



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



MÓDULO OPERACIONAL 3
**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA
REGIONAL**

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 : Módulo Operacional 3:
Institucionalização da Instância de Governança Regional / Ministério do Turismo. Secretaria
Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento
Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.
54 p. : il.

Inclui Glossário e Fontes de consulta.

1. Gestão do Turismo - Brasil. 2. Governança. 3. Descentralização. 4. Participação social.
5. Desenvolvimento regional. I. Título. II. Título: Módulo Operacional 3:
Institucionalização da Instância de Governança Regional.

CDU 380.81(81)





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

Fábio de Jesus
Ricardo Moreira
Selma Bara Melgaço
Campos Verdes Consultoria em Meio Ambiente S/C Ltda –
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 apresenta o **Módulo Operacional 3** e indica as principais formas de **Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais**, como: associações, conselhos, fóruns, comitês, consórcios e os aspectos de aplicabilidade, forma de criação, representatividade, processo administrativo, procedimentos e rotinas destes.





Sumário

| | |
|--|----|
| 1. Introdução..... | 14 |
| 2. O que são Instâncias de Governança Regionais | 16 |
| 3. Quando e por que institucionalizar uma Instância de Governança Regional | 17 |
| 4. Objetivos e estratégias para a Institucionalização das Instâncias de Governança | 20 |
| 5. Quem deve participar de uma Instância de Governança Regional | 21 |
| 6. Como se desenvolve o processo de Institucionalização da Instância de Governança Regional | 26 |
| 7. Formas de Institucionalização da Instância de Governança Regional | 29 |
| 8. Elementos para a gestão de uma Instância de Governança Regional | 49 |
| Fontes de consulta | 52 |
| Glossário | 54 |





Do exercício do poder

Poder não se define, se exerce. Numa visão realística, podemos discernir três formas de exercício do poder.

1. O poder-mão-fechada. É o poder autoritário, concentrado numa única mão, fechada, por isso não participativo e excludente. Coloca sob censura opiniões divergentes, pune contestações, desconfia dos cidadãos, governa infundindo medo. A única relação admitida é a adesão acrítica e a subserviência.

2. O poder-mão-estendida. É o poder paternalista. O detentor de poder delega poder a outros, sob a condição de manter o controle e a hegemonia. A mão estendida é para dar tapinhas nas costas, facilitando a adesão.

3. Poder-mão-entrelaçada. É o poder participativo e solidário, representado pelas mãos que se entrelaçam para reforçarem entre si e assumirem juntas a co-responsabilidade social. O projeto, sua implementação e os resultados são assumidos por todos. As organizações são autônomas, mas se relacionam livremente com outras, em rede, para alcançar objetivos comuns. É um poder que serve à sociedade e não se serve da sociedade para outros fins. Esse é o poder intencionado pela democracia. Só esse poder possui teor ético para ser chamado de autoridade.

Para impor limites ao demônio que habita o poder (ele quer sempre mais poder), se fazem imprescindíveis algumas medidas sanadoras. Destaco as principais.

Todo poder deve ser submetido a um controle, normalmente pela ordenação jurídica em vista do bem comum. Deve vir por delegação, quer dizer, deve passar por processos de escolha dos dirigentes que representam a sociedade. Deve haver divisão de poderes, para um limitar o outro. Deve haver rotatividade nos postos de poder, pois assim se evitam o nepotismo e o mandarinato. O poder tem seus símbolos, mas devem-se evitar títulos que ocultam seu caráter de delegação e de serviço. O poder deve ser magnânimo, por isso não há de tripudiar sobre quem for derrotado,





antes, deve valorizar cada sinal positivo do poder emergente. O poder verdadeiro é aquele que reforça o poder da sociedade e assim propicia a participação de todos. Os portadores de poder nunca devem esquecer o caráter simbólico de seu cargo. Neles os cidadãos depositam seus ideais de justiça, equidade e inteireza ética. Por isso devem viver, privada e publicamente, os valores que representam para todos. Quando não há coerência, a sociedade se sente traída e enganada. Quem ambiciona excessivamente o poder é o menos indicado para exercê-lo. Bem disse São Gregório Magno, papa e prefeito de Roma: "Usa sabiamente o poder quem sabe geri-lo e, ao mesmo tempo, sabe resistir a ele".

Leonardo Boff



1 Introdução

O Brasil, por sua dimensão continental e com suas diferentes regiões, permite que o turismo se desenvolva em cenários variados. Por isso, as estratégias de apoio à gestão do turismo no âmbito regional também devem ser variadas.

Levando-se em consideração os princípios da participação, sustentabilidade, integração e descentralização é importante contar com o envolvimento do poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino dos municípios de uma **região turística** para reforçar o desenvolvimento do turismo por meio da implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

O envolvimento desses atores permite que sejam promovidas ações de mudança, com o objetivo de ampliar e incrementar a atividade turística no Brasil. Este Módulo Operacional, que trata da Institucionalização da Instância de Governança Regional no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, prevê o estabelecimento ou fortalecimento de parcerias com os agentes envolvidos com a atividade turística, sejam eles públicos ou privados.

Essa estratégia deve-se à necessidade de se reconhecer e fortalecer organizações geridas de forma compartilhada pelo poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino dos municípios componentes da Região Turística. Essas organizações são as Instâncias de Governança Regionais, e seu papel é zelar para que essa proposta seja executada.

E o que significa a Institucionalização da Instância de Governança Regional? Vejamos, então, em primeiro lugar, o que significa institucionalizar.

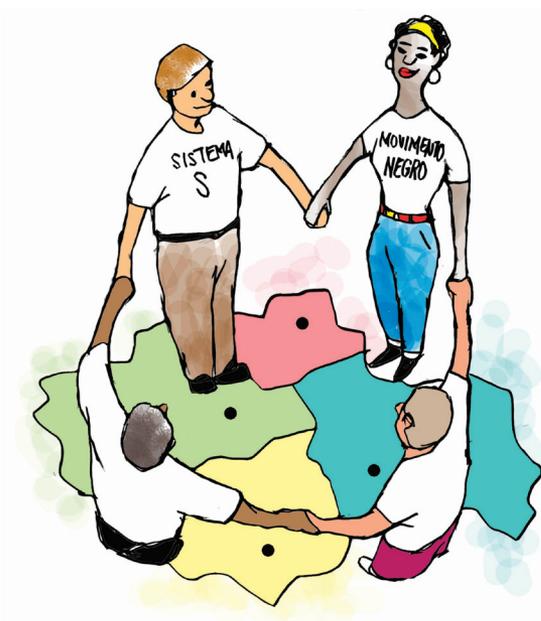
Institucionalizar é o mesmo que estabelecer, portanto, institucionalização é o mesmo que estabelecimento. Instâncias são as diferentes formas de organização gestoras do Programa em uma região turística. Governança diz respeito ao ato de governar, conduzir, reger. Portanto, a expressão Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais significa estabelecer uma organização para decidir e conduzir o desenvolvimento turístico de uma região.



E como deve se dar essa governança?

Existem diferentes conceitos de governança, como, por exemplo, o exercício do poder compartilhado. Esse tipo de poder, para ser exercido, exige que se adote um meio que possibilite contornar os problemas que nascem das diferenças de interesses entre os agentes sociais.

Neste Caderno, as questões relativas à descentralização e à participação são consideradas resultantes da pressão social gerada pelos conflitos entre grupos da sociedade. Nesse contexto, a forma mais adequada de atuação é a cooperação. Isto equivale a dizer: atuar em conjunto, em cooperação.



Visto que a cooperação é um elemento fundamental para a proposta de desenvolvimento apresentada pelo Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil vamos nos aprofundar um pouco mais no significado da palavra.

O que podemos entender por cooperação?

Cooperação é termo derivado de cooperar. A palavra cooperar é formada pelo prefixo “co” (que significa companhia, sociedade, estar junto) acrescido de operar (que significa atuar, trabalhar, agir). Portanto, “cooperação” significa “trabalho conjunto”.

Sendo assim, o princípio da cooperação torna-se condição essencial para uma atuação conjunta, na qual poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino compartilham a escolha de prioridades e a participação na tomada de decisões.

Este Caderno apresenta as principais formas de institucionalizar, isto é, de estabelecer mecanismos de governança, como associações, conselhos, fóruns e comitês. Ressalta, ainda, os aspectos relativos à aplicabilidade, à forma de criação, à representatividade, ao processo administrativo, aos procedimentos e à rotina das Instâncias de Governança.



2 O que são Instâncias de Governança Regionais

Vamos começar refletindo um pouco mais sobre a governança.

