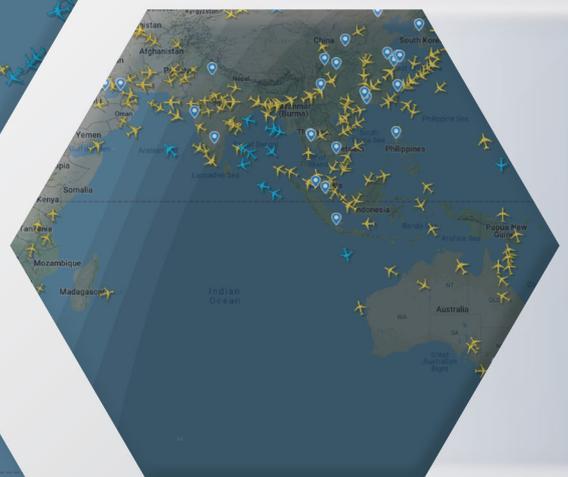
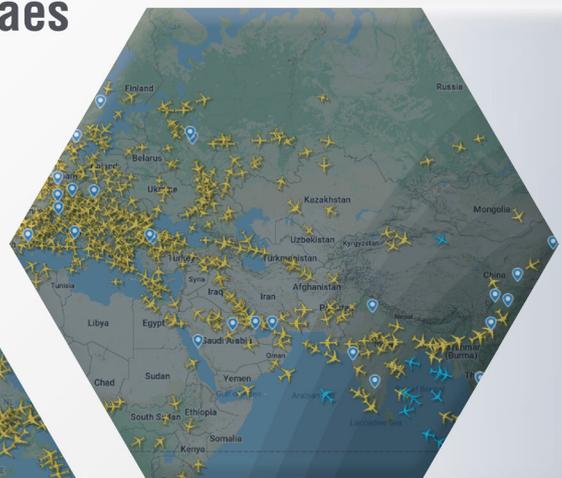
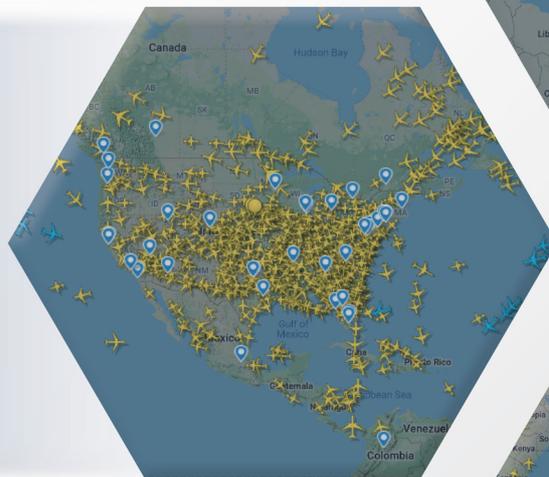


QUALIFICAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS E PRIVADOS DOS MUNICÍPIOS
TURÍSTICOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

POLÍTICA PÚBLICA E PLANEJAMENTO DO TURISMO

Claudia Corrêa de Almeida Moraes
Fábia Trentin
Isabela de Fátima Fogaça



Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro

POLÍTICA PÚBLICA E PLANEJAMENTO DO TURISMO



Claudia Corrêa de Almeida Moraes

Professora, Pesquisadora e coordenadora do MBA em Gestão de Serviços da FTH da Universidade Federal Fluminense. Vice-líder do Grupo de Pesquisa Turismo, Gestão e Território. Pós-doutoranda em Turismo (Universidade do Aveiro), Doutora em Geografia (Unesp), mestre em Turismo (ECA-USP), bacharel em Turismo (PUCamp) e licenciada em História (Unicamp).

 ccamoraes@id.uff.br

 <http://lattes.cnpq.br/1956118479593590>

Fábia Trentin

Professora da graduação e do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade Federal Fluminense. Pesquisadora e Coordenadora do Laboratório de Políticas, Governança e Turismo. Doutora em Turismo, Lazer e Cultura (Universidade de Coimbra). Mestre em Turismo e Hospitalidade (UAM). Bacharel em Agronomia pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).



 ftrentin@id.uff.br

 <http://lattes.cnpq.br/3465070234965219>



Isabela de Fátima Fogaça

Professora e Pesquisadora do curso Bacharelado em Turismo e do Programa de Pós-graduação em Patrimônio, Cultura e Sociedade da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Coordenadora do Observatório de Turismo e Lazer da região turística Baixada Verde. Doutora em Geografia (Unesp), mestre em Turismo e Hotelaria (UNIVALI), bacharel em Turismo (UEPG) e licenciada em Geografia (UNB).

 isafof@hotmail.com

 <http://lattes.cnpq.br/1731543706249446>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Moraes, Claudia Corrêa de Almeida

Política pública e planejamento do turismo [livro eletrônico] / Claudia Corrêa de Almeida Moraes, Fábila Trentin, Isabela de Fátima Fogaça. -- Niterói, RJ : Laboratório de Políticas, Governança e Turismo (LabPGTUR), 2021. -- (Curso de gestores públicos e privados / coordenação Fábila Trentin)

PDF

Parceiros: Ministério do Turismo (MTUR),
Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de
Políticas Governança e Turismo (LabPGTUR).

Bibliografia.

ISBN 978-65-84620-04-9

1. Gestão pública 2. Turismo - Planejamento
3. Turismo - Políticas públicas I. Trentin, Fábila.
II. Fogaça, Isabela de Fátima. III. Título.
IV. Série.

21-90944

CDD-338.4791

Índices para catálogo sistemático:

1. Qualificação de gestores : Políticas públicas :
Planejamento : Turismo 338.4791

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

FICHA TÉCNICA

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Jair Messias Bolsonaro

VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Hamilton Mourão

MINISTRO DE ESTADO DO TURISMO

Gilson Machado Neto

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Daniel Diniz Nepomuceno

SECRETÁRIO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE DO TURISMO

Fábio Augusto Oliveira Pinheiro - Interino

DIRETORA DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Andrea de Souza Pinto

COORDENADORA-GERAL DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Neuza Helena Portugal dos Santos

COORDENADORA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO TURISMO

Maria Luiza Moreira Nova da Costa

COORDENADOR DE PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Francisco Glauber Lima Mota Filho

COORDENADOR DE INOVAÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Sergio Jose do Santos

COORDENADORA DO PROJETO

Fábia Trentin

EQUIPE TÉCNICA

Cibele Priscila Vicente Solano

AUTORIA DO CONTEÚDO

Claudia Corrêa de Almeida Moraes

Fábia Trentin

Isabela de Fátima Fogaça

REVISÃO

Erlly Maria de Carvalho e Silva

PROJETO GRÁFICO

Eduardo Silva Sant'Anna

IMAGEM DA CAPA

Flight Radar

APOIO INSTITUCIONAL

Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro - SETUR/RJ

Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro - Turisrio

Apoio:

Secretaria de Turismo



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER



Realização:

L.A.B. **PGTUR** **uff**

MINISTÉRIO DO
TURISMO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Apresentação do curso

O Curso de Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro é uma proposta do Laboratório de Políticas, Governança e Turismo (LabPGTUR), da Faculdade de Turismo e Hotelaria (FTH) da Universidade Federal Fluminense (UFF), baseado em pesquisa com gestores dos municípios fluminenses, com a finalidade de identificar temas de interesse desses municípios no que tange ao turismo.

Com a identificação dessa demanda, procuramos apoio junto ao Deputado Federal Rodrigo Maia, que destinou orçamento por meio de emenda parlamentar ao Ministério do Turismo. Este, por sua vez, acolheu a proposta do projeto de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, com suporte financeiro e técnico, por meio da **Coordenação Geral de Qualificação do Turismo e do Departamento de Qualificação (DEQUA)**, para elaboração do Termo de Execução Descentralizada, formalizado entre o referido Ministério e a Universidade Federal Fluminense. Contamos ainda com o apoio institucional da Secretaria de Turismo do estado do Rio de Janeiro e da Companhia de Turismo do estado do Rio de Janeiro.

Como resultado, elaboramos o curso de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, estruturado em 13 módulos, dos quais 11 possuem carga-horária de 12 horas-aula e dois de 6 horas-aula, assim distribuídos: **Criatividade e Liderança; Ética e Cidadania; Gestão Pública do Turismo; Política e Planejamento do Turismo; Governança Municipal e Regional do Turismo; Demanda Turística; Oferta Turística; Estudo de Mercado em Turismo; Segmentação do Mercado Turístico; Impactos Econômicos do Turismo; Marketing de Destinos Turísticos; Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública; e Inovação e Empreendedorismo na Gestão Privada.**

O Módulo desenvolvido nesta publicação constitui-se em uma dessas etapas, que juntos iremos percorrer.

Que tenhamos êxito em nossa jornada!

Fábia Trentin
Coordenadora do projeto
novembro de 2021

Noções preliminares

Neste módulo iremos abordar a **Política e o Planejamento de Turismo Municipal**, com a finalidade de lhe auxiliar em como conduzir a política e o planejamento municipal do turismo.

É importante destacar que o planejamento, como você estudou no módulo de Gestão Pública do Turismo, nos remete ao instrumento programático que é um dos instrumentos da política e é constituído por meio de planos elaborados, aprovados e publicizados como documento formal e de orientação ao setor público e privado para indicação dos esforços que serão empreendidos para promover o desenvolvimento do setor.

A abordagem aqui proposta pretende, de maneira clara e objetiva, conceituar termos como política municipal, planejamento, plano, programa e projeto de turismo, bem como apresentar a relação entre eles e as políticas públicas.

Este módulo tem relação direta com o módulo de Gestão Pública do Turismo que você já estudou. Neste sentido, vários conceitos serão aplicados aqui, no contexto municipal. Esteja atento e se necessário, revise o conteúdo anterior.

Objetivos

Ao completar o estudo deste módulo, você deverá ser capaz de:

1. Aplicar o conhecimento referente aos instrumentos da política pública de turismo e das funções do governo, como discutido no módulo de Gestão Pública do Turismo;
2. Identificar a importância da coordenação intergovernamental de políticas públicas no setor de Turismo;
3. Compreender o papel do planejamento do turismo na execução das políticas públicas;
4. Aprender as questões metodológicas para a execução do plano municipal de turismo, com seus programas e projetos.

Plano de Estudos

Unidade 1 – Política Municipal de Turismo: o município como ente federado; a

política municipal de turismo; a coordenação intergovernamental nas políticas públicas de turismo

Unidade 2 - O Plano Municipal de Turismo (análise situacional, estratégia de posicionamento e programas)

Unidade 3 - Elaboração de Projetos [planos de ação de curto prazo].

Apresentamos, a seguir, o conteúdo que lhe permitirá ampliar seu conhecimento a respeito da temática e de sua aplicação, com a finalidade de promover intervenções e melhorias na política pública e no planejamento do turismo, em seu município. Para aqueles que tiveram pouco contato com o tema, deixamos referências que podem ajudá-los a conhecer mais sobre a temática aqui abordada.

Bons estudos!

1. Política Municipal de Turismo

Nesta seção, iremos lhe apresentar conhecimentos básicos e necessários sobre a política municipal de turismo. Você vai obter algumas informações sobre a autonomia e competências do município como ente federado. Na sequência, a política municipal de turismo será abordada a partir de questionamentos básicos que voltam seu olhar para o que é o turismo, quais os efeitos positivos e negativos, quais os instrumentos da política existem no seu município e quais as funções que o governo municipal exerce. Você será orientado a verificar como o turismo está presente no PPA, LDO e LOA e a pesquisar se o seu município possui uma lei que institui a Política Municipal de Turismo. Esses temas são passos importantes para orientar o trabalho dos gestores municipais de turismo, públicos e privados, de forma que o esforço realizado em sua atuação no seu município seja revertido em resultados concretos.

1.1 O município como ente federado

Neste módulo estudaremos o conteúdo sobre Política e Planejamento Municipal do Turismo. Para iniciarmos, vamos retomar alguns conhecimentos básicos, mas que são essenciais ao gestor público municipal.

Vamos lá!

Desde 1988 que os municípios brasileiros se tornaram autônomos, integrando a Federação brasileira, juntamente com os estados e o Distrito Federal, constituindo o Estado democrático de direito como você pode ler no art. 1º da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Ao compor a Federação brasileira, o município passa a integrar a organização político-administrativa e exercer a autonomia que lhe foi atribuída constitucionalmente (art. 18), devendo reger-se pelos princípios constitucionais, conforme estudado no módulo de Gestão Pública do Turismo.

De acordo com Mello (2018, p. 9), o município exerce sua **autonomia** por meio de diferentes formas (Figura 1):

Administrativa	Consiste na capacidade para organizar os seus serviços
Financeira	Diz respeito à arrecadação de suas rendas e ao seu uso, sempre respeitada a orientação legal.
Política	Garante a eleição dos seus agentes políticos – Prefeito, Vice-Prefeito e Vereadores.
Organizativa	Reflete-se na elaboração da Lei Orgânica Municipal – LOM –, sem interferência dos demais membros da Federação.

Figura 1: Autonomia dos municípios.

Fonte: Das autoras.

De acordo com o art. 1º da citada Constituição de 1988, a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como base os princípios fundamentais:

- I. a soberania;
- II. a cidadania;
- III. a dignidade da pessoa humana;
- IV. os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
- V. o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 18 A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição (BRASIL, 1988).

Entre os entes federativos Estado (União), estados (unidades federativas), municípios e o Distrito Federal, há competências estabelecidas que definem a atuação de cada um em relação a determinadas áreas ou setores como saúde, educação, assistência social e segurança pública, por exemplo.

Essas competências, orientam a atuação coordenada dos entes federados, na qual o governo federal ocupa posição central. Existe ainda interação forte entre eles, pois a União e os estados compartilham competências e recursos com os

municípios.

Dentre as competências compartilhadas entre a União e os estados, que exercem a função de formulação da política e o seu controle, além da prestação do serviço (União, estados e municípios), estão: a educação; a saúde; assistência social; segurança pública; água e saneamento. Compete ao município a formulação da política, do controle e da prestação de serviços relacionados ao urbanismo e às estradas locais (MELLO, 2018).

Competências exclusivas ou privativas (BRASIL, 1988)

Art. 30. Compete aos Municípios:

- I. legislar sobre assuntos de interesse local;
- II. suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;
- III. instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;
- IV. criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;
- V. organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;
- VI. manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;
- VII. prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do estado, serviços de atendimento à saúde da população;
- VIII. promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;
- IX. promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual

Você observou que o turismo não consta entre as competências exclusivas?



O turismo, na Constituição Federal, está alocado no âmbito da Ordem Econômica e Financeira, no capítulo dos Princípios Gerais da Atividade Econômica, no art. 180 que estabelece que “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico”. No turismo, as competências não estão definidas. Na Lei Geral do Turismo, o Ministério do Turismo que é entendido como o “Órgão central do Sistema Nacional de Turismo, **no âmbito de sua atuação**, coordenará os programas de

desenvolvimento do turismo, em interação com os demais integrantes”, porém, as competências ainda ficam em aberto.



Assim, é um setor no qual a atuação dos entes federados é concorrente!

Na próxima seção, vamos estudar a política municipal de turismo.

1.2 A Política Municipal de Turismo

No módulo de Gestão Pública do Turismo, você aprendeu sobre políticas públicas e o seu ciclo, políticas públicas de turismo, os instrumentos de execução da política e os instrumentos de orçamento e planejamento governamental.

