



# FÓRUNS E CONSELHOS ESTADUAIS DE TURISMO

NO MODELO DO PROGRAMA DA GESTÃO  
DESCENTRALIZADA DO PLANO NACIONAL  
DE TURISMO **2003/2007**





**Ministério do Turismo**  
Secretaria Nacional de Políticas do Turismo  
Departamento de Planejamento e Avaliação do Turismo

# FÓRUNS E CONSELHOS ESTADUAIS DE TURISMO

NO MODELO DO PROGRAMA DA GESTÃO  
DESCENTRALIZADA DO PLANO NACIONAL  
DE TURISMO 2003/2007

NOVEMBRO / 2006



# Mensagem do Ministro

## **Presidente da República Federativa do Brasil**

Luiz Inácio Lula da Silva

## **Ministro do Turismo**

Walfrido dos Mares Guia

## **Secretário Executivo**

Márcio Favilla Lucca de Paula

## **Secretária Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo**

Maria Luísa Campos Machado Leal

## **Presidente da Embratur**

Jeanine Pires

## **Secretário Nacional de Políticas de Turismo**

Airton Nogueira Pereira Junior

## **Departamento de Planejamento e Avaliação do Turismo**

Anya Ribeiro

## **Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão**

Lena Maria Alexandre Brasil

## **Coordenação-Geral de Monitoramento e Avaliação**

José Augusto Falcão

A história do turismo no Brasil começou a ser escrita de um novo jeito, em 2003. O primeiro passo foi a criação do Ministério do Turismo, sinalizando o caráter prioritário que o Governo conferia ao setor. A etapa seguinte foi a formulação do Plano Nacional do Turismo – 2003/2007, definindo conceitos, estratégias, programas, ações e metas. A ampla discussão com representantes dos setores governamentais, empresariais e terceiro setor, que resultou, pela primeira vez, em um plano turístico para o País, marcou o início de um processo descentralizado, democrático e participativo de se pensar e fazer o turismo.

E hoje o Brasil tem uma rede trabalhando em favor do turismo, que está consolidada no Conselho Nacional de Turismo com seus 64 membros, no Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais do Turismo, nos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo nas 27 Unidades da Federação e Agências Macrorregionais de Turismo. Em parceria constante com o Ministério do Turismo, são esses colegiados que possibilitam a reflexão permanente sobre as políticas públicas e a operacionalização delas e garantem os resultados positivos alcançados pelo setor nos cenários nacional e internacional.

Após quatro anos de prática desse novo modelo de gestão do turismo, surgem algumas iniciativas com o propósito de não só assegurar sua continuidade, mas de aperfeiçoá-lo. Uma delas foi adotada pelo FORNATUR e as Unidades Estaduais, com o apoio operacional da Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis – ABLA.

Trata-se deste Documento – Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo: Estrutura, Organização e Funcionamento, que representa, acima de tudo, uma referência para o fortalecimento dessas instâncias organizadas nos estados. Com elas, mais uma etapa de sucesso será construída na história do turismo no Brasil.

**Walfrido dos Mares Guia**  
Ministro do Turismo



# Manifestação do FORNATUR

A Gestão Descentralizada do turismo brasileiro está sendo implantada a partir de um “Núcleo Gestor Estratégico” coordenado pelo Ministério do Turismo, e composto pelo Conselho Nacional de Turismo, pelo Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo e pelos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo, possibilitando que os agentes públicos e privados que atuam na atividade turística, efetivamente, participem da elaboração, implantação e monitoramento do Plano Nacional de Turismo, através dos Programas e Ações do setor.

O papel dos Fóruns e Conselhos Estaduais do Turismo, e agora, das Agências Macrorregionais de Desenvolvimento do Turismo, um avanço da gestão integrada dos Fóruns e Conselhos Estaduais, é de fundamental importância para a consolidação e sustentabilidade do modelo de gestão implantado a partir do ano de 2003, após criado o MTur.

Na estruturação, composição e funcionamento dos Fóruns e Conselhos Estaduais, está o cerne, para o êxito dessa nova e notável era do turismo do Brasil.

O presente “Documento Referencial” Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo, resulta de uma iniciativa do Ministério do Turismo e do Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo, com o apoio operacional da ABLA, através da Ação de Integração dos Fóruns e Conselhos Estaduais, realizada no período de 14 de agosto a 29 de setembro de 2006.

Servirá como documento de orientação aos futuros Secretários e Dirigentes, para a continuidade dos trabalhos dos Fóruns e Conselhos Estaduais, a partir do conhecimento e avaliação sobre a atuação dos mesmos, e de suas perspectivas para o momento presente e futuro.

Entendo que o documento representa mais um marco histórico para o turismo em nosso país.

**Marcelo Sáfy**  
Presidente do Fórum Nacional dos

Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo

## FÓRUNS E CONSELHOS ESTADUAIS DE TURISMO

NORTE	AC	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO DO ACRE
	AP	FÓRUM DE TURISMO DO AMAPÁ
	AP	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO AMAZONAS
	PA	FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DO ESTADO DO PARÁ – FOMENTUR / PA
	RO	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DE RONDÔNIA
	RR	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DE RORAIMA
	TO	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO TOCANTINS – FESTUR
NORDESTE	AL	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO ESTADO DE ALAGOAS – FORETUR / AL
	BA	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO ESTADO DA BAHIA
	CE	CONSELHO ESTADUAL DO TURISMO DO CEARÁ – CETUR
	MA	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO MARANHÃO – FORETUR
	PB	CONSELHO ESTADUAL DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DA PARAIBA – CONDETUR
	PE	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO DE PERNAMBUCO
	PI	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO PIAUÍ
	RN	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE – CONETUR
	SE	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DE SERGIPE
C. OESTE	DF	CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DO DISTRITO FEDERAL – CONDETUR
	GO	FÓRUM ESTADUAL DO TURISMO DE GOIÁS
	MS	FÓRUM ESTADUAL DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL
SUDESTE	MT	FÓRUM ESTADUAL DO TURISMO DE MATO GROSSO
	ES	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO DO ESPÍRITO SANTO – CONTURES
	MG	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DE MINAS GERAIS
	RJ	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO DO RIO DE JANEIRO
SUL	SP	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO DE SÃO PAULO – CET
	PR	CONSELHO CONSULTIVO DE TURISMO DO PARANÁ
	RS	FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL
	SC	CONSELHO ESTADUAL DE TURISMO - SANTA CATARINA



# Sumário

## APRESENTAÇÃO

### PARTE I - MODELO DA GESTÃO DESCENTRALIZADA DO TURISMO

- I.1. Missão do Núcleo Estratégico do Plano Nacional de Turismo
- I.2. Sistema Nacional de Turismo
- I.3. Ação Descentralizada do Plano Nacional de Turismo
- I.4. Modelo da Gestão Descentralizada – Situação Atual e Perspectivas Futuras

### PARTE II – FÓRUNS E CONSELHOS ESTADUAIS DE TURISMO

- II.1. Objetivos
- II.2. Referências para a Estrutura, Organização e Funcionamento
  - II.2.1. Estrutura
  - II.2.2. Organização
  - II.2.3. Funcionamento
- II.3. Direção dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo
- II.4. Aspectos Motivacionais para os Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo

### PARTE III – INTEGRAÇÃO E ARTICULAÇÃO NA GESTÃO DESCENTRALIZADA

### PARTE IV – CONCLUSÃO

# Apresentação

A política pública descentralizada para o turismo, conforme preconiza o Plano Nacional de Turismo – PNT 2003 / 2007, orientou a estruturação de ambientes de organização – colegiados - a partir do núcleo estratégico, em nível superior, coordenado pelo Ministério do Turismo.

Nas Unidades Federativas, são os Fóruns ou Conselhos que constituem a instância de governança estadual do modelo da gestão descentralizada da Política Nacional de Turismo, tendo estes caráter propositivo, consultivo e mobilizador, e, integrando instituições dos setores público, privado e terceiro setor, representativas das suas congêneres que compõem o Conselho Nacional de Turismo.