O termo “governança” é relativamente novo: podemos entendê-lo como a capacidade de administrar ou, mais especificamente, como a capacidade que os governos têm de criar condições e de responder às demandas da sociedade. Em se tratando da governança social ou governança democrática, essa capacidade de governar pressupõe uma administração participativa que envolve as populações locais na elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas.

As Instâncias de Governança podem ser privadas, públicas ou privadas e públicas. Elas têm como atores: empresas, associações, agências locais e regionais de governo, centros tecnológicos, universidades, agências de desenvolvimento etc.

Vejam, então, o que o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil define como Instância de Governança Regional:

A Instância de Governança Regional é uma organização com participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar o Programa em âmbito regional.

Para implementar o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil deve-se buscar a descentralização do poder de decisão, com base na gestão democrática, a partir da participação social.

Ao considerar as diretrizes e princípios de integração, gestão coordenada, participação e descentralização do Programa, as Instâncias de Governança Regionais passam a ser responsáveis pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, pelo planejamento e execução do processo de desenvolvimento do turismo na região turística. Devem participar, também, nas decisões políticas, econômicas e sociais no âmbito regional.





3 Quando e por que institucionalizar uma Instância de Governança Regional

Institucionalizar, conforme explicado no capítulo anterior, é estabelecer sob a forma de instituição o que já existe apenas delineado socialmente, ou seja, é criar, estabelecer uma organização social para um grupo constituído, até então, apenas de maneira informal.

Mas atenção: é preciso ter em mente que, para produzir resultados, é muito importante a forma como um grupo se organiza.

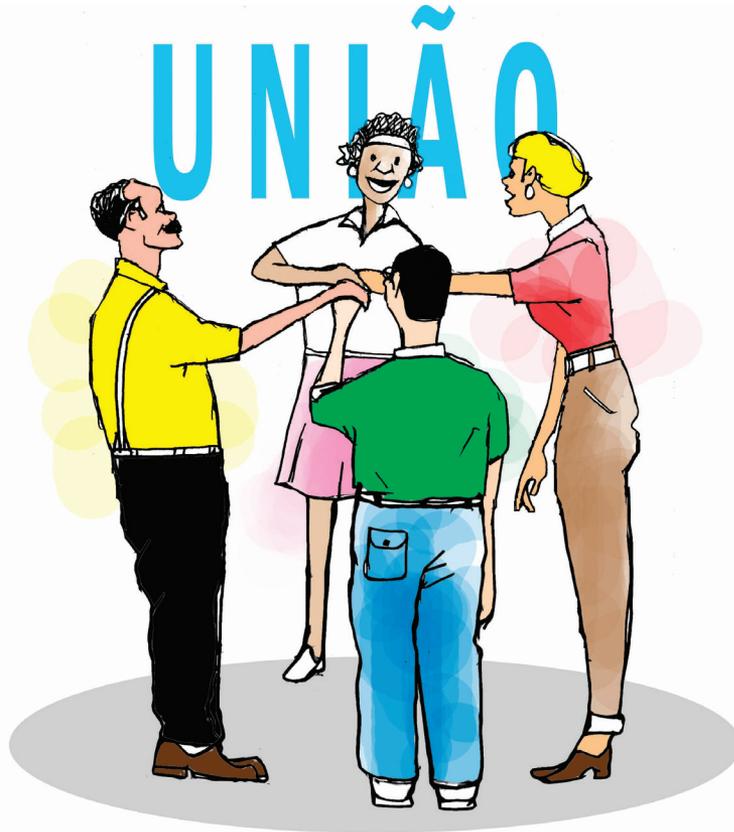
Sendo assim, é importante ressaltar que, em todo processo que envolve planejamento, desenvolvimento e implementação de planos, programas e projetos, é necessário que exista uma organização.

Essa organização deve encarregar-se da coordenação, do acompanhamento e da gestão das ações planejadas. No Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, as Diretrizes Operacionais do Programa propõem que cada Região Turística conte com uma Instância de Governança definida e instalada, caso contrário o Programa terá dificuldades em avançar, pois várias ações dependem de sua gestão.

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 comitê ou outro tipo de colegiado.

O ponto fundamental da institucionalização da Instância de Governança Regional é reforçar a capacidade dos grupos para lidar com seus problemas, objetivos e metas, e para gerenciar seus recursos.





E, quais são os princípios que o processo de institucionalização de uma Instância de Governança Regional deve seguir?

A institucionalização de uma Instância de Governança Regional deve ter como base a transparência e a representatividade dos setores envolvidos com o turismo. Esse processo deve ocorrer de maneira participativa e compartilhada.

Devemos identificar aqueles que têm representatividade nos municípios componentes da região turística e capacitá-los para o trabalho de gestão durante os processos de sensibilização e mobilização, previstos, respectivamente, nos Módulos Operacionais 1 e 2 do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Esse deve ser o ponto de partida para a institucionalização da Instância de Governança Regional, que deve, além disso, desenvolver-se e perdurar ao longo do processo de implementação do Programa.

No processo de institucionalização sugerido, o modelo de governança deve ser elaborado a partir das práticas, experimentações e aprendizagens realizadas, que incluem participação, tomada de decisão e gestão coordenada



e compartilhada. Não se trata, portanto, de pensar em definir procedimentos ou formular receitas para resolver todas as questões relativas à governança no âmbito da atividade turística.

O que se quer dizer é que o Programa respeita a autonomia e o estágio de desenvolvimento turístico de cada Unidade da Federação. Ou seja, nas regiões turísticas que ainda não possuem Instância de Governança Regional, propõe-se a institucionalização de uma. Onde já existe, sugere-se o fortalecimento e/ou a sua ampliação, de forma a assumir mais um papel – o de coordenar o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil em âmbito regional.

Para a constituição de Conselhos Regionais de Turismo, várias ações são desenvolvidas, a partir de iniciativas apoiadas pelas políticas estaduais de turismo, por iniciativa da própria Região, ou por incentivos de Programas federais. Neste último caso, o Conselho de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Integrado, no âmbito do Programa de Desenvolvimento do Turismo – PRODETUR, torna-se um exemplo.

Outros exemplos de Instância de Governança Regional, fomentada por políticas federais de apoio ao turismo, são os Grupos Técnicos Operacionais (GTOs) do Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia Legal – PROECOTUR.

Os GTOs são compostos por integrantes do governo municipal, geralmente das áreas de planejamento ou de turismo; representantes locais de turismo, ou agências de meio ambiente; presidentes ou membros de ONGs locais e por operadores particulares de turismo e de hotelaria. Eles têm como competência o acompanhamento técnico das atividades do PROECOTUR em nível local e envolvem municípios integrantes do Pólo Turístico conforme a necessidade estratégica identificada.

Sugerimos, para a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, que os Conselhos de Turismo dos Pólos do PRODETUR e os Grupos Técnicos Operacionais do PROECOTUR das regiões turísticas identificadas pelo Programa sejam incentivados a incorporar às suas atribuições as atividades de regionalização, de forma a conciliar suas estratégias, quando necessário e possível.





4 Objetivos e estratégias para a Institucionalização das Instâncias de Governança

Vejamos, a seguir, os objetivos e as estratégias da institucionalização de uma Instância de Governança no âmbito regional.

Os objetivos podem ser assim definidos:

- criar comunicação regional para a operacionalização do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil;
- coordenar todo o processo da regionalização do turismo de uma região turística;
- descentralizar as ações de coordenação do processo, deslocando-as da União para o Estado, e deste para as regiões turísticas.

As estratégias para alcançar tais objetivos são:

- organizar e coordenar os diversos atores para trabalhar com o foco centrado na região turística, de modo a considerar as especificidades de cada município;
- avaliar e apoiar os projetos elaborados pelos diversos agentes do processo de consolidação da região turística, quando necessário;
- mobilizar parceiros regionais para integrarem o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil;
- participar do planejamento e apoiar a gestão dos **roteiros** e **produtos turísticos**;
- integrar as ações intra-regionais e interinstitucionais;
- realizar o planejamento, o acompanhamento, a monitoria e a avaliação das estratégias operacionais do Programa no âmbito regional;
- captar recursos e otimizar seu uso.





5 Quem deve participar de uma Instância de Governança Regional

No capítulo anterior conhecemos os objetivos e estratégias de uma Instância de Governança Regional. A seguir, veremos quem deve participar dela.

Uma organização, para produzir resultados, depende de uma ação conjunta. No entanto, cada parte tem um papel determinado a cumprir e o sucesso das ações promovidas por uma organização depende de uma ação harmoniosa de seus participantes.

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. Dessa forma, pretende-se valorizar as estruturas descentralizadas.

