



Ministério do Turismo
Secretaria Nacional de Políticas de Turismo
Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico
Coordenação Geral de Regionalização



CONTEÚDO FUNDAMENTAL
FORMAÇÃO DE REDES

Brasília, 2007







Presidente da República Federativa do Brasil
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministra do Turismo
Marta Suplicy

Secretário-Executivo
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Secretário Nacional de Políticas de Turismo
Airton Pereira

Diretora do Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento
Turístico
Tânia Brizolla

Coordenadora Geral de Regionalização
Ana Clévia Guerreiro Lima

Coordenadora Geral de Segmentação
Jurema Camargo Monteiro

Coordenadora Geral de Informação
Isabel Cristina da Silva Barnasque

Coordenador Geral de Serviços Turísticos
Ricardo Martini Moesch





2007, Ministério do Turismo

Todos os direitos reservados.

Coordenação e Execução
Ministério do Turismo

Impresso no Brasil – Printed in Brazil.

1ª Edição
Distribuição gratuita.
Tiragem: 1.000 exemplares

Ministério do Turismo
Esplanada dos Ministérios, Bloco U, 2º andar.
70.065-900 – Brasília-DF

www.turismo.gov.br



Impresso em papel 100% reciclado

Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)

B823p Brasil. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização.

Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil : Formação de Redes / Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007
55 p. : il.

Inclui Glossário e Fontes de Consulta.

1. Gestão do Turismo – Brasil. 2. Formação de Redes - Parcerias. 3. Gestão do Conhecimento.
4. Rede Nacional de Regionalização do Turismo. I. Título. II. Título: Formação de Redes.

CDU 380.81(81):658.012





FICHA TÉCNICA

EQUIPE MINISTÉRIO DO TURISMO

Coordenação Geral: Tânia Brizolla
Coordenação Técnica: Benita Maria Monteiro Mueller Rocktaeschel
Equipe Técnica: Bárbara Short
Bruno Wendling
Cristiano Borges
Daniele Velozo
Diego Garcia
Flávio Braúna
Lara Franco
Leonardo Brant
Marcelo Abreu
Marcos Gislon
Nicole Facuri
Sáskia Lima
Sônia Dias
Taiana Paludo
Walber Guimarães
Wilken Souto

Coordenação de
Programação Visual: Isabel Barnasque

EQUIPE INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Supervisão: Mara D. Biasi Ferrari Pinto
Coordenação Geral: Alexandre Carlos de Albuquerque Santos
Coordenação Executiva: Pedro Nogueira Gonçalves Diogo
Equipe Técnica: Dora Appelbaum
Patrícia Azevedo
Gustavo Rabello
Ieda Venturini
Josué Setta
Kátia Silva
Norma Martini Moesch
Rodrigo Marchesini
Projeto Gráfico: Paulo Felício
Ilustração: Aliedo Kammar
Revisão de Texto: Cláudia Ajuz





CONSULTORIA CONTRATADA

Cássio Martinho

Versão preliminar do Documento Técnico que subsidiou a presente publicação

COLABORAÇÃO

Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades Federadas por meio dos Interlocutores Estaduais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil

APOIO

Conselho Nacional de Turismo - Câmara Temática de Regionalização do Turismo

PARCEIROS

Confederação Nacional do Comércio - CNC

Serviço Social do Comércio – SESC Nacional

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC Nacional

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional

Ministério do Meio Ambiente - MMA





Secretaria Nacional de Políticas de Turismo
Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico
Coordenação Geral de Regionalização

<http://www.turismo.gov.br>

<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao>





Apresentação

O modelo de gestão descentralizada do turismo, implantado no País pelo Ministério do Turismo apoiado por seus colegiados parceiros, proporciona que cada Unidade Federada, região e município busque suas próprias alternativas de desenvolvimento, de acordo com suas realidades e especificidades. O que propõe o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil são diretrizes políticas e operacionais para orientar o processo do desenvolvimento turístico, com foco na regionalização.

Regionalizar não é apenas o ato de agrupar municípios com relativa proximidade e similaridades. É construir um ambiente democrático, harmônico e participativo entre poder público, iniciativa privada, terceiro setor e comunidade. É promover a integração e cooperação intersetorial, com vistas à sinergia na atuação conjunta entre todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística de uma determinada localidade.

Diante disso, o que se espera é que cada região turística planeje e decida seu próprio futuro, de forma participativa e respeitando os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional. O que se busca com o Programa de Regionalização do Turismo é subsidiar a estruturação e qualificação dessas regiões para que elas possam assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, possibilitando a consolidação de novos roteiros como produtos turísticos rentáveis e com competitividade nos mercados nacional e internacional. Para tanto é necessário perceber o turismo como atividade econômica capaz de gerar postos de trabalho, riquezas, promover uma melhor distribuição de renda e a inclusão social.

Para que o Brasil possa estruturar e qualificar suas regiões é necessário o envolvimento direto das comunidades receptoras. São elas que protagonizarão essa história. Todo esse movimento se traduz na capacidade de atuação mútua do cidadão brasileiro, o qual deve perceber-se parte fundamental desse processo.

O que se apresenta nos “Cadernos de Turismo” são direcionamentos para promover o desenvolvimento regionalizado como estratégia de agregação de valores do cidadão, de sua cultura, de suas produções, de seus saberes e fazeres, propiciando a integração de todos os setores econômicos e sociais em prol de um objetivo comum: melhorar a qualidade de vida das populações receptoras e dinamizar a economia do País.

Marta Suplicy

Ministra de Estado do Turismo





Apresentação Técnica

Com o intuito de promover o desenvolvimento das regiões turísticas do Brasil, o Ministério do Turismo elaborou documentos técnico-orientadores com o passo a passo para a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Dessa forma, cada região pode identificar o seu estágio de desenvolvimento e começar a implementar as diretrizes da regionalização do turismo. Os documentos técnico-orientadores foram adaptados para uma linguagem mais simples e são apresentados, agora, como os Cadernos de Turismo, de forma a facilitar a compreensão de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade turística regionalizada. Além da linguagem didática, os Cadernos apresentam Fontes de Consulta e Glossário, cujas palavras que o compõem encontram-se, ao longo do texto, destacadas na mesma cor do Caderno.

Esta coleção é composta por treze cadernos, descritos abaixo, sendo um para cada Módulo Operacional do Programa e quatro relativos a assuntos que irão subsidiar a implementação desses Módulos:

- I – Introdução à Regionalização do Turismo;**
- II – Módulo Operacional 1 – Sensibilização;**
- III – Módulo Operacional 2 – Mobilização;**
- IV – Módulo Operacional 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional;**
- V – Módulo Operacional 4 – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;**
- VI – Módulo Operacional 5 – Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;**
- VII – Módulo Operacional 6 – Sistema de Informações Turísticas do Programa;**
- VIII – Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística;**
- IX – Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização;**
- X – Módulo Operacional 9 – Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa;**
- XI – Ação Municipal para a Regionalização do Turismo;**
- XII – Formação de Redes;**
- XIII – Turismo e Sustentabilidade.**





Os Cadernos de Turismo apresentam os passos para que os municípios das regiões turísticas brasileiras se organizem com base nos princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional e destaca os benefícios que a regionalização e a consolidação de roteiros turísticos oferecem ao turismo brasileiro.

As orientações contidas nesta coleção possibilitarão o alcance dos objetivos propostos pelo Programa de Regionalização do Turismo, tais como: a integração e cooperação entre os municípios, a ampliação e qualificação do mercado de trabalho, o aumento do tempo de permanência e do gasto médio do turista na região. A regionalização impulsiona uma melhor distribuição de renda, promove a inclusão social e possibilita a participação, no planejamento regional, dos municípios que não são dotados de potencial relevante para o turismo, fazendo com que eles busquem sua agregação no processo de desenvolvimento do turismo, por meio de suas potencialidades, peculiaridades e capacidade produtiva.

Este Caderno trata da Formação de Redes e apresenta alguns dos princípios e modos de funcionamento das Redes para que os diversos atores espalhados pelas regiões turísticas possam, na medida de suas necessidades e desejos, desenvolver projetos ou processos de Rede de forma descentralizada e autônoma. Apresenta, também, as bases do projeto da Rede Nacional de Regionalização do Turismo que podem servir de referência para práticas e projetos de Rede em outros âmbitos.





Sumário

1. Introdução	13
2. O que é Rede	16
3. Por que formar Redes	18
4. As propriedades das Redes	20
5. Princípios organizacionais da Rede	25
6. Como se desenvolve o trabalho em Rede	32
7. O Projeto da Rede Nacional de Regionalização do Turismo	42
Fontes de consulta	53
Glossário	54





A generosidade humana

A noite do último dia do ano de 2004 no Brasil foi marcada por uma experiência de confraternização mais do que exemplar: um minuto de silêncio para as vítimas da tragédia asiática acontecida na última semana do mês de dezembro de 2004. Isso aconteceu em Copacabana, antes da queima de fogos. Em Paris, e em diversos lugares do planeta, houve atitudes similares. Todos nós sentimos que as festas de fim de ano exprimem, com mais intensidade que em qualquer outra época, esse desejo humano de ser fraterno e solidário. Essa força poderosa precisa sair do nosso íntimo e se tornar afeto, amorosidade e irmandade. As imagens televisivas chegaram imediatamente às nossas telas, desencadeando abalos e tremores íntimos que fizeram ressurgir, em todos os habitantes da terra, esse desejo enorme de dar as mãos, de ajudar e de ser irmão.

Somos, como o deus bifronte Jano dos portais romanos, uma dualidade assombrosa: bem e mal, amor e ódio. O que nos atormenta e nos divide. Mas se estamos vivos até hoje é sinal positivo de que o amor e o bom-senso prevaleceram. Amor é cooperação, e ódio é destruição. O amor é a condição maior de ser, de ter confiança, fraternidade e esperança. Esperança não é somente esperar, mas confiar na possibilidade de um caminho melhor.

Com o imenso volume de ajuda que aqueles povos receberam dos quatro cantos do planeta vimos como a generosidade é prova de que todos nós podemos fazer desabrochar o amor como o dom maior da vida.

Com essas atitudes fica evidente, também, a possibilidade real da globalização desse amor. Desde o mais distante esquimó ao mais esquivo boximane esse sentimento esteve presente: o desejo desinteressado de ajudar e de dar as mãos. E esse desejo é universal. É incômodo pensar que, às vezes, o homem precisa de catástrofes para remanejar seu caminho. Mas o grande desafio para nós, educadores, é como torná-lo constante e não apenas vê-lo ressurgir periodicamente em festas e catástrofes. De modo muito claro, o acontecimento nos sinaliza que é possível vivermos num mundo mais fraterno e solidário.