A implementação e execução do PNT 2003/2007 teve nessas instâncias estaduais a contextualização das ações da Política Nacional, estruturando o turismo nos estados, regiões e municípios, propondo, deliberando, validando e encaminhando assuntos de competência e interesse da Política Estadual do Turismo.

No âmbito desse modelo foi definido o Programa de Gestão Descentralizada do Turismo como estratégia operacional para promover a organização, estruturação, integração e articulação dos colegiados para a gestão do turismo nos diferentes níveis e setores institucionais e empresariais. Estes congregam instituições, entidades, associações e agentes da sociedade civil organizada e atuam para o desenvolvimento sustentável do turismo nos diversos territórios das macrorregiões turísticas brasileiras.

O Programa tem como objetivo permanente, implementar um processo sistêmico de gestão integrada, cooperada, compartilhada, coletiva, democrática e incluyente das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do turismo, organizando a Superestrutura do Turismo Nacional que inclui o Sistema Nacional de Gestão do Turismo.

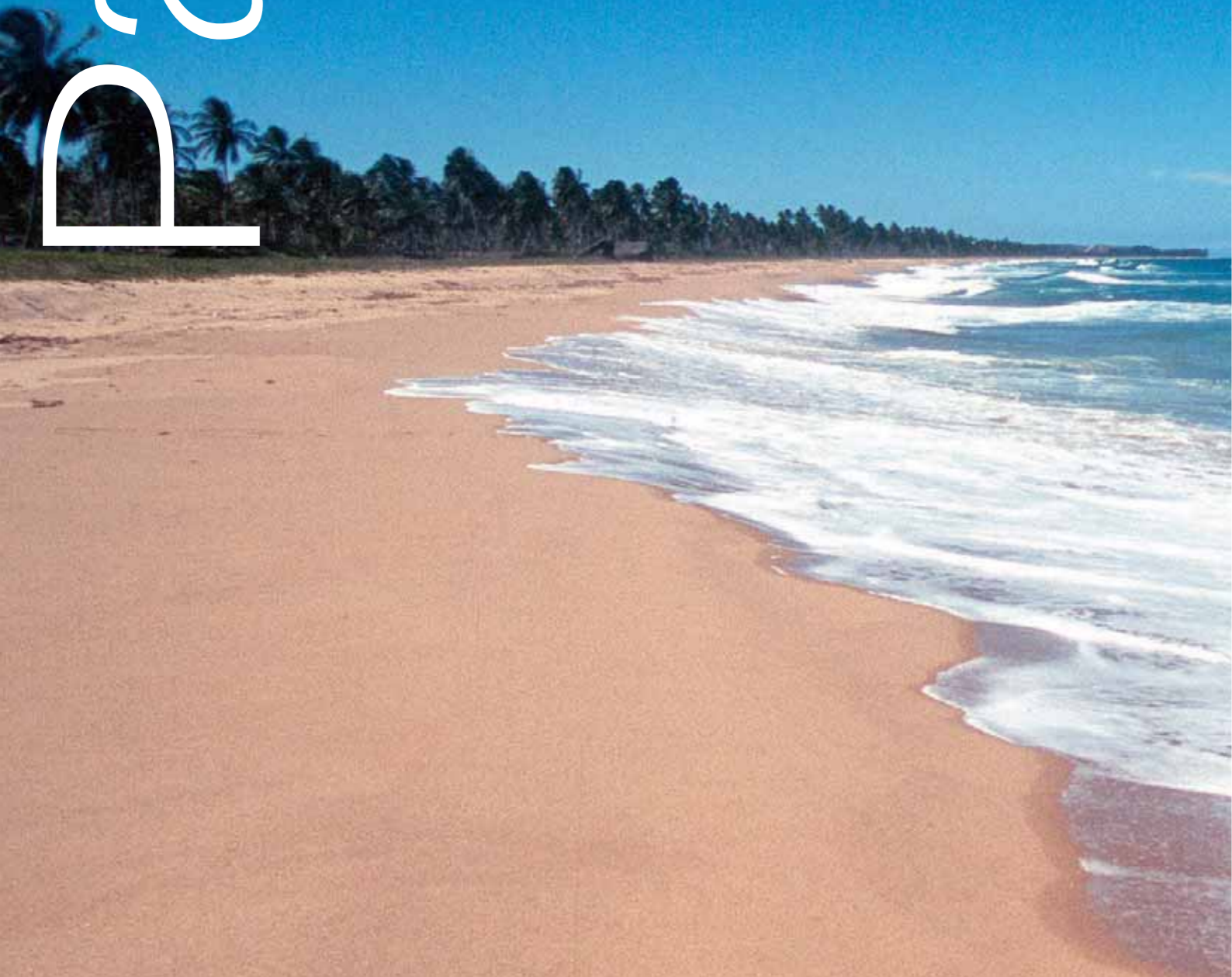
A ação realizada sobre os Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo no âmbito dos colegiados estaduais, levantou subsídios que nortearam a organização deste documento referencial. Esta atividade percorreu os estados brasileiros realizando reuniões com a participação de 649 conselheiros representantes dos setores público e privado.

Destaca-se, dentre os resultados alcançados, a captação de informações, o conhecimento das atividades em execução e proposições para a reestruturação, organização e funcionamento dos colegiados estaduais do turismo, a partir do conjunto das experiências praticadas e no compartilhamento de idéias coletivas dos diferentes segmentos públicos e privados representativos das instituições e entidades que constituem os Fóruns e Conselhos Estaduais.

O presente documento representa dessa forma, uma referência do Programa da Gestão Descentralizada para os Fóruns e Conselhos Estaduais, no desafio de avançar e consolidar este novo modelo institucional e empresarial para o Brasil Turístico na visão 2007 / 2010.



## Modelo da Gestão descentralizada



### I. 1. Missão do Núcleo Estratégico do Plano Nacional de Turismo

É missão do Núcleo Estratégico do Turismo Nacional, composto pelo Ministério do Turismo, o Conselho Nacional de Turismo - CNT e o Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo - FORNATUR, a condução de políticas públicas com um modelo de gestão descentralizada, orientada pelo pensamento estratégico visando:

- “Desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social” (Ministério do Turismo);
- “Sugerir o aprimoramento de procedimentos relativos à execução da Política Nacional de Turismo, visando a ética e a sustentabilidade da atividade turística” (CNT);
- “Reunir os Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo para a discussão e elaboração de propostas pertinentes aos temas relevantes do turismo brasileiro, em articulação com o Ministério e o Conselho Nacional de Turismo” (FORNATUR);

Um dos tripés do Ministério do Turismo, a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo é a responsável pela:

- “Execução a Política Nacional para o setor, orientada pelas diretrizes do Conselho Nacional do Turismo”. (SNPTUR). Além da Política faz a promoção interna e zela pela qualidade da prestação do serviço turístico brasileiro.

No ambiente interno do MTur, a execução da Missão do Núcleo Estratégico pela SNPTUR é executada através das competências diretas do Departamento de Planejamento e Avaliação do Turismo – DEPAT para:

- “Integrar as diversas esferas de governo e setor privado no processo de construção do turismo brasileiro, promovendo ainda a Avaliação e o Monitoramento do Plano Nacional de Turismo” (DEPAT)

No ambiente externo, por outro lado, a gestão descentralizada é realizada por meio dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo, com missão de:

- “Descentralizar a execução das ações definidas na Política e no Plano Nacional de Turismo, em alinhamento com os Planos Macrorregionais, Estaduais, Regionais e Municipais do Turismo” ,

e, pelas Agências Macrorregionais de Desenvolvimento do Turismo, na missão de:

- “Exercer a gestão estratégica do turismo macrorregional, através de programas, projetos e ações de interesse comum às Unidades da Federação que compõem as Macrorregiões e compartilhar relações com outras macrorregiões e países”

### I. 2. Sistema Nacional de Turismo

O Ministério do Turismo, criado em janeiro de 2003, tem sua estrutura organizacional de atividades finalísticas segundo três áreas: a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo – SNPTUR, a Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo – SNPDTUR e o Instituto Brasileiro do Turismo - EMBRATUR.

Cabe a SNPTUR, o desenvolvimento da Política de Turismo, bem como das Políticas Setoriais e, dos Programas Estratégicos Estruturadores da Política, sejam a Regionalização e a Gestão Descentralizada.