A partir do processo de sensibilização e mobilização são identificadas as lideranças locais e as pessoas com representatividade nos municípios e distritos envolvidos com a atividade turística e com o desenvolvimento socioeconômico, ambiental e sociocultural da região.

Esses parceiros, sensibilizados, mobilizados e capacitados, é que devem fazer parte da Instância de Governança Regional. E quem são esses parceiros? Podemos dizer que os mais importantes são:

- gestores públicos do turismo municipal;
- representantes de segmentos relacionados direta ou 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 transporte, de infra-estrutura, de saúde e de segurança;
- representantes do 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.



Para produzir resultados positivos, a Instância de Governança Regional deve fundamentar-se nos interesses e propostas estabelecidas em âmbito municipal. Para haver harmonia entre todos os envolvidos e a Instância de Governança Regional, deve haver clareza na comunicação entre os municípios componentes da região turística, representados por seus diferentes segmentos.

5.1. Estrutura de Coordenação do Programa

Adotar um novo modelo de gestão para o turismo exige diferentes posturas e estratégias daqueles que gerenciam políticas públicas, mudanças de relacionamento entre as esferas do poder público e a sociedade civil, além de negociação, planejamento e organização social.

Sendo assim, o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, desde sua concepção, passando pelo planejamento, implementação, monitoria, até a avaliação, apóia-se numa estrutura de coordenação que tem a Instância de Governança Regional como responsável pelas ações do Programa na Região Turística.

Para facilitar a compreensão e a assimilação dessa estrutura de Coordenação, vejamos a figura a seguir.

Figura 1 – Estrutura de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil



5.2. Competências dos principais envolvidos na coordenação do Programa

Para consolidar o processo de Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais as diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil estabelecem algumas competências dos principais agentes envolvidos com o Programa, conforme apresentado a seguir.

Figura 2 – Quadro de Competências

| | |
|--|--|
| <p>Ao Ministério do Turismo, com apoio do Conselho Nacional de Turismo, por meio da Câmara Temática de Regionalização, compete:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • definir diretrizes e estratégias para a institucionalização das Instâncias de Governança Regionais, em âmbito nacional; • estimular, apoiar e orientar as Unidades da Federação na institucionalização das Instâncias de Governança nas regiões turísticas; • disponibilizar os instrumentos necessários para apoiar o processo de institucionalização das Instâncias de Governança; • articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar o processo de institucionalização de Instâncias de Governança Regionais, em âmbito nacional; • produzir e disseminar dados e informações sobre as Instâncias de Governança Regionais; • apoiar as Unidades da Federação na implementação, monitoramento e avaliação dos Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, em âmbito estadual; • monitorar e avaliar as ações do processo de institucionalização de Instâncias de Governança Regionais, em âmbito nacional. |
| <p>Ao Órgão Oficial de Turismo da Unidade da Federação, com apoio do Fórum Estadual de Turismo, compete:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • definir diretrizes e estratégias para a institucionalização das Instâncias de Governança Regionais alinhadas às nacionais; • estimular, apoiar e orientar as regiões turísticas na institucionalização das Instâncias de Governança; • articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar o processo de institucionalização de Instâncias de Governança Regionais, no âmbito regional e estadual; • coordenar o processo de institucionalização das Instâncias de Governança Regional em âmbito estadual; • divulgar o processo de institucionalização da Instância de Governança nas diversas regiões turísticas; • apoiar a Instância de Governança Regional na implementação, monitoramento e avaliação dos Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil nas regiões turísticas; • monitorar e avaliar as ações do processo de institucionalização das Instâncias de Governança Regionais, em âmbito estadual. |
| <p>À Instância de Governança Regional compete:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • fortalecer seu papel de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, em âmbito estadual, nos casos em que esta já esteja estabelecida; • definir a forma da Instância de Governança e os instrumentos a serem utilizados na gestão da região turística; |



- definir e validar critérios para a escolha do(s) Mobilizador(es), de acordo com as características sugeridas no Módulo Operacional 1 – Sensibilização do Programa, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;
- escolher o(s) Mobilizador(es), de acordo com os critérios definidos e validados pela Instância de Governança Regional, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;
- implementar os outros Módulos Operacionais do Programa, em âmbito regional, seguindo os princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político institucional;
- promover a integração e cooperação entre a população envolvida no processo de regionalização do turismo;
- articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar a implementação do Programa de Regionalização do Turismo em âmbito regional;
- promover a integração de ações intra-regionais e interinstitucionais;
- planejar as estratégias operacionais do Programa no âmbito da região, em conjunto com as organizações sociais, políticas e econômicas, integrando as ações estaduais e nacionais;
- monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito regional.

Ao **Órgão Municipal de Turismo**, com apoio do Colegiado Local de Turismo, compete:

- articular a integração regionalizada do turismo com os parceiros do município e dos outros municípios e distritos participantes da região turística;
- apoiar o Órgão Oficial de Turismo da Unidade da Federação na identificação dos agentes adequados e necessários à gestão do processo de governança, de acordo com o perfil requerido pelo Programa nos municípios;
- participar da Instância de Governança Regional;
- mobilizar os segmentos organizados para o debate e indicação de propostas locais para a Região;
- articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais para apoiar a implementação do Programa, em âmbito municipal;
- integrar os diversos setores sociais, políticos e econômicos em torno da proposta de regionalização;
- participar, de forma ativa, do debate e da formulação das estratégias locais para a consolidação da região;
- planejar e coordenar a execução das ações locais de modo integrado às regionais;
- monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito municipal.





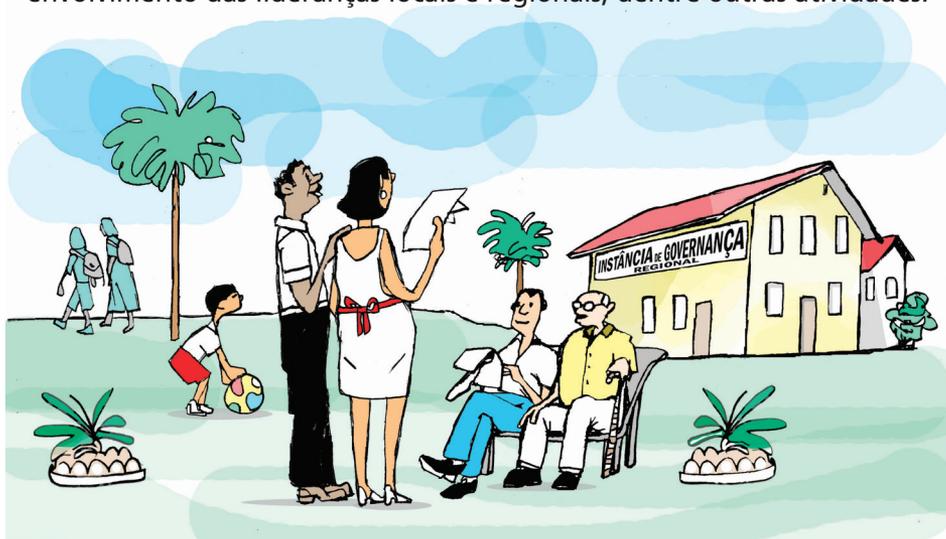
6 Como se desenvolve o processo de Institucionalização da Instância de Governança Regional

Agora que já conhecemos as competências dos atores envolvidos com as Instâncias de Governança Regional, vamos ver a seguir como ocorre o processo de institucionalização.

O princípio da **descentralização** requer da institucionalização das Instâncias de Governança Regionais a formação de um colegiado participativo, base comum das diferentes formas de Instância de Governança. O processo de criação de um colegiado participativo, voltado para a regionalização do turismo, normalmente surge por iniciativa do representante do Órgão Oficial de Turismo do Estado ou do Fórum Estadual de Turismo, por meio da Câmara Temática Estadual de Regionalização do Turismo.

Vejam, a seguir alguns instrumentos que irão auxiliar o processo de institucionalização da Instância de Governança. São eles:

- palestras e reuniões;
- seminários e oficinas participativas;
- conversas e negociações informais;
- envolvimento das lideranças locais e regionais, dentre outras atividades.





6.1. Passos para a Institucionalização da Instância de Governança Regional

Vejamos, a seguir, as principais etapas para a constituição desse colegiado:

6.1.1. Passo 1

Implementar o processo de sensibilização para a regionalização do turismo, conforme proposto no Módulo Operacional 1 - Sensibilização do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

6.1.2. Passo 2

Implementar o processo de mobilização para a regionalização do turismo, conforme proposto no Módulo Operacional 2 - Mobilização do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

6.1.3. Passo 3

Convidar os atores já sensibilizados, mobilizados e capacitados durante a implementação dos processos de sensibilização e mobilização, para um evento – oficina, seminário, reunião etc. – que auxiliará a Institucionalização da Instância de Governança Regional. Nesse evento, deve-se fazer os seguintes esclarecimentos aos participantes:

- o que é uma Instância de Governança Regional;
- por que criar, fortalecer e/ou ampliar uma Instância de Governança Regional;
- quais os objetivos e estratégias de uma Instância de Governança Regional;
- quais as competências de uma Instância de Governança Regional;
- quais as formas institucionais de Instância de Governança Regional.