Neste módulo, estamos considerando o conteúdo anterior e vamos aplicá-lo ao contexto do turismo. A dinâmica e lógica da política com os 3P's são válidas também para o contexto do turismo: as regras do jogo (*polity*), o jogo – a ação e a interação, os conflitos, a negociação (*politics*) e o resultado (*policy*). Quanto ao ciclo da política pública, embora não ocorra em etapas claras e separadas, nos oferece uma linha de raciocínio para compreendermos o processo de produção da política pública no Turismo.

É considerando esse conhecimento que você adquiriu que lhe convidamos a embarcar atentamente no percurso da produção da política municipal de turismo.

Vamos lá!

Imagine que você está no cargo de secretário (a), conselheiro (a) ou gestor (a) de turismo. Nesses cargos você tem a atribuição de coordenar os atores sociais no processo de formulação da política municipal de turismo. Considerando que existem o órgão municipal de turismo e o conselho municipal de turismo, registramos aqui alguns passos com a finalidade de auxiliá-lo nessa jornada.

O primeiro passo é compreendermos de onde estamos partindo...

O seu município é turístico? Qual a importância do turismo para o seu município? A importância é econômica, ambiental e/ou social?



Os atores sociais envolvidos com e no turismo devem ter uma interpretação clara a respeito do entendimento do que é turismo. Você acredita que todos os atores sociais envolvidos com o turismo, no seu município, têm uma interpretação clara do que é turismo?



Propomos um alinhamento a respeito do entendimento do turismo e, a partir disso, uma orientação para a sua abordagem no âmbito das políticas públicas.

Portanto:

O turismo é um fenômeno, sociopolítico e espacial, capaz de transformar as relações inerentes ao deslocamento de pessoas que estão fora de sua residência habitual, que interagem, mais ou menos, com um aparato de infraestruturas, que possui dinâmicas socioculturais, ambientais e político-institucionais capazes de promover o desenvolvimento local, pautado na sustentabilidade, na experiência, no empreendedorismo, na criatividade e na inovação.

O conceito de turismo

Observem quantos conceitos estão imbricados na definição de turismo acima.

Nem todos serão desenvolvidos neste curso, mas você terá oportunidade de interagir com alguns, por meio dos outros módulos, ou por meio de material complementar.

O que queremos enfatizar é a necessidade de compreendermos o turismo a partir de algum conceito em que haja consenso dos atores, e que a partir dele e dos seus desdobramentos, os efeitos negativos e positivos, possamos refletir sobre políticas públicas para o setor.

Apresentamos alguns conceitos que podem nos ajudar:

Conceitos de turismo adotados pela Organização Mundial do Turismo (OMT):

Finalidade estatística

O turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadias em lugares diferentes de seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, tendo em vista lazer, negócios ou outros motivos não relacionados ao exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado (OMT/ONU, 1999, p. 5).

O turismo como fenômeno impulsionado pela demanda, refere-se às atividades dos visitantes e a seu papel na aquisição de bens e serviços. Também pode ser considerado a partir da perspectiva da oferta, e nesse caso, o turismo passa a ser entendido como um conjunto de

atividades produtivas concebidas para atender fundamentalmente os visitantes. Um visitante é uma pessoa que viaja a um destino principal diferente ao de seu entorno habitual, com duração inferior a um ano, com qualquer finalidade principal (lazer, negócios ou outro motivo pessoal que não seja ser empregado por uma entidade residente no país ou lugar visitado) (ONU, 2010, p. 1).

Abordagem teórico-acadêmica:

O turismo pode ser definido como os processos, atividades e resultados decorrentes das relações e as interações entre turistas, fornecedores de turismo, governos anfitriões, comunidades anfitriãs e ambientes circundantes que estão envolvidos na atração e hospedagem de visitantes (GOELDNER; RITCHIE, 2012, p. 4).

A OMT tem empreendido esforços no sentido de delimitar conceitos que sustentam a geração de dados estatísticos mais precisos e confiáveis. Por isso, define o turista, a demanda, a oferta e os motivos de viagens que devem ser considerados para distinguir aqueles que se enquadram no turismo, dos demais que não se enquadram.

Por outro lado, a abordagem teórico-acadêmica coloca o turismo dentro de uma perspectiva mais complexa e envolve relações e dinâmicas decorrentes da interação entre os atores envolvidos com e no turismo, em determinado território.

Os efeitos do turismo no município em que você atua

Sabemos que o turismo provoca efeitos positivos e negativos relacionados aos aspectos econômicos, ambientais, sociais e político-institucionais. Logo, é comum a ocorrência de conflitos entre o grupo de atores (stakeholders) envolvidos direta ou indiretamente com o turismo. Os conflitos podem ser decorrentes de valores éticos, coletivos ou não, que orientam o olhar dos atores governamentais e não governamentais acerca do desenvolvimento da atividade e do fenômeno turístico em determinado território. São também decorrentes de tais dinâmicas e interações os efeitos positivos e negativos do turismo nas dimensões ambientais, econômicas e socioculturais (Figura 2).

Econômicos	Ambientais	Socioculturais
<p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento da receita tributária -Geração de emprego e renda -Aumento de estabelecimentos de prestação de serviços turísticos e de atividades correlatas -Alocação e ampliação da infraestrutura <p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pressão inflacionária -Elevação de custos -Pressão imobiliária 	<p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proteção de áreas naturais -Aumento da biodiversidade -Recuperação de áreas degradadas -Uso racional dos recursos naturais <p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poluição -Lixo -Degradação ambiental -Perda de biodiversidade 	<p>Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valorização da cultura local -Orgulho étnico e o sentimento de pertencimento -Conservação do patrimônio cultural -Inclusão social <p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prostituição -Drogas -Descaracterização da cultura local -Violência

Figura 2: Efeitos positivos e negativos do turismo.

Fonte:Elaboração própria a partir de Trentin (2014) e Goldner (2012).



Você identifica alguns dos efeitos positivos e negativos do turismo em seu município?

Os efeitos positivos e negativos, a dependência e a vulnerabilidade em relação ao turismo, devem orientar as ações para promover o desenvolvimento do turismo sustentável e a identificação de problemas que possam integrar a agenda pública, no ciclo de produção da política.

Uma vez que você e os atores que atuam no turismo já tenham o entendimento do conceito de turismo, e já consigam apontar os efeitos positivos e negativos do turismo, é possível identificar os instrumentos empregados na política municipal de turismo.

Você já refletiu sobre tais termos? Que tal fazê-lo agora?



Apresentamos os instrumentos de execução da política pública nos municípios, verifique se, quanto ao turismo, eles existem ou não em seu município, marcando sim ou não (Figura 3):

INSTRUMENTOS	SIM	NÃO
Instrumento de Organização		
Órgão Municipal específico de Turismo		
Órgão Municipal que inclui o Turismo		
Conselho Municipal de Turismo		
Instrumento Programático		
Plano Municipal de Turismo ou outro similar como turismo rural/ cultural, de negócios, entre outros.		
Instrumento Normativo		
Leis Municipais que incidem no turismo		
Normas, resoluções e regulamentações que orientam o turismo no município		
Instrumento Financeiro		
Subsídios, verbas, incentivos fiscais, empréstimos, impostos e taxas relacionados ao turismo		
Fundo Municipal de Turismo		
Instrumento de Melhora do Conhecimento		
Sistema de informações turísticas como pesquisa de demanda.		
Taxa de ocupação hoteleira		
Números de estabelecimentos de hospedagem, de alimentos e bebidas, embarcações, produtos e atrativos turísticos		
Instrumento de Comunicação e Promoção		
Ações de promoções do destino interna e externamente para atrair turistas e investidores		
Ações de sensibilização dos problemas coletivos do destino turístico que incorporem, por exemplo, valores éticos, sustentabilidade e/ou inclusão social		

Figura 3: Instrumentos da política nos municípios .
Fonte: Das autoras.



Conseguiu identificar tais instrumentos para a execução da política pública de turismo em seu município?

É importante conhecer os instrumentos que auxiliam a implementação da política pública para acompanhar sua execução ou fazer novas proposições.

Mas não são apenas esses os instrumentos a serem considerados na política e no planejamento do turismo, lembra-se do PPA, LDO, LOA e daqueles que orientam o planejamento territorial do seu município?

ATENÇÃO!

Ao Plano Plurianual (PPA), à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), à Lei Orçamentária Anual (LOA) e aos instrumentos de ordenamento do território (plano diretor, lei de uso do solo e plano municipal de meio ambiente).

É fundamental articular o planejamento de turismo aos instrumentos governamentais de orçamento e planejamento, bem como aos instrumentos de ordenamento territorial, uma vez que o turismo é, ao mesmo tempo, produtor e consumidor de um território que precisa ser disciplinado pelo planejamento e pelas normas.

Também, por meio dos instrumentos citados, é possível identificar quais as funções do governo do turismo estão sendo desempenhadas para fomentar o desenvolvimento turístico local.

Você se lembra das funções do governo do turismo estudadas no módulo de Gestão Pública?

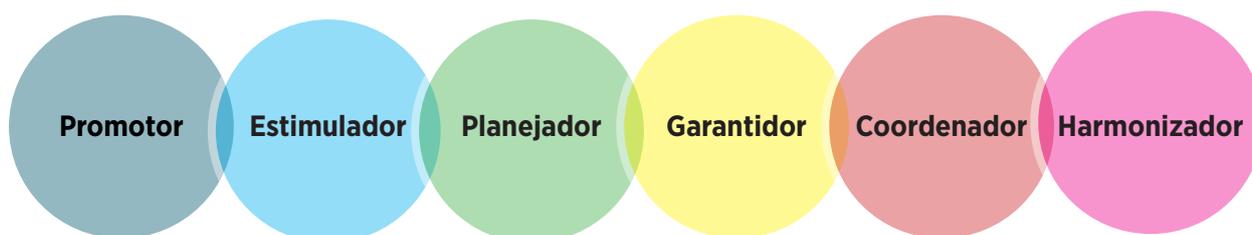


Figura 4: Funções de Governo.

Fonte: Das autoras.

Ademais, o ciclo da política pública de turismo lhe permitiu identificar os processos relacionados às etapas que o compõem, como: identificação do problema; formação da agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação; e extinção.

Com todas as informações reunidas, é possível ter clareza da dinâmica de produção da política de turismo que está estabelecida em seu município e avaliar a sua continuidade ou adequação para maneiras mais efetivas de se conduzir, não apenas na elaboração da política, mas em sua implementação.

Como você fez o exercício prático relativo ao ciclo da política proposto no módulo I, de Gestão Pública do Turismo, está preparado para darmos continuidade ao nosso conteúdo.

Até aqui, todas as etapas, instrumentos e funções do governo passam pela articulação de interesses de atores envolvidos como e no turismo, gerenciamento de conflitos e **coordenação** para que se alcance o desenvolvimento do turismo no município.

1.2.1 A Lei Municipal de Turismo

A Lei Municipal de Turismo tem como finalidade definir a Política Municipal de Turismo e nela expressar a vontade do município em relação ao turismo, além de estabelecer o entendimento sobre turismo, sobre a política e o plano municipal de turismo.

Além disso, define a organização do sistema municipal de turismo, quem coordena o processo de elaboração do plano, qual o papel do Conselho Municipal de Turismo e do Fundo Municipal de Turismo, quem exerce a coordenação do sistema e do plano municipal e especifica os objetivos da política.

A Lei deve ser elaborada por meio da participação dos atores sociais envolvidos no turismo, não apenas aqueles que têm representação no Comtur. Sua implementação deverá seguir as ações estabelecidas no plano municipal de

turismo com acompanhamento e monitoramento do Comtur, de maneira a promover o desenvolvimento do turismo no município.

O seu município possui uma Lei Municipal de Turismo? Se sim, quais informações a seguir estão definidas na lei?

- Entendimento sobre turismo
- Entendimento sobre política
- Entendimento sobre plano municipal de turismo
- Especificação dos objetivos da política e do plano municipal de turismo
 - Definição da organização do sistema municipal de turismo
 - Identificação dos atores que elaboram o plano
 - Papel do Conselho Municipal de Turismo
- Entendimento do Fundo Municipal de Turismo como fonte de fomento
 - Identificação da coordenação do sistema e do plano municipal

Agora, se o seu município não possui uma lei municipal de turismo, que tal trabalhar para isso acontecer?

1.3 A Coordenação Intergovernamental nas Políticas Públicas de Turismo

A coordenação tem relação direta com a organização por meio de federação, como é o caso do Brasil que é uma República Federativa.

A organização federativa brasileira é decorrente do pacto federativo estabelecido e regulado pela Constituição Federal de 1988, na qual há o estabelecimento das competências (compartilhadas ou exclusivas) de cada ente federado (União, estados, municípios e Distrito Federal). Nesse pacto cada ente reconhece a si próprio e o outro em um esforço mútuo para que a unidade entre todos possa culminar com o alcance dos objetivos propostos nas políticas públicas.

A existência de uma federação requer alguns requisitos, você sabe quais são?

- Existência de heterogeneidades que divide uma determinada nação, de cunho territorial (grande extensão e/ou enorme diversidade física), étnico, linguístico, socioeconômico (desigualdades regionais), cultural e político (diferenças no processo de constituição das elites dentro de um país e/ou uma forte rivalidade entre elas); e
- Discurso que defenda a unidade na diversidade, resguarda a autonomia local e busca formas de manter a integridade territorial no contexto altamente heterogêneo;
- Uma relação de equilíbrio entre a autonomia dos pactuantes e sua interdependência. (ABRUCIO, 2005, p. 42).

Com os requisitos para existência de uma federação, ficou mais fácil compreender o porquê de o Brasil ser uma República Federativa?

Precisamos um pouco mais da sua atenção para compreender agora a coordenação, pois dela depende o sucesso ou parte dele, na execução das políticas públicas.

O contexto federativo suscita a necessidade de coordenação entre entes federados. Apresentamos-lhe o conceito de Bakvis e Juillet (2004, p. 6) no qual a “coordenação se refere à disposição ordenada, coerente e metódica de determinado sistema. Por meio da coordenação busca-se alinhar estruturas e atividades, com o intuito de reduzir sobreposições e duplicações, garantindo que os objetivos da ação sejam atingidos”.

Quando falamos em coordenação de políticas públicas e do “ponto de vista formal, pode-se definir coordenação como a organização de todas as atividades, com o objetivo de alcançar consenso entre indivíduos e organizações para o atingimento dos objetivos de um grupo.” (SOUZA, 2019, p. 16).

No que se refere especialmente às competências compartilhadas entre os entes federados, organizações, atores políticos e burocráticos, ressalta-se a importância da coordenação de políticas públicas verticais, que envolve os diferentes níveis de governo, além da horizontal no mesmo nível governamental, uma vez que exercem diferentes papéis nas diferentes fases da mesma política pública (SOUZA, 2019; OCDE, 2013).

Para os autores Castro e Young (2017) e Silva (2012), a coordenação apresenta algumas dimensões (Figura 5). Você verá que as dimensões da coordenação ajudam a melhor compreender como ela ocorre.