Alfeu Trancoso, com adaptações





1 Introdução

Rede é o conjunto de linhas de comunicação, interligadas de modo que uma mensagem recebida possa transitar por essas linhas, por esses canais de comunicação, para que, partindo de um ponto de origem, chegue a seu destino.

O significado que a palavra Rede assume neste Caderno merece ser exemplificado. O exemplo é inspirado em um dos mais belos poemas brasileiros:

Imaginem galos cantando quando a manhã nasce. Seus gritos formam uma Rede de comunicação, porque cada um dos galos "apanha" o canto do galo mais próximo e o lança a outro galo, mais distante, e assim, sucessivamente, os galos vão se comunicando. Podemos dizer que os galos, com seus gritos, formam uma Rede. Essa Rede, tecida pelo canto dos vários galos, anuncia a manhã que nasce. O nascer do dia é símbolo de começo, de esperança. Portanto, essa é uma Rede que não prende, ao contrário, liberta, porque é leve, tecida com o canto de vários galos. E, por ser leve, a Rede, que representa a manhã transforma-se em toldo, depois em balão, e então sobe, a todos ilumina, trazendo esperanças, que se traduzem em inclusão social, sustentabilidade, redistribuição de riqueza etc.

O autor da bonita imagem dos galos cantando e tecendo uma Rede é o poeta João Cabral de Mello Neto, um dos nossos maiores poetas. Todas essas idéias são apresentadas de forma original e poética na composição *Tecendo a manhã*, que começa assim: "Um galo sozinho não tece uma manhã. Ele precisará sempre de outros galos...".

Pois é assim: para tecer uma manhã, isto é, um futuro melhor, precisaremos sempre de parceiros, de outras pessoas, que tenham os nossos mesmos interesses, os nossos mesmos ideais e é necessário que essas pessoas se comuniquem para que possam, juntas, discutir e buscar os caminhos que as conduzam à realização de seus ideais, a "uma manhã" ou a "um amanhã". Esse é o conceito de Rede de que trata este Caderno.

A organização em Rede tem enorme poder de promover a divulgação de



informações e a troca de experiências de forma descentralizada. Essa estrutura e sua forma de organização induzem à colaboração, à cooperação, ao trabalho conjunto, à gestão compartilhada e à ação autônoma individual integrada a uma visão coletiva. O exercício da colaboração, como acontece nas Redes, promove o desenvolvimento dos talentos e a emancipação responsável.

Por todos esses motivos, a adoção do trabalho em Rede é de fundamental importância para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. O Programa aposta no potencial do turismo brasileiro, especialmente quando há a preocupação com a inclusão social, a redistribuição da riqueza e o fortalecimento dos territórios.

A prática da organização e do trabalho em Rede está incorporada ao Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e faz parte de sua estrutura, sendo, portanto, importante para todas as suas etapas. Seus princípios e objetivos se harmonizam com os que servem de base à Rede, pois ela oferece as condições e as alternativas para o fortalecimento das iniciativas dos participantes locais/regionais, de maneira integrada às políticas públicas para o setor.

É importante ressaltar que as particularidades de cada participante e seus modos próprios de agir são respeitados porque permitem que as competências se complementem e, desse modo, são promovidos o acordo e o respeito à diferença.

Por meio das Redes e de suas múltiplas conexões, soluções podem ser encontradas e divulgadas, conhecimentos podem ser produzidos e novos rumos são traçados, de modo a estimular o desenvolvimento nas **regiões turísticas** brasileiras.

O processo se apóia justamente nessa propriedade especial das Redes, que é o fortalecimento das articulações. A aproximação e a troca de conhecimento entre os participantes fortalecem a ação local/regional, transformando, assim, uma iniciativa localizada numa prática disseminada, que se espalha para outros lugares, e cujos resultados ultrapassam os limites geográficos de um município, região, estado, ou país.

Neste Caderno estão expostos alguns dos princípios e modos de funcionamento das Redes para que os diversos participantes do processo, espalhados pelas regiões turísticas, possam, na medida de suas necessidades e desejos, desenvolver projetos ou processos de Rede de forma descentralizada e autônoma. São mostradas, também, as bases do projeto da Rede Nacional

de Regionalização do Turismo, que podem servir de referência para práticas e projetos de Rede em outros âmbitos.

A idéia principal é estimular a difusão dessa prática – o trabalho colaborativo em Rede – e, ao mesmo tempo, enfatizar a necessidade da interlocução e da articulação dos diversos participantes envolvidos no processo de regionalização do turismo.



2 O que é Rede

Rede é um modo de organização, constituído de elementos autônomos que, de forma horizontal, cooperam entre si.

Vamos aprofundar mais o conceito de Rede:

Como já referido anteriormente, Rede é um conjunto de pontos interligados que tomam uma determinada forma de organização. Contudo, não existe ainda um conceito de Rede único e amplamente aceito, compatível com a variedade de contextos em que o termo é utilizado, embora sua compreensão, em diferentes circunstâncias, parta basicamente da mesma idéia: a formação de uma dinâmica que favoreça a integração entre pessoas ou instituições em torno de objetivos específicos.

Portanto, nesse sentido, Rede é uma forma de articulação que permite a distintos indivíduos trabalhar em conjunto e de modo organizado.



No contexto do turismo, Redes são iniciativas voltadas para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa muitas vezes já existente na comunidade, embora nem sempre percebida. Seu maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento do ser humano com seus semelhantes. Na prática, o objetivo da Rede para o turismo é fazer com que seus integrantes, as pessoas – físicas ou jurídicas – consigam colaborar entre si, compartilhar conhecimentos, capacitar-se, dividir riscos e responsabilidades, conquistar novos mercados, reduzir custos, qualificar produtos e serviços, e ainda desfrutar do acesso às novas tecnologias.

De tudo o que foi dito, deduz-se que, para o turismo, o trabalho em Rede constitui um poderoso recurso, capaz de gerar resultados positivos em resposta aos esforços empreendidos pelos diversos protagonistas envolvidos nas etapas do processo de regionalização. Tanto os êxitos como as dificuldades inerentes às diversas etapas do Programa, quando bem divulgados, ajudam as diversas regiões a enfrentar seus desafios.



3 Por que formar Redes

Conforme já ressaltado neste Caderno, a Rede, para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, constitui uma estratégia fundamental: um valioso instrumento de troca de informações e, ao mesmo tempo, uma forma organizada de cooperação e articulação dos agentes envolvidos no processo de regionalização do turismo.

Pode-se dizer que essa estratégia dispõe, no mínimo, de duas frentes:

1. o fortalecimento da Rede Nacional de Regionalização do Turismo e do Sistema de Apoio a Distância;
2. o fomento à formação de Redes pelos atores locais, regionais e/ou estaduais.

Essas duas frentes são complementares e se fortalecem mutuamente.

A Rede Nacional de Regionalização do Turismo foi concebida como um instrumento de troca de informações e experiências e de fortalecimento das relações e parcerias entre os diversos participantes envolvidos no Programa. É uma estratégia de apoio ao desenvolvimento do turismo que permite e promove a atuação compartilhada dos agentes das regiões turísticas no planejamento e na execução das ações.

As Redes servirão para fazer surgir soluções e propiciar que elas sejam disseminadas por outros atores em outros lugares, facilitando o acesso à inovação e a difusão dos casos de sucesso.

A Rede propicia a conexão entre as regiões turísticas. Além de favorecer a troca de experiências, é um espaço para que as regiões identifiquem novas oportunidades de ação, divulguem o processo de desenvolvimento do turismo, apresentem novos produtos (**roteiros turísticos**, **destinos turísticos** etc.),



adaptem ou recriem soluções, estabeleçam ou consolidem novas relações, otimizem e captem recursos, entre outros.¹

O fomento à formação de Redes locais, regionais e/ou estaduais tem a perspectiva de levar maior dinamismo às regiões turísticas, abrindo novos caminhos e espaços de atuação para novas lideranças. Seu objetivo central é fortalecer os participantes do Programa, principalmente na esfera da tomada de decisões e, ainda, apoiar a promoção e a comercialização, além de promover o aumento da competitividade dos **produtos turísticos**.

Em resumo: as Redes locais, regionais, estaduais e/ou a Rede Nacional de Regionalização do Turismo vão conectar os agentes envolvidos com a regionalização do turismo e promover o intercâmbio entre os participantes de todas as regiões turísticas. Servirão para fazer surgir soluções, propiciando que essas sejam divulgadas para outros participantes em outros lugares, o que facilitará o acesso à inovação e a difusão dos casos de sucesso. A idéia é aproximar e ligar de forma produtiva os participantes, para que, juntos, eles possam trabalhar para o desenvolvimento do turismo brasileiro.

¹ BRASIL, Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes Operacionais. Brasília: Ministério do Turismo, 2004, p. 41.



4 As propriedades das Redes

Antes de apresentar os passos para a formação de Redes, no que diz respeito à regionalização do turismo, é necessário apresentar alguns dos conceitos fundamentais da idéia de Rede e algumas de suas propriedades mais importantes.

4.1. Conectividade

Num sentido geral, conectividade significa qualidade ou estado daquele que está ligado, unido. Conexão significa ligação.

Um dos principais fundamentos da Rede é a conectividade, que é o fenômeno do estabelecimento das conexões. A Rede é sempre um conjunto de conexões, um conjunto de elementos conectados entre si.

E qual a importância da conectividade na formação de Redes?

Pode-se afirmar que a existência de conexões é condição para a existência da Rede. Portanto, a primeira coisa a se fazer no processo de formação de Redes é estimular a conectividade, isto é, propiciar a produção contínua de conexões entre os participantes.

Uma conexão passa a existir quando dois elementos (pessoas, instituições, cidades etc.) entram em contato e mantêm esse contato ativo. A conexão caracteriza-se pela troca e reconhecimento mútuo entre esses dois elementos. Por isso, uma conexão pode ser entendida como uma “relação” ou “relacionamento”. A conectividade pode ser vista como o fenômeno de produção ou ocorrência de relacionamentos no interior do conjunto de participantes, o que confere dinâmica à Rede.