Depois, deve-se escolher, por meio de consenso, qual a forma de Instância de Governança Regional mais adequada para a região turística em questão (conselho, fórum, comitê, associação etc.).





6.1.4. Passo 4

Realizar os procedimentos administrativos e legais necessários para a Institucionalização ou adequação (fortalecimento) da Instância de Governança Regional, que devem variar conforme a forma institucional escolhida. Os principais procedimentos para cada forma encontram-se listados no Capítulo 7 deste Caderno. Isto feito, a Instância de Governança Regional passa a existir, ou seja, está institucionalizada.

No caso de a Instância de Governança já existir, sugere-se que o estatuto, regimento ou outro instrumento seja apresentado aos integrantes, e adequado, se necessário, de forma a incorporar as competências sugeridas neste Caderno, e a adicionar outros atores, caso seja necessário, de acordo com o Capítulo 5 deste Caderno. Dessa forma, a Instância já existente se fortalece e toma para si mais uma competência: a de coordenar o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

Após a realização do Passo 4, a Instância de Governança Regional deve começar a atuar na coordenação da implementação dos demais Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, tais como:

- Módulos Operacionais 4 e 5 – Elaboração e Implementação do Plano Estratégico do Desenvolvimento do Turismo Regional;
- Módulo Operacional 6 – Sistema de Informações do Programa;
- Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística;
- Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização;
- Módulo Operacional 9 – Monitoria e Avaliação do Programa.

Para cada Módulo Operacional, o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil elaborou um Caderno técnico-didático, que contém orientação acerca da implementação do Módulo Operacional.

Atenção: o acompanhamento sistêmico e continuado do processo de institucionalização de uma Instância de Governança Regional, bem como dos demais Módulos Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, deve ser orientado por um Sistema de Monitoria e Avaliação. No Módulo Operacional 9 – Monitoria e Avaliação, conheceremos mais detalhes sobre os processos de monitoria e avaliação de planos, programas e projetos.





7 Formas de Institucionalização da Instância de Governança Regional

Como dito anteriormente, as Instâncias de Governança Regional podem assumir estrutura e caráter jurídico diferenciados, sob a forma de fóruns, conselhos, associações, comitês ou outro tipo de colegiado.

A seguir, são apresentadas algumas sugestões de formas de Instância de Governança Regional que se aplicam aos propósitos do Programa. É importante destacar que as formas e procedimentos apresentados são de caráter geral, e que as realidades locais deverão ser consideradas para criar a Instância de Governança Regional nas diferentes regiões turísticas.

7.1. Associação

Conforme o art. 53 do Código Civil, as associações “se constituem pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. Assim, podemos dizer que a associação é uma pessoa jurídica formada por vários indivíduos, que se organizam de forma democrática para a realização de atividades sem fins lucrativos, em defesa de seus interesses.

Logo, as associações surgem do interesse, da necessidade e da vontade de um grupo de pessoas que se organizam para realizar uma ou mais atividades de interesse comum.

A associação tem como objetivo a prestação de serviços, sem visar aos lucros e distingue-se de outras entidades pela dupla identidade dos associados, que são, ao mesmo tempo, gestores e usuários.

E quais são as principais características das associações? Vejamos a seguir:

1. são entidades de direito privado e não público;
2. são constituídas pela reunião de duas ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas para a realização de objetivos comuns;
3. têm patrimônio formado pela contribuição dos participantes, por doações, subvenções etc;
4. podem ter as finalidades alteradas pelos associados, em assembléia geral;



5. deliberam livremente, em assembléia geral, por meio do direito de voto de cada sócio.

As associações são, portanto, entidades dirigidas por uma diretoria eleita, cujas funções se encontram subordinadas à vontade coletiva e democrática de seus membros, materializadas no seu estatuto social, aprovado em assembléia.



Como sociedades civis, para existirem legalmente, deverão inscrever seus contratos, atos constitutivos, estatuto ou compromisso em seu registro peculiar. Devem, ainda, observar o que estabelece a Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973, no art. 120 e respectivos incisos.

7.1.1. Em que situação se aplica a criação de uma associação

A associação pode ser uma opção viável quando o grupo se constituir de menos de vinte pessoas e apresentar as seguintes demandas:

1. representar e defender os interesses dos associados;
2. estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados ou da entidade;
3. representar os associados em ações coletivas de interesse deles;
4. auxiliar os processos de comercialização;
5. realizar operações financeiras e bancárias usuais e escrituração contábil simplificada.



7.1.2. Como se cria uma Associação Regional de Turismo

E como devemos proceder para criar uma Associação?

O passo inicial do processo de organização de uma Associação Regional de Turismo é conhecer e compreender a realidade de uma associação. Isso implica uma relação direta e pessoal com a comunidade e a identificação do real interesse e necessidade de se organizar.

Portanto, para dar esse primeiro passo é necessário identificar as potencialidades, os problemas e as situações que limitam o desenvolvimento e bem-estar do grupo, por meio de um diagnóstico elaborado de forma participativa.

O passo seguinte, que também deve ser dado de maneira coletiva, é descobrir soluções que valorizem as experiências (saberes) do grupo, de tal forma que as alternativas sejam assumidas pela maioria. E, ainda, estimular as pessoas a participar ativamente do movimento de mudança da estrutura do grupo, de modo a planejar, executar e avaliar conjuntamente as ações.

Ao considerar que o grupo já possui o conhecimento e a compreensão de sua realidade, por meio do diagnóstico, a Associação poderá ser organizada de acordo com os procedimentos apresentados a seguir.

No âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, o processo de criação de uma associação poderá ser iniciado por representante de instituição, de entidade, ou cidadão, relacionados à atividade turística na região, ou pelo Mobilizador, conforme sugerido no Módulo Operacional 1 – Sensibilização do Programa. Os passos apresentados no Capítulo 6 deste Caderno apontam um caminho a ser seguido.

Esse agente, como condutor inicial do processo de criação de uma associação, deve garantir a participação do poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino, enfim, de todos os segmentos envolvidos com a atividade turística.

Algumas instituições ou entidades dispõem de meios próprios para garantir a participação de seus representantes; outras poderão ter dificuldade para suprir os gastos financeiros necessários ao deslocamento do representante: transporte, alimentação e hospedagem. Essas dificuldades devem estar claras, para que todo o grupo possa discutir e buscar soluções.





7.1.3. Procedimentos e instrumentos para a implementação do processo de constituição de uma Associação Regional de Turismo

| | |
|---|--|
| 1 | Preparar proposta do estatuto a ser apresentado na Assembléia Geral. Estatuto é o instrumento que materializa uma Associação. É ele que dá personalidade à Associação. É nesse instrumento que se vai expressar o que é, para que foi fundada, quem pode participar, de onde vêm os recursos e, ainda, quem serão os beneficiados por suas ações, por seu trabalho. Consulte o modelo de estatuto de associação no <i>CD-ROM</i> anexo ao <i>Caderno de Introdução à Regionalização do Turismo</i> . |
| 2 | Convocar os protagonistas, identificados para constituir uma Associação Regional de Turismo, para a Assembléia Geral de criação da Associação. A pauta dessa Assembléia deve conter, pelo menos: <ul style="list-style-type: none">• aprovação do estatuto;• eleição dos membros dos órgãos internos (Assembléia Geral; Conselho Administrativo; Diretoria Executiva; Conselho Fiscal entre outros);• definição da sede provisória ou definitiva. |
| 3 | Reunir a Assembléia na data definida na convocação e deliberar toda a pauta. |
| 4 | Designar um secretário, escolhido no início da Assembléia, para elaborar uma ata para documentar a criação da Associação. A pauta dessa Assembléia deve conter: <ul style="list-style-type: none">• a informação explícita de que se trata de uma ata de criação, com a denominação da associação;• nome e CPF de cada associado fundador;• pauta da reunião: criação da associação, aprovação do estatuto, definição da sede e eleição dos membros dos órgãos internos da associação. A ata deverá ser assinada por todos os associados fundadores, ou deverá ser acompanhada por uma lista de presença que contenha a identificação dos presentes. |
| 5 | Preparar duas vias de inteiro teor do estatuto aprovado na assembléia (com todos os requisitos já descritos anteriormente), que deve estar assinado pelo presidente e por um advogado, cujo número de inscrição na OAB deve ser explicitado. |
| 6 | Fazer uma relação com identificação da nacionalidade, profissão, número do RG e do CPF, e endereço residencial de todos os associados fundadores e membros dos órgãos internos. |
| 7 | Elaborar um requerimento ou petição, assinado pelo presidente da associação, ao oficial do Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou em Cartório de Registro de Títulos e Documentos da comarca ou circunscrição onde a associação irá desenvolver suas atividades, solicitando o registro dos atos constitutivos (ata e estatuto). O requerimento deverá estar acompanhado de duas vias da ata de criação, do estatuto e da relação dos fundadores e membros dos órgãos internos. O oficial lançará, nas vias, a competente certidão do registro, com o respectivo número de ordem, livro e folha. Uma via ficará arquivada no cartório e a outra, ou as demais, serão entregues ao representante da associação. O oficial deve rubricar as folhas impressas da ata e do estatuto. Concluídas as fases anteriormente descritas, a associação estará dotada de personalidade jurídica. |