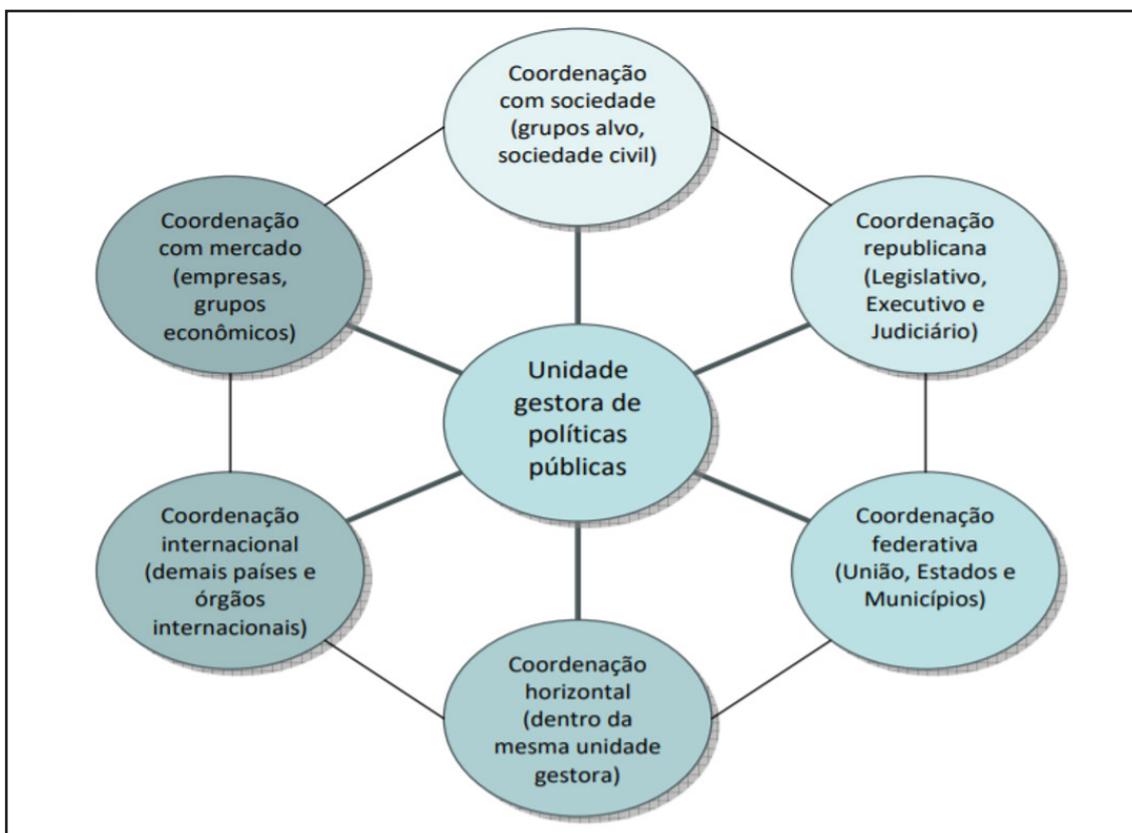


Figura 5: Dimensões da coordenação.

Fonte: Castro, Young (2017); Silva (2012).

Segundo Castro e Young (2017) e Silva (2012), existem vários Desafios de Coordenação entre:

- Unidades gestoras e agentes produtivos (coordenação com o mercado);
- Unidades gestoras e sociedade civil (coordenação com a sociedade);
- Unidades gestoras e diferentes poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário (coordenação republicana);
- Unidades gestoras e distintos níveis federativos - União, Estados e Municípios (coordenação federativa);
- Unidades gestoras e instituições internacionais (coordenação internacional).
- Dentro da própria unidade gestora (coordenação horizontal);

Destacamos o papel da coordenação das unidades gestoras e sociedade civil (coordenação com a sociedade) e ressaltamos a necessidade de capacitação dos representantes da sociedade civil que participam no conselho municipal. Chamamos atenção para outros aspectos como: falta de conhecimento dos trâmites governamentais; orçamento e legislação; falta de acesso a informações; pouca transparência na prestação de contas; confusão entre os interesses pessoais e a não transformação do conselho em uma instância clientelista, que visa ao interesse pessoal em detrimento do coletivo.

Na coordenação entre unidades gestoras e agentes produtivos (coordenação com o mercado), alguns dos desafios relacionam-se à falta de mecanismos de sanção, pelo não cumprimento das normas por parte das unidades gestoras. Na coordenação entre unidades gestoras e distintos níveis federativos - União, estados e municípios (coordenação federativa/vertical), os desafios são acentuados em relação à competição e concorrência (ABRUCIO, 2005), o que afeta o equilíbrio entre os entes federados, além das desigualdades no sistema tributário. Todos os desafios necessitam da incorporação de valores que deem suporte a uma cultura política que deve ser pautada no respeito mútuo e na negociação intergovernamental.

A coordenação dentro da própria unidade gestora, enfrenta o desafio relacionado ao distanciamento entre o processo de formulação e a da implementação das políticas públicas.

A coordenação horizontal, seja por meio de órgão municipal de facilitação do turismo ou não, deve trabalhar para integrar as políticas municipais afins com o objetivo de potencializar o uso dos recursos com o máximo de resultados à sociedade.

Integrar as políticas públicas deveria ser uma premissa do governo municipal, assim como a coordenação do processo de integração. A integração deve ser trabalhada no Plano Diretor, no PPA, no Planejamento Estratégico Municipal.

É nesse momento que se elegem as áreas prioritárias e o que se deseja melhorar no município em determinado período. Se a prioridade é trabalhar os objetivos do desenvolvimento sustentável, será necessário definir quais os objetivos e indicadores e integrá-los em todas as políticas do município, inclusive nas de turismo.

Finalizamos a abordagem da política municipal de turismo. Na próxima unidade você vai aprender sobre o planejamento municipal do turismo. Bons estudos!

2. Planejamento do Turismo

Nesta seção, iremos tratar sobre o planejamento do turismo. Os gestores municipais públicos e privados do turismo precisam atuar de acordo com planos, programas e projetos com o intuito de obter resultados que sejam significativos para os destinos. Por isso, vamos abordar a importância do planejamento para o Turismo, o plano municipal de turismo e as estruturas dos programas. Convidamos você para refletir conosco sobre este tema tão fundamental para o gestor municipal.

2.1 A importância do planejamento para o turismo

Como discutimos no módulo inicial deste curso, a gestão pública demanda planejamento, seja por lidar com a coisa pública e o interesse da coletividade (portanto, muitos interesses e, às vezes, diversos), seja pela obrigação legal que a nossa legislação vem impondo ao longo de sua evolução e amadurecimento – a partir da Constituição de 1988, Lei de Responsabilidade fiscal, Estatuto da Cidade, entre outras que integram o planejamento governamental.

Planejar significa, de forma simples, **refletir** sobre a realidade atual com vistas a **agir** com base em um **plano de ações** para **atingir um futuro/situação desejada**, obviamente, “melhor”, mais racional, mais favorável ao que se almeja alcançar. A partir do processo de planejamento, são definidas **estratégias (formas)** para se alcançar esse futuro, que pode ser “breve” ou mais “distante” (em que os resultados são alcançados em médio e longo prazos).

Em nosso dia a dia, realizamos inúmeros planejamentos, os de curto prazo, como, por exemplo, organizar a dinâmica do dia seguinte – organizar a agenda/ a bolsa ou pasta e já deixar tudo preparado para o que irá ocorrer e suas demandas; e, também, sempre fazemos planejamentos em médio e longo prazos, como uma viagem para um destino mais distante, no próximo ano, que demandará pensar no melhor período, a melhor forma de se locomover, os passeios, documentação necessária, nos hábitos culturais locais e nos recursos financeiros para que se possa desfrutar das experiências do local etc. ou, ainda, planejamentos mais complexos, como a compra de uma casa que demanda uma reserva financeira ou um financiamento bancário mais burocrático e que vai impactar a vida financeira da família como um todo, por anos. Esses planejamentos realizamos com base em **objetivos e metas** a serem alcançados nesse futuro desejado.

Analisando alguns dos principais estudos teóricos do planejamento do turismo

no Brasil:

Para Petrocchi (2001), Ruschmann (2001), Dias (2003) Barreto (2005) e Beni (2018) há várias características associadas ao planejamento turístico. Barreto o entende como um processo ativo (processo está relacionado a tempo e suas transformações), uma atividade dinâmica que possui muitos fatores concomitantes que necessitam ser analisados e coordenados para se alcançar um objetivo possível e satisfatório. É um processo que precisa ser sempre repensado após o alcance dos objetivos traçados. Por isso, ele é uma organização sistemática de um conjunto de ideias e decisões integradas. Vamos usar um exemplo bem atual. Muitos destinos tinham seus planejamentos e o estavam seguindo, com a pandemia da COVID-19 tudo mudou. Os planejamentos já não mais serviam, tornou-se essencial rever o planejamento frente às novas situações impostas.

Ruschmann (2001) acrescenta que a finalidade do planejamento turístico está em ordenar as ações humanas sobre a localidade turística que deve estar vinculada a uma transformação previamente orientada pelos interesses da comunidade. Beni (2018) concorda com ambas as posições e vê o planejamento turístico abranger três pontos: o estabelecimento de objetivos; definição de cursos de ações; e determinação da realimentação. Como podemos observar na afirmação de Barreto - pensar no processo que precisa ser repensado - corresponde à realimentação de Beni. E, por fim, Petrocchi (1998, p. 19) diz que “o planejamento é a definição do futuro desejado e todas as providências necessárias à sua materialização”. A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003) afirma que o planejamento oferece um guia para a tomada de decisões por ações futuras.

Alguns autores internacionais são bem conhecidos por aqueles que estudam o planejamento do turismo no Brasil, como Molina e Rodriguez (2001) e Hall (2001). Molina e Rodrigues concordam com Ruschmann ao entender que a sustentabilidade no turismo depende do planejamento. Hall vai um pouco além da ideia de um guia para a tomada de decisão, ele permite a elaboração de políticas, por conseguinte, trabalha com um conjunto de decisões interdependentes ou sistematicamente relacionadas e não decisões individuais. Enfim, a política municipal advinda do planejamento faz com que haja um alicerce forte para o desenvolvimento do turismo.

Ao tratar da coisa pública, há também processos de planejamento de curto, médio e longo prazos, mas, normalmente, o planejamento da coisa pública visa alcançar resultados **em médio e longo prazos**, pois recai sobre uma carga enorme de responsabilidade, visto que, como já demarcamos, precisa **atender aos interesses coletivos, lida com recursos públicos, regidos por normativas legais, e, após a promulgação da Constituição de 1988, quase sempre, exige a participação social, a partir do planejamento participativo.**

Infelizmente é muito comum ouvirmos líderes políticos em nosso país dizendo **que estão cansados de ouvir falar em planejamento e que querem “ação”**. Mas esse é um posicionamento equivocada, pois a partir do momento em que tudo deve ser executado durante o período de gestão municipal, isto deve estar previsto no Plano Plurianual, elaborado no primeiro ano do mandato eleitoral e direcionado pelo Plano Diretor municipal, que é elaborado e atualizado pelo menos a cada dez anos. Não há como agir sem planejamento.

Além disso, agir sem estudos da realidade e avaliação do que é mais adequado e racional para o bem de todos em relação à coisa pública, com ações definidas de forma rápida e sem fundamentos concretos, pode resultar no não atendimento do interesse da coletividade, privilegiando um ou outro grupo, com investimento em projetos inviáveis e que não resultarão em uma realidade “melhor”, mais racional e mais favorável ao que se almeja, com impactos negativos junto aos recursos explorados, má aplicação de estratégias e tentativas infrutíferas de sucesso, desperdício de dinheiro público, entre outros, podendo gerar até processos de improbidade administrativa, como já discutimos anteriormente.

Você, provavelmente, já ouviu algum líder político falando que não quer saber de planejamento, mas de resultados em curto prazo, não?

Isso ocorre, pois no mundo da política, muitas vezes, valoriza-se mais ter o que mostrar, em vez de benefícios reais e duráveis.

A experiência nos mostra que na maior parte dos setores, os resultados que “realmente” fazem a diferença à vida das populações só ocorrem a partir de ações “muito bem planejadas”, com resultados mais significativos em médio e longos prazos.



De acordo com Fratucci (2000, p.122 apud FRATUCCI e MORAES, 2020), o planejamento turístico é concebido com o desígnio de realizar intervenções e ordenação no território. O fenômeno do turismo se materializa no lugar turístico e sobrepõe os novos fluxos às formas já existentes. No lugar turístico há o espaço e o território¹ e o turismo se apropria desses espaços e os transforma, turistificando-os. Assim, para que o impacto ocasionado seja mais positivo que negativo, é preciso planejar o território que sofrerá ou que sofreu com a ação do turismo. Carvalho e Pimentel (2013) explicam que o planejamento e o ordenamento turístico são desenvolvidos de maneira racional, usando diferentes recursos, ferramentas e processos de

¹ Para mais informações sobre esses conceitos, consultar o material da aula de Oferta Turística.

organização, gestão e monitoramento de formas específicas, com finalidades próprias dos agentes envolvidos. Na figura 6, podemos observar um pouco do que foi aqui tratado. São duas imagens da orla da praia de um destino turístico paulista. Atentem para a intervenção feita no território, antes sem o planejamento e após com o planejamento implementado.

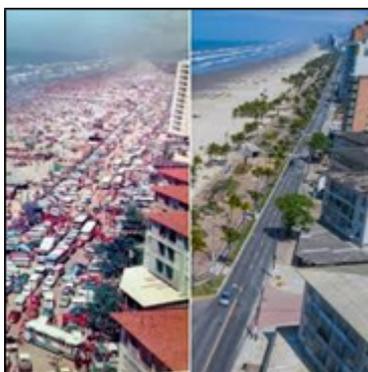


Figura 6: Duas imagens de Praia Grande (SP): Antes e depois do planejamento.

Fonte: Alberto Morão² (2019).

Os objetivos do planejamento devem ser orientados em prol do desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental, no sentido de se obter os benefícios esperados e justificar sua importância. Por isso, métodos e técnicas de planejamento escolhidos influenciam no processo e na gestão do turismo.

No setor de Turismo, como nos demais setores que compõem a Administração Pública, o planejamento é extremamente necessário, para que a atividade se desenvolva de forma a resultar em benefícios duradouros e consistentes para toda a população e para a organização do território municipal, sem causar prejuízo aos recursos explorados; pelo contrário, cooperando com sua valorização e conservação e com a promoção socioambiental.

De acordo com Ruschmann (2001, p.69):

No turismo, cabe ao Estado zelar pelo planejamento através de políticas públicas e da legislação necessárias ao desenvolvimento da infraestrutura básica, que proporcionara o bem-estar da população residente e dos turistas. Além disto, devem cuidar também da proteção e conservação do patrimônio ambiental, aí compreendidos os ambientes natural, psicossocial

² Embora seja uma visão importante para refletir como um planejamento pode alterar um destino, isso não significa que a escolha feita para exemplificar a questão, usando o planejamento em Praia Grande (SP) seja o modelo que indicamos. Aqui as fotos têm o papel de verificar como o planejamento pode organizar, modificar um destino. Alberto Mourão. Página do Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/mouraopg/>. Acesso em 10 fev. 2021.

e cultural, criando condições que facilitem e regulamentem o funcionamento dos serviços e equipamentos nas destinações, necessários ao atendimento das necessidades e anseios dos turistas, geralmente a cargo de empresas privadas [...]. o planejamento turístico realizado por órgãos públicos não visa lucros diretos, mas ao bem-estar social.