4.2. Densidade

A densidade é a quantidade de conexões e é, também, um elemento importante para se compreender o potencial produtivo da Rede. A densidade indica o grau de inter-relacionamento dos participantes da Rede. Quanto mais conexões tiver a Rede mais produtiva ela será em seu conjunto. Quanto maior





o inter-relacionamento maior a união entre os participantes. Um conjunto de participantes mais denso em conexões é um conjunto mais coeso, e um conjunto mais coeso é um conjunto mais capaz e mais produtivo: significa uma Rede mais forte.

A densidade indica o grau de inter-relacionamento que os participantes da Rede mantêm entre si.

Vamos observar as figuras a seguir. Nelas estão representadas a conectividade e a densidade.

Figura 1

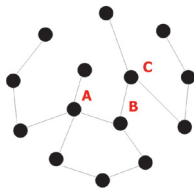
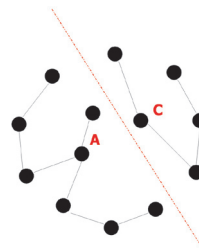


Figura 2



A Figura 1 mostra uma pequena Rede de baixa densidade. Na Figura 1, a maioria dos elementos apresenta apenas uma ou duas conexões com os outros elementos da Rede. Trata-se de uma Rede pouco coesa, portanto, ainda fraca. A, B e C são os elementos principais do conjunto porque são as suas conexões que promovem a integração entre os demais elementos. Caso A, B ou C seja eliminado a Rede irá se desintegrar.

A Figura 2 mostra o que aconteceria se o elemento B deixasse de pertencer à Rede: o conjunto se partiria em dois, deixaria de ser um conjunto integrado.

Observe, a seguir, as Figuras 3 e 4.

Figura 3

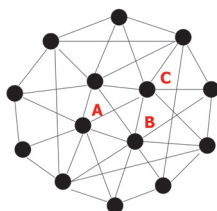
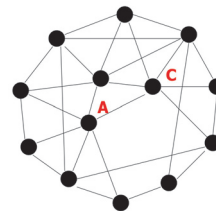


Figura 4





A Figura 3 exibe a mesma Rede, com uma quantidade maior de conexões. Essa densidade maior permite que a Rede não se desestruture pela eliminação de um de seus elementos, conforme mostra a Figura 4 na qual o elemento B não aparece. Essa Rede mais coesa é mais forte.

Agora, observe a Figura 5, a seguir, que apresenta o máximo de coesão e, portanto, o máximo de densidade numa Rede, com todos os elementos ligados entre si.

Figura 5

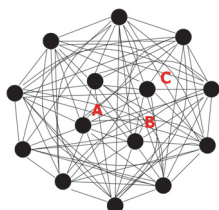
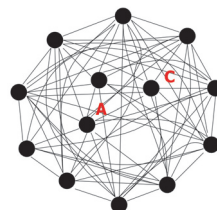


Figura 6



Quando isso acontece, ou seja, quando todos os elementos estão ligados entre si, a Rede adquire um enorme poder de realização na medida em que a interconexão faz dela uma espécie de organismo vivo, capaz de auto-regulação e de aprender com a própria experiência.

Uma Rede de alta densidade é uma organização no melhor sentido da palavra. A eliminação de qualquer um dos elementos não abala a Rede, pois ela está toda entrelaçada pela conexão de todos com todos (Figura 6). Imaginemos esse processo acontecendo numa região turística, numa situação em que todos os participantes de relevo mantenham relacionamento entre si.

4.3. O processo de multiplicação e expansão

Uma Rede nasce a partir das conexões. Toda vez que alguém estabelece uma conexão cria a ligação de um ponto com outro e, simultaneamente, estabelece a ligação de um ponto com um conjunto maior de conexões e pontos. Um elemento pode fazer conexão com outro, mas, ao mesmo tempo, todos os elementos podem estabelecer ligações com outros elementos. Essa intensa capacidade de fazer conexões simultâneas proporciona que a estrutura de Rede tenha alto poder de multiplicação e de expansão.





A intensa capacidade de fazer conexões simultâneas proporciona que a estrutura de Rede tenha alto poder de multiplicação e de expansão.

Um exemplo desse fenômeno ocorre nas Redes pessoais: amigos que conhecem novas pessoas, que passam a ser amigas, que, por sua vez, vão conhecer outras pessoas que serão amigas e assim por diante. Os amigos de uma pessoa fazem conexões que expandem a Rede social dessa pessoa. Isso, de forma espontânea e não linear. Pela ação das conexões que vão sendo estabelecidas ao longo do tempo, em várias frentes e por meio da ação de vários pontos, a Rede cresce em todas as direções (Figuras 7 a 14).

Figura 7

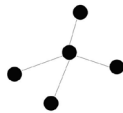


Figura 8

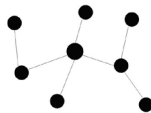


Figura 9

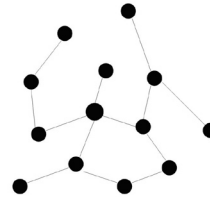


Figura 10

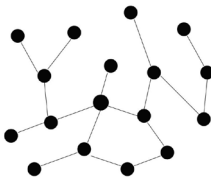


Figura 11

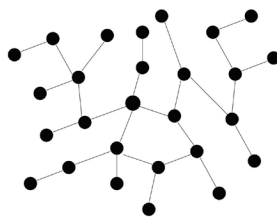


Figura 12

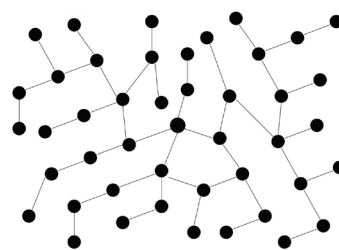


Figura 13

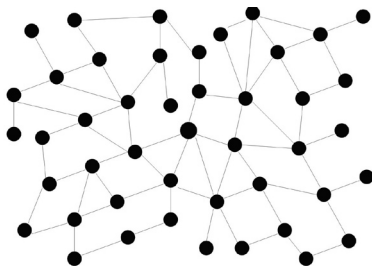
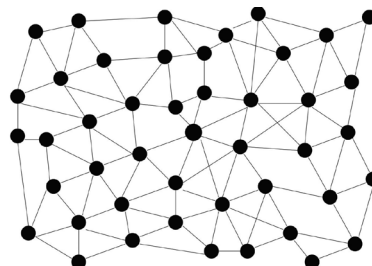


Figura 14





É por isso que a estrutura de Rede constrói um ambiente favorável à disseminação de boas práticas, tecnologias e informações. A difusão é feita de forma descentralizada, por meio dos próprios participantes interessados, mediante a interação entre eles. A difusão se dá de forma rápida porque as conexões que cada pessoa promove levam a Rede – e as informações que nela circulam – um pouco mais para a frente.

Cada participante da Rede faz isso a seu modo: conecta-se, transmite informação, interage. Uma vez que todos os participantes se comportam desse modo, a Rede produz, então, um considerável movimento de propagação e alastramento.

Processos que acelerem a difusão de conhecimento e a troca de experiências são essenciais para a promoção do desenvolvimento. Nesse sentido, a Rede se presta de forma eficiente ao desenvolvimento das regiões turísticas ao promover a rápida divulgação de informação e ao produzir as condições favoráveis ao intercâmbio, ao apoio mútuo, à parceria, à capacidade empreendedora e à inovação.





5 Princípios organizacionais da Rede

Rede é um padrão específico de organização, diferente de outros modelos organizacionais: é mais parecida com processos espontâneos de organização e colaboração do que com instituições caracterizadas por uma série de regulamentos, cargos e departamentos.

É importante lembrar que, na Rede, os participantes interagem e se organizam de forma não hierárquica. A ausência de hierarquia tem como base o respeito à autonomia dos participantes, que atuam de forma cooperativa. Para a consolidação das Redes nas regiões turísticas é essencial que todos participem.

5.1. Autonomia, horizontalidade, cooperação, democracia, ação concertada e difusa

Autonomia, horizontalidade, cooperação, democracia e ação concertada e difusa são os cinco fatores organizacionais que caracterizam uma Rede. Agrupados, eles formam a noção de Rede e fazem dela uma consistente estrutura para a troca de informação, para a produção e a disseminação de conhecimento e para o estímulo ao desenvolvimento e à inovação.

E qual o modo de funcionamento desses cinco fatores? Como eles se articulam?

De modo geral, esses fatores agrupados funcionam da seguinte maneira: a cooperação é a atitude que fundamenta o relacionamento entre os elementos autônomos. Essa autonomia é preservada e garantida na medida em que tal relacionamento se dá de forma não hierárquica, isto é, horizontal, não havendo subordinação de um elemento a qualquer outro. Como todos podem contribuir, estimula-se o pluralismo de idéias e ações, que distribui de forma igualitária direitos e deveres, reforçando-se o caráter coletivo e democrático. E, toda essa trama deverá ser composta por ações colaborativas entre os participantes, sejam elas concertadas (que envolvem a totalidade dos membros) ou difusas (que são executadas por somente alguns dos integrantes da Rede).



Vejam, a seguir, o detalhamento de cada um dos fatores que caracterizam a Rede.

Autonomia

Como deve ser entendida a palavra autonomia? O que ela significa?

Auto quer dizer o próprio, o mesmo; nomia significa nome. Portanto, autonomia diz respeito a agir por conta própria, a atuar em seu próprio nome. A dinâmica de uma Rede tem como base a ação autônoma de cada um de seus participantes.

A primeira condição da Rede é a participação voluntária. A Rede se sustenta numa lógica de participação com base no livre exercício da cidadania e em vínculos estabelecidos de forma espontânea, o que significa dizer que os princípios da cooperação são levados em conta.

A preservação da autonomia dos participantes vai orientar o funcionamento e os relacionamentos quando se trata de Rede: é uma espécie de condição da parceria, pois constitui uma condição básica do trabalho colaborativo. A colaboração, portanto, realiza-se e ganha força dentro dos limites de um espaço de ação construído pelos parceiros. A vantagem da Rede está em contar com essa autonomia, pois a colaboração se torna mais vigorosa e comprometida quando a autonomia de cada um é assegurada.

O trabalho em Rede depende, a todo momento, da ação autônoma de cada um.

É importante lembrar que considerar a autonomia dos atores não quer dizer que acordos e normas não sejam necessários. O funcionamento da Rede depende de um acordo que se estabelece, com base nas regras do trabalho conjunto, para se garantir a eficácia da ação coletiva e a manutenção da autonomia de cada membro da Rede.