| | |
|-----------|---|
| 8 | Fazer a inclusão da sociedade no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ, por meio de cadastro no Ministério da Fazenda, ou seja, na unidade da Secretaria da Receita Federal, e atender a outras obrigações exigidas para cada área de atuação da Associação, para o desenvolvimento efetivo de suas atividades. |
| 9 | Fazer a Inscrição Estadual da Sociedade. Esta inscrição é necessária quando a sociedade movimentar mercadorias em seu nome, o que só é permitido, na maior parte das unidades da federação, em regime especial. Sua obtenção é feita na unidade fazendária do Estado (coletoria ou posto fiscal). |
| 10 | Fazer a inscrição no INSS. A inscrição no INSS é requerida na Delegacia Regional do Trabalho e é necessária apenas no caso de a Sociedade ter empregados. |
| 11 | Registrar a Sociedade na Prefeitura Municipal. Este registro é necessário para a obtenção do alvará de licença e funcionamento. |

A partir do cumprimento dos procedimentos legais e administrativos acima, a sociedade estará apta a desenvolver suas atividades.

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade, 2003 (Adaptado)

7.1.4. Consolidação da Associação

O quadro apresentado anteriormente mostra que, após o cumprimento dos procedimentos legais, a sociedade está apta a desenvolver suas atividades.

A análise das experiências mostra, contudo, que formar uma associação não é suficiente para garantir a gestão participativa de um Programa. Uma atuação efetiva deve estar fundamentada nas questões relacionadas à gestão do Programa e na compreensão do papel dos membros como representantes de setores da sociedade. Isso quer dizer que os membros devem ser capacitados para opinar e contribuir de forma efetiva e construtiva para o desenvolvimento regional. À medida que a associação amadurece seu posicionamento político e social, as demandas por capacitação de seus membros tornam-se mais claras e, em muitos casos, surge a necessidade de se estabelecer um programa de capacitação.

7.1.5. O processo administrativo e de rotina de uma associação

O conselho de administração (diretoria) é eleito em assembléia para um mandato, em geral de três anos. A esse conselho compete, de maneira resumida, planejar e traçar normas para as operações e serviços da associação, e controlar os resultados. O conselho é responsável pela execução das propostas aprovadas pela assembléia, por dar continuidade às decisões ali tomadas, por



prestar contas, por informar sobre as propostas e limitações existentes, além de zelar pelo equilíbrio material e moral da associação.

O conselho pode indicar uma diretoria executiva, integrada quase sempre por três de seus membros (diretor presidente, diretor administrativo financeiro e secretário), cuja função é administrar o dia-a-dia da Associação.

O órgão de deliberação máxima de uma associação é a Assembléia Geral. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade, são competências privativas de uma Assembléia Geral:

1. eleger os administradores;
2. destituir os administradores;
3. aprovar as contas;
4. aprovar e alterar o estatuto.

Para destituir os administradores e alterar o estatuto é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à assembléia, especialmente convocada para essas finalidades, não sendo possível deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes, conforme apresentado no quadro a seguir:

Figura 3 – Deliberações da Assembléia Geral

| Competências | Voto Concorde | Quorum mínimo | |
|------------------------------|---------------|------------------|---------------|
| | | 1ª convocação | 2ª convocação |
| Eleger os administradores | | * | * |
| Destituir os administradores | | Majoria absoluta | 1/3 |
| Aprovar contas | | * | * |
| Alterar o estatuto | 2/3 | Majoria absoluta | 1/3 |

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade, 2003

* não especificado no Código Civil

7.1.6. Representatividade em uma associação

Para contar efetivamente com o envolvimento de diversos agentes locais, é necessário que o processo tenha representatividade **paritária**. Ou seja, que

nos processos de tomada de decisão, o poder público, empresários e sociedade civil atuem em pé de igualdade e que o voto tenha o mesmo valor na tomada de decisão. A composição da associação deverá ser definida em grupo, no momento da elaboração de seu estatuto.



7.1.7. Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)

A constituição e qualificação de uma associação como OSCIP é uma possibilidade para que as organizações possam ampliar a capacidade técnica e política de propor projetos, articular parceiros e negociar recursos.



A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP – foi constituída pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, com o principal objetivo de diferenciar e qualificar, dentro do universo do terceiro setor, as organizações que não têm fins lucrativos e que são voltadas para o interesse público. A qualificação possibilita alguns benefícios, tais como recebimento de auxílios do governo federal (aquisição de equipamentos, por exemplo), trabalho com voluntários, possibilidade de firmar Termo de Parceria, entre outros.

Vejamos, então, os passos para a criação de uma OSCIP.

Para iniciar a constituição de uma OSCIP, os passos a serem seguidos são os mesmos apresentados para a formação e legalização de uma associação.

Considera-se que a associação tem objetivos e finalidades públicas, sem fins lucrativos, não é uma estatal e mantém-se pela adesão voluntária de cidadãos movidos pelo espírito de solidariedade, participação e intervenção social – e pode qualificar-se como OSCIP junto ao Ministério da Justiça, seguindo os passos descritos a seguir.

O primeiro passo consiste em preparar cópias autenticadas em cartório dos seguintes documentos:

- Estatuto registrado em Cartório;
- Ata de eleição da atual diretoria;
- Balanço patrimonial;
- Demonstração do resultado do exercício;
- Inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ;
- Declaração de isenção de Imposto de Renda da entidade (se a entidade tiver menos de um ano, deve enviar esse documento, após um ano de existência, ao Ministério da Justiça).

No segundo passo, deve-se preencher o requerimento para solicitar a qualificação como OSCIP e enviá-lo pelo correio ao Ministério da Justiça ou entregá-lo pessoalmente no protocolo, juntamente com os documentos autenticados.

O endereço para envio é:

Ministério da Justiça
Secretaria Nacional de Justiça – Divisão de OSCIP
Esplanada dos Ministérios, Bloco T, Anexo II, sala 329
Cep: 70064-900 – Brasília – DF





Outras informações poderão ser obtidas no *site*: www.mj.gov.br/snj/oscip.htm ou pelo correio eletrônico oscip@mj.gov.br.

Depois de receber o pedido de qualificação, o Ministério da Justiça tem trinta dias para aprová-lo ou não, e mais 15 dias para publicar sua decisão no Diário Oficial da União.

No caso de indeferimento da qualificação, o Ministério da Justiça envia para a entidade um parecer com as exigências que não foram cumpridas. Após fazer as alterações necessárias, de acordo com o parecer enviado pelo Ministério, a entidade pode apresentar novamente a solicitação para qualificação como OSCIP em qualquer tempo.

Na administração de uma OSCIP, a desburocratização e a transparência são os principais mecanismos a serem preservados, uma vez que essas organizações não precisam seguir as leis da administração pública. E, no caso de uso de recursos públicos, adota procedimentos mais flexíveis quanto à forma de aplicação.

A relação de cooperação entre o poder público e a OSCIP ganhou um novo instrumento jurídico intitulado Termo de Parceria. Esse termo estabelece a formação de vínculo entre as partes para o fomento e a execução de projetos de interesse público.

O instrumento Termo de Parceria só é válido entre OSCIPs e governos. Apesar de ser o instrumento mais ágil e, freqüentemente, o mais apropriado, este não é o único caminho para uma OSCIP realizar trabalhos em conjunto com o Estado: podem ser firmados outros instrumentos como convênios, contratos, termos de compromisso e de cooperação técnica.

Para firmar acordos entre uma OSCIP e uma empresa, ou entre uma OSCIP e outra organização da sociedade civil, devem ser utilizados outros instrumentos legais existentes, como convênios, contratos, dentre outros.