Portanto, uma das definições mais esclarecedoras de planejamento turístico é dada por Bissoli (2001, p.34) ao apresentá-lo como:

processo que analisa a atividade turística de um determinado espaço geográfico, diagnosticando seu desenvolvimento e fixando um modelo de atuação mediante o estabelecimento de metas, objetivos, estratégias e diretrizes com os quais se pretende impulsionar, coordenar e integrar o turismo ao conjunto macroeconômico em que está inserido.

Logo, o **processo de planejamento – o refletir para agir de forma racional** – vai fixar um modelo de atuação – o **Plano Municipal de Turismo**, que é um dos principais **instrumentos de execução da Política Municipal de Turismo** para impulsionar, coordenar e integrar o turismo aos demais setores econômicos desenvolvidos em uma localidade, nunca de forma isolada, para que assim possa atingir maior **sustentabilidade**.

A Organização Mundial do Turismo (OMT, 1993, p.22) define o processo de desenvolvimento sustentável do Turismo como aquele que “atende às necessidades dos turistas atuais e das regiões receptoras, ao mesmo tempo protege e fomenta as oportunidades para o turismo futuro. Concebe-se como um caminho para a gestão de todos os recursos de forma que possam satisfazer-se as necessidades econômicas, sociais e estéticas, respeitando ao mesmo tempo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais à diversidade biológica e os sistemas que sustentam a vida.”

Seus princípios centrais são: (i) a sustentabilidade ecológica; (ii) a sustentabilidade social e cultural; e (iii) a sustentabilidade econômica.

Sugerimos que você assista ao vídeo da Garupa - Turismo Sustentável e veja o que significa turismo sustentável:

<https://www.facebook.com/watch/?v=707020219808773>

Destacamos que o **planejamento do turismo** não se faz somente pelos esforços do **órgão oficial de gestão municipal de turismo**. Por ser um setor multifacetado, que se relaciona e depende de inúmeros outros setores e áreas

da Administração Pública, seu planejamento deve se dar a partir do conceito de **planejamento integrado**. Aquele que além de congrega uma série de variáveis – culturais, sociais, ecológicas, econômicas, políticas tecnológicas, congrega as mais diversas áreas da Administração Pública, como as áreas de cultura, meio ambiente, obras, desenvolvimento econômico, agricultura, educação, saúde etc. Nesse sentido, o planejamento do Turismo deve estar integrado a essas áreas da municipalidade, bem como essas áreas, em um município turístico, precisam levar em consideração o setor para seus planos e ações.

Para elucidar, podemos citar o setor de meio ambiente e cultura e sua relação com o turismo. As áreas naturais e os recursos e manifestações culturais compõem a matéria prima, oferta original, que será trabalhada para o uso turístico. Nesse sentido, tanto a pasta de meio ambiente quanto a de cultura precisam trabalhar em parceria com a pasta de turismo. O mesmo se dá com a pasta de educação, pois a sensibilização da população para com o turismo, valorização e conservação de suas riquezas naturais e culturais são fundamentais para processo de desenvolvimento do turismo de forma sustentável, assim, trabalhar em parceria com a secretaria de educação é fundamental. A necessidade da qualificação dos trabalhadores para o turismo contempla o segundo viés da educação para o turismo e da necessidade dessa relação.

Na figura 7, podemos analisar uma situação relacionada ao turismo e o patrimônio cultural, e a integração de organismos para resolvê-la. O exemplo é o Mercado Antônio Franco, em Aracaju (SE), antes da requalificação e após a requalificação. Depois da intervenção, sua atuação no turismo foi ampliada, pois recebeu restaurantes panorâmicos, preservação da memória arquitetônica, higienização, construção de uma praça para realização de eventos e uma área específica para comercialização de artesanatos. O que era antes um espaço muito precário, com graves problemas sanitários e sem controle dos produtos comercializados, passou a ser higienizado e organizado para melhor usufruto dos residentes e dos turistas. Ambas as pastas tinham interesse no projeto: a cultura por conservar e fazer melhor uso do patrimônio e a do turismo por melhorar e ampliar a oferta turística.



Figura 7: Mercado Antônio Franco (antes e depois).
Fonte: Pinheiro (2011).

Outro exemplo é a **parceria necessária entre o órgão oficial de turismo e a secretaria responsável pelas obras de infraestrutura no município**. A infraestrutura urbana de acesso, saneamento básico, comunicação, entre outras, bem como alguns serviços públicos relacionados a **secretarias de segurança pública** são condições imprescindíveis para o desenvolvimento e consolidação do turismo em um município.

Um destino turístico precisa ter saneamento básico, mas não apenas os que têm turismo, todos os municípios necessitam e isto deveria ser uma prioridade municipal. No entanto, quando há um fluxo turístico, aumenta a necessidade desse saneamento por causa da população flutuante e exigirá mais estrutura que a necessária apenas para os residentes. Os gestores do município precisam questionar se esse investimento trará retorno para o município, tendo em vista o que ele irá receber em troca pelo turismo. É importante esclarecer que não se está aqui apenas pensando nos aspectos econômicos, mas em todos os retornos que o turismo possa oferecer. O planejamento auxilia a integrar as diversas áreas do destino turístico, permitindo assim, que se tenha condições de analisar os investimentos e seus retornos e decidir o que é melhor para os residentes.

Uma parceria fundamental é a que se dá com a iniciativa privada. O setor de turismo é operacionalizado pela iniciativa privada, portanto, seu planejamento depende da total congregação com os empresários que vão oferecer os equipamentos e serviços necessários ao setor como hospedagem, alimentação, receptivo turístico, entre outros. Por este prisma, estes grupos, por meio da representação junto aos COMTURs precisam estar presentes durante todo o processo de planejamento e na tomada de decisão sobre os rumos do turismo que são impressos no Plano Municipal de Turismo. Por exemplo, ações como a qualificação dos trabalhadores precisam ser operacionalizadas em parceria com a secretaria municipal de educação e com a iniciativa privada, tanto para viabilizar financeiramente estas ações, quanto para valorizar os trabalhadores qualificados a partir dessas ações em suas empresas.

Assim, a integração das políticas públicas é a única receita para o sucesso do desenvolvimento do turismo.



Outro fator significativo é a **participação social**. Como já destacamos, desde a promulgação da Constituição de 1988, a participação é exigida legalmente para a maior parte dos processos relacionados à gestão pública. Todavia, não nos prendendo à exigência da lei, e valorizando a hospitalidade tão necessária ao turismo, a participação e corresponsabilidade social pelos rumos do planejamento do turismo é algo essencial para o pleno desenvolvimento do

setor. Nesse sentido, o conceito de planejamento participativo também é uma prerrogativa imprescindível ao alcance do turismo sustentável, como promotor do desenvolvimento socioeconômico e sócio territorial. A comunidade deve ser ativa no processo de tomada de decisão sobre os rumos do Turismo no município.

Agora que já tratamos da importância e da necessidade do planejamento, vamos abordar outro tema que permite que o planejamento se concretize no plano. São eles que fazem com que haja a organização dos objetivos e a melhor forma de alcançá-los. Como também, orientam a aplicação dos recursos para a consecução dos objetivos, as atividades compatíveis e os métodos escolhidos, além do monitoramento e mensuração que podem levar a medidas corretivas, caso o desenvolvimento seja insatisfatório (GOMES, 2012).

2.2 O Plano Municipal de Turismo

O **Plano Municipal de Turismo**, como apresentado, é um dos principais instrumentos de **execução da Política Municipal de Turismo**, que direciona o desenvolvimento do turismo em um município. É, também, **o documento que torna o planejamento algo aplicável**.

O planejamento turístico tem como produto final o Plano, que é representado por um conjunto de documentos integrados e coordenados entre si. O planejamento, quando aplicado aos programas e projetos, tem como produto final o Plano de Desenvolvimento do Turismo.

De acordo com Braga (2007, p. 8) as tipologias do planejamento turístico (Figura 8) podem ser:

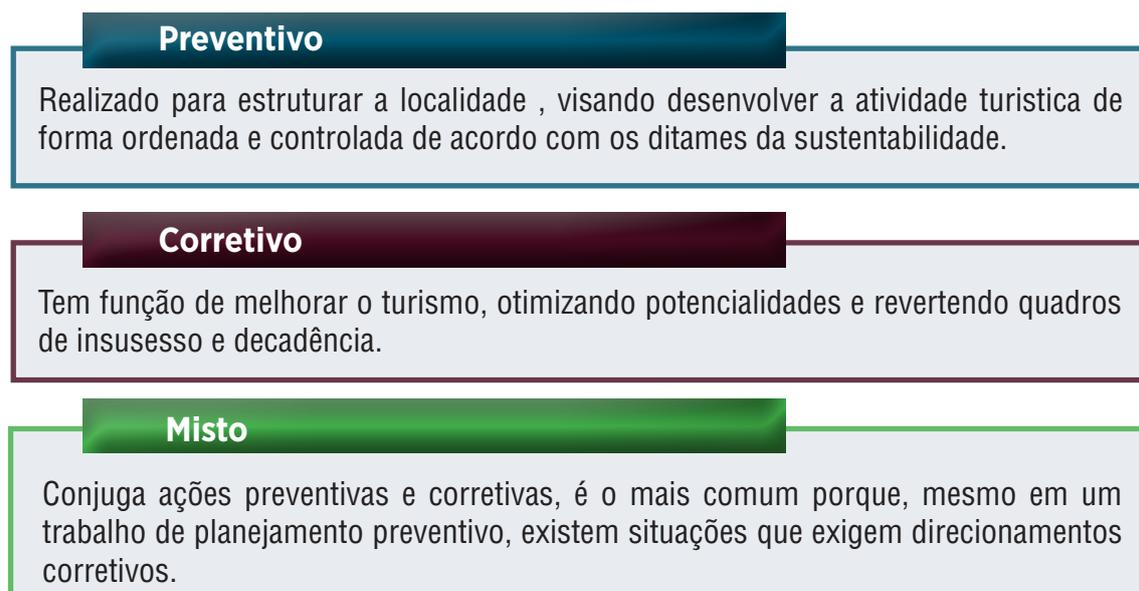


Figura 8: Tipologias de Planejamento turístico.
Fonte: Braga (2007).

Podemos citar como caso de um planejamento preventivo o que ocorre em municípios que ainda não possuem turismo e que planejam tê-lo em seu território. Isto, no Brasil, não é muito frequente, pois o turismo geralmente se inicia de forma espontânea e aos poucos vai crescendo e, então, o planejamento mais realizado é o corretivo. Por exemplo: uma trilha em um parque foi planejada em seu plano de manejo, todavia, o número de visitantes ultrapassou o estipulado e está a degradando. Isto posto, será preciso desenvolver um plano corretivo para o uso da trilha.

Como o desenvolvimento do turismo em um território, geralmente não é temporalmente igual, podem ter ações no plano preventivas e também corretivas, sendo assim, implantado um planejamento misto.

Além das tipologias, podemos classificar os planejamentos. Braga (2007) e Ignarra (2003) apresentam algumas classificações como por aspectos: temporais; geográficos (local, regional, nacional e internacional/abrangência); administrativos (nível de decisão); setoriais (público, privado ou público-privado); e por suas abrangências. Na figura 9, há uma síntese de classificação.

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO			
Tipos de planejamento	Abrangência	Exposição ao tempo	Nível de Decisão
Estratégico	Organização ou todo o território	Longo prazo – 10 anos	Alta administração
Tático	Departamento ou área do Território	Médio prazo – 5 anos	Média Gerência
Operacional	Atividade ou ação	Curto prazo – 1 ano	Supervisão

Figura 9: Inter-relação de algumas características de Planejamento Turístico.

Fonte: Novo e Silva (2010).

Braga (2007) apresenta a Dinâmica do Processo que sintetiza o planejamento (Figura 10). O estudo da realidade baseado em objetivos leva à elaboração do plano e sua aplicação interferindo no ambiente.

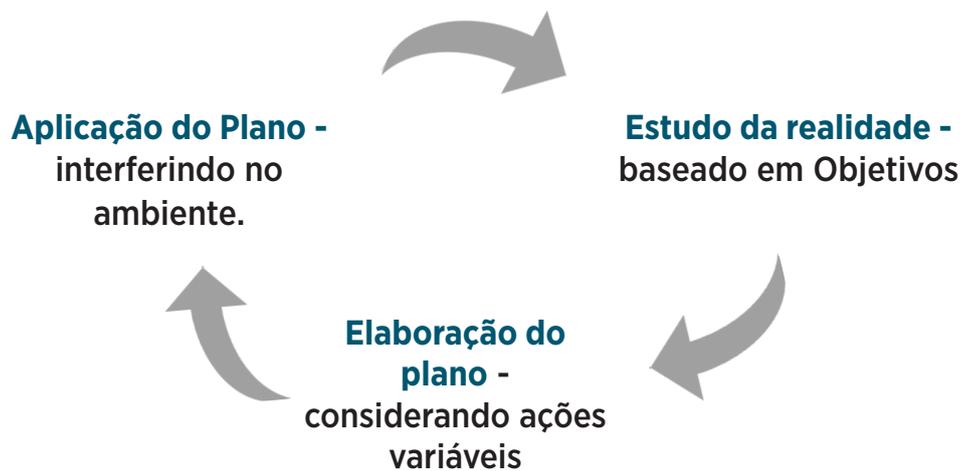


Figura 10: Dinâmica do Processo de Planejamento.

Fonte: Braga (2007).

Quanto aos enfoques dos planejamentos turísticos, os primeiros realizados no Brasil foram na década de 1960 e tinham **enfoque urbanístico**. Tratava-se de uma orientação que visava melhorar ou requalificar determinados territórios (enfoque espacial). Nos anos 1970, o foco voltou-se ao **enfoque econômico** (associados à visão do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e ao Banco Mundial em sua ótica desenvolvimentista). Na década de 1980, o enfoque passa a ser o do **planejamento estratégico** e, após, recebe os princípios da **sustentabilidade**, pela situação em que deixamos o planeta e as condições de vida, e da **integralidade** pelas inter-relações que possuem além do econômico.

Até a década de 1990, o planejamento turístico era executado apenas por técnicos, mas a partir do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), passou-se a adotar em maior número o planejamento participativo, com envolvimento maior de pessoas no direcionamento de seu território. Atente que as mudanças de orientação legal e política, após o período ditatorial, finalizado em 1984, permitiram essa participação, apontando as influências que os ambientes internos e externos denotam nos planejamentos. Isso pode também ser observado em outras orientações como a tecnicista, a desenvolvimentista e até a espacial, associada a um período em que no pós-guerra, o turismo de massas ganha espaços e os destinos precisam alterar seu urbanismo. Assim, atualmente, o planejamento turístico tem o enfoque sustentável, participativo, estratégico e integral por causa do momento que estamos vivendo.