As três áreas executaram até o ano de 2006 o Plano Nacional de Turismo por meio dos sete macro programas, descentralizando ações e programas através da gestão dos di-

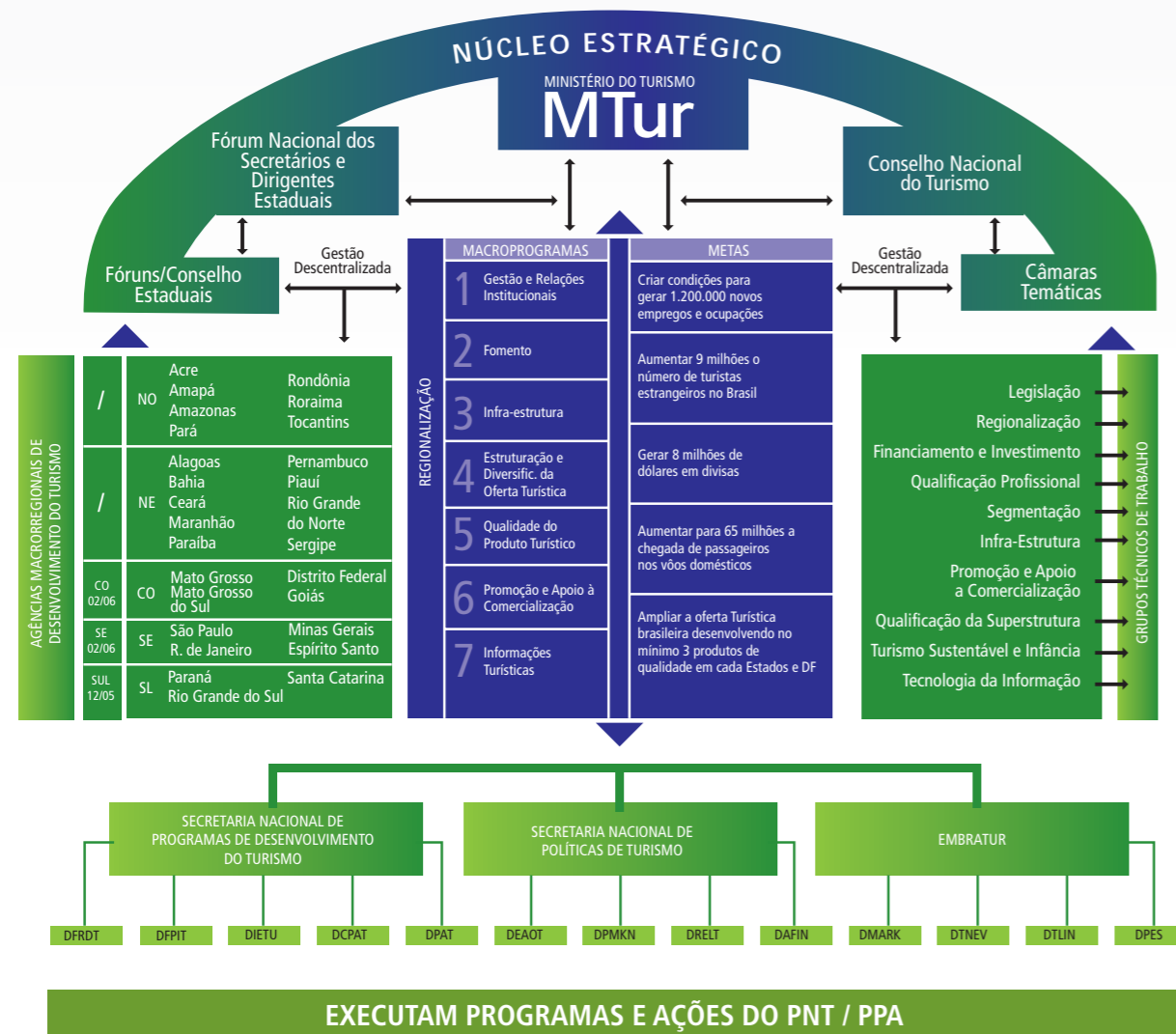
versos colegiados que organizam, representam e estruturam a Gestão do Sistema Nacional do turismo. Este, no âmbito do Plano Nacional de Turismo – PNT, abrange os organismos públicos e privados especializados do Turismo, comprometidos para otimizar e modificar a relação e o funcionamento de cada uma das partes que integra o sistema turístico – estruturação, produção e operação.

A Figura 1 a seguir apresenta o conjunto dos colegiados da gestão descentralizada (cor verde), liderada pelo Ministério do Turismo, e,

constituída pelo Conselho Nacional de Turismo e Câmaras Temáticas, o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo, os Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo e as Agências Macrorregionais de Desenvolvimento do Turismo. A estrutura

programática objeto do Plano (cor azul) é executada através de sete eixos temáticos – macro programas - e cinco metas, realizadas seguindo 18 programas e 39 ações orçamentárias contidas no Plano Plurianual ao longo do período de 2003 a 2006.

FIGURA 1



FONTE: Mtur / DPAT - Dez/2003 a 2006

### I. 3. Ação Descentralizada do Plano Nacional de Turismo

Na perspectiva de realizar as metas definidas no Plano Nacional de Turismo, o mapa do novo Brasil Turístico vem sendo construído através dos dois programas estruturantes operados pelo Núcleo Estratégico da Política Nacional: o Programa de Regionalização – Roteiros do Brasil e o Programa de Gestão Descentralizada. Ambos estão baseados em enfoques estratégicos sobre as dimensões Territorial (programático e operacional) e Geren-

cial (institucional e empresarial), constituem as bases referenciais do ordenamento e da gestão do turismo, e evidenciam a necessidade permanente de refletir sobre as interligações institucionais e empresariais para organização dos Roteiros Turísticos - produtos e destinos em desenvolvimento.

A figura 2 apresenta os resultados obtidos sobre o ordenamento dos territórios turísticos e a organização da gestão descentralizada do turismo nacional até dezembro de 2006.

FIGURA 2



#### I. 4. Modelo da Gestão Descentralizada – Situação Atual e Perspectivas Futuras

O Modelo da Gestão Descentralizada deve ser aperfeiçoado a partir do cumprimento da Missão do Núcleo Estratégico do PNT, refletida pela análise da situação atual e na perspectiva do futuro, tendo por base o formato em que os Fóruns e Conselhos Estaduais operaram no período de 2003 a 2006.

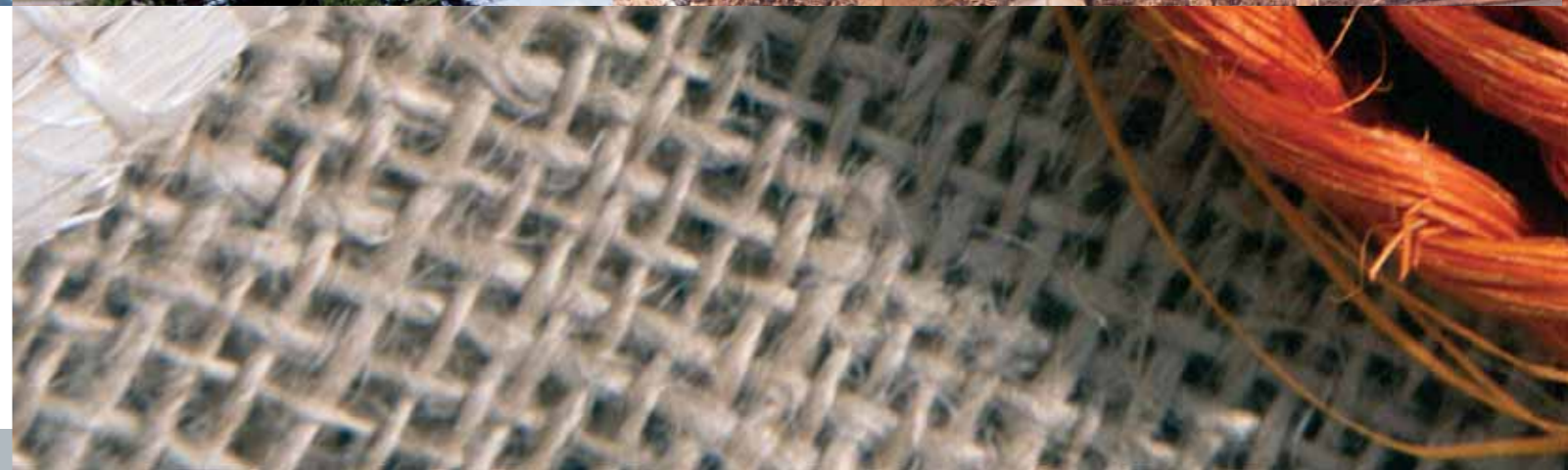
Com atuação hoje de forma isolada, estes apresentam necessidades de integração tanto com os ambientes internos como com os externos, o que proporcionaria o fortalecimento do relacionamento institucional e empresarial das entidades e instituições dos membros constituintes. Da mesma forma promoveria e qualificaria os resultados sobre a formatação dos roteiros, produtos e destinos.