7.2. Conselhos

Vejamos, agora o que são e como funcionam os Conselhos.

Conselhos são instrumentos ou mecanismos de gestão que têm por objetivo promover a descentralização administrativa, a ampliação da participação dos diversos atores sociais envolvidos em uma determinada situação ou tema, o exercício da democracia e o desenvolvimento do sentido de comprometimento das pessoas com uma causa definida. Os Conselhos podem ter função deliberativa ou consultiva.



7.2.1. Em que situação se aplica a criação de um Conselho

Os Conselhos têm o papel de estabelecer a mediação das relações sociedade/Estado. A partir da Constituição de 1988, leis orgânicas específicas passaram a regulamentar o direito constitucional à participação, por meio de Conselhos com composição paritária entre representantes do Poder Executivo e da sociedade civil.

Desde então, um número crescente de estruturas colegiadas passou a ser exigência legal em diversos níveis da Administração Pública (federal, estadual e municipal).

Muitos Conselhos Municipais já foram criados nos serviços públicos (nas áreas de saúde, educação, turismo, cultura), e outros de interesses gerais da comunidade, tais como meio ambiente, defesa do consumidor, do patrimônio histórico-cultural, além daqueles criados em defesa dos interesses de segmentos e camadas sociais específicas – no caso os conselhos referentes a crianças e adolescentes, idosos, mulheres e minorias.

7.2.2. Como se cria e quem conduz um Conselho Regional de Turismo

Propõe-se que o processo de criação de um Conselho Regional de Turismo seja iniciado com os passos apresentados no Capítulo 6 deste Caderno. Tal processo poderá ser iniciado por representante de instituição, de entidade, ou cidadão relacionados à atividade turística na região ou pelo Mobilizador, conforme sugerido no Módulo Operacional 1 – Sensibilização do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

No encontro proposto no Passo 3 do Capítulo 6 deste Caderno, é importante ressaltar:

- a necessidade do envolvimento e participação da população;
- os benefícios advindos dessa forma de atuação;
- o que a administração pública espera desse segmento representativo da sociedade;
- os procedimentos a serem tomados para a criação do conselho.

Em muitos casos, o setor público necessita promover algumas atividades, como treinamentos e sensibilização para garantir a eficiência de atuação dos membros, como também a participação do setor privado e das organizações da sociedade civil.



Na implantação de um Conselho, é importante observarmos que a participação dos representantes de instituições ou de entidades pode ser comprometida pela ausência de recursos financeiros para transporte, alimentação e hospedagem. Caberá ao grupo discutir e encontrar soluções para tais problemas.

Para implementarmos um Conselho devemos estar atentos aos seguintes aspectos:

- representatividade qualitativa dos diferentes agentes locais envolvidos;
- equilíbrio qualitativo e quantitativo entre poder público, empresários e sociedade civil;
- representatividade dos municípios que fazem parte da região turística;
- capacitação dos conselheiros e acesso às informações;
- mecanismos de aplicabilidade das decisões do conselho pelo Executivo;
- fiscalização e controle sobre os atos dos conselheiros.

Essas considerações significam que o conselho deve compartilhar a gestão dos serviços não só no sentido do assessoramento nas decisões, mas, sobretudo, com a participação na formulação dos projetos e das atividades relacionados à política de desenvolvimento do turismo regional. Somente desse modo é que se pode dizer que refletem os interesses dos segmentos e da coletividade representada.

7.2.3. Elaboração do Regimento Interno e Estatuto do Conselho

Os instrumentos que materializam um Conselho são o Estatuto e o Regimento Interno. São eles que dão personalidade ao Conselho. É nesses instrumentos que se vai expressar o que é, para que foi fundado, quem pode participar, de onde vêm os recursos e, ainda, quem serão os beneficiados por suas ações, por seu trabalho.

Vejamos, então, quais são as funções desses dois instrumentos:

- o Estatuto, que deve conter as regras gerais, a filosofia e outros conteúdos;
- o Regimento Interno, que deve conter os procedimentos práticos e aspectos do dia-a-dia do Conselho.

Não existe um padrão único para Estatutos e Regimentos Internos. Cada entidade tem total liberdade de colocar o que quiser nesses instrumentos. Mas o que quer que seja colocado, será lido pelos futuros interessados (interessados





em participar do Conselho ou interessados em colaborar) e pelos órgãos governamentais para fornecer subsídios, ajudas, verbas e doações. Sendo assim, é importante que visões claras e adequadas norteiem o conteúdo desses instrumentos: comportamento ético, ações democráticas e transparência na gestão de recursos.

É válido lembrar que o Estatuto e o Regimento Interno devem conter cláusulas que estabeleçam os **direitos** das pessoas, mas é importante ter também cláusulas que explicitem as **obrigações** dos conselheiros. Consulte o modelo de estatuto no CD-ROM anexo ao *Caderno de Introdução à Regionalização do Turismo*.

7.2.4. Consolidação do Conselho

Para que o Conselho exerça com eficácia suas atribuições, algumas condições precisam ser criadas. Vamos a elas:

- dar seqüência às propostas, sugestões e contribuições apresentadas pelos conselheiros;
- captar recursos públicos e privados que viabilizem o bom funcionamento do conselho, não apenas com complementações pontuais, mas também por dotação específica nos orçamentos públicos;
- assegurar que o Conselho seja paritário e que seus membros tenham condições similares de acesso às informações e de viabilização do exercício da participação;
- criar pré-requisitos mínimos para que o cidadão se torne membro do Conselho, principalmente no que se refere ao entendimento do papel que vai exercer;
- definir um código de ética e postura dos conselheiros em face das responsabilidades dos seus atos;
- acompanhar as atividades dos conselheiros e revogar ações ou destituir qualquer membro que não cumpra as funções previamente formuladas e acordadas entre os membros e nos termos do estatuto. A atuação dos conselheiros deve ser monitorada e avaliada.

7.2.5. Representatividade em um Conselho

Em se tratando de representatividade, a palavra-chave é paridade, pois,





de forma geral, as questões da representatividade e da paridade constituem problemas cruciais nos Conselhos.

A paridade não se refere apenas a questões numéricas. Deve-se possibilitar que os membros tenham as mesmas condições de acesso às informações, disponibilidade de tempo, bem como condições e meios que facilitem a participação de forma qualificada.

Normalmente é grande a disparidade de condições de participação entre os membros que representam poder público, empresários e sociedade civil. Os primeiros trabalham nas atividades dos Conselhos durante o período de expediente de trabalho, normal e remunerado. Eles têm acesso a dados e informações, têm infra-estrutura de suporte administrativo e estão habituados com a linguagem técnico-burocrática. Ou seja, possuem pré-requisitos que, geralmente, os representantes do empresariado e da sociedade civil não têm.

Desse modo, na escolha de um Conselho como Instância de Governança Regional para atuar no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, a busca pela paridade dos conselheiros é imprescindível.

7.3. Fórum

A palavra Fórum significa reunião, congresso, conferência que envolve debate de um tema. Para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, o Fórum constitui uma via para ampliar a participação social na gestão das atividades relacionadas ao turismo em uma região, estabelecendo, assim, uma Instância de Governança Regional.

Fórum é um espaço democrático que serve como instrumento de comunicação, reflexão, debate, intercâmbio, articulação, ajuda mútua na solução de dúvidas e problemas, exposição de idéias, opiniões e sugestões sobre um determinado tema. Normalmente, os Fóruns estão relacionados a uma área temática ou atividade específica.

Neste espaço múltiplo e público, as pessoas podem se reunir para discutir sobre um determinado assunto por meio de debates temáticos, criação de agendas e pautas de discussão, articulação política, social, cultural e econômica, proposição e organização de atividades coletivas, sempre com um propósito determinado.

É importante ressaltar que o Fórum deve ser dinâmico, ágil, desburocratizado e organizado de modo que favoreça seus integrantes a desempenharem seus papéis.