A seguir apresentamos um quadro (Figura 11) com as etapas do planejamento turístico propostas por alguns dos principais pensadores brasileiros sobre planejamento turístico:

AUTOR	ETAPAS DO PLANEJAMENTO	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS
Barreto	Estudo diagnóstico	Investigação, reflexão, compreensão e juízo dos dados da realidade, bem como identificação de fatos e tendências.
	Definição de objetivos	Definição do estado das coisas e que objetivos se pretende atingir com o planejamento.
	Implantação e execução	Instalação e início de funcionamento do empreendimento. É a ação.
	Controle	Acompanhamento com vistas à verificação da correspondência com o planejado, identificação e correção de desvios e/ou bloqueios e fornecimento de subsídios para a etapa seguinte.
	Avaliação do trabalho	Crítica pura ou orientada para um replanejamento. Análise do desempenho dos resultados.
	Introdução	Objetivos e missão.
	Inventário da situação atual	A caracterização geral, o levantamento da oferta, a caracterização da demanda, a investigação da comunidade e a descrição da concorrência.
	Diagnóstico	A análise da oferta, a análise de dados da demanda, a análise da comunidade e a análise da concorrência.
	Prognóstico	As projeções e as tendências.
Beni	Estudo preliminar	Levantamento e cadastramento de todas as características do local.
	Diagnóstico	Análise dos dados levantados no estudo preliminar.
	Prognóstico	Previsão de futuro próximo, baseado na realidade encontrada e a proposição de diretrizes.
Dias	Levantamento da situação (diagnóstico)	Levantamento da situação (diagnóstico)
	Análise do que será planejado	Análise do que será planejado
	Elaboração do plano	Elaboração do plano
	Implantação do plano	Implantação do plano
Petrocchi	Análise Macroambiental	Realização de análise externa (mercado, ameaças e oportunidades) e de análise interna (inventário, pontos fracos e pontos fortes).
	Diagnóstico	
	Objetivos possíveis	
	Estratégias de marketing	Realização de estratégia de conceituação do produto, estratégia do produto/mercado e estratégia de segmentação.
	Estratégia de comunicação	Realização de estratégia que comunique o destino com os demais <i>stakeholders</i> .

Petrocchi	Planos setoriais	Programa de estruturação da oferta turística, programa de promoção e conscientização, programa de formação profissional, programa de coordenação municipal ou intermunicipal, programa de expansão e melhoria da oferta física, programa de normalização e fiscalização e programa de controle e apoio técnico.
Ruschumann	Caracterização Geral	Levantamento dos aspectos gerais, geográficos, econômicos e sociais da região objeto de estudo.
	Aspectos turísticos (Inventário turístico)	Levantamento das condições naturais, culturais, infraestrutura turística, recursos humanos e caracterização da demanda.
	Análise/avaliação	Análise dos pontos fortes e fracos, diagnóstico, prognóstico e diretrizes

Figura 11: Etapas do Planejamento Turístico.

Fonte: das Autoras adaptado de Binfaré; Castro; Silva; Galvão e Costa (2015, p.); Silva e Sonaglio (2013, p. 64).

Binfaré et al (2015, p. 35) levantam um questionamento sobre a etapa do prognóstico:

“Uma vez que ele é baseado no conhecimento da realidade de um local, mas que esta realidade faz parte de um contexto que é dinâmico, e assim passível de muitas mudanças. Este cenário faz com que um processo de planejamento baseado em previsões, corra riscos de ter que corrigir muitas falhas e em pouco tempo ficar obsoleto”.

Por isso, a importância de se monitorar e atualizar os planejamentos constantemente.

Os autores ainda apontam que o que se entende por turismo, fenômeno ou atividade comercial, implicará na concepção de planejamento turístico. Na visão comercial, o planejamento deve ser o ordenamento do arranjo produtivo. Já em relação à compreensão do turismo como atividade humana, envolve várias dimensões, e estas devem ser consideradas no modelo de planejamento. Deixamos como exemplo (Figura 12) as fases propostas por Braga (2007).

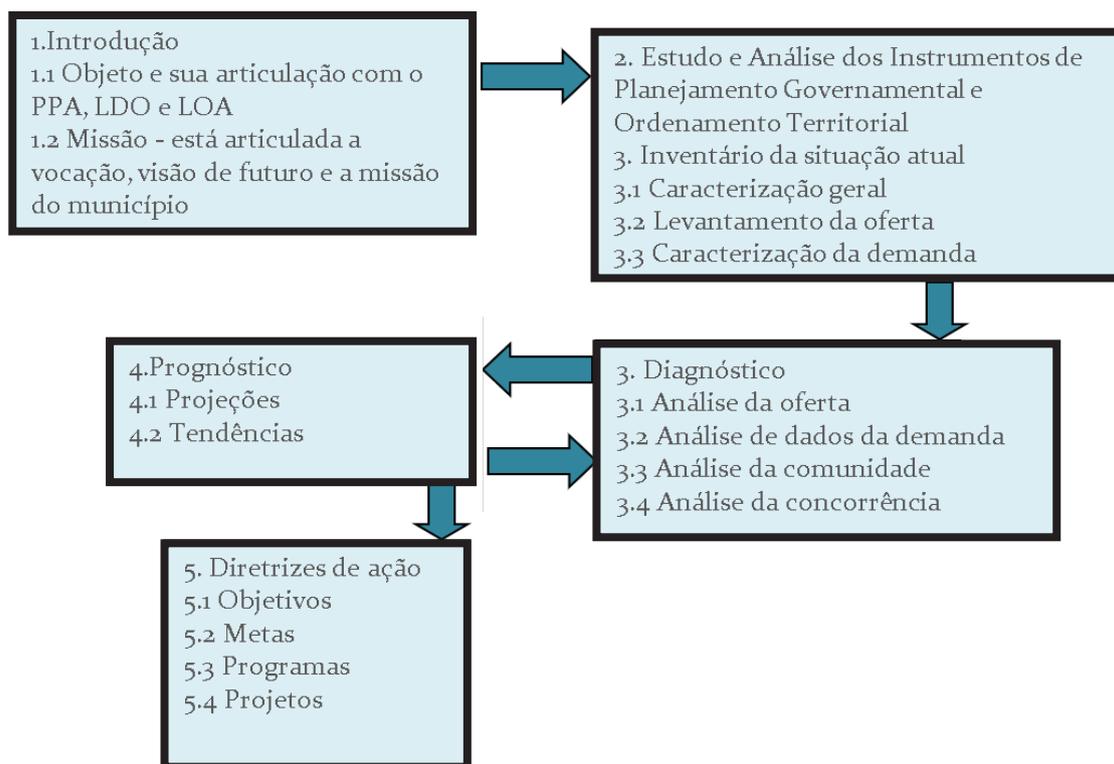


Figura 12: Fases e Etapas do Processo de Planejamento.
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Braga (2007).

Embora não haja um único modelo, todos possuem algumas etapas similares e objetivos comuns. Caberá aos gestores do turismo verificar qual será o mais adequado para o seu município.

Destacamos que todas as metodologias apresentadas focam apenas o turismo. Entendemos que existe uma lacuna importante, que provavelmente, contribuiu para a desconexão entre planos municipais de turismo e sua implementação.



Mas o que acontece? Qual é a lacuna?

Há a necessidade de articular o plano municipal de turismo aos demais instrumentos obrigatórios que a gestão pública municipal deve obedecer e prestar contas. Assim, vinculam no PPA, na LDO e LOA as ações, o orçamento

e o financeiro. No âmbito territorial, o plano diretor é o orientador das ações, inclusive do turismo.

Se o plano municipal de turismo por meio de seus programas e projetos não está contemplado no plano diretor, no PPA, na LDO e na LOA, será implementado com quais recursos?

Terá alguma prioridade?

O plano municipal de turismo se articula ao Plano Diretor e a outros planos setoriais ou não, que têm interface com o turismo?

Há objetivos estratégicos, metas em curto, médio e longo prazos para o desenvolvimento econômico, social e ambiental?

Como o plano de turismo está articulado para contribuir e convergir com os esforços governamentais?

Os programas e ações, projetos e atividades estão contemplados no Plano Plurianual?

Os programas e ações, projetos e atividades estão contemplados na Lei de Diretrizes Orçamentária e Lei Orçamentária Anual?

Se não estiver, é importante incluir o turismo por meio de programas e ações, projetos e atividades, para que tenha orçamento assegurado, e o plano municipal seja implementado.

Com essa preocupação, apresentamos a proposta de incluir na metodologia de planejamento do turismo o estudo e a análise dos instrumentos de planejamento governamental e ordenamento territorial, com a finalidade de identificar se o turismo está ou não contemplado nesses instrumentos.

2.3 Análise Situacional

A definição defendida por Maria Angela Bissoli (2001) destaca que **o planejamento do turismo exige estudos que proporcionem um conhecimento profundo da realidade que se pretende planejar**, não sendo adequado agir no “achismo”.

Aqui iremos apontar como ocorre esta fase do planejamento por meio do planejamento estratégico do turismo.

Planejamento Estratégico, segundo a definição do Ministério do Turismo (BRASIL, 2007), é o instrumento que fixa a visão de futuro para o turismo e norteia as ações necessárias, os responsáveis e os prazos para se atingir essa



perspectiva. É uma ferramenta de orientação, diálogo e negociação entre todos os atores envolvidos com o desenvolvimento turístico de determinado território.

O estratégico refere-se a um modelo bastante usado nas organizações privadas que analisam o ambiente interno quanto aos seus pontos fortes e fracos e o ambiente externo quanto aos seus riscos e potencialidades, em que o estudo da concorrência está presente e permite a construção de cenários futuros para tomar decisões que envolvem riscos. Ele é aplicado para se chegar aos objetivos e metas a serem alcançados. Normalmente, respondem as seguintes questões: qual é o cenário em que o município se encontra frente ao turismo? Aonde se quer chegar? Como se deseja estar daqui determinado tempo? E como chegar lá?

O planejamento estratégico segue a uma série de etapas bem definidas. “A primeira etapa é a **análise da situação atual**, também chamada de **análise situacional ou diagnóstico situacional**, representado por um **retrato do presente**. A análise situacional, que é feita antes de se criar o Plano propriamente dito, baseia-se **em uma série de levantamentos efetuados nesta fase inicial da elaboração do Plano, como os estudos da demanda e da oferta turística**. Os conteúdos desses documentos permitem realizar diagnósticos que descrevem a situação atual do turismo e dos setores relacionados às potencialidades³ e uma avaliação de oportunidades e das ameaças e problemas existentes. Frente aos problemas apontados, são feitas as suas análises (avaliação de causas e consequências) e as possíveis modificações ou melhorias da situação apresentada (análise situacional). Os passos são apresentados na figura 13.



Figura 13: Passos da análise situacional.

Fonte: Das autoras.

³“Potencialidades são as possibilidades de desenvolvimento turístico. É o conjunto de qualidades de localidades que ainda não são atrativos turísticos, mas têm tudo para vir a ser. O potencial turístico gera oportunidades que, para se transformarem em realidade, exigem que se superem dificuldades e problemas” (BRASIL, 2007, p. 37).

Braga (2007) apresenta uma figura em seus estudos que nos ajuda a entender melhor os elementos investigativos no Planejamento Turístico (Figura 14).

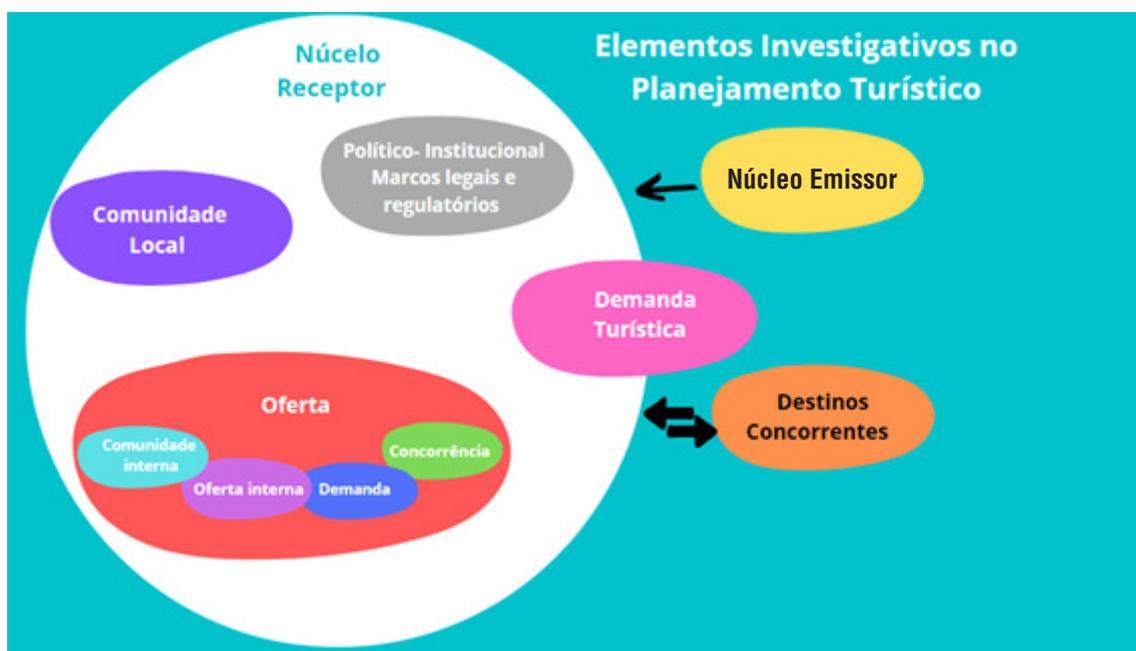


Figura 14: Elementos Investigativos no Planejamento Turístico.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Braga (2007, p. 8).

Na figura 14, é possível ver o processo de investigação do planejamento turístico. Observe que os elementos do núcleo receptor, como a comunidade, a oferta, a demanda, o ambiente político-institucional, os marcos legais e regulatórios, o PPA, a LDO e a LOA e o plano diretor, os destinos concorrentes e o núcleo emissor são analisados, com o intuito de ordenar as ações de planejamento, que, também, poderá oferecer à gestão privada o direcionamento para que ela estructure empreendimentos turísticos lucrativos com base na responsabilidade socioambiental, por meio do prognóstico e das ações.

Esses estudos são os **Inventários da Oferta Turística** para compreender o que existe de potencialidade ou atratividade para o turismo naquela realidade, o estado de conservação desses recursos, e de adequação à exploração turística; **pesquisas de opinião pública junto à comunidade** para compreender como esta se relaciona com o turismo, quais suas aspirações para o setor no seu município; **pesquisa de demanda junto ao turista** para conhecer seu perfil, necessidades e grau de satisfação com o que é ofertado; **pesquisas de mercado junto aos concorrentes**; entre outras, que trataremos nos demais módulos deste curso de qualificação.

De posse dos dados levantados nesses estudos é possível traçar um **diagnóstico, uma análise, do grau de desenvolvimento do turismo na localidade**, de modo a compreender as fragilidades e potencialidades, que direcionarão

as ações preventivas ou corretivas que devem ser executadas, bem como as ameaças que o desenvolvimento do setor sofre diante da situação real estudada e as oportunidades ainda não exploradas e que podem ser aproveitadas com a elaboração do plano estratégico para o turismo.

2.4 Estratégia de posicionamento

O próximo passo é o **prognóstico** do que se espera, em um futuro definido, quanto a objetivos, metas, benefícios, impactos positivos e possíveis estratégias alternativas para se atingir esses objetivos.

O plano é desenvolvido, também, com base em um **prognóstico**, portanto, **definição de cenários futuros** diante da realidade encontrada e das possibilidades viáveis de intervenção naquela realidade. Esses cenários são definidos a partir de estudos de dados estatísticos, como as séries históricas de dados, por exemplo, sobre a visitação turística em baixa e alta temporada, em datas especiais; dados estatísticos sobre a população, como taxa de envelhecimento, população deficiente, entre outros, e de estudos sobre as tendências nos mais variados aspectos, sociais, econômicos, ecológicos, tecnológicos, políticos e como esses podem influir de forma positiva nos rumos do setor de turismo daquela localidade, região, estado ou País, sendo uma oportunidade, ou pelo contrário, sendo uma ameaça.