Neste aspecto um dos grandes desafios a ser vencido pelos colegiados, é o de funcionarem como organizações tendo o entendimento de que é preciso compartilhar para juntos ampliar as chances dos resultados para as metas projetadas/ estados e país.

Devem portanto, estabelecer estratégias comuns e convergentes, de interesse dos estados, regiões turísticas, municípios e macrorregiões, para implementar as infra-estruturas, acessibilidade e transportes, promoção e marketing, devendo para tal ultrapassar interesses individuais em favor de objetivos coletivos.

Essa linha de atuação remete diretamente para a importância de Fóruns e Conselhos Estaduais, bem organizados e com adequado funcionamento, uma vez que representam os “ nós ” da rede de cooperação que o Ministério do Turismo já operacionaliza no âmbito das Macrorregiões,

Estados e Regiões Turísticas.



# Parte 2

## Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo

Os colegiados são espaços representados por diferentes segmentos e grupos institucionais, empresariais e sociais para construir acordos e consensos, em torno de realizar uma missão comum.

### II. 1. Objetivos

São objetivos dos colegiados estaduais para a gestão descentralizada do turismo nacional:

- A consolidação e continuidade das Políticas Nacional e Estadual de Turismo;
- Apoiar na definição e execução da Política de Desenvolvimento Turístico do Estado, Regiões e Municípios;
- A Promoção, coordenação, monitoramento, incentivo e avaliação da execução dos programas da Política de Turismo;
- Integração e articulação das políticas públicas e privadas do setor;
- Otimização de recursos e resultados;
- Fortalecimento da cadeia produtiva do turismo integrando os setores público, privado e 3º setor;
- Desenvolvimento de produtos turísticos de qualidade, orientado por metas, no foco dos produtos e mercados;
- Constituição de canal de ligação entre o Governo Federal e os destinos turísticos;
- Atuação junto a outros órgãos e entidades que exercem atividades relacionadas com o turismo;

### II. 2. Referências para a Estrutura, Organização e Funcionamento

#### II.2.1. Estrutura

O processo tem origem a partir da iniciativa de um grupo de lideranças identificado com o turismo que constituirá o colegiado, observando os seguintes aspectos:

- Existência de Liderança dos setores que compõem o turismo, seja privado ou público;
- Identificação das diversas instituições públicas e entidades privadas envolvidas com as atividades do setor turístico;

#### II.2.2. Organização

##### Composição

- Há o consenso de que os colegiados podem refletir a composição do Conselho Nacional de Turismo, garantindo a participação das instituições públicas, e, com maior representatividade as entidades privadas. O tamanho não deve ser tão grande, a ponto de inviabilizar o funcionamento, nem tão reduzido, que não seja representativo dos segmentos que compõem a cadeia produtiva do turismo estadual.
- É fundamental garantir a participação de representantes das regiões turísticas / Programa de Regionalização, que podem ser públicos, privados ou do 3º setor, a depender da cultura institucional / empresarial de cada território / região / estado.
- Definição da composição do colegiado - preferencialmente o setor privado deve ser majoritário e, na impossibilidade, a composição deve ser paritária observando que as instituições públicas representem os principais setores indiretos ao turismo como transporte, infra-estrutura, meio ambiente, cultura etc;
- Inclusão das várias entidades representativas das categorias de atividades existentes, tais como agências e operadoras, alimentação, lazer e entretenimento, eventos, meios de hospedagem, transportes, organizações patronais, organizações de trabalhadores, dentre outras

## Membros do Colegiado

- São os legítimos representantes das entidades pelas quais foram designados. No setor privado, a representatividade dos membros contempla as diferentes categorias de atividades como: agências e operadoras, alimentação, segmentos turísticos, eventos, meios de hospedagem, transportes, organizações patronais, organizações de trabalhadores, dentre outras. A representação do setor público está relacionada às instituições com interface no turismo, tais como infra-estrutura, cultura, transportes, meio ambiente, agricultura, dentre outros.

## Perfil

- Os membros dos colegiados possuem dentre outras características:
  - conhecimento técnico sobre as temáticas discutidas de interesse turístico;
  - poder de articulação e comunicação;
  - poder de liderança;
  - efetiva representatividade da sua entidade;
  - compromisso;
  - disponibilidade para participar das reuniões;
  - poder de decisão;

QUADRO I

### Composição Atual dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo, por Macrorregiões

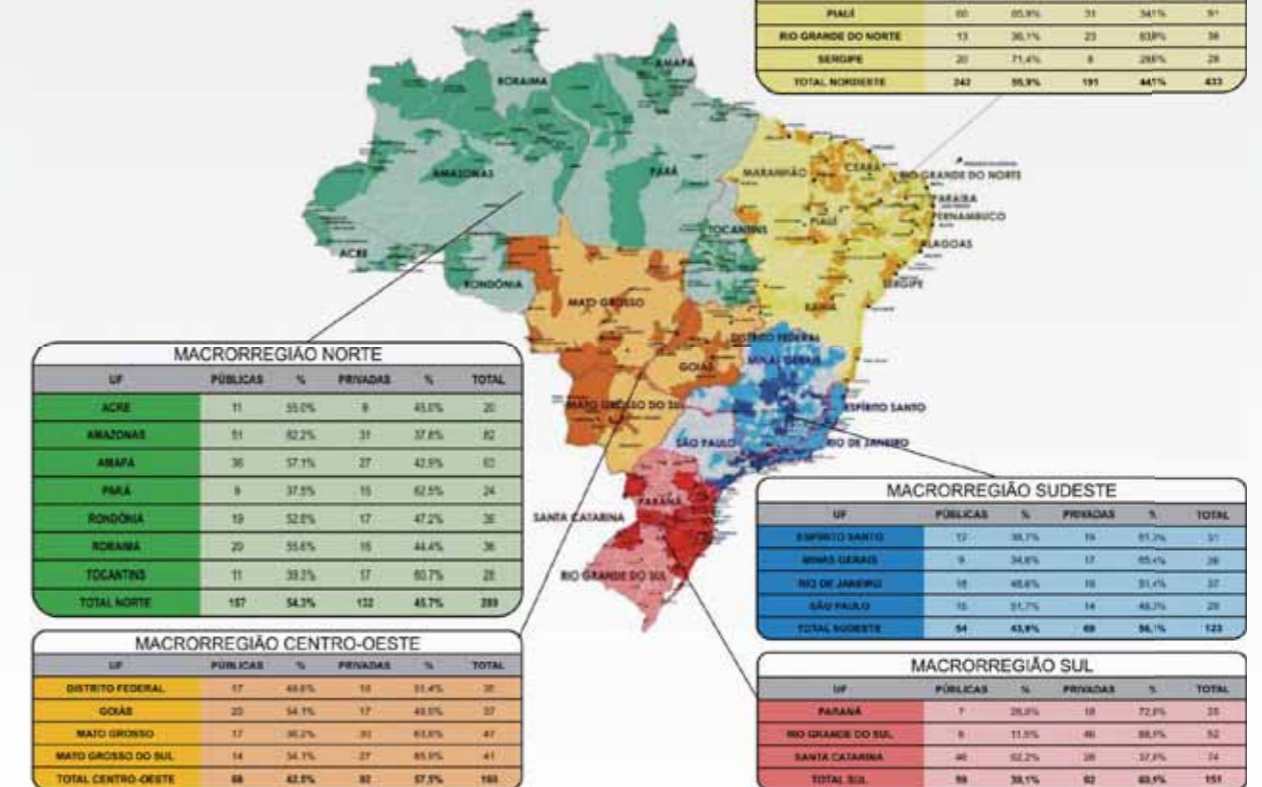
MACRORREGIÕES	PÚBLICO		PRIVADO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
NORTE	171	55,0	130	45,0	303	100,0
NORDESTE	250	58,0	164	42,0	415	100,0
CENTRO-OESTE	97	39,0	92	61,0	189	100,0
SUDESTE	55	40,0	81	60,0	136	100,0
SUL	101	44,0	83	56,0	185	100,0
TOTAL	619	50,4	609	49,6	1.228	100,0