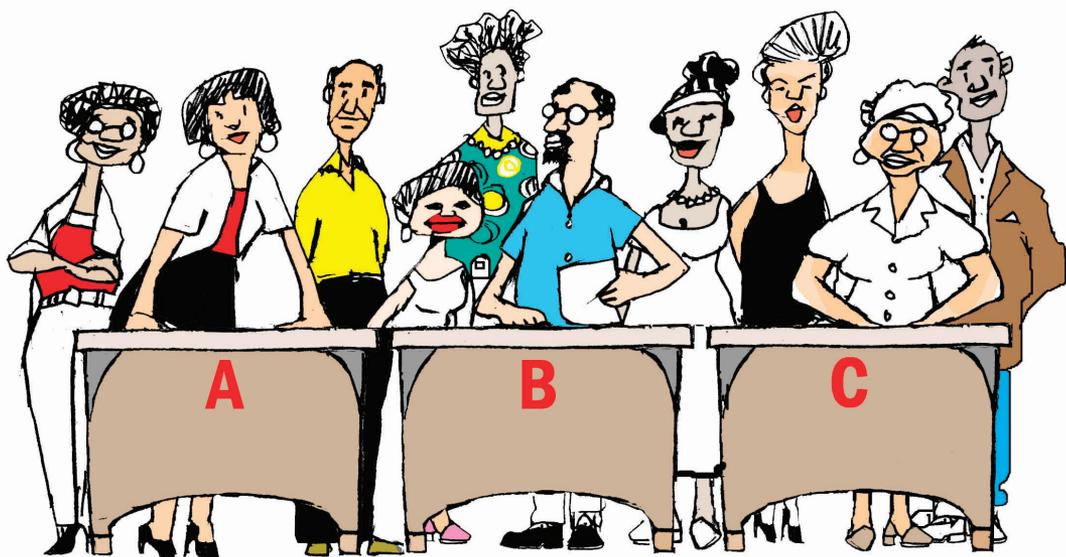
Essa organização pressupõe a escolha democrática de um presidente, um vice-presidente e coordenadores de cada um dos comitês temáticos. Por exemplo: um Fórum para a regionalização do turismo poderá ter Câmaras Temáticas, como a de qualificação de serviços turísticos, de promoção e apoio à comercialização, de infra-estrutura, de capacitação e qualificação profissional, dentre outras.

A maior parte dos Fóruns possui ainda um coordenador e um secretário executivo, eleitos por maioria simples e com mandatos por tempo determinado (geralmente de um ano ou de seis meses). O secretário executivo terá a função de manter a comunicação entre os integrantes do Fórum e de encaminhar o cumprimento de deliberações e decisões.

Os Fóruns também podem contar com comissões que tratam da organização de todos os procedimentos internos que possam colaborar com o crescimento e alcance desta Instância de Governança. Como exemplo: Comissão Articuladora; Comissão de Captação e Gerenciamento de Recursos; Comissão de Infra-Estrutura; Comissão de Divulgação; Comissão de Registro, Sistematização e Desdobramentos.

O registro das reuniões do Fórum será feito por meio de atas elaboradas por um relator a ser definido.

Os integrantes do Fórum assumem o compromisso de informar às respectivas entidades e instituições integrantes todas as atividades realizadas e decisões tomadas.





7.3.1. Em que situação se aplica a criação de um Fórum

Os Fóruns são instâncias que podem dar início à criação de outros mecanismos com capacidade de reunir os atores envolvidos com o turismo.

Ao considerar o Fórum uma possibilidade de governança mais ampla, flexível e abrangente. Sugerimos sua integração com outras formas de governança, tais como conselhos ou associações, nos quais o Fórum atuaria no assessoramento do processo de desenvolvimento do turismo regional.

7.3.2. Como implementar um Fórum

Para que o Fórum seja implantado, os seguintes procedimentos deverão ser observados:

- mobilizar entidades e pessoas vinculadas direta ou indiretamente com o turismo, sem qualquer tipo de distinção, como ONGs, movimentos de base, universidades, associações comunitárias, sindicatos, entidades profissionais, institutos de pesquisa e centros acadêmicos, além de cidadãos não associados a qualquer organização;
- preservar o caráter apartidário;
- definir os objetivos do Fórum no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros de Brasil;
- elaborar um regimento interno ou código de conduta ou funcionamento, sem estatuto jurídico;
- garantir estrutura e aporte financeiro para o desenvolvimento das atividades do Fórum, como: telefone, computador, impressora, local para as reuniões, material de divulgação e de escritório, dentre outros. Esse material pode ser obtido nas instituições participantes, ou em outras entidades locais;
- elaborar e atualizar material explicativo sobre o Fórum e divulgar as atividades realizadas e em realização para novos integrantes, nas reuniões. É importante constar nesse material um contato (endereço e telefone) da secretaria;
- buscar apoio de voluntários que contribuam para a formação e esclarecimento dos participantes sobre procedimentos técnicos que envolvam o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e suas atividades inerentes;
- estabelecer uma secretaria executiva (alguém responsável) para coordenar as atividades ordinárias, tais como reuniões, divulgação das atas das reuniões, dentre outras.



7.4. Comitê

Comitê é uma comissão formada por membros de uma determinada sociedade, que buscam atuar como interlocutores ativos com outras instâncias, com vistas ao debate e à tomada de decisão, de forma democrática. Os Comitês podem ser criados espontaneamente, como consequência de um anseio popular, ou de modo induzido.

7.4.1. Como criar um Comitê

Deve-se respeitar as características de cada região. A figura 4 apresenta um esquema de como criar um Comitê¹.

Figura 4 – Esquema demonstrativo para a construção de um Comitê



¹ Adaptado do site www.cbhverdesgrande.org.br



Cabe lembrar que os Comitês não são criações espontâneas de segmentos sociais. O Poder Executivo do Estado, por meio de um decreto, inicia o processo ao indicar a composição dos membros e instituir as normas básicas de orientação e de elaboração do regimento interno. As atribuições de cada Comitê estão relacionadas aos objetivos de sua criação.

7.4.2. Representatividade em um Comitê

Na gestão pública das atividades ligadas ao turismo, a idéia de estimular a participação ativa da sociedade por meio de um Comitê tem como forte indicativo a significativa representação das entidades ligadas a essa atividade. Segundo o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, o Comitê deve buscar a representatividade da seguinte forma:

1. representantes dos protagonistas envolvidos no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, cujo peso de representação deve refletir, tanto quanto possível, sua importância socioeconômica na região e o seu impacto sobre esse Programa;
2. representantes dos segmentos da comunidade da região turística, diretamente provenientes dos Poderes Legislativos municipais ou estaduais, ou indicados por organizações e entidades da sociedade civil;
3. representantes dos diversos órgãos da administração direta federal, estadual e municipal, atuantes na região turística e que estejam relacionados com a atividade turística.

7.5. Consórcio Intermunicipal

Uma outra forma de Instância de Governança apresentada pelo Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil é o Consórcio.

Os Consórcios resultam de acordos de ação conjunta entre as entidades da administração pública na busca da concretização de objetivos comuns. A distribuição de competências institucionais entre a União, os Estados e os Municípios criou espaços de atuação comum que necessitam de uma ação articulada entre essas esferas de governo.

Por outro lado, mesmo no âmbito da administração local, os problemas costumam transcender o espaço político-administrativo de um só município e exigem um esforço de cooperação entre todos os municípios abrangidos.

As vantagens da formação de Consórcios advêm dos ganhos de escala





proporcionados por essa ação integrada, da ampliação do peso político das entidades que nele se fazem representar, e da legitimidade que caracteriza as decisões construídas com base na cooperação e na solidariedade, que são próprias deste tipo de Instância de Governança Regional.

Os Consórcios ganharam força especialmente a partir das últimas décadas e foram diversificando seus formatos e objetivos enquanto não se estabelecia a sua regulamentação. Embora o art. 23, e especialmente o art. 241 da Constituição Federal, deixassem clara a importância da regulamentação dos Consórcios, só recentemente, com a aprovação da Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2006, foram estabelecidos os parâmetros legais para a criação dos Consórcios Públicos.

A nova lei admite duas alternativas para a constituição da personalidade jurídica do Consórcio: de direito público, quando é criada uma associação pública; e de direito privado, quando a opção é pela criação de uma associação civil sem fins lucrativos.

Em ambos os casos, no entanto, a nova legislação só permite que integrem os Consórcios os entes públicos federados (como os estados e os municípios), podendo os atores privados atuar no processo decisório apenas de forma consultiva, sem integrar formalmente os Consórcios.

Por sua vez, os Consórcios constituídos anteriormente à Lei nº 11.107 não precisam se adequar a esta condição, podendo permanecer com colegiados deliberativos, que mesclam atores públicos e privados.

Entre as competências dos Consórcios estão as possibilidades de firmar convênios, contratos e acordos, promover desapropriações, emitir cobranças e outorgar concessões para obras ou serviços públicos.

Esta modalidade de Instância de Governança Regional ainda se encontra em estágio de aprimoramento no âmbito do turismo, mas constitui um mecanismo promissor para o apoio e desenvolvimento da atividade turística. Ela é bem adequada para a área da promoção do turismo, cujas ações e iniciativas dependem de forte integração e interação.