Horizontalidade (ausência de hierarquia)

O que significa ausência de hierarquia?

Significa que um participante não pode ser considerado mais importante que outro, que sua participação é tão válida quanto a do outro.

Respeitar a autonomia significa que a prática do trabalho em Rede deve



se fundamentar na cooperação e na decisão compartilhada. Tal prática requer também que os atores sejam considerados como detentores do mesmo nível de poder de decisão.

A hierarquia caracteriza-se pela organização estruturada em níveis, na qual alguns participantes detêm mais poder que os demais. Isso não ocorre com a Rede. A Rede é justamente a estrutura organizacional que se define pela horizontalidade, isto é, a existência de um só nível de poder, um plano horizontal no qual os atores compreendem a si mesmos como pares (iguais em poder) e atuam como tal.

Uma Rede requer que os atores sejam considerados como detentores do mesmo nível de poder de decisão.

Sendo assim, numa Rede não há cadeia de comando e ninguém deve se subordinar a ninguém. A subordinação, por definição, acabaria por ferir a autonomia dos participantes. Na Rede deve haver igualdade, isto é, deve haver condições para que as normas e procedimentos sejam previamente estabelecidos, de forma combinada, aceita por todos, e que tenham a mesma validade e aplicabilidade sobre todos, indistintamente.

Na medida em que os integrantes da Rede são pares entre si e não há espaço para relações de subordinação o poder é desconcentrado. Como decorrência, a liderança da Rede é exercida por muitas cabeças. As lideranças passam a emergir no processo de trabalho, na medida da necessidade e da circunstância. Numa região turística, onde há diversos agentes importantes, todos são igualmente percebidos como potenciais lideranças da região. As lideranças, combinadas, é que podem promover, de fato, o desenvolvimento da região.

Cooperação

Cooperar é palavra formada pelo prefixo *co*, que significa junto, ao lado de; e por *operar*, que significa trabalhar (daí é que vem a palavra operário). Portanto, cooperação significa trabalho conjunto, uma pessoa trabalhando ao lado da outra, isto é, cooperando com a outra.

Deste modo, a cooperação é, ao mesmo tempo, um meio e um fim para o funcionamento de uma Rede. A comunicação entre os participantes é que irá permitir que haja a cooperação.

A Rede é um espaço de relacionamento e vai depender dos processos de



comunicação entre os participantes para se constituir propriamente como Rede. Em relacionamentos, assim como na prática da comunicação, ocorre intensa troca de influências recíprocas na qual os protagonistas constroem, moldam e alteram impressões, idéias, visões de mundo, valores e projetos de outras pessoas e vice-versa.

A comunicação não só é o meio pelo qual se dá a interação entre os participantes, mas, sobretudo, oferece os elementos necessários para a organização da Rede. A diversidade dos integrantes e o fato de viverem em variados lugares exigem um trabalho de comunicação permanente para dar capacidade operacional ao conjunto. A articulação das múltiplas lideranças e a decisão colegiada só são possíveis mediante a troca de informações. Ressalta-se ainda o valor positivo atribuído à pessoa que coopera.

Resumindo o que foi dito anteriormente, pode-se dizer que todo o processo de trabalho conjunto é facilitado por conta da atitude que está na origem da participação na Rede: a cooperação. A cooperação é também um valor que deve ser compartilhado por todos. A participação em Redes não requer qualquer habilidade especial, a não ser a predisposição para cooperar. Caso exista tal predisposição na origem, a ação colaborativa transcorre sem atropelos e a ordem (a organização) do trabalho surge naturalmente do processo.

Democracia

O que é democracia?

Democracia é palavra de origem grega formada de dois radicais: *demo* e *cracia*.

Demo quer dizer povo; *cracia* quer dizer governo. Portanto, a palavra democracia, de acordo com sua origem, significa governo do povo.

Sendo assim, compreende-se porque decisão compartilhada, coordenação não hierárquica, gestão colegiada ou múltiplas lideranças só são possíveis de se atingir e de serem satisfatórias na medida em que a Rede seja um espaço democrático de participação. Nesse sentido, entende-se democracia como a colaboração de participantes diferentes, pares entre si, numa organização sem chefia concentrada.

Isso quer dizer, na prática, que, além do respeito a direitos consagrados – como a liberdade de opinião e expressão, de votar e ser votado etc. –, a Rede deve funcionar com base em processos garantidores de democracia:

- informação abundante, acessível e relevante;



- ênfase no debate e na busca de consenso;
- consulta ampla aos participantes antes da tomada de decisão;
- estruturas colegiadas de gestão e operação: conselhos, assembléias, comitês e grupos de trabalho;
- rodízio de “cargos” e atribuições, entre outros mecanismos.

A democracia, no entendimento deste Caderno, é um imperativo da horizontalidade, assim como a horizontalidade é um imperativo da democracia. É impossível separar esses dois fundamentos. Uma sociedade (o mesmo vale para uma organização) é tanto mais democrática quanto mais os atores respeitam opiniões diversas, quanto mais equilibrada é a distribuição do poder, quanto mais igualitárias são as condições de participação e de inserção de cada um.

Ação concertada e ação difusa (bilateral ou multilateral)

Em primeiro lugar, é preciso não confundir conserto (com s), que significa reparo, restauração, com concerto (com c), que significa harmonia, ajuste. Aqui iremos tratar de ações concertadas, ajustadas, que se harmonizam.

Na Rede há dois tipos diferentes de ações colaborativas entre os participantes:

1. aquelas que envolvem a totalidade dos membros da Rede – a chamada ação concertada;
2. aquelas que são executadas por somente alguns dos integrantes – ações difusas (bilaterais ou multilaterais).

Ambos os tipos são importantes para o processo de desenvolvimento das regiões turísticas e mostram igualmente o potencial produtivo da Rede.

A idéia de “ação concertada” refere-se a uma ação coletiva, na qual muitos elementos diferentes atuam de forma combinada como se fossem um só corpo. Como, por exemplo, a apresentação de uma banda de música, na qual os vários instrumentos contribuem, cada qual do seu jeito, para a execução da música.

A ação concertada refere-se a uma ação coletiva na qual muitos elementos diferentes atuam de forma combinada como se fossem um só corpo.



O conhecido lema “A união faz a força” parte desse princípio. Essa é a idéia da colaboração em sua potência máxima. A Rede propicia a infra-estrutura de conectividade necessária para isso conforme a firmeza de suas conexões. Quanto mais os participantes mantiverem relações entre si, e quanto mais unida for a Rede, mais capazes serão esses participantes de exercer tal ação colaborativa, de forma ampla e concertada.



Numa região turística, uma ação concertada poderia ser, por exemplo, a mobilização dos participantes de uma comunidade para reivindicar do Governo determinada obra de infra-estrutura, a criação coletiva de uma organização de crédito, a formação de um consórcio para implantar um grande empreendimento ou a consolidação de um processo único de comercialização. As possibilidades de ação concertada são muitas numa região e entre regiões turísticas com alguma afinidade.



Ressalta-se que: o fato de a ação concertada ser desejável não quer dizer que outras pequenas ações não sejam igualmente relevantes. A dinâmica das Redes é um enorme somatório de ações simultâneas diferenciadas, no qual muitos participam, empreendem, colaboram e exercem sua autonomia. Tais ações simultâneas diferenciadas consistem nas práticas colaborativas que os participantes de um dado conjunto realizam entre si e com outros membros de outros conjuntos. Enquanto na ação concertada todos colaboram com todos de forma coordenada, na prática da ação difusa (bilateral ou multilateral) a colaboração ocorre em partes diferentes do conjunto, em forma, modo e grau diversos. São pares ou grupos de participantes que firmam parcerias bilaterais ou multilaterais, projetos específicos de dois ou mais agentes, que podem ou não ser repassados ou estendidos ao restante do conjunto, mas que expressam, também, de forma clara, a produtividade da Rede. Do mesmo modo, quanto mais as pessoas mantiverem relações entre si e quanto mais densa for a Rede mais participantes serão capazes de promover uma grande quantidade de ações colaborativas, bi ou multilaterais.

Na ação difusa, a colaboração ocorre em partes diferentes do conjunto, em forma, modo e grau diversos. São pares ou grupos de participantes que firmam parcerias bilaterais ou multilaterais.

A qualidade inovadora e criativa da Rede e seu vigor são demonstrados claramente nesse processo. O desenvolvimento de uma região turística será tanto maior quanto mais surgirem essas parcerias bi ou multilaterais entre os protagonistas: Prefeitura com Prefeitura, empresas com Prefeitura, uma associação com uma associação, Prefeitura com associação e assim por diante. O conjunto dessas ações, bi ou multilaterais, pode produzir enorme resultado econômico e social.



6 Como se desenvolve o trabalho em Rede

O que caracteriza o trabalho em Rede?

O trabalho em Rede é essencialmente colaborativo e caracteriza-se por ter um propósito comum por meio do qual se consegue reunir diferentes protagonistas, estimulando-os a agir. O elemento animador das Redes é uma idéia-força, uma grande tarefa, um objetivo. A adesão voluntária das pessoas é o que garante o estabelecimento de laços numa Rede, mas essa adesão só nasce em função de uma motivação que consiga reunir em torno de si as expectativas e os investimentos de cada um dos diferentes integrantes. A razão de existir da Rede é o conjunto de propósitos comuns a todos os participantes.

Numa região turística, esse propósito – ou um conjunto de propósitos – pode ser, por exemplo, a implantação de **serviços e equipamentos turísticos**, a capacitação profissional ou a qualificação da mão-de-obra local de modo a promover o desenvolvimento da região. O objetivo comum pode ser algo de curto prazo, um projeto com início, meio e fim (como a elaboração de um roteiro turístico) ou um processo permanente ou de longa duração, que envolva a negociação e a pactuação entre diversos agentes (como uma feira livre). A própria troca de informações e o intercâmbio de experiências podem ser objetivos capazes de unir esses agentes.





Desse modo, o “embrião” de uma Rede surge no momento em que um grupo identifica entre si essa capacidade de gerar um projeto comum. Esse processo tem dois momentos distintos:

- o de identificação de parceiros;
- o de descoberta ou construção do objetivo comum.

Muitas vezes, tanto o conjunto de agentes/parceiros como o projeto comum já estão predefinidos: basta apenas a decisão de dar a largada ao processo.