Fonte: DEPAT, outubro de 2006 – Ação de Fortalecimento dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo

Em todo o país, os Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo congregam 1.228 conselheiros, representantes de instituições públicas e entidades privadas, com praticamente 50,0% a participação pública e 50,0% a presença privada. Nas Macro Regiões Norte e Nordeste, predominam os colegiados com maior representatividade pública e, nas demais Macro Regiões, Centro Oeste, Sudeste e Sul, o maior percentual na composição é das entidades do setor privado.

### PROGRAMA DE GESTÃO DESCENTRALIZADA PARTICIPAÇÃO DAS ENTIDADES PRIVADAS / INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NOS FÓRUNS / CONSELHOS ESTADUAIS

UF	PÚBLICAS	%	PRIVADAS	%	TOTAL
BRASIL (27 UF's)	1161	47,8%	1066	45,8%	2312



Fonte: MTur/DEPAT – outubro de 2006- Ação de Fortalecimento dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo

A Figura 3 permite inferir que a definição dos participantes do colegiado reflete a realidade e peculiaridades do turismo estadual. Algumas Unidades da Federação, tem o setor privado como majoritário, outras a composição é paritária, com igualdade no número de instituições e entidades dos setores público e privado.

A representação das Regiões Turísticas na composição do colegiado estadual, conforme Quadro 2 é bastante variada, indo desde a representação municipal (por Prefeituras) até por um conjunto de três membros / regiões, em formato tripartite

**QUADRO 2**

**Representações Municipais com assento nos Colegiados**

MACRO REGIÕES	REPRESENTADOS POR PREFEITURA MUNICIPAL	REGIÕES TURÍSTICAS (CONSELHOS, PÓLOS, REGIÕES, CIRCUITOS)	FÓRUNS / CONSELHOS
NORTE	AP (16 Prefeituras) AM (17 Prefeituras)		
NORDESTE	AL (18 Prefeituras) BA (14 Prefeituras) CE MA (36 Prefeituras) RN (02 Prefeituras)	BA (Representantes de Pólos) RN (Pólos)	CE (09 Fóruns Regionais) PE (Assoc de Secretários Municipais de Turismo - ASTUR)
CENTRO OESTE		GO (Regiões Turísticas) MT (Pólos) MS (Conselhos Municipais)	MS (Fóruns de Turismo Regionais)
SUDESTE		ES (Regiões Turísticas) MG (Circuitos)	RJ (Fórum de Secretários Municipais)
SUL		RS (Rotas e Regiões) SC (Gerências de Programas)	PR (Secretários Municipais de Turismo)

Fonte: Documentos enviados ao DEPAT/MTur pelos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo / 2006

**Decreto e Regimento Interno**

São importantes instrumentos que disciplinam o funcionamento do Colegiado, seja Fórum ou Conselho. Devem ser dinâmicos, passíveis de ajustes na medida em que ocorram mudanças e identificadas novas alternativas para execução das atividades dos colegiados. Como instrumentos operacionais do colegiado, devem ser organizativos, simples e diretos. São construídos de forma participativa, limitando-se às questões básicas de estrutura e funcionamento do colegiado.

A definição do Decreto e Regimento Interno visa estabelecer as regras de funcionamento do colegiado. O mesmo deve ser flexível, com regras claras e permanentes, capazes de garantir seu pleno funcionamento.

**QUADRO 3**

**Situação de Estruturação dos Fóruns e Conselhos Estaduais**

MACRO REGIÕES	DECRETO	REGIMENTO INTERNO
NORTE	AC, RO, RR	AP, PA, RO, RR
NORDESTE	CE, PE	AL, BA, CE, MA, PE, PB, SE
CENTRO OESTE	DF, GO, MS,	DF, MS, MT,
SUDESTE	ES, SP	ES, RJ, SP
SUL	PR, SC	PR, SC

Fonte: Documentos enviados ao DEPAT/MTur pelos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo / 2006

**Câmaras Técnicas**

- As Câmaras funcionam como grupos técnicos e constituem um importante agrupamento para aprofundar temas de interesse do turismo ou demandas pautadas pelo colegiado. São formadas por pequeno grupo de conselheiros e convidados que se organizam em caráter consultivo e propositivo para assessorar o colegiado – fóruns e conselhos - nas suas deliberações.
- As Câmaras devem ser organizadas, e desenvolver seus trabalhos de forma planejada, mediante um plano de trabalho. Algumas podem ser permanentes e referenciadas no Conselho Nacional de Turismo e outras temporárias, fruto de demandas específicas e alinhadas com as linhas gerais do colegiado.
- As Regiões Turísticas dos estados devem estar representadas nas Câmaras Técnicas e participar na definição e elaboração das propostas em função dos temas locais específicos, portanto, atuando como convidadas. É importante que os representantes das Câmaras possuam poder de articulação junto às diversas entidades. Recomenda-se que preferencialmente, essas Câmaras sejam operadas de forma conjunta com apoio do poder público, mas coordenada pela iniciativa privada.
- Na ausência dos colegiados regionais para analisar projetos das regiões, as Câmaras Técnicas constituem um espaço para análise preliminar e recomendações dos projetos a serem deliberados no colegiado.

**II. 2. 3. Funcionamento**

**Calendário de Atividades**

- Existência de calendário anual, com datas e locais pré fixados da agenda de trabalho, assegurando a participação dos membros do colegiado. As datas podem coincidir com eventos da atividade turística, realizadas no estado, suas regiões / pólos / circuitos etc.

**Periodicidade das Reuniões**

- Reuniões bimensais ou trimestrais para que nos intervalos, as instituições e entidades possam descentralizar as informações mantendo um processo de articulação interna e externa com os seus pares, sobre temas e encaminhamentos resultantes do trabalho do colegiado.

**Local das Reuniões, Seminários, Visitas Técnicas**

- Definição do local para realização da atividade do colegiado com rodízio junto às sedes das instituições e entidades, para possibilitar maior integração e comprometimento dos membros constituintes.
- Sugere-se que as reuniões ordinárias dos Fóruns e Conselhos Estaduais sejam realizadas na capital e as reuniões extraordinárias – seminários, visitas técnicas, eventualmente, se as condições oferecidas forem favoráveis, descentralizar para as regiões / pólos / circuitos, etc, como forma de:
  - prestigiar as regiões;
  - oportunizar o conhecimento “in loco” dos produtos e serviços;
  - contribuir na motivação e despertar o envolvimento dos agentes locais;
  - criar espaços de interlocução das entidades favorecendo a ampliação dos relacionamentos;
  - estimular a formação do trade nas regiões turísticas;
  - realizar encontros paralelos com os próprios associados das entidades;
  - promover oportunidades para troca de experiência e capacitação em serviço.

- Sugere-se critérios para seleção das cidades sedes das reuniões e / ou encontros nas regiões:
  - integrar uma região turística / pólo / conselho etc;
  - constituir um município com estrutura de acessibilidade e oferta de alimentação, meio de hospedagem

- além de espaço adequado para o evento;
- existência de projetos turísticos estruturantes na região, já aprovados no colegiado;
- a região integrar o colegiado estadual.

