantes de Órgãos e Entidades Públicas ou Privadas e da Sociedade Civil, não integrantes do GG65/TS, que por seus conhecimentos e experiências profissionais, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.

Art. 23º Durante as discussões da ata da reunião anterior, os membros do Grupo Gestor poderão apresentar emendas de forma oral ou escrita.

Art. 24º A justificativa da ausência do Representante, Titular ou Suplente, deverá ser encaminhada à Secretaria Executiva até o início da reunião ou por correio eletrônico.

Art. 25º Na perda do mandato do representante, a instituição membro que tiver interesse em permanecer membro do GG65/TS, deverá indicar novo titular e suplente com perfil adequado.

Art. 26º Caso a instituição não tenha mais interesse em permanecer membro do GG65/TS deverá informar oficialmente ao Grupo Gestor, para sua substituição.

Parágrafo único: A adesão ou desligamento será oficializado quando assinados os termos correspondentes.

Art. 27º As despesas decorrentes ao funcionamento do GG65/TS serão de responsabilidade da Prefeitura Municipal, da Secretaria de Turismo e do FUMTUR, Fundo Municipal de Turismo.



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

CAPÍTULO X

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

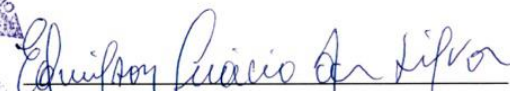
Art. 28º As deliberações do Grupo Gestor, em relação as alterações deste Regimento Interno deverão contar com a aprovação da maioria dos seus membros em reunião específica para o assunto.

Art. 29º O GG65/TS, observada a legislação vigente, poderá estabelecer normas complementares relativas ao seu funcionamento e a ordem dos trabalhos.

Art. 30º Os casos omissos e dúvidas sobre as matérias afetas ao GG65/TS, serão resolvidas pelo Coordenador e dirimidas pelo Grupo Gestor, em reunião com a maioria dos membros.

Art. 31º O presente Regimento Interno foi aprovado em reunião específica no dia dezenove de janeiro de dois mil e onze, às 11h30min, na Câmara Municipal de Tibau do Sul.

Tibau do Sul, 22 de Agosto de 2012.


Edmilson Inácio da Silva – Prefeito Municipal


Regina Ferreira de Araújo – Sectur/TS - Coordenadora


Luzana Henrique de Souza – Secretária

Reconheço a(s) firma(s) supra por
semelhança de Regina F. de Araújo
do que dou fé
Goiânia-RN 01 de dezembro de 2011
em testemunho de da verdade

Jaqueline Costa de Carvalho - Tabeliã
Tracema de Lourdes de Lima Lira - Substituta
VALIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Reconheço a(s) firma(s) supra por
semelhança de Edmilson Inácio da Silva
do que dou fé
Goiânia-RN 01 de dezembro de 2011
em testemunho de da verdade

Jaqueline Costa de Carvalho - Tabeliã
Tracema de Lourdes de Lima Lira - Substituta
VALIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Reconheço a(s) firma(s) supra por
semelhança de Regina F. de Araújo
do que dou fé
Goiânia-RN 01 de dezembro de 2011
em testemunho de da verdade

Jaqueline Costa de Carvalho - Tabeliã
Tracema de Lourdes de Lima Lira - Substituta
VALIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Reconheço a(s) firma(s) supra por
semelhança de Edmilson Inácio da Silva
do que dou fé
Goiânia-RN 01 de dezembro de 2011
em testemunho de da verdade

Jaqueline Costa de Carvalho - Tabeliã
Tracema de Lourdes de Lima Lira - Substituta
VALIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO TURISMO DE TIBAU DO
SUL – RIO GRANDE DO NORTE

1. PREFEITURA MUNICIPAL DE TIBAU DO SUL
2. SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO
3. SECRETARIA MUNICIPAL DO MEIO AMBIENTE
4. CÂMARA MUNICIPAL
5. SECRETARIA ESTADUAL DE TURISMO
6. SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE BAIA FORMOSA
7. SECRETARIA DE TUR. E M. AMBIENTE DE CANGUARETAMA
8. EMPROTUR
9. SEBRAE
10. ABRASEL/RN
11. ABAV/RN
12. ONG EDUCAPIPA
13. ONG AMAPIPA
14. ONG NEP – NÚCLEO ECOLÓGICO DA PIPA
15. ASSOCIAÇÃO DOS HOTELEIROS DE TIBAU E PIPA – ASHTEP
16. ASSOCIAÇÃO DOS TAXISTAS
17. ASSOCIAÇÃO QUILOMBOLA DA COMUNIDADE DE SIBAÚMA
18. ASSOCIAÇÃO DOS BARRAQUEIROS DE TIBAU DO SUL



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

19. ASSOCIAÇÃO DOS BARQUEIROS DE TIBAU E PIPA
20. ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DA PRAIA DA PIPA – ASSAP
21. ABETA/RN
22. PROJETO TAMAR
23. ABIH/RN



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOSINDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, _____,
Nacionalidade _____, Estado Civil _____,
CPF _____, RG _____, SSP _____. Represento a Entidade
_____. Após aprovar o
Regimento Interno do GG65/TS, me comprometo a integrar o referido Grupo Gestor
para contribuir com o Planejamento do Desenvolvimento do destino turístico de Tibau
do Sul.

Outrossim, declaro ter ciência de que o descumprimento das resoluções do GG65/TS
resultará em minha exclusão do grupo.

Tibau do Sul, ____/____/____.

Assinatura

Suplente



GRUPO GESTOR DOS 65 DESTINOS INDUTORES DO
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL
DE TIBAU DO SUL/RN

TERMO DE DESLIGAMENTO DO GG65/TS

Tibau do Sul, ____/____/____.

Eu, _____,

Nacionalidade _____, CPF _____,

RG _____, SSP _____.

Comunico o meu afastamento e desligamento das atividades do GG65/TS,

Atenciosamente,

Assinatura