Essa situação ocorre com muita frequência: os participantes já se conhecem, há muito a fazer, existem necessidades urgentes de ação coletiva, mas falta a iniciativa de acionar a Rede. Neste caso, iniciativas de indução à formação de Redes (como a do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, por exemplo) acabam por se tornar o estímulo necessário para dar a partida ao movimento colaborativo.

Em geral, para iniciar uma dinâmica de Rede é preciso realizar dois passos:

- construir um conjunto de objetivos e valores que possam ser compartilhados pelos participantes da Rede;
- identificar, convocar e reunir tais participantes. Ou, no caso de o grupo de participantes já estar mais ou menos definido, empreender a construção do projeto comum compartilhado que orientará as ações da Rede.

6.1. Passos para a formação de Redes

6.1.1. Passo 1

Reunião dos participantes	Para começar o processo de construção de uma Rede o primeiro passo a ser dado é reunir um grupo inicial de participantes. Esse grupo inicial dará origem à Rede, mas, na verdade, já é a Rede numa escala reduzida. Pode-se começar convidando aquelas instituições e pessoas com as quais se mantém uma afinidade de propósitos já identificada: participantes que realizam atividades de relevância dentro da região turística, lideranças conhecidas, profissionais ou instituições representativas do setor (ou, ainda, agentes de outras regiões turísticas com os quais se tenha afinidade). O convite pode ser feito pessoalmente ou por correspondência, mas é sempre bom haver um documento que sirva de referência e explique a proposta.
----------------------------------	---





6.1.2. Passo 2

Definição do propósito

O segundo passo a ser dado pelo grupo que se forma é definir o propósito da Rede. A definição dos objetivos da Rede é um momento especialmente importante, uma vez que são esses objetivos que orientarão o dia-a-dia, a tomada de decisão e a gestão do projeto. Muitas vezes, o propósito já se encontra estabelecido previamente. Contudo, nunca é demais, em qualquer circunstância, definir com precisão o conjunto dos objetivos compartilhados. Primeiro, para que não haja dúvida sobre o que orienta e dá razão de existir à Rede; segundo, para que o propósito possa ser compreendido com facilidade por aqueles que ainda não fazem (mas podem fazer) parte do movimento. Isso quer dizer, na prática, a elaboração de um documento – uma carta de princípios, por exemplo – que expresse o propósito e sirva de referência para a ação.

6.1.3. Passo 3

Pactuação entre os participantes e elaboração do projeto da Rede

Todos devem discutir e entrar em acordo sobre o funcionamento e os objetivos da Rede. Nunca é demais lembrar que esse processo de criação e consolidação de uma Rede é, necessariamente, participativo. A pactuação deve se dar também em relação aos princípios e valores orientadores da ação. Esse é o terceiro passo do processo de constituição da Rede. Tais princípios e valores devem incorporar aqueles que fundamentam a prática das Redes, como a cooperação, a democracia, a ausência de hierarquia, a igualdade, o respeito à autonomia, o respeito à diferença etc.

A pactuação é certamente necessária quando se tem em mente qualquer ação concertada mais ampla envolvendo todo o conjunto de participantes. Contudo, quando a ação envolver apenas dois participantes, constituindo, portanto, uma parceria bilateral, ou envolver um grupo pequeno (uma parceria multilateral), o processo de pactuação ocorrerá entre os participantes diretamente envolvidos. O vínculo com a Rede e com os demais atores não se perde com isso. A Rede é uma dinâmica produtiva justamente por permitir a conexão de parcerias individuais ao projeto maior do coletivo. O propósito comum entre os participantes, que fundamenta a Rede, deverá orientar as ações independentes de parceria, produzindo, assim, a união de que o conjunto necessita, sem impedir, contudo, o exercício da autonomia individual.

Um dos Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, que trata da Institucionalização da Instância de Governança Regional, refere-se justamente a essa construção de um pacto entre os participantes da região turística. O momento de estabelecimento de uma Instância de Governança pode ser o mesmo no qual se consolida ou se estabelece a Rede. Ou então, o processo em curso da Rede pode contribuir para fortalecer e consolidar a **Instância de Governança Regional**. No Programa de Regionalização tudo converge para a articulação e a sinergia. O projeto da Rede deve ser resultado de um processo de pactuação entre os atores.





6.1.4. Passo 4

Planejamento e organização das ações

Uma vez que propósito e princípios estejam devidamente pactuados chega um momento em que os participantes da Rede têm a necessidade de “organizar” as suas ações, de forma a potencializar o trabalho de cada um e de obter mais resultados. Surge a necessidade de planejar.

Nesse trabalho de planejamento organizacional, os participantes da Rede – seja no âmbito de uma região turística ou num processo inter-regional – estabelecem o que fazer e o modo como irão fazer. Caso necessário, devem definir atividades, processos de tomada de decisão, formas de execução, acompanhamento e avaliação das ações e todo um conjunto de procedimentos que orientarão o funcionamento da Rede. Devem estabelecer os mecanismos de circulação e a troca de informação entre os participantes e a gestão e uso dos recursos. Mais uma vez ressalta-se a importância da pactuação para o bom desenvolvimento do processo.

Os participantes devem estabelecer como as tarefas necessárias para alcançar os objetivos deverão se encaixar e se integrar umas às outras. Também devem definir quais serão as atribuições e responsabilidades de cada um dos envolvidos na execução das tarefas. Os participantes precisam estabelecer, ainda, as regras que irão reger os relacionamentos no interior da Rede e, mais especificamente, como se dará a tomada de decisão.

Atenção: muitas vezes esse processo nem é necessário. A prática colaborativa resolve e ordena tarefas e formas de relacionamento de modo espontâneo. A Rede pode funcionar de modo muito simples, sem que se torne necessário estabelecer regulamentos para isso. O mais importante é que as pessoas sejam participantes ativas e, sempre que preciso, entrem em acordo sobre o que deve ser feito.

6.1.5. Passo 5

Circulação de informações

Fazer conexões é o mesmo que construir vias de comunicação. Toda ação colaborativa implica troca de informação. A Rede é uma forma de organização com base na ação colaborativa e, por isso, também é uma forma de organização estruturada na circulação de informação. Este é um aspecto determinante. A informação é o alimento da Rede. Sua função, mais do que transportar significados de um lugar a outro, é organizar a ação da Rede.

Para ser compatível com o caráter não hierárquico da Rede a comunicação não pode ser de mão única, e a distribuição de informação deve se dar também de forma descentralizada e não linear. Nesse sentido, a comunicação deve ser, potencialmente, de todos com todos. Cada participante é visto, ao mesmo tempo, como receptor e como produtor de informação. Os instrumentos de comunicação utilizados na Rede – informativos, publicações, mensagens eletrônicas, entre outros – devem estar organizados segundo essa perspectiva. A gestão da informação é um elemento estratégico para as Redes.





6.1.6. Passo 6

Animação do trabalho em Rede

Anima é uma palavra latina que significa alma. Animar é dar alma, dar vigor, dar vida a uma ação. Portanto, o trabalho de animação consiste no conjunto de ações necessárias para estimular a participação, para dar ânimo e vigor às dinâmicas de conexão e ao relacionamento entre os integrantes. Objetivamente, tudo o que se refere à promoção da participação e da interação é uma ação de animação. Animar é estimular, incentivar, facilitar, propor atividades. A comunicação pode ser entendida também como instrumento de animação, pois a troca de informação mobiliza as pessoas, fornece as bases para uma decisão, produz compromisso e senso de pertencimento, além de orientar a ação.

Outra prática da animação é identificar oportunidades de interação e parceria produtiva entre os participantes, verificando-se as afinidades, correspondências e complementaridades entre um participante e outro. Quando se estimula a criação de laços mais efetivos realiza-se o trabalho de animar a Rede.

A animação é uma tarefa essencial em processos baseados na participação voluntária, autonomia, cooperação e horizontalidade, como a Rede. Portanto, merece ser tratada como ação de caráter estratégico. Por isso, a Rede constituída deverá contar com um grupo de participantes dedicado à tarefa de animação e de articulação, na forma de um “Núcleo Executivo de Animação”.

6.1.7. Passo 7

Monitoria e avaliação da Rede

A monitoria das atividades e a avaliação do processo são elementos importantes da gestão da Rede, especialmente porque a Rede é um processo que se auto-regula. Essa auto-regulação, isto é, a capacidade que a Rede tem de se autogovernar, depende essencialmente do acompanhamento sistemático das atividades e de uma permanente análise dos resultados alcançados.

Numa Rede, tal acompanhamento e o trabalho de avaliação ocorrem em dois planos distintos:

1. o projeto da Rede, isto é, o conjunto de atividades e objetivos pactuados pelos atores;
2. a organização da Rede propriamente dita.

A monitoria e a avaliação das atividades da Rede não diferem muito da ação de monitorar e avaliar projetos de trabalho, como já é costume nas organizações. Trata-se, neste caso, de verificar o andamento das ações planejadas e de seu cumprimento em função dos objetivos e metas previamente estabelecidos. Assim, a monitoria deverá verificar se as atividades estão se desenvolvendo conforme o cronograma, se as metas estão sendo cumpridas, se os agentes responsáveis realizaram devidamente as suas tarefas etc. Caberá, portanto, aos agentes da região turística, estabelecer a maneira como irão monitorar e avaliar as atividades da Rede, em função do que pactuaram realizar e atingir. Esse trabalho será compatível e proporcional aos desafios auto-impostos pelos próprios participantes da Rede.





Já o acompanhamento e a avaliação da organização, construção e consolidação da Rede terão a própria Rede como objeto de análise. Nesse caso, os itens mais importantes a analisar são precisamente os elementos fundamentais da organização em Rede: a participação, a conectividade, a circulação de informação, a decisão colegiada, a realização de ações conjuntas ou de parcerias bilaterais etc.

Outros aspectos a serem observados são: se a Rede está se expandindo, isto é, se o seu potencial de conectividade está aumentando (quanto mais conexões, melhor) e se os atores que a compõem aumentaram o número e a qualidade dos relacionamentos entre si, o que constitui um modo de indicar um aumento da densidade da Rede, favorecendo a cooperação e tornando a Rede mais produtiva. A Rede deve verificar, ainda, quantas parcerias, entre dois ou mais participantes, foram constituídas e se tornaram produtivas. Esse é um indicador importantíssimo da efetividade da Rede: quanto mais ações colaborativas entre os participantes, melhor.