#### Convocação para Atividades do Colegiado

- As reuniões ordinárias são definidas no calendário anual, realizada pelo presidente do colegiado, através da secretaria executiva e a convocação é realizada por meio eletrônico, com antecedência mínima de 10 dias. Na convocação é enviada a pauta da reunião, a Ata da reunião anterior e o quadro síntese com parecer técnico dos projetos.

#### Pauta

- Definida de forma participativa, inclui assuntos de interesse geral e específicos das instituições e entidades, sugeridos pela cúpula diretiva e membros do colegiado. A pauta deve ser enviada antecipadamente aos conselheiros.

#### Formato

- O formato da reunião ordinária é aberto para garantir o nível de transparência e legitimidade, bem como, oportunizar o conhecimento entre os representantes das regiões. As reuniões extraordinárias, devem se adequar a cada situação. É sempre importante definir o espaço físico através de lay out diferenciado para conselheiros e ouvintes / convidados.

#### Presidência

- As atividades, inclusive as reuniões, são dirigidas pelo presidente, ou vice-presidente, e eventualmente, pelo secretário executivo, em conformidade com o estabelecido no regimento interno. Na ausência destes, o colegiado deve ser soberano para indicar um outro con-

selheiro. O direito à manifestação nas reuniões ordinárias é dos conselheiros titulares, e em caso de sua ausência, os suplentes. É importante a alternância da coordenação dos trabalhos das atividades entre o setor público e privado, com delegação pelo presidente, o que possibilita mais dinâmica e espaço para as entidades, ampliação das parcerias e comprometimento dos conselheiros.

#### Quórum

- Estabelecer um quórum no regimento para validar as reuniões.

#### Encaminhamentos

- Da mesma forma que o quórum, considerar no regimento, a participação ideal dos membros titulares ou suplentes para votação e aprovação de proposições e encaminhamentos.

#### Rotatividade

- Evitar a rotatividade para garantir eficiência e facilitar a tomada de decisões. A indicação para o colegiado deve ser de dois representantes, um titular e outro suplente. Para as instituições públicas, deve se observar que pelo menos, um dos indicados seja um técnico do quadro efetivo.

#### Projetos

- Projetos que demandam apoio técnico ou financeiro do Ministério do Turismo devem ser apreciados pelo colegiado. O encaminhamento ocorre com análise e parecer pela região/base do projeto e, apenas aqueles com parecer favorável são apreciados pelo colegiado.
- Os projetos devem envolver um padrão de informação mínimo, contendo: objeto do projeto, produtos, metas e resultados, parcerias, valor, origem dos recursos financeiros e prazos de execução. Os projetos devem ser orientados pelos seguintes critérios:

- localização em região turística;
- integrar municípios da região turística/roteiros;
- promover o turismo sustentável;
- promover resultados para a região e benefícios para a população;
- contribuir para as metas do turismo estadual e nacional;
- ter enquadramento em ações do Plano Plurianual e nos Programas do Plano Nacional de Turismo/Macroprogramas;
- ter instância regional organizada;
- realize a parceria pública / privada.

#### Convidados

- Devem ser representantes de instituições e entidades com relacionamento estratégico na cadeia produtiva do turismo do estado como:
  - infra-estrutura (acesso, energia elétrica, saneamento, segurança pública, telefonia);
  - Institutos de Ensino Superior;
  - Imprensa, lideranças sociais e políticas locais;
  - Entidades de classe (sindicatos, produtores rurais, CDL, artesãos, Associação Comercial);
  - Instituições de crédito, entidades ligadas ao meio ambiente e o trade turístico.

#### Ata

Além de registro, é um instrumento de gestão e memória efetiva da ação do colegiado, seja através da reunião ou outra atividade. Deve ser instrumento de análise das recomendações e encaminhamentos para monitorar e acompanhar o plano de trabalho do colegiado.

#### Plano de Trabalho

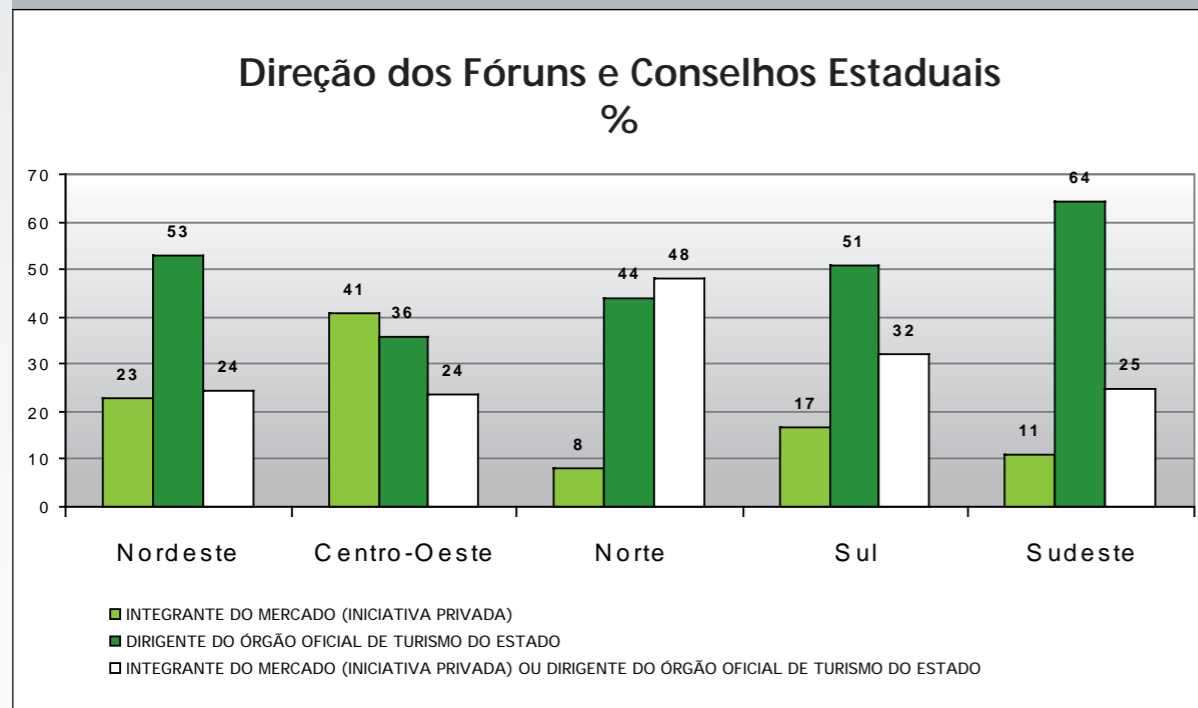
- É o instrumento de orientação que sistematiza o planejamento operacional das atividades do colegiado. Deve ser compatível com o período de cada mandato, no caso dois anos.

#### II. 3. Direção dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo

- Os setores público e privado devem estar representados na cúpula diretiva do colegiado. Se o presidente é do setor público, o vice-presidente deve ser do setor privado, ou vice versa;
- A direção deve ter o presidente e um imediato que é o vice-presidente;
- A presidência do colegiado pode ser tanto exercida pelo dirigente do órgão oficial de turismo estadual, quanto ser escolhida em processo eletivo, dentre os seus membros;
- A direção do colegiado tem mandato de dois anos, com impedimento de reeleição. A medida visa proporcionar rotatividade na direção do colegiado, tornando-o dinâmico e democrático;
- O colegiado requer uma secretaria executiva preferencialmente exercida pela representação do órgão oficial de turismo no estado. No caso dos colegiados regionais, o setor privado pode assumir a secretaria executiva;