A elaboração do plano visa eliminar as fraquezas e otimizar as forças percebidas no diagnóstico. Geralmente, usa-se algumas ferramentas, como a bem conhecida Análise SWOT. Alguns autores usam no planejamento estratégico ainda a análise das 5 forças competitivas de Porter que possibilitam a análise de rivalidade entre os concorrentes e as melhores oportunidades da Matriz Ansoff, que permite analisar qual é a sua melhor opção para atuar nos mercados novos e nos existentes. Na figura 15, apresentamos o exemplo do resultado da análise SWOT (Fortes (S), Fracos (W), Oportunidades (O), Ameaças (T)) da Câmara Municipal de Ribeira Grande, Portugal.

4.1.4. Análise SWOT

Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Impacto			Tendências		
	Elevado	Médio	Reduzido	↗	=	↘
•Localização do concelho, no “coração da ilha” e confinando com os restantes cinco concelhos da ilha e com o mar	✓				✓	
•Beleza e paisagens naturais	✓				✓	
•Atrações naturais únicas – Lagoa do Fogo, Lagoa de São Brás, Salto do Cabrito, Caldeira Velha, Ponta do Cintrão	✓				✓	
•Áreas protegidas e integração na Reserva Ecológica Regional e Reserva Natura 2000	✓				✓	
•Ruralidade pronunciada em várias localidades		✓		✓		
•Posto de turismo funcional e capacidade de interação com os turistas		✓		✓		
•Praias de grande qualidade, nomeadamente Areal de Santa Bárbara e Praia dos Moinhos	✓			✓		
•Abundância de água (lagoas, ribeiras, mar, termas, nascentes)		✓			✓	
•Recursos termais e geotérmicos	✓			✓		
•Exploração da energia geotérmica		✓		✓		
•Manifestações vulcânicas	✓			✓		
•Rede de trilhos pedestres regionais e municipais	✓			✓		
•Excelentes condições para a prática de surf e desportos náuticos	✓			✓		
•Património cultural material e imaterial	✓				✓	
•Rede de museus e espaços culturais		✓		✓		
•Património imóvel (ex.: solares)			✓			✓
•Festividades religiosas e profanas únicas		✓			✓	
•Património religioso		✓			✓	
•Diversidade de fábricas e unidades industriais		✓		✓		
•Únicas plantações de chá da Europa	✓				✓	
•Boas acessibilidades	✓				✓	
•Gastronomia e restauração	✓					✓
•Aplicação com informação turística para <i>smartphones</i>		✓		✓		
•Artesanato de grande qualidade e tradição			✓		✓	
•Existência da Associação de Turismo da Ribeira Grande (ATURG)		✓		✓		
•Existência de uma Escola Profissional com capacidade para adequar a oferta formativa	✓				✓	

Figura 15: Análise SWOT Pontos Fortes.

Fonte: Plano Estratégico de Turismo da Câmara Municipal Ribeira Grande - PT, 2015-2020.

Após a análise SWOT, são estabelecidas as estratégias que podem ser de Desenvolvimento (S vs O); Manutenção (S vs T); Crescimento (W vs O) e de Sobrevivência (W vs T). As estratégias estabelecidas possibilitarão definir a visão e os objetivos para se chegar no plano.

Fatores de Atratividade	Estado Atual	Potencial Competitivo Interno	Pode ser fator diferenciador?	Perspetivas			
				Recriar/Inovar	Melhorar	Manter	Desinvestir
*Acessibilidades	●	***	-			✓	
*Acesso a zonas /atrações turísticas	●	**	-		✓		
*Alojamento	●	*	✓	✓			
*Animação noturna	●	*	-		✓		
*Atrações industriais	●	***	✓		✓		
*Atividades culturais	●	**	✓		✓		
*Atividades de bem-estar	●	***	✓	✓			
*Atividades desportivas	●	***	✓		✓		
*Atividades na natureza	●	***	✓		✓		
*Atividades náuticas	●	***	✓		✓		
*Atualização tecnológica	●	**	-		✓		

● Força ● Debilidade ● Sem expressão

Figura 16: Proposta de Valor e Posicionamento.

Fonte: Plano Estratégico de Turismo da Câmara Municipal Ribeira Grande - PT, 2015-2020.

O uso da Proposta de Valor e Posicionamento (Figura 16) pode ser considerado fundamental para avaliar os fatores de atratividade do destino e decidir qual será a sua proposta de valor, bem como o estudo da concorrência com os outros destinos. O posicionamento do destino turístico é fundamental, pois a concorrência é muito grande. Um destino internacional pode estar concorrendo com o seu, ou com um destino em outra região do país, por isso, é imperativo que seja feita a descrição da concorrência de produtos e serviços para que a demanda real e latente não opte por usufruir do objeto que está sendo planejado, ou ainda, locais ou empresas para onde os investidores possam migrar.

Para a descrição da concorrência pode ser feita uma pesquisa documental e virtual, levantando todos os possíveis concorrentes para aplicar na segmentação geográfica. Deve-se determinar no ambiente externo do destino quem são os concorrentes diretos e indiretos. Na análise, apontar as diferenças e semelhanças entre os produtos e serviços existentes. Analisar as vantagens e desvantagens do destino, concentrando-se nos pontos fortes para explorar as oportunidades. Identificar a posição do destino no mercado atual e como um novo posicionamento

poderá colocá-lo à frente de seus concorrentes.

Os resultados desses estudos permitirão compreender como seu destino se posiciona e se difere da concorrência e quais são as oportunidades do mercado e do destino para posicioná-lo.

Definidas as estratégias, são criados os programas (planos operacionais) que contêm os projetos [que explicaremos com detalhes na próxima seção]. O planejamento estratégico é dividido em três níveis: **Nível Estratégico, Tático (controle social) e Operacional**. Para melhor compreensão vamos observar a figura 17.

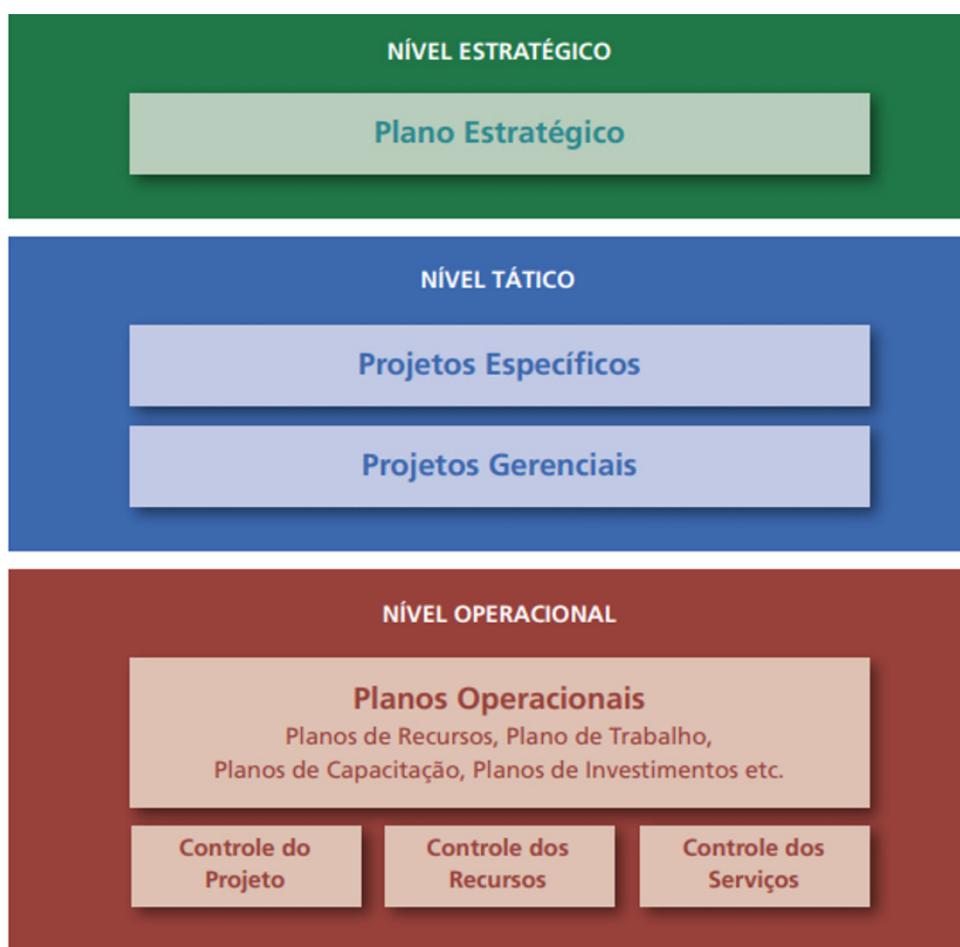


Figura 17: Relacionamento entre os três níveis de planejamento.

Fonte: Brasil (2007).

Na figura 18 apresentamos um exemplo aplicado, a estrutura de Gestão do Plano de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Polo de Ecoturismo de São Paulo, que permitirá observar como o modelo do planejamento estratégico foi aplicado. Os objetivos no nível estratégico foram: construir parcerias, revisar e atualizar o Plano e identificar financiadores, questões que devem ser tratadas

por gestores do plano, as articulações externas e ações genéricas. Já no nível Controle Social, os objetivos foram: avaliar a execução técnica e a proposta de gestão, portanto, objetivos relacionados ao nível tático, visam fazer com que o planejamento se concretize e no nível operacional, os objetivos foram avaliar indicadores de processos e integrar ações de cada órgão envolvido, são ações rotineiras de controle do processo.

Estratégico	Comitê Gestor		Objetivo	Periodicidade
	SPTuris	GT Intersecretarial	Construir parcerias, revisar e atualizar o Plano e identificar financiadores	Anual / Bianual
	Congetur			
Controle Social	Congetur		Objetivo	Periodicidade
	Reuniões específicas para acompanhar e avaliar a execução do Plano		Avaliar a execução técnica e a proposta de gestão	Semestral / Anual
Operacional	Câmara Técnica		Objetivo	Periodicidade
	SPTuris	Secretarias GT Intersecretarial	Avaliar indicadores de processo e integrar ações de cada órgão envolvido	Trimestral
	Entidades do Congetur	Empresários		

Figura 18: Estrutura de Gestão do Plano de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Polo de Ecoturismo de São Paulo.

Fonte: Pimenta, Sette e Freire Neto (2017).

A estratégia escolhida é implementada por meio dos projetos específicos, dos projetos gerenciais e dos planos operacionais. Os projetos específicos, assim como os projetos gerenciais, se situam no nível intermediário, isto é, encontram-se entre o nível estratégico, no qual se situa o Plano Estratégico, responsável pelas diretrizes gerais e estratégicas de um projeto ou programa, e o nível operacional, no qual se enquadram os planos operacionais. Os planos operacionais representam o detalhamento maior a que se chega na escala de planejamento, e deles fazem parte o plano de trabalho e os planos de recursos (humanos, materiais e orçamentários), dentre outros.

Finalizamos esta parte apresentando a dimensão de cada documento do planejamento:

1º Plano: diretrizes de ação ➡ o que fazer?

2º Programas: atuação dos agentes do turismo ➡ como fazer?

3º Projetos: estudo específico ➡ o que fazer especificamente?

2.5 Programas

Os Programas são instrumentos de orientação da gestão municipal do turismo para alcançar com êxito os objetivos determinados. O agrupamento das ações, em forma de programas, permite entendimento setorizado das principais questões que se colocam para o desenvolvimento da atividade turística. Todos os programas estão intimamente relacionados e devem ser compreendidos de forma articulada e ampla para a otimização dos resultados.

Os objetivos e metas, após definidos com base no diagnóstico municipal, precisam de um meio para atingi-los. Os objetivos são o que se pretende alcançar e precisam ser claramente delimitados. As metas são os passos necessários para alcançar os objetivos e devem determinar o que se pretende atingir e quando. Normalmente, o ideal é criar indicadores que possam ser usados em suas avaliações.

Para atingir os objetivos devem ser estabelecidos os programas e, dentro deles, os projetos que conterão as ações que serão desenvolvidas. Iremos estudar os projetos, logo na sequência, no tópico 3 deste módulo.

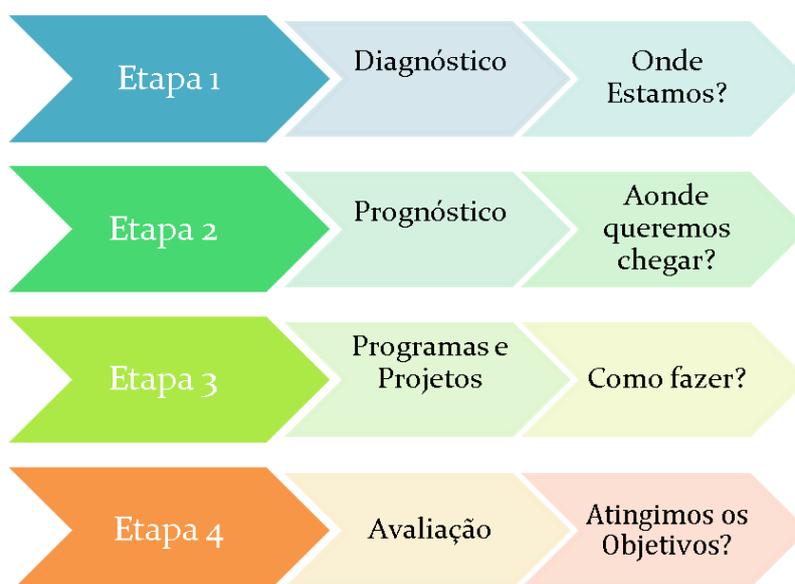


Figura 19: Etapas do planejamento com evidência aos programas.

Fonte: Governo de Minas Gerais (s/d).

Assim, podemos localizar os programas no contexto do planejamento (Figura 19):

Para criar os programas o ideal é usar eixos estratégicos, como por exemplo: relações institucionais; estrutura; e produtos turísticos.

O primeiro eixo Relação Institucionais está relacionado com outras esferas

governamentais, tanto horizontalmente dentro da esfera municipal como verticalmente em relação a esferas regional, estadual e federal. Uma das possibilidades de objetivos poderia ser desenvolver ações que visem à preservação do patrimônio natural e inclusão nos programas de parcerias com o Instituto Estadual do Ambiente (INEA) ou Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO) ou com a Secretaria do Meio Ambiente.

O eixo Estrutura terá programas que visam à infraestrutura de apoio ao turismo, capacitação, informações, estatísticas e fomento. Um dos objetivos poderia ser levantar informações sobre a demanda turística potencial.

O eixo Produtos Turísticos está associado à estruturação, diversificação e promoção dos produtos. Um dos exemplos possíveis seria posicionar o destino turístico no mercado.

Cada programa é um conjunto de projetos que possuem interesses comuns com a intenção de permitir que ocorra uma execução otimizada, orientada pelos eixos estratégicos. Eles precisam estar articulados para que os objetivos do Plano Municipal de Turismo e da Política Municipal de Turismo sejam alcançados.