A Rede deve monitorar também, e em especial, a circulação da informação: a efetividade dos instrumentos de comunicação, a participação nos fóruns de discussão, a quantidade de informações trocadas, entre outros itens. Com relação à quantidade de informações trocadas, nem sempre o volume de informações é o indicador mais confiável. Muitas vezes a quantidade prejudica a qualidade. Melhor é verificar o quanto de informação relevante circula pela Rede e qual é, efetivamente, o uso produtivo dessa informação.

6.2. Instrumentos

A definição do instrumento de comunicação vai depender da realidade de cada região turística. Não importa muito qual o tipo de instrumento: o importante é que ele permita o intercâmbio entre cada um dos participantes.

A comunicação presencial, pessoa a pessoa, é um exemplo de recurso de grande utilidade e de baixa tecnologia que realiza plenamente a função de troca de informação necessária à operação em Rede. Esse recurso é essencial para o aumento da conectividade, para o estabelecimento de confiança e para a construção da colaboração.

Para promover a participação e aprofundar os relacionamentos, o encontro presencial é considerado o principal recurso de animação e comunicação nas Redes.

A criação de espaços de conversação parece ser o modo mais rápido de estimular laços sociais, que produzem vínculos afetivos entre as pessoas, e que





são vitais para o pleno desenvolvimento das Redes. Um bom exemplo são os espaços constituídos em clubes de servidores, onde se iniciam muitos laços de solidariedade.

Além do encontro presencial, as Redes podem utilizar, também, meios de comunicação eletrônicos, como a *internet*. Tais recursos facilitam muito a interlocução entre participantes distantes. Pode-se usar, ainda, o telefone, o *fax*, carros de som, alto-falantes, rádios comunitárias, rádio amadoras, entre outros instrumentos.

São apresentados, a seguir, os principais instrumentos que poderão ser utilizados para promover a conexão entres os participantes da Rede.

6.2.1. Encontros presenciais

Trata-se de reuniões de trabalho com a finalidade de tomada de decisão, de intercâmbio técnico, de manifestação política, de confraternização ou de diversão – são úteis para fornecer aos participantes a oportunidade de estabelecer contatos e conversar. Promover e organizar eventos dessa natureza são ações decisivas para tornar dinâmica a ação coletiva. Quanto mais os protagonistas de uma região turística se encontrarem pessoalmente para trocar idéias ou trabalhar juntos, melhor.



6.2.2. Internet

A Rede pode criar uma página/*site* na *internet*. Trata-se do ambiente da Rede na *Web*, na forma de um portal capaz de oferecer alguns serviços e de prover informações sobre a Rede e para ela. O *site* poderá estimular os contatos entre os participantes, por meio de serviços como “procuro e ofereço”, ou por meio da publicação de boletins informativos, de relatos de casos e experiências, da divulgação de notícias e documentos, *chat* (sala de bate-papo) etc. Além disso, o *site* abre espaço para constituição de um “fórum de discussão virtual”, já que





muitas vezes é difícil para os participantes se encontrarem pessoalmente. Estar na *internet* é útil e, muitas vezes, imprescindível para a Rede e para o contato com as demais pessoas envolvidas com o desenvolvimento do turismo no país.

6.2.3. Fórum de discussão

Trata-se de um instrumento de comunicação eletrônica muito eficiente: é o chamado fórum de discussão virtual, por intermédio do qual um grupo de participantes pode trocar mensagens (*e-mails*) com todos os membros do grupo indiscriminadamente. O fórum simula, num ambiente virtual, a situação de um encontro presencial, no qual todos ouvem o que cada um fala e cada um pode ser ouvido por todos. O fórum de discussão cumpre duas funções importantes para a operação da Rede:

- serve de instrumento de distribuição de notícias;
- possibilita a troca de informações gerenciais e operacionais.

No primeiro caso, todos podem enviar e receber notícias de todos a qualquer hora. O fórum apresenta diversas vantagens em relação aos veículos noticiosos tradicionais, como jornais e boletins informativos: não exige processo industrial linear, é barato, pode circular a qualquer hora e não exige trabalho técnico especializado. Basta que os atores saibam redigir um texto com informações básicas.

No segundo caso, o fórum serve para realizar a interação necessária à execução das tarefas: agendar encontros, distribuir funções, comunicar decisões etc. Uma terceira função do fórum de discussão é permitir o debate de temas e se tornar, de fato, um espaço de construção coletiva.

6.2.4. Ações de “filiação”

É sempre interessante realizar atividades que visem atrair novos agentes para a participação na Rede e, como consequência, permitir a ampliação do universo de participantes a serem conectados. Essas ações de conexão ou de filiação têm o objetivo de chamar mais gente para o trabalho de colaboração, pois quanto maior a quantidade e a diversidade dos participantes envolvidos com o objetivo comum melhor para a consolidação dos processos de desenvolvimento das regiões turísticas.

Formulários para preenchimento no *site*, via *e-mail*, nas publicações da Rede ou em folhetos são instrumentos que realizam o cadastramento das pessoas interessadas em participar. O cadastramento dos dados pessoais e/ou



institucionais é o primeiro passo para a adesão à Rede. Basta informar os dados e afirmar: “Quero participar da Rede”.

Pequenas “campanhas de filiação” podem ser feitas também nas mais diversas ocasiões: panfletagem (com folhetos para filiação), ou uma banca em eventos da região turística ou do estado, visitas destinadas a apresentar a Rede e obter a filiação de participantes relevantes, apresentações em seminários e encontros técnicos do setor turístico e posterior distribuição de formulários de filiação, além de chamadas, anúncios e reportagens com informações sobre suas atividades na mídia específica do setor.

6.2.5. Ação direta dos animadores da Rede

Perceber e aproveitar as oportunidades de parcerias, tentando transformar as afinidades entre os participantes em embriões de trabalho conjunto, deve ser a principal atividade dos responsáveis pela animação da Rede. Tal ação tem o papel fundamental de potencializar a produtividade e a capacidade criativa, além da vantagem de ter como base procedimentos muito simples.

Oportunidades de parceria são identificadas quando um animador da Rede percebe haver convergência de interesses ou de projeto entre dois ou mais agentes. Isso ocorre quando participantes diferentes fazem trabalhos semelhantes ou que se complementam – por exemplo, dois agentes de ecoturismo que atuam de diferentes maneiras numa mesma região e que poderiam combinar esforços num empreendimento mais arrojado.

A ação do animador, nesse caso, seria, simplesmente, a de apresentar os participantes e de demonstrar a possibilidade concreta de ação conjunta entre eles. Outra possibilidade, nessa mesma linha, é realizar pequenos encontros de apresentação de experiências ou do tipo “rodada de parcerias”, em que cada pessoa pode expor o que faz, o que precisa ou o que pode oferecer aos demais. Os participantes, muitas vezes, podem compartilhar recursos ociosos, fazer compras conjuntas para economizar e ter mais poder de barganha, trocar insumos entre si, ou apenas apoiar-se mutuamente, quando necessário.

A animação tem ainda a função de promover ações colaborativas mais amplas, entre todos os participantes da Rede e isso deve ser feito por meio de reuniões ou encontros presenciais, nos quais as pessoas tenham amplas oportunidades de expor idéias, elaborar projetos e tomar decisões. Em todas as circunstâncias, a ação da animação deve se traduzir em propostas, ou seja, deve indicar possibilidades e alternativas de convergência, cooperação, sinergia e combinação de esforços.





Qual o perfil dos animadores de uma Rede?

O animador de uma Rede deverá ser um captador de oportunidades, um empreendedor, alguém com vigor para estimular continuamente o interesse daqueles que já participam, bem como atrair a adesão de novos participantes. Essa pessoa deverá estar comprometida com os objetivos da Rede para ser capaz de favorecer a integração e o relacionamento entre os participantes, incentivar o repasse e a troca de conhecimentos, além de propor atividades de interesse coletivo.

Perfil do animador

- bom comunicador;
- disponibilidade de tempo, interesse, responsabilidade e pontualidade para realizar suas atividades;
- criatividade e liderança;
- capacidade de bom relacionamento com as pessoas.

Os animadores de Rede podem ser profissionais contratados. O ideal é que seja uma equipe em caráter permanente, porém, se não houver condições materiais para tal, poderão exercer a função temporariamente.

6.3. O Sistema de Apoio a Distância do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil

O Sistema de Apoio a Distância é um instrumento de disseminação de informações e assessoramento técnico aos processos de desenvolvimento turístico das regiões. Atua em parceria com a Rede Nacional de Regionalização e pode ser considerado como um dos elementos mais importantes para a implementação e o fortalecimento das Redes.

O Sistema é formado por um portal na *internet* e por um *CD-ROM* que apresenta os Módulos Operacionais e Conteúdos Fundamentais do Programa de Regionalização de forma interativa e estimulante. O ambiente do sistema permitirá ainda a sistematização e disseminação das Boas Práticas oriundas do processo de regionalização. Maiores informações sobre o Sistema de Apoio a Distância – SAD podem ser obtidas encaminhando uma mensagem para o endereço eletrônico programa.regionalizacao@turismo.gov.br.





7 O Projeto da Rede Nacional de Regionalização do Turismo

A Rede Nacional de Regionalização do Turismo é um instrumento de troca de informações, experiências e fortalecimento das relações e parcerias entre os diversos agentes envolvidos no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. É uma estratégia de troca de informações que organiza a colaboração dos protagonistas, permitindo a implementação de ações comuns e o estreitamento de parcerias.

A Rede ao estimular e, ao mesmo tempo, dar apoio aos agentes envolvidos com o desenvolvimento das regiões turísticas permite a atuação compartilhada no planejamento e na execução das ações.

Do que foi dito anteriormente, é importante ter em mente que:

A Rede Nacional de Regionalização do Turismo é um instrumento de troca de informações, experiências e fortalecimento das relações e parcerias entre os diversos protagonistas envolvidos no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

7.1. Objetivos

Em conformidade com as Diretrizes Políticas e Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, a Rede Nacional de Regionalização do Turismo tem um objetivo geral e objetivos específicos, conforme explicitado a seguir.

Objetivo Geral

Promover e apoiar a construção de relações e parcerias entre os diversos agentes envolvidos com a regionalização do turismo no Brasil, por meio da troca de experiências e informações e de modo a contribuir para o desenvolvimento ordenado da atividade turística no País.