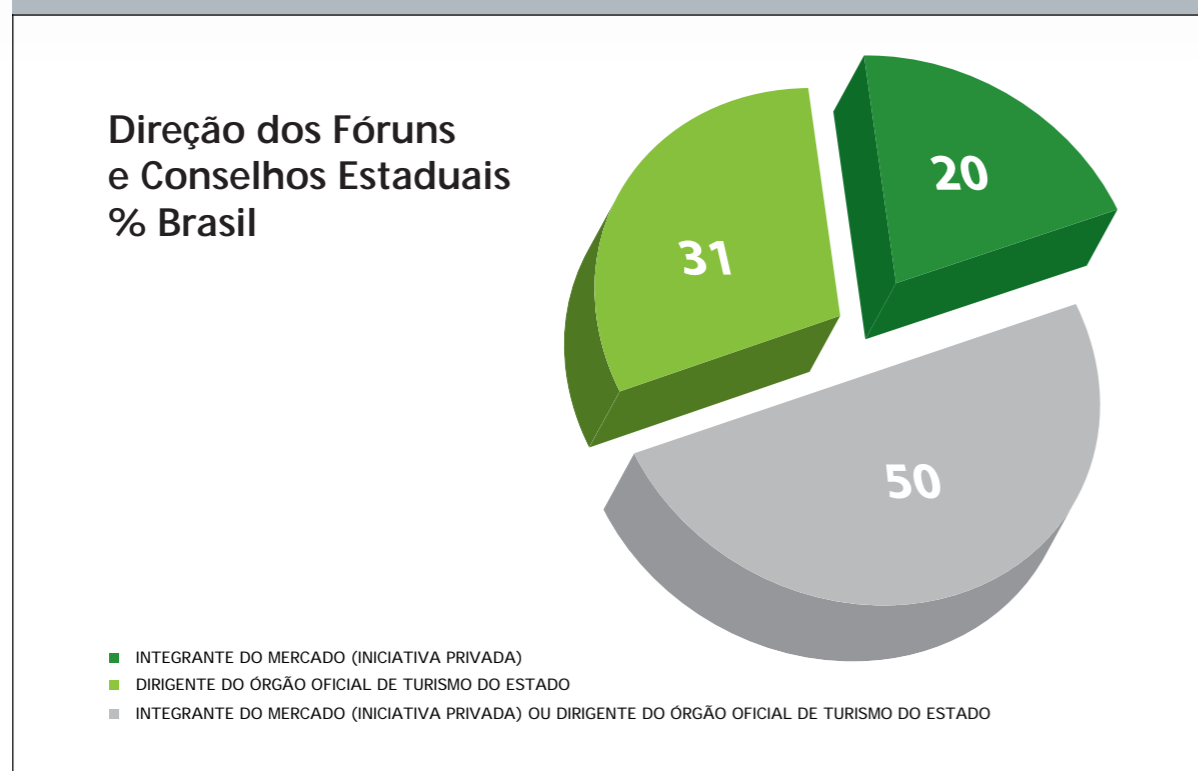
Os Gráficos 1 e 2 a seguir apresentam o resultado da posição dos membros representantes dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo sobre o modelo ideal para a direção dos colegiados.

GRÁFICO 1



Fonte: Pesquisa direta realizada junto aos Fóruns e Conselhos Estaduais – DEPAT/ MTur 2006

Gráfico 2



Fonte: Pesquisa direta realizada junto aos Fóruns e Conselhos Estaduais – DEPAT/MTur 2006

## Secretaria Executiva

A secretaria executiva do colegiado possui atribuições relativas à organização da logística e preservação da memória das reuniões. Pode ser permanente se tiver um espaço físico definido, desvinculada do órgão oficial do estado.

Sua operacionalização pode ser um misto público e privado, mas por constituir uma atividade operacional, requer disponibilidade de recursos financeiros para custear despesas, o que em geral remete para o poder público que disponibiliza a infra-estrutura necessária. O ideal é que a secretaria executiva seja instalada em local fixo, profissionalizada e específica para exercer sua missão com a designação de um profissional com perfil adequado, em tempo integral para cuidar da organização e controle de documentos, convocação e presença dos conselheiros nas reuniões, evitando o extravio de documentação do colegiado.

### II. 4. Aspectos Motivacionais para os Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo

- A credibilidade passada pelo colegiado é obtida em função dos resultados alcançados. Quanto mais o colegiado consegue estruturar produtos concretos através das suas discussões, maior é o nível de motivação dos seus membros.
- São considerados temas relevantes a serem tratados nos colegiados:
  - objetivos do colegiado e ações desenvolvidas;
  - definição dos Governos Federal e Estadual sobre a política de turismo;
  - estrutura, mandato e funcionamento do órgão oficial de turismo;
  - a condução democrática da reunião estimula as pessoas a participar;
  - objetividade nas reuniões, seminários e outras atividades;

- Temas específicos também motivam os colegiados, desde que tratados de forma integrada ao planejamento estratégico do turismo estadual. Dentre outros assuntos relevantes destacam-se aqueles relacionados à:

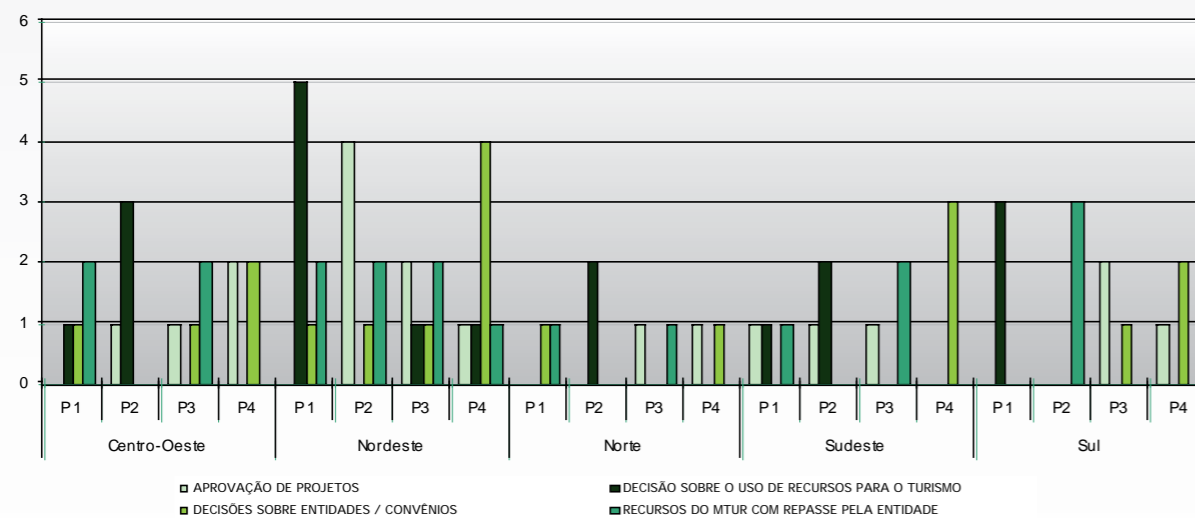
- acessibilidade e transporte;
- infra-estrutura;
- capacitação e qualificação;
- descentralização de políticas e recursos financeiros para o turismo;
- convênios e linhas de crédito;
- formatação de produtos turísticos;
- orçamentos federais e estaduais para o turismo e áreas afins;
- captação de recursos;
- apresentação de "cases" de sucesso;
- parcerias público/privadas;
- marketing e promoção;
- projetos estruturantes para o turismo;
- pesquisas e sistemas de informações;

- A alternância da presidência do colegiado é ainda um fator de motivação, bem como o alinhamento das questões de interesse do empresariado e a prestação de contas dos resultados obtidos em cada período.
- A identificação de fontes de recursos para financiar as atividades turísticas no estado é em geral objeto de atenção permanente do colegiado. Nesse sentido, as informações de convênios firmados pelas entidades componentes do colegiado devem ser sistematicamente repassadas aos conselheiros nas reuniões ordinárias.
- É importante que o colegiado seja colaborativo e definir e interferir junto aos parlamentares na destinação do uso dos recursos das emendas parlamentares, priorizando as demandas das regiões turísticas.

- As entidades que firmam convênios com o Ministério do Turismo, outros Ministérios e instituições do Sistema S, devem apresentar para o colegiado, o uso dos recursos previstos nos projetos, bem como as ações executadas e os resultados alcançados.
- Informações sobre orçamento federal, relativas as emendas de bancadas e individuais, constituem tema relevante para a motivação e participação dos membros do colegiado.