Os programas geralmente são compostos por objetivos, indicadores, ações, cronogramas, orçamentos e responsáveis (Figura 20)

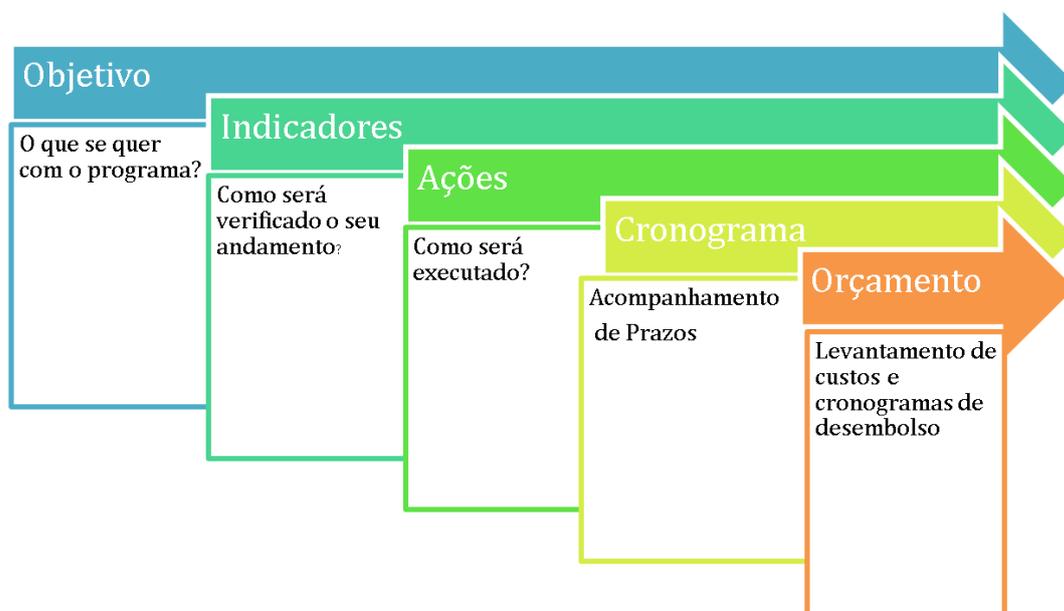


Figura 20: Composição dos Programas.

Fonte: Governo de Minas Gerais (s/d).

Um dos programas muito conhecido do Plano Nacional de Turismo é o Programa de Regionalização do Turismo que integra todas as ações do MTur com estados, regiões e municípios, apoiando a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo em oito eixos de atuação: gestão descentralizada do

turismo; planejamento e posicionamento de mercado; qualificação profissional e da produção associada; empreendedorismo, captação e promoção de investimentos; infraestrutura; informações turísticas; promoção e comercialização e monitoramento.

A seguir vamos conversar sobre Projetos Turísticos.

3. Elaboração de ação de curto prazo (projetos)

Enfim chegamos à parte prática do plano de turismo, o planejamento, a execução e monitoramento de projetos. Vimos que os planos, programas e projetos são instrumentos do planejamento que colocam a política em ação. O planejamento leva aos planos e esses aos programas e após, aos projetos. O projeto considera os mesmos elementos do programa, mas se acha em nível maior de especificidade, com prazo, verba e equipe bem definidos.

É por meio dos programas e dos projetos que o município estabelece uma série de ações estratégicas para alcance dos objetivos da política municipal de turismo. Para cada transformação pretendida devemos construir um projeto com objetivos claros, fonte de recursos, cronogramas e responsáveis. Eles precisam ser monitorados e conferidos os seus resultados para sabermos se os objetivos do plano estão sendo realizados. Também é positivo o uso de indicadores para mensurar o desempenho dos projetos. Então, que tal conversarmos um pouco sobre projetos?

3.1 O que é afinal um projeto?

O Project Management Institute (PMI)⁴ define projetos como **“um esforço pontual (temporário) que utiliza recursos delimitados (predispostos em um planejamento) e tem como finalidade atingir um resultado único e claro” (tangível e necessário à realidade da organização ou pessoa).**



Podemos afirmar que projetos são ações a curto prazo que viabilizam o planejamento e que colocam a política a acontecer.

Um projeto tem algumas características que passamos a tratar agora:

- Mudanças ou Inovação: o motivo da sua existência refere-se a aprimorar algo existente ou desenvolver algo novo.
- Especificidade: cada projeto difere-se dos outros.

⁴Project Management Institute – PMI. É uma organização do terceiro setor, uma fundação sem fins lucrativos que tem como objetivo difundir a proposta de gerenciamento de projetos pelo mundo. A fundação busca aumentar o desempenho dos profissionais e das organizações por meio da ética e do profissionalismo. (PMI, 2013).

- Temporalidade: o início e fim de um projeto têm prazos definidos.
- Custos e recursos: previamente estipulados.
- Síntese: existência de um escopo inicial que o descreva.
- Planejamento, gestão e monitoramento: classifica-se como algo prático que acontece e exige planejamento, gestão e monitoramento.
- Complexidade: as atividades desempenhadas para o andamento de um projeto são inter-relacionadas, uma depende da outra e envolve vários atores.
- Incerteza: possibilidade de não alcançar os objetivos

Agora, iremos explicitar algumas das características dos projetos como:

Fator tempo: O termo “**temporário**” não se aplica ao resultado ou ao serviço gerado pelo projeto. Ele pode ser finito, mas o resultado não. Vamos pensar em uma reforma do Terminal Rodoviário de um município para ampliar a oferta de serviços e o número de plataformas para embarque e desembarque. O projeto terá um tempo de duração (um ano, por exemplo), mas seus resultados devem durar por anos, favorecendo os usuários do transporte rodoviário.

Custos e Recursos: O projeto tem um início estipulado baseado em estudos realizados de acordo com a infraestrutura, orçamento e prazos possíveis e necessários. Durante o processo de execução há necessidade de se observar e de se atuar para que tudo ocorra dentro do que foi estipulado, prevendo inclusive os riscos para que não se excedam a verba e o tempo disponível. Exemplo: Um município iniciou a reforma de um calçadão ao lado da praia e não levou em conta que a reforma seria em meses chuvosos e que, por isso, poderia atrasar a obra. Por este motivo, o tempo de entrega e o custo aumentassem.

Evolução: Um projeto progride em etapas e cada uma delas está relacionada à anterior. Embora haja uma definição inicial, à medida que o projeto evolui, a definição é revisada e é adicionada mais clareza ao escopo do projeto. Nesse processo de evolução poderá haver envolvimento de outros atores para as demais fases do projeto. Vamos a um exemplo: Em um projeto de educação escolar para o turismo, primeiro precisamos saber qual é o número de estudantes atingidos para avaliar a metodologia que será usada. Assim, a primeira fase é avaliar o público para quem será feita a qualificação, conhecer suas necessidades e especificidades. Seguindo para a próxima fase que será definir a parte da metodologia do projeto.

Na figura 21 trazemos as características dos projetos e as perguntas norteadoras:



Figura 21: Características dos projetos.

Fonte: Das autoras.

Existem muitos tipos de projetos, selecionamos os principais:

– **Projetos sociais:** têm como objetivo proporcionar melhoria na qualidade de vida de pessoas e/ou comunidades. Os seus resultados referem-se à melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de uma comunidade, ampliação do acesso ao lazer, prevenção de doenças, empoderamento de mulheres, entre outros.

– **Projetos culturais:** têm como foco levar qualquer tipo de manifestação artística para a população, como por exemplo, a dança, a música e o teatro. Os resultados dos projetos culturais podem ser diversos como a produção artística ou a restauração de museus.

– **Projetos de pesquisa:** têm como intuito a realização de uma pesquisa. Os resultados do projeto referem-se ao desenvolvimento da pesquisa. Exemplo: descoberta de tratamento de doenças.

– **Projetos empresariais:** têm como objetivo criar oportunidades, melhorar soluções para um negócio existente ou estruturar um novo negócio. Os resultados referem-se à ampliação dos lucros da empresa, inovação do processo de produção, inserção de ações de responsabilidade social, novo posicionamento da marca, entre outros.

– **Projetos pessoais:** geralmente individuais, têm como finalidade concretizar ações relacionadas à vida das pessoas para acontecer no futuro. Os resultados podem ser uma viagem, uma casa, uma formação escolar, entre outros.

Diferença entre Projetos e Processos

Muitas vezes, há confusão entre projetos e processos. Observe na figura 22 a diferença entre ambos.

PROJETO		PROCESSO
Tempo determinado		Tempo indeterminado
Resultado exclusivo		Resultado padrão
Trabalho inédito		Trabalho repetitivo

Figura 22: Diferença entre Projeto e Processo.

Fonte: Adaptado de Universidade GP (2018).

O processo é tudo aquilo que tem atividades repetitivas. Veja um processo: uma reunião mensal do Conselho de Turismo não precisa de um projeto para acontecer, é um processo que já segue um determinado rito: abertura; leitura da ata; apresentação da pauta sequência dos itens da pauta; temas livres; e fechamento. Isto ocorrerá mensalmente. Podemos dizer que há um processo para as reuniões do Conselho. Já o Comtur irá fazer um evento para discutir os principais problemas que afligem o turismo local, esta atividade será uma atividade única, com data para iniciar e terminar (temporário), com resultados previstos, recursos definidos e únicos (Projeto).

Para a área pública, ao referir-se a processo pode se ouvir a palavra procedimento que teria o mesmo significado



O projeto pode atuar como uma estratégia no contexto do planejamento estratégico. Ele é definido pelas estratégias traçadas para guiar o desenvolvimento de um programa de planejamento.

Mostraremos um exemplo de Projeto do Plano Estratégico desenvolvido pelo MTur na figura 23.

Projeto: GESQUA - Qualificação da Gestão Turística	
Principais entregas	Documento Técnico contendo um Tutorial para utilização dos Indicadores do Sistema de Planejamento.
	Monitoramento e Avaliação.
	Livro eletrônico (E-book) contendo a metodologia de implantação dos Planos, Programas e Projetos de base territorial nacional.
	Diagnóstico de demanda e oferta nos 158 Municípios das 30 Rotas Estratégicas, mais 14 municípios agregados ao projeto.

Principais entregas	Oferta dos cursos mais solicitados em cada uma das 30 Rotas Estratégicas.
	Curso em EAD sobre as metodologias de implantação dos Planos, Programas e Projetos de base territorial da PNQT, com o objetivo de instrumentalizar os municípios não participantes da Pesquisa, de forma a serem integrados à Política de Qualificação.
Unidade Responsável	Coordenação-Geral de Qualificação do Turismo.
Prazo	Dezembro de 2022.
Monitoramento	Reuniões de avaliação estratégica (RAE)/Comitês Interno de Governança, Gestão de Risco e Controles do MTUR .

Figura 23: Exemplo de Projeto Qualificação da Gestão Turística.

Fonte: Brasil. MTur, Plano Estratégico Institucional 2002-2023 (2020).

O Mapa estratégico definiu o futuro do turismo do município e os projetos são os planos de ação (a transformação das ideias em realidades). Atendem que os projetos devem estar no contexto do Mapa estratégico, não se deve criar projetos isolados que não tenham sido planejados no plano estratégico de turismo do município, **assim procedendo, pode gerar desperdício de tempo e de recursos.**

Diferença entre projeto público e privado

De acordo com La Torre (2015), as diferenças entre um Projeto Público e um Privado está nos objetivos. Enquanto nos projetos privados os objetivos são individuais e de interesse próprio de uma organização e, muitas vezes, almejando o lucro, no público objetivos estão voltados aos interesses coletivo e da comunidade, sejam interesses nacionais, estaduais e/ou municipais. Interesse coletivo é o que procura melhorar e atender as necessidades da população.

La Torre (2015) cita Ferrerinha (2012) em um quadro que compara a Gestão Pública e a Privada e seus projetos (Figura 24)

	Administração Pública	Administração Privada
Subordinação	Lei	O que não está na lei é facultado
Receitas	Impostos, taxas e contribuições	Pagamentos realizados em contrapartida de vendas de produtos e serviços
Beneficiários	Cidadãos	Clientes
Interesses	Públicos e Coletivos	Privados e Individuais
Controle	Político	Mercado Economia e concorrência

	Projeto Público	Projeto Privado
Competência	Exclusiva da Administração Pública, embora possa terceirizar e/ou fazer parceria	Exclusiva Administração Privada, embora possa terceirizar e/ou fazer parceria.
Finalidade	Interesse público	Interesse Privado
Forma	É o procedimento material, determinado pela lei	É o procedimento material, determinado pela própria organização privada.
Leis Fundamentais	Constituição Federal de 1988, lei nº 8.666/91	Constituição Federal de 1988, Código Civil, Código Comercial.

Figura 24: Quadro comparativo entre Gestão Pública e Privada.

Fonte: Ferrerinha, 2012 (*apud* LA TORRE, 2015, p. 10).

O quadro nos mostra que os projetos públicos estão associados diretamente ao que se pode fazer dentro da lei, de um orçamento limitado e vinculado às diretrizes estabelecidas por meio da lei. Seus objetivos visam ao benefício dos cidadãos, em prol do interesse coletivo sobre o individual. Já o projeto privado é de interesse individual e, quase sempre, de adquirir lucro.

La Torre (2015) aponta que quando os projetos são de parceria público privada há interesses difusos entre eles e, mesmo assim, podem ser construídos tanto pelo setor público como pelo privado (Figura 25).

Projeto Público	Objetivo	Projeto Privado	Objetivo
Construção de uma Escola para o Ensino do Turismo	Promover a Educação para o Turismo	Construção de uma Escola para o Ensino do Turismo	Promover a Educação para o Turismo e lucro
Treinamento de trabalhadores públicos do setor do turismo	Melhorar a qualidade da prestação dos serviços	Treinamento de trabalhadores privado do setor do turismo	Melhorar a qualidade da prestação dos serviços e lucro
Implantação de Sistema de Informações Turísticas	Agilizar melhor os serviços públicos e divulgar o turismo visando o fomento	Implantação de Sistema de Informações Turísticas	Agilizar melhor os serviços turísticos e divulgar o turismo visando ao lucro
Ampliação do Sistema de Transporte Público	Facilitar a locomoção da população	Ampliação do Sistema de Transporte Público	Facilitar a locomoção da população e o lucro
Contratação de uma empresa de Segurança para os Patrimônios Turísticos Públicos	Preservar o Patrimônio Público	Contratação de uma empresa de Segurança para os Patrimônios Turísticos Privados	Preservar o Patrimônio Privado.

Figura 25: Comparativo entre Objetivo Público e Privado.

Fonte: Adaptado de Ferrerinha, 2012 (*apud* LA TORRE, 2015, p. 11, com adaptações).

Os projetos públicos devem aproveitar ao máximo os recursos e a sua gestão deve estar em função do bem comum à sociedade. Isto posto, esclarecemos que devemos dar especial atenção na procura por:

- suprimir ao máximo as necessidades e satisfação da cidadania;
- aumentar a vida útil dos serviços, visando sempre à excelência e não somente em função do mercado e o lucro potencial, como é no caso do projeto privado e;
- aproveitar os recursos humano e financeiro em função das leis e diretrizes orçamentárias estabelecidas pelo Estado.

Mesmo com todo conhecimento do Estado e o seu corpo técnico especializado, algumas vezes, será necessária a participação do setor privado por meio da parceria público-privada. Determinados projetos serão executados pelo órgão público e outros pelo parceiro privado. Vamos dar um exemplo: Estudos de Demanda Turística de um município, em vários casos, são executados por Consultorias Privadas.

A seguir vamos tratar das questões relativas ao gerenciamento de projetos.