Objetivos Específicos

- promover o estabelecimento e a consolidação das relações entre os agentes envolvidos no processo de regionalização do turismo nos planos regional, estadual e nacional;
- promover a conexão dos agentes envolvidos com a regionalização do turismo e entre os agentes de todas as regiões turísticas;
- promover a autonomia das regiões turísticas;
- promover a atuação compartilhada e coordenada dos agentes das regiões turísticas no planejamento, gestão e execução das ações do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil;
- estimular a produção de conhecimento sobre a regionalização do turismo no Brasil;
- garantir que o processo de regionalização do turismo perdure por muito tempo;
- apoiar a inventariação e a qualificação da **oferta turística** brasileira;
- propiciar o surgimento de soluções para os problemas comuns e fazer com que elas sejam disseminadas por outros agentes, em outros lugares, facilitando o acesso à inovação e à difusão dos casos de sucesso;
- apoiar o processo de roteirização turística;
- apoiar a qualificação, a promoção e a comercialização de produtos e roteiros.

7.2. Como está estruturada a Rede Nacional de Regionalização do Turismo

As iniciativas de trabalho colaborativo articulado entre os agentes das várias regiões turísticas no Brasil existem mas são iniciativas recentes. O cenário atual mostra pouco intercâmbio entre os participantes. As experiências, de modo geral, mantêm-se isoladas umas das outras, o que impede a ocorrência de sinergia, dificulta a identificação de oportunidades e não promove a troca do conhecimento necessário para a melhoria da competitividade do turismo brasileiro. A falta de contato entre os agentes envolvidos também dificulta a formulação de alternativas sustentáveis para o desenvolvimento dos territórios – e a conseqüente e necessária melhoria das condições de vida de suas populações – com base na atividade turística.





Nesse sentido, o surgimento do trabalho em Rede atende ao propósito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil de promover dinâmicas de expansão, fortalecimento e consolidação das várias regiões turísticas. Sendo assim, três estratégias compõem o projeto da Rede Nacional de Regionalização do Turismo:

1. a promoção da conectividade entre os diversos agentes envolvidos com a regionalização do turismo;
2. o estímulo à criação de parcerias entre as pessoas envolvidas com a regionalização do turismo;
3. a promoção da troca de informação.

Esses três conjuntos de ações, realizados de forma articulada, em níveis regional e nacional, já conseguiram produzir, inclusive na fase inicial de implantação da Rede, alguns dos resultados previstos. É próprio das dinâmicas de Rede a produção de resultados imediatos logo que os processos de conexão são ativados. Ações colaborativas disseminadas em função da demanda reprimida por articulação e parceria começam a acontecer a partir do momento em que contatos são feitos entre os participantes. Nesse sentido, a estrutura em Rede tem a vantagem de, com certa rapidez, promover o encontro entre a procura e a oferta de bens, serviços e conhecimento.

7.2.1. Primeira estratégia: promover a conectividade

A conectividade é a condição para que os agentes decidam cooperar e trabalhar em Rede.

O levantamento do total de agentes envolvidos nos processos de regionalização do turismo no Brasil começou por ocasião da elaboração do Mapa da Regionalização do Turismo que mostra as regiões turísticas brasileiras. Atualmente, muitos dos participantes, com atuação direta nessas regiões, são conhecidos e estão identificados. São órgãos governamentais nas três esferas, ONGs, instituições de ensino, representações de classe, representações empresariais, instituições do Sistema “S”, fóruns e colegiados, entre outros. Alguns já mantêm relacionamentos com outros agentes, seja na esfera regional (dentro da região turística específica) seja na esfera estadual, seja na esfera nacional, interestadual ou inter-regional. Também praticam ações colaborativas bilaterais ou multilaterais. Entretanto, um contingente muito





grande dos atuais protagonistas envolvidos na regionalização do turismo não mantém contato sistemático com seus pares.

A primeira estratégia da Rede visa à realização de ações sistemáticas de promoção de contatos entre os vários participantes, uma vez que, para que haja colaboração, antes é necessária a existência de conexões entre esses agentes. A conectividade é a condição para que os agentes decidam cooperar e trabalhar em Rede.

Deste modo, a Rede irá promover – por meio de encontros presenciais, instrumentos de comunicação e ações de animação – a integração desses participantes. Ressalta-se que o intuito é aumentar a densidade de conexões e a extensão da Rede, isto é, aumentar o número de relações entre os agentes envolvidos, além de expandir o número de participantes com os quais se pode estabelecer alguma relação produtiva.

As ações desenvolvidas em todos os Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil já contribuem para essa estratégia de promoção da conectividade e podem ser articuladas, de forma direta, com a construção da Rede.

É necessário lembrar também que a Rede constitui um processo transversal que está presente em todas as fases do Programa. Para citar um exemplo, basta mencionar o Módulo Operacional 1 – Sensibilização cujas tarefas principais são a identificação e o envolvimento dos protagonistas. A implementação do Programa contribui para aproximar – isto é, conectar – um bom número de agentes locais significativos. Espera-se que do contato feito surja uma colaboração e, se for do interesse das partes, uma parceria. Onde houver possibilidade de promover conexões haverá uma ação da Rede para que isso ocorra.

7.2.2. Segunda estratégia: estimular o trabalho conjunto e a construção de parcerias

Este segundo conjunto de ações é derivado da primeira estratégia mas tem como objeto as relações já constituídas, os contatos estabelecidos, as conexões já efetivadas. A segunda estratégia da Rede visa ao fortalecimento das relações, por meio da promoção de trabalho conjunto e de parcerias, para tornar a conectividade produtiva.





A estratégia que induz à colaboração aprofunda a ação da primeira estratégia: visa, agora, promover o contato dos projetos e trabalhos executados pelos participantes com os projetos e trabalhos executados pelos demais agentes. Trata-se da promoção do encontro entre projetos individuais, de forma a estimular sua articulação e combinação, para obter a sinergia e a ampliação ou extensão de seu impacto.

O público-alvo imediato dessa estratégia que induz à colaboração é o conjunto dos participantes envolvidos no processo de regionalização que já se conhecem, já mantêm contato, mas que não trabalham juntos efetivamente. Existe enorme potencial para o exercício de ações colaborativas entre eles e, muitas vezes, elas não ocorrem por mera desinformação sobre o trabalho de cada um.

Essa estratégia prevê também como recurso a realização de encontros presenciais. O que muda é a abordagem, centrada na animação e na articulação. Esses animadores serão membros da Rede dotados da função especial de “animadores de parceria”, voltados para promover resultados concretos no âmbito de relacionamentos com potencial produtivo ainda não realizado. Sua atividade regular será perceber e aproveitar as oportunidades de parceria e transformar as afinidades entre os participantes em embriões de trabalho conjunto.

O público-alvo imediato dessa estratégia de indução à colaboração é o conjunto dos agentes envolvidos no processo de regionalização que já mantêm contato, mas não trabalham juntos efetivamente.

Os demais Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo também mantêm forte ligação com essa estratégia, na medida em que as respectivas ações já se pautam, em grande parte, na perspectiva da integração dos agentes e no fomento à sua articulação. Como exemplo, pode-se citar o Módulo Operacional 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional que tem como objetivos, entre outros, “mobilizar parceiros regionais” e “integrar as ações intra-regionais e interinstitucionais”. A mesma vocação para a integração e a articulação aparece em outros Módulos Operacionais, notadamente naquele que se refere à “Promoção e Apoio à Comercialização”, que tem como uma de suas estratégias a formação de Redes.





7.2.3. Terceira estratégia: promover e apoiar a troca de informação

A execução das duas estratégias já descritas só é possível se houver troca de informação entre os agentes. A realização de um contato – resultado da primeira estratégia – é minimamente troca de informação. Uma parceria – resultado da segunda estratégia – é, no mínimo, troca sistemática de informação. Esse terceiro conjunto de ações, não só tem o objetivo de dar suporte às outras estratégias, como também contribui para realizar os demais resultados esperados pelo projeto da Rede quanto aos próprios objetivos do Programa de Regionalização do Turismo: desenvolvimento das regiões turísticas, acesso a mercados, inovação etc.

A produção e a distribuição de informação são elementos fundamentais para o desenvolvimento de projetos de qualquer natureza e podem ser considerados como um objetivo por si só dada a sua capacidade de agregar valor.

A Rede, portanto, disponibiliza informações, bem como instrumentos para viabilizar a troca bilateral ou multilateral de informações.

Nesse sentido, a difusão de informação estrutura todo o projeto da Rede. Um conjunto de instrumentos deverá ser implementado para promover e dar condições para que inúmeras informações possam circular entre os agentes, de forma a contemplar suas demandas específicas por conhecimento, notícias, dados e metodologias e atender às suas variadas necessidades de intercâmbio. A Rede, portanto, disponibilizará informações, bem como instrumentos para viabilizar a troca bilateral ou multilateral de informações.

A Rede Nacional de Regionalização do Turismo manterá, pelo menos, os seguintes instrumentos de informação:

1. **página na internet** – contém um conjunto de ferramentas capazes de atender à demanda diversificada por informação no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo;
2. **fóruns de discussão** – ferramenta de troca de informação via *e-mail*, por meio da qual todos podem se comunicar entre si;
3. **boletim informativo eletrônico** – publicação periódica que veiculará um conjunto selecionado de informações da Rede e para ela;
4. **encontros presenciais** – momentos em que a troca de informação ocorrerá





de forma fluida e espontânea por meio dos contatos face a face entre os participantes.

O Módulo 6 do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, “Sistema de Informações Turísticas” tem, com essa estratégia – e com o próprio projeto de Rede, que é parte do Módulo – uma relação estreita, uma vez que se fundamenta também na difusão de informação. Ações referidas nesse Módulo são naturalmente poderosos reforços para a Rede: “um conjunto de instrumentos e estratégias (...) para facilitar a comunicação: boletins (impressos e digitais), grupos de discussão, *e-mails*, encontros presenciais, correspondências regulares, eventos, visitas de campo, teleconferências, programas radiofônicos, TV, jornais e filmes institucionais, e outros tantos que a criatividade permitir”.





7.3. O Núcleo Executivo de Animação da Rede Nacional de Regionalização do Turismo

O que é o Núcleo Executivo de Animação e qual o seu papel?

Trata-se de um grupo de agentes dedicados à tarefa de articular e de animar a Rede Nacional de Regionalização do Turismo.

O Núcleo Executivo de Animação, além de responsável pela execução direta das estratégias e ações previstas no projeto da Rede, tem como função principal promover a articulação entre os participantes, atendendo simultaneamente às estratégias de promoção da conectividade e de indução à formação de parcerias.