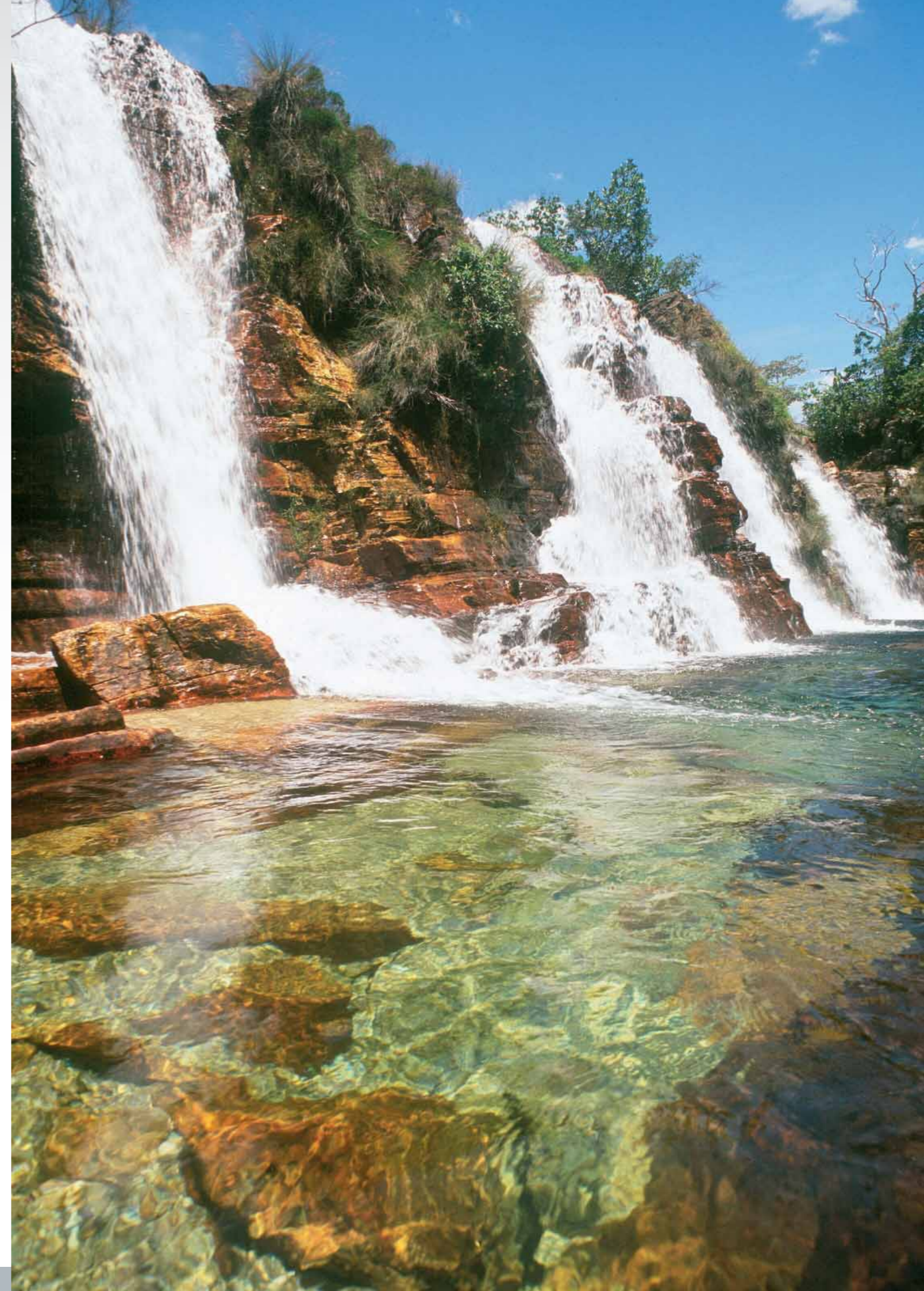
Gráfico 3

Motivação da Participação nos Fóruns - Ordem de Prioridade



Os Membros dos Colegiados elaboraram um ranking sobre os aspectos motivacionais para participação nas reuniões: P1 – Prioridade 1/ P2 – Prioridade 2 / P3 – Prioridade 3 / P4 – Prioridade 4

Fonte: DEPAT/MTur



# Parte

## Integração e articulação na Gestão descentralizada do turismo

A integração pressupõe a necessidade de articulação entre todos os agentes que interagem na cadeia produtiva do turismo, bem como a articulação dos fatores que interferem no seu desenvolvimento.

Como um dos eixos temáticos para o desenvolvimento do turismo, a gestão e o Planejamento priorizam a busca permanente da integração e articulação institucional e empresarial, cujas limitações constituem ainda desafios à superar.

Dentre as recomendações priorizadas para fazer frente ao fortalecimento dos colegiados através do modelo de gestão descentralizada, se faz necessário integrar e articular os diversos setores dos governos no âmbito federal, macrorregional, estadual e municipal, público e privado, no propósito de:

- Ampliar a base de representatividade das entidades nos colegiados das Unidades Federativas, através dos Fóruns e Conselhos;
- Promover adequações institucionais para revitalizar os Fóruns e Conselhos Estaduais com uma maior participação do setor privado nos municípios, regiões turísticas e instâncias macrorregionais;
- Dar um caráter mais operacional às reuniões dos Fóruns e Conselhos Estaduais;
- Intensificar a articulação entre os agentes públicos e privados, fortalecendo a descentralização;
- Estreitar a integração interministerial nas ações com interface no turismo;
- Promover um processo de sensibilização com parlamentares e trade turístico no encaminhamento das demandas das regiões turísticas;
- Consolidar as instâncias regionais e macrorregionais de turismo, transformando-as em organizações representativas.

## Conclusão

De forma colaborativa, a expectativa é que as sugestões relativas ao modelo ideal para o funcionamento dos Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo permitam que os colegiados possam fazer uma reflexão sobre a forma de organização atual e os seus mecanismos de governança, fator fundamental para a perpetuação do modelo de gestão descentralizada do turismo.

Se é possível perceber que o processo de iniciação de um Fórum ou Conselho Estadual de Turismo passa necessariamente pela existência de forças capazes de agregar os distintos atores sociais do Estado em torno de projetos coletivos, possivelmente a sua continuidade passa necessariamente por três questões fundamentais:

- o cumprimento da missão e objetivos pelos quais foi instituído;
- a clara definição dos papéis esperados e desejados das entidades públicas e privadas e,
- a formatação de produtos turísticos que possam simbolizar concretamente a intervenção da entidade na efetiva formulação de projetos de desenvolvimento turístico no Estado.

De uma forma geral, essa é a grande contribuição que o Ministério do Turismo, o FORNATUR e a ABLA esperam como resultado da ação implementada e, conseqüentemente com esse documento ter a possibilidade de indicar sugestões que – mesmo respeitando as características locais, estaduais e regionais específicas e a autonomia gerencial de cada Fórum / Conselho de Turismo – possam auxiliar a reflexão sobre os modelos de governança das entidades, especialmente no que diz respeito aos seus mecanismos de funcionamento operacional, motivação à participação e estabelecimento de mandatos.

Os diferentes colegiados apontam para a necessidade de um amplo trabalho de sensibilização e conscientização junto às diversas entidades, instituições e organizações para repassar a sua importância no desenvolvimento do turismo no estado e regiões turísticas, bem como a realização de trabalhos de forma regionalizada para qualificar as pessoas nas regiões turísticas, valorizando os profissionais locais.



An aerial photograph of a vibrant turquoise lagoon. The water is crystal clear, revealing a sandy bottom with scattered white coral fragments. Two people are swimming in the lagoon; one is wearing red shorts and the other is in a light-colored swimsuit. To the right, a dark, jagged rocky coastline is visible. The overall scene is serene and tropical.

Brasil

Coordenação do Programa de Gestão Descentralizada do Turismo  
Secretaria Nacional de Políticas de Turismo  
gestao.turismo@turismo.gov.br  
Esplanada dos Ministérios – Bloco U  
70065-900 Brasília-DF  
Portal Brasileiro do Turismo  
www.turismo.gov.br



Secretaria Nacional  
de Políticas

Ministério  
do Turismo