De acordo com o que foi visto até aqui, dentre as inúmeras competências que podem ser atribuídas ao Consórcio, podem ser citadas:

- planejar, propor, coordenar, supervisionar e operar ações efetivas relacionadas aos objetivos do Consórcio Intermunicipal;
- estimular a atividade turística regional, bem como seus produtos e serviços;
- representar o conjunto dos municípios que o integram perante quaisquer





outras entidades públicas, de qualquer esfera de governo, ou privadas, no tratamento de questões relativas ao turismo;

- divulgar eventos e atividades no âmbito territorial dos municípios que o compõem;
- qualificar e otimizar os produtos, os serviços e a atividade turística;
- desenvolver serviços e atividades de interesse dos municípios consorciados, de acordo com programas de trabalho aprovados em Conselho Gestor.

7.5.1. Como se estabelece um Consórcio

Podemos sintetizar em quatro passos o roteiro básico de formação de um Consórcio. Vejamos:

Passo 1 – Os municípios e estados envolvidos deverão elaborar o protocolo de intenções, prevendo, dentre suas cláusulas, que o consórcio irá promover a gestão associada de serviço público. Posteriormente, os Chefes do Poder Executivo de cada ente federado consorciado deverão assiná-lo. O protocolo deverá ser publicado, para conhecimento do público, especialmente da sociedade civil de cada município e estado consorciado.

Passo 2 – O protocolo de intenções deve ser confirmado por meio de lei específica de cada município ou estado consorciado. Caso já exista na legislação autorização para o Executivo constituir consórcios, esta confirmação torna-se desnecessária. Passada esta fase de ratificação do protocolo, este se converte em contrato de consórcio.

Passo 3 – A assembléia geral do consórcio, que será composta pelos representantes dos entes consorciados, deve ser convocada para a elaboração do seu estatuto, observadas as normas do contrato de consórcio. Caso o consórcio seja de direito privado, o seu estatuto deverá ser levado a registro no órgão competente para que adquira personalidade jurídica, tal qual apresentado no item 7.1, referente à legalização de associações civis. O estatuto deverá dispor sobre a organização do consórcio, estabelecendo normas sobre a competência dos seus órgãos, definindo regras disciplinares para os empregados públicos etc.

Passo 4 – O consórcio, agora já constituído, deve definir dois





instrumentos fundamentais para o seu funcionamento: os contratos de rateio e de programa. O contrato de rateio é o instrumento por meio do qual são definidas as cotas a serem pagas por cada membro do consórcio, destinadas ao custeio da instância ou à consecução das atividades finais para as quais ela foi concebida. Já o contrato de programa define as tarefas que o consórcio realizará para os municípios e estados integrantes.

7.5.2. O processo administrativo de um Consórcio

O modelo de estrutura administrativa e funcional a ser adotado pelo Consórcio é flexível. A única exigência imposta pela lei é a de que o representante legal do Consórcio seja o chefe do Poder Executivo de ente consorciado. Os objetivos e a duração do Consórcio também podem ser livremente estabelecidos, o que amplia as suas possibilidades de utilização.

Boa parte dos Consórcios conta com um conselho deliberativo, um conselho fiscal e uma diretoria administrativa ou outra unidade de função executiva com nome semelhante. É fundamental, no entanto, que esta estrutura seja dimensionada considerando a complexidade das tarefas desenvolvidas pelo Consórcio e a capacidade efetiva de contribuição dos seus membros.





8 Elementos para a gestão de uma Instância de Governança Regional

Podemos dizer que criar uma Instância de Governança não é difícil, mas mantê-la viva e dentro dos princípios em que foi criada requer trabalho e competência administrativa.

Então, a que devemos estar atentos para que a organização funcione de fato?

É importante observarmos, a todo momento, os princípios administrativos de gerenciamento, o estabelecimento de metas e a coordenação de pessoas e recursos financeiros.

Num processo de cooperação, é importante que sejam definidas as funções gerenciais (quem faz o que, quando e como) e os procedimentos a serem adotados no âmbito de uma Instância de Governança Regional. Desse modo, em nível administrativo, as principais atividades são apresentadas a seguir:

- planejamento: determina os objetivos e prevê recursos e meios necessários para alcançá-los. Para tanto, é importante ter bom conhecimento da realidade da instituição;
- organização: organizar significa reunir pessoas e recursos, definir e dividir as tarefas e responsabilidades, com base nas normas de trabalho e no tempo para atingir os objetivos almejados;
- direção: consiste na ação de liderar, conduzir, orientar, apoiar e motivar as pessoas de modo a atingir os objetivos estabelecidos;
- acompanhamento: significa ter o controle de todo o processo, de forma a verificar se o trabalho está se desenvolvendo conforme o planejado, ou se é preciso melhorá-lo, ou mudar o método de trabalho, se for o caso.



A todo o momento, no processo de gestão de uma Instância de Governança Regional, é necessário ter em mente a importância e o fortalecimento da participação social. Além disso, é preciso atentar para a qualidade da vida associativa para que haja legitimidade quanto às reais introdução e aceitação da instituição na comunidade. Neste sentido, as ações devem estar voltadas para:

1. estimular a participação dos membros constituintes e de outros interessados;
2. promover ações para a expansão do quadro de participantes;
3. estabelecer processos de tomada de decisão democráticos, nos quais todos tenham o direito de propor, conduzir e executar ações;
4. promover ações de desenvolvimento profissional e pessoal dos associados.

Manter informados adequadamente os participantes envolvidos com a Instância de Governança Regional é outro fator importante. Os atores bem informados saberão ter iniciativas e tomar decisões pertinentes.



Atenção: a comunicação clara e adequada é fundamental – ela pode significar o sucesso ou o fracasso de uma Instância de Governança Regional. 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;
- educar 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.

As estratégias e recursos de comunicação para viabilizar o compartilhamento das informações entre os atores envolvidos na Instância de Governança podem ser consultados no Módulo Operacional 2 – Mobilização do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

A garantia da sobrevivência da Instituição, para que, ao longo do tempo, ela cumpra sua finalidade de forma sustentável, é outro importante fator administrativo. Para isso, a captação de recursos nas fontes existentes, por meio da elaboração e execução de projetos, deve ser favorecida e ter caráter permanente.

Para cada forma de Instância de Governança Regional apresentada neste Caderno (Associação, Conselho, Fórum, Comitê, Consórcio etc.) diferentes posturas e estratégias para a gestão são requeridas e vários obstáculos devem ser transpostos.

A participação dos atores envolvidos com o turismo, no que diz respeito à superação das possíveis dificuldades e desafios administrativos e legais para a implantação e gestão das Instâncias de Governança Regionais, é fundamental para a plena implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do turismo.





Fontes de consulta

ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS. **SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo**. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.ocb.org.br>.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO; BANCO DO NORDESTE. **Programa de Desenvolvimento Turístico do Nordeste: segunda fase: regulamento operacional**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br>.

BOSCHI, R. R. **Governança, participação e eficiência das políticas públicas: exame de experiências municipais no Brasil**. Rio de Janeiro: IUPERJ, [20--?].

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Política nacional de desenvolvimento regional: proposta para discussão**. Brasília, 2003.

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

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

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

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

CAMARGO, Aspásia. **Governança para o Século 21**. In: TRIGUEIRO, André (Coord.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DOWLOR, Ladislau. **Redes de Informação de Gestão Local**. Disponível em: <http://ppbr.com/ld/>.

FERRAREZI, Elisabete. **Como construir uma OSCIP**. Brasília: Arca Sociedade do Conhecimento, 2002. (Coleção comunidade que faz, v.1).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.



GUARNIERI, M. C. L. **Governança de (em) redes sociais – uma contradição?**
Disponível em: <http://www1.sp.senac.br>.

OLIVEIRA, E. M. **Gestão com a sociedade: diretrizes básicas para operacionalização da gestão participativa em unidades de conservação.** [S.l.]: CGEAM/DIGET/IBAMA, 2004.

REDE DLIS – **Desenvolvimento local integrado e sustentável.** Disponível em:
<http://www.rededelis.org.br>.

REINER, Lúcio. **Governança global e cultura da paz.** Brasília: Câmara dos Deputados, 2003.

RUDÁ, Ricci. **Contradições na implementação das ações de participação.**
Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br>.

TEIXEIRA, P. F. P. **Governo, governança e (des)envolvimento.** Disponível em:
<http://www.lead.org.br>.

Sites:

www.comitesinos.com.br

www.cbhverdesgrande.org.br

http://www.cfc.org.br/uparq/Livro_manual_fund.pdf



Glossário

Descentralização – Afastar ou separar do centro; dar autonomia administrativa.

Paridade – Qualidade de par ou igual; igualdade.

Paritária – Constituída por elementos pares a fim de estabelecer igualdade.

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

Região turística – É o espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e complementares, capazes de serem articuladas e que definem um território, demarcado 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.