A atenção do Núcleo Executivo de Animação deve estar voltada principalmente para as seguintes ações:

- promover o encontro entre os participantes da Rede;
- promover o encontro entre os respectivos projetos e iniciativas dos participantes da Rede que apresentam compatibilidades e afinidades evidentes;
- promover a distribuição de informação relevante para aqueles que delas necessitam;
- identificar oportunidades de parcerias bilaterais ou multilaterais;
- identificar oportunidades de trabalho coletivo, mobilizações e ações concertadas da Rede;
- gerenciar a produção do boletim informativo;
- animar e moderar os debates nos grupos de discussão;
- gerenciar a manutenção e atualização da página da Rede na *internet*.

A constituição de um grupo de participantes com essa dedicação na Rede Nacional de Regionalização do Turismo, assim como nas Redes locais, regionais ou de maior escala, pode dar impulso considerável à produtividade. Isso porque, além de cumprir papel executivo facilitando a implementação das ações, o grupo cuidará do estímulo diário ao trabalho em parceria por estar próximo dos demais agentes e viver com eles o dia-a-dia da Rede. Nas regiões turísticas, esse grupo pode ser voluntário ou pode manter pessoal contratado para desempenhar essas atividades.



7.4. Quem participa da Rede Nacional de Regionalização do Turismo

O conjunto dos agentes capazes de atuar na Rede Nacional de Regionalização do Turismo inclui todos aqueles que, de forma direta ou indireta, podem contribuir, na medida de suas capacidades específicas, para o desenvolvimento das regiões turísticas brasileiras. São representantes da esfera institucional ou profissional, de caráter empresarial, governamental ou civil, em níveis municipal, regional estadual ou nacional. Pode-se relacionar, entre outros:

- representantes do Ministério do Turismo e do Instituto Brasileiro do Turismo –EMBRATUR;
- membros das instituições do **Conselho Nacional de Turismo** e de suas **Câmaras Temáticas**;
- representantes dos órgãos do Governo Federal, como ministérios (ex.: Ministérios do Meio Ambiente, da Cultura, das Cidades, dos Transportes, da Integração Nacional etc.), autarquias (ex: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN etc);
- representantes do **Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo**;
- representantes dos Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades Federadas e dos **Fóruns Estaduais de Turismo**, assim como das Câmaras Temáticas Estaduais;
- representantes das Secretarias Estaduais do Meio Ambiente e de Cultura;
- representantes das Instâncias de Governança Regionais (onde existir);
- representantes dos Órgãos Municipais de Turismo e dos Colegiados Locais;
- representantes do Sistema “S” (SEBRAE, SENAC, SESC, SENAI, SENAR e SESCOP);
- membros de organizações não governamentais e outras entidades da sociedade civil;
- lideranças comunitárias;
- docentes de instituições públicas e privadas de ensino técnico e superior, especialmente da área de turismo (**Fórum Nacional dos Cursos de Graduação em Turismo e/ou Hotelaria**);



- representantes dos Bacharéis em Turismo (Associação Brasileira dos Bacharéis em Turismo – ABBTUR) e dos estudantes de instituições públicas e privadas de ensino técnico e superior, especialmente da área de turismo;
- representantes dos empresários e empreendedores do mercado turístico;
- profissionais autônomos;
- ONGs e OSCIPs.

Naturalmente, a lista apresentada anteriormente não pretende limitar ou esgotar os tipos de agentes capazes de integrar as dinâmicas colaborativas no âmbito das regiões turísticas. Deve servir apenas como referência do potencial não realizado de articulações e trabalho conjunto à disposição dos projetos regionais de Rede. De todo modo, bastaria que parte dos agentes relacionados, seja no nível local, seja nos níveis regional ou nacional, desenvolvesse algumas poucas ações de conexão e de cooperação mais sistemáticas para que os resultados da Rede aparecessem de imediato e com nitidez revelando toda a capacidade empreendedora e o poder de transformação das regiões turísticas brasileiras.

7.5. Como participar da Rede Nacional de Regionalização do Turismo



Há, pelo menos, três maneiras de participar da Rede Nacional de Regionalização do Turismo.





A primeira é entrar para a Rede no âmbito da região turística ou do estado. A participação de cada pessoa interessada em desenvolver sua região é fundamental para fortalecer e dar legitimidade ao processo, aumentar a troca de informações, ampliar o nível de colaboração e relacionamento, aumentar a diversidade. Participar da Rede em âmbito regional ou estadual significa aumentar o potencial de oportunidades, de inovação e de realização da própria região turística.

Para participar de uma Rede regional basta entrar em contato com os agentes envolvidos com o processo na região, em especial os agentes participantes da Instância de Governança Regional (se houver). Em âmbito estadual, sugere-se entrar em contato com o Órgão Oficial de Turismo da UF.

A segunda maneira de participar é conectar-se diretamente com a Rede Nacional de Regionalização. Essa é uma forma de aumentar a conexão da região turística com outras regiões turísticas e com o próprio Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. A troca de informações em nível nacional pode divulgar as boas práticas, os aprendizados e os casos de sucesso e promover sua aplicação em outras regiões.

Ainda dentro desse segundo modo é possível contatar a equipe do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil por meio do Portal Brasileiro do Turismo (<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao>). Após o cadastro, o participante poderá usufruir de todas as ferramentas disponibilizadas no Portal, inclusive participar do fórum de discussão virtual da Rede, e enviar notícias e experiências.

Finalmente, há ainda uma terceira maneira de participar...

A terceira maneira de participar é iniciar – ou ajudar a iniciar – a construção da Rede em níveis regional, inter-regional e/ou estadual. Para isso, é preciso seguir os passos indicados neste documento: identificar e convocar outros agentes que tenham o mesmo interesse no desenvolvimento da região turística e construir, com eles, o projeto da Rede. Qualquer pessoa ou instituição tem capacidade de propor a constituição da Rede, articular o grupo inicial, construir um conjunto de objetivos e valores compartilhados e executar ações de colaboração coletiva.

Para tanto, basta iniciar um contato com aqueles agentes que já estão conectados e apresentar-lhes a idéia de fazer a Rede. A leitura coletiva deste Caderno pode ser um bom começo.





7 Fontes de consulta

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes Políticas – 2003-2007: Diretrizes, Metas e Programas**. Brasília: Ministério do Turismo, 2003.

_____. **Plano Nacional do Turismo 2007/2010: Uma Viagem de Inclusão**. Brasília, 2007

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes Políticas – Roteiros do Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes Operacionais – Roteiros do Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2001.

_____. **As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MANCE, Euclides. **A revolução das Redes. A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. **Redes de colaboração solidária – Aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MARTINHO, Cássio. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF Brasil, 2003, 164 p.

_____. Algumas palavras sobre Rede. *In*: SILVEIRA, Caio Márcio Silveira e REIS, Liliane da Costa (orgs). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**, Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001.

_____. O projeto das Redes – horizontalidade e insubordinação. *In*: **Aminoácidos, nº 2**, Brasília: AED, 2001.

_____. A Rede como fábrica de possibilidades. *In*: **Aminoácidos, nº 5**, Brasília: AED, 2003.

MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente – Movimentos sociais nas sociedades complexas**. Petrópolis: Vozes, 2001.





Glossário

Câmara Temática – forma de agrupamento por temas das instituições que compõem o Conselho Nacional do Turismo com o objetivo de identificar e discutir os problemas do setor, a fim de encaminhar e propor ações.

Colegiado Local – organização representativa dos poderes público e privado e da sociedade de um município, com o papel de apoiar o órgão municipal de turismo na coordenação do processo de regionalização em âmbito local.

Conselho Nacional de Turismo – órgão colegiado de assessoramento superior, estruturado em Câmaras Temáticas, integrante da estrutura básica do Ministério do Turismo, que tem como atribuição, dentre outras, a proposição de ações objetivando a democratização das atividades turísticas para a geração de emprego e renda e a redução das desigualdades regionais.

Destino turístico – é o local, cidade, região ou país para onde se movimentam os fluxos turísticos.

Fórum Estadual de Turismo – entidade de caráter propositivo, consultivo e mobilizador que visa à integração de todas as instituições que compõem a cadeia produtiva do turismo, em cada Unidade da Federação (UF). Dentre outras funções é responsável por apoiar o órgão oficial de turismo das UFs na coordenação do processo de regionalização do turismo, em âmbito estadual.

Fórum Nacional dos Cursos de Graduação em Turismo e/ou Hotelaria – entidade que representa os cursos superiores de Turismo e/ou Hotelaria do Brasil.

Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo – colegiado formado pelos Secretários de Estado de Turismo ou presidentes de órgão estaduais de turismo que se reúnem, de forma voluntária e informal, para deliberar sobre os temas relevantes do turismo nacional, incorporando as demandas estaduais, regionais e nacionais, trazendo para o debate o pensamento e a ação do executivo estadual e dos Conselhos e Fóruns Estaduais na gestão do turismo, constituindo-se num bloco de expressão técnica e política. Atua, junto com o Conselho Nacional do Turismo, como órgão de assessoramento ao Ministério do Turismo na elaboração e implantação do



Plano Nacional do Turismo e na discussão dos principais programas e projetos do turismo brasileiro.

Instância de Governança Regional – organização representativa dos poderes público e privado, 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. Pode ser um Conselho, um Fórum, uma Associação, um Comitê.

Oferta turística – conjunto de atrativos turísticos, serviços e equipamentos e toda infra-estrutura de apoio ao turismo de um determinado destino turístico, utilizados em atividades designadas turísticas.

Produto turístico – conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos, acrescido de facilidades, ofertado de forma organizada por um determinado preço. Rotas, roteiros e destinos turísticos podem se constituir em produtos turísticos, por exemplo.

Rede – é uma iniciativa voltada para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa, muitas vezes já existente na comunidade, embora nem sempre percebida. Seu maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento do ser humano com seus semelhantes, incentivando a troca produtiva.

Região turística – é o espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e complementares, capazes de serem articuladas e que definem um território delimitado para fins de planejamento e gestão. Assim, a integração de municípios de um ou mais estados, ou de um ou mais países, pode constituir uma região turística.

Roteiro turístico – é o itinerário caracterizado por um ou mais elementos que lhe conferem identidade, definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística.

Serviços e equipamentos turísticos – conjunto de serviços, edificações e instalações indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística e que existem em função desta. Compreendem os serviços e os equipamentos de hospedagem, alimentação, agenciamento, transporte, para eventos, de lazer etc.