3.2 O gerenciamento de um projeto

A ação de gerenciar projetos não é algo incomum em nossas vidas, mas nem sempre estamos cientes disso. Gerimos nossos projetos pessoais, muitas vezes, sem consciência do que estamos fazendo. Por exemplo: projetos para casamento ou para comprar uma casa ou até para a viagem dos sonhos. Embora sejam projetos, eles não usam uma metodologia para a gestão de projetos e podem não obter os melhores resultados, fazendo-os de maneira amadora.

Durante a execução das fases do projeto poderão acontecer interveniências que colaborem com a ocorrência de problemas relacionados ao escopo (mudanças de requisitos e especificações), tempo (atrasos) e/ou a custo do projeto (superfaturamento). Todo projeto precisa ser gerenciado e essa gestão pode ajudar a minimizar as falhas mais comuns.

Por isso, desde a década de 1990, devido à abrangência e aplicação das práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos nas organizações foram criados diversos modelos de referência para a gestão. Atualmente, há duas principais abordagens: a **Tradicional (preditiva)** e a **Ágil (adaptativa)**. A Tradicional usa métodos preditivos (*plan-driven approach*), focam na análise e planejamento prévio, sendo geralmente necessário um processo de controle de mudanças para tentar gerenciar o resultado. Já a Ágil usa métodos adaptativos (*change-driven*

approach) que focam em se adaptar rapidamente às mudanças de realidade, sendo necessário um processo de busca e validação do conhecimento para tentar entregar o resultado. Também é possível desenvolver projetos usando um método híbrido por meio das duas metodologias (PMI, 2017, p. 665).

Entre as metodologias de projetos, temos como exemplo:

Ciclo PDCA e outras versões do ciclo PSDA, SDSA e o PDCL – Ele promove a melhoria por meio de um circuito de quatro ações. São elas, planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*). Devemos compreender como o problema surge e como ele deve ser solucionado, tendo como ponto principal a causa e não a consequência. Ao identificar o obstáculo, enxergá-lo como oportunidade de melhoria, promovendo ações para chegar ao resultado desejado. Mas para iniciar a implementação do PDCA, é preciso entender seus estágios. Sempre levando em conta que eles não acontecem de forma linear.

5W2H - Consiste em um plano de ação comumente utilizado por empreendedores, mas que pode ser utilizado para planejar projetos e ações sociais. Com ele, o gerente do projeto estabelece: o que será feito (*what?*); por que será feito (*why?*); quem é responsável por cada atividade (*who?*); onde o projeto será executado (*where?*); quando vai acontecer (*when?*); como o projeto/ação deve ser conduzido (*how?*); e quanto isso vai custar (*how much?*). Pode ser feito em formato de tabela ou formulário.

Caminho crítico - Leva em consideração que em qualquer projeto existem tarefas que estão ligadas entre si por vínculos de dependência. Assim, algumas tarefas só podem ser iniciadas depois que outras forem completadas, formando o caminho crítico do projeto. Portanto, o gerente de projetos deve ser capaz de definir essas atividades e priorizá-las, já que se não forem executadas, poderão bloquear o caminho e causar grandes prejuízos, como o atraso do cronograma de atividades. Um projeto pode ter mais de um caminho crítico e a melhor forma para defini-lo é por meio de um diagrama de redes que mostra como as atividades se relacionam.

Project Model Canvas - É uma das metodologias de gerenciamento de projeto mais conhecidas e utilizadas. Ela propõe a substituição de toda a documentação, projetos e demais papéis por uma folha A4 e alguns *post-its*. O gestor de projetos deve se reunir com cada uma das equipes e criar um plano de projeto simples e objetivo, baseado nas respostas das perguntas, por quê? o quê? quem? como? quanto? quando? As respostas levam à definição do plano do projeto. O uso da metodologia é positivo pela facilidade de entendimento até para os colaboradores que não estejam familiarizados com o tema ou que sejam inexperientes.

Agile Project Management – Método centrado no valor de gerenciamento de

projetos que permite que os projetos sejam processados em pequenas fases ou ciclos, sendo uma metodologia flexível e os projetos possuem características dinâmicas. As metas são tratadas como sprints; o objetivo é adaptar-se às mudanças frente aos *feedbacks* do cliente. Precisa de uma equipe colaborativa e com interação frequente.

Waterfall - É uma abordagem tradicional para o gerenciamento de projetos. O modelo se trata de uma abordagem linear, sendo o projeto dividido em sequências com o lançamento de uma fase dependente da conclusão precedente. São elas: concepção; implementação; testes; validação; e manutenção.

Scrum – Contém o planejamento que é apenas o suficiente para iniciar o projeto, por ser baseado na estrutura Agile. Todo o processo se concentra na colaboração em equipe. O master Scrum facilita as sessões de *scrum (sprints)* que ocorrem dentro de um período de uma a três semanas. O resultado é um processo iterativo que economiza significativamente à empresa muito tempo e dinheiro.

Zoop - Significa, em português, Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos. O acompanhamento dos projetos é realizado por meio de quatro tarefas: análise; elaboração; colocação em prática; avaliação dos processos; e resultados. Seu grande diferencial é a possibilidade de participação popular, facilitando a interação com comunidades, grupos, cooperativas e no uso por organizações do Estado.

Prince2 - É um acrônimo para Projetos em Ambientes Controlados e é muito eficiente em gerenciamento de projetos pela sua natureza muito flexível. As saídas são claramente definidas e há uma justificação de negócios para cada projeto. É também caracterizado por produtos que são entregues a tempo e bem dentro das estimativas de custo. Os papéis são predeterminados antes do lançamento do projeto e todos os membros do projeto estão bem cientes de suas responsabilidades para a execução bem-sucedida do projeto.

PMBOK - Não pode ser considerado uma metodologia, mas sim um guia com as melhores práticas em gestão de projetos, elaborado pelo PMI. O documento é dividido em 10 áreas de conhecimento, permitindo aos gestores planejar, executar e controlar todos os pontos relativos a um empreendimento. É válido dizer que o PMBOK é uma das metodologias de gerenciamento de projetos mais utilizadas em todo o mundo, principalmente pelo fato de as melhores práticas serem genéricas, ou seja, se adaptarem a qualquer tipo de projeto.



Muitos perguntam qual é o melhor método? Há uma forte competição entre eles. Dependerá do projeto e dos seus objetivos.

O (A) convidamos a observar a figura 26. Nela verá dois modelos e as suas diferentes formas de organização da gestão. Como leu no item anterior, as metodologias atendem a objetivos diferentes, assim, caberá ao gestor estudar qual delas será a ideal para os projetos em seu município. Por isso, é fundamental que conheça as metodologias de projetos.

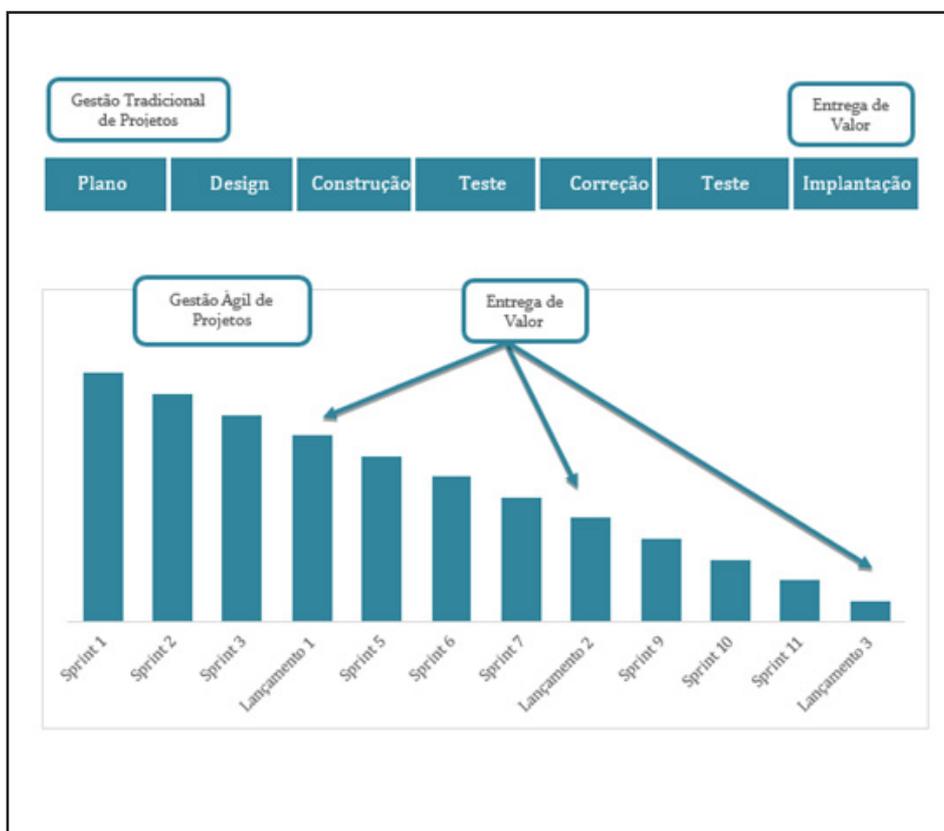


Figura 26: Comparação dos métodos de gestão de projetos.

Fonte: Das autoras.

Para favorecer a melhor compreensão do processo de gestão, vamos apresentar algumas características de cada metodologia: tradicional e ágil (Figura 27). Embora tenham alguns itens similares, as duas metodologias são diversas.

Tópico	Características Gerenciamento de Projetos Tradicional.	Características Gerenciamento Ágil de Projetos.
Objetivo Principal	Orientado por atividades e centrado em processo.	Orientado por produtos e centrado em pessoas.
Tipo de Projeto	Estáveis e com baixo nível de mudanças.	Projetos com mudanças constantes e que necessitam de respostas rápidas.

Tamanho	Aplicável em projetos de todos os tamanhos. Mais efetivo em projetos de maior duração.	Mais efetivo em projetos pequenos (5 a 10 pessoas) – porém não existe restrições em ser implementado em projetos de maior porte.
Gerente de Projeto	Controle total do projeto.	Papel de facilitador ou coordenador.
Equipe do Projeto	Atuação com papéis claros e bem definidos.	Atuação colaborativa em todas as atividades do projeto.
Cliente	Participa das fases iniciais de requisitos e das validações dos produtos.	Essencial. Deve ser parte integrante da equipe do projeto.
Projeto	Detalhado e os envolvidos têm o papel de validação, não participam da elaboração do planejamento.	Curto e com a participação de todos os envolvidos na elaboração do planejamento.

Figura 27: Características dos projetos Tradicional e Ágil.
 Fonte: Fernandes (2016, Adaptado de Chin, 2004).

Podemos observar que são diferentes não só na forma de gerenciamento do projeto, mas na construção do projeto. Alguns gestores trabalham de uma maneira híbrida, unindo os dois modelos. Quando se usa o PMBOK é possível aplicar metodologias e ferramentas diversas, por não ser uma metodologia específica e sim um guia.

3.3.1 Fases de um Projeto – Ciclo de Vida de um Projeto

Sabemos que o gerenciamento de projetos dentro do poder público contempla desde a captação do recurso até a sua execução e prestação de contas. Essa captação de recursos trouxe desafios a serem vencidos, relacionados a processos, organização física e de pessoal, orçamentário e político. Por isso, ao planejar um projeto é preciso conhecer o seu ciclo de vida. Entendemos por ciclo de vida de um projeto, a divisão da gestão do projeto em fases pelas quais ele deve passar do início ao término. Cada fase corresponde a um ciclo e pode ter incrementos e alterações significativas que ditarão o ritmo das atividades que devem ser desenvolvidas.

Se o projeto for muito complexo, algumas fases podem conter subunidades para

facilitar a organização do trabalho a ser desenvolvido. O avanço de cada fase, geralmente está associado às fases anteriores e a uma entrega. É usual que a cada etapa se tenha a entrega de um “produto.” Vamos mostrar as fases do Ciclo de vida de um projeto no modelo Ágil (Figura 28) e Tradicional (Figuras 29).

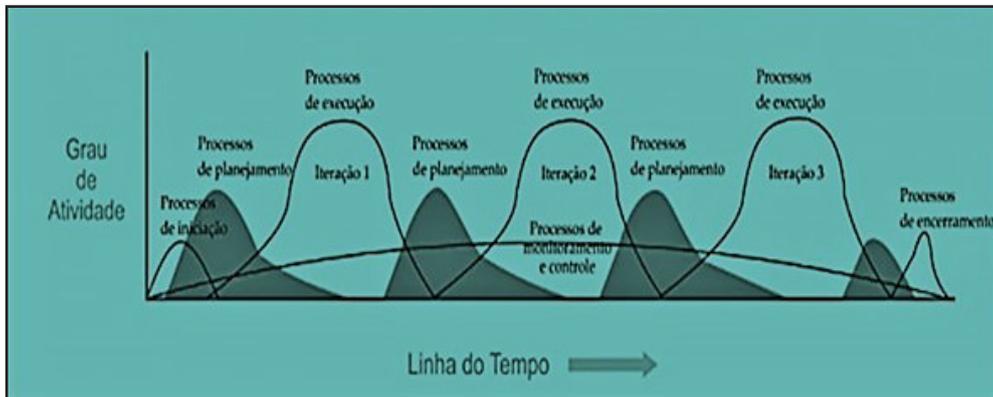


Figura 28: Ciclo de vida de um projeto modelo Ágil.
Fonte: Massari (2017).

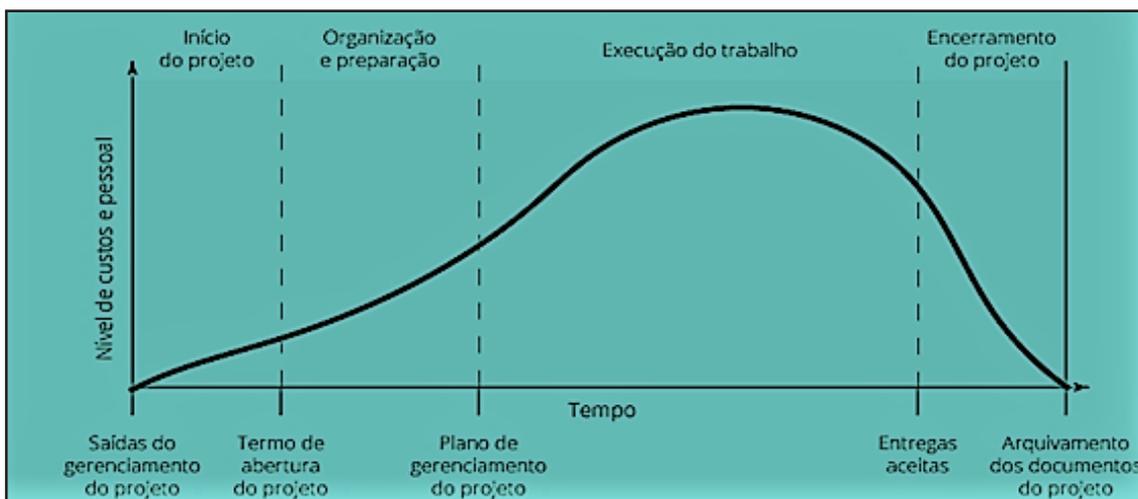


Figura 29: Fases do Ciclo de Vida de um Projeto no Modelo Tradicional.
Fonte: PMI (2014).

Como vimos, há vários modelos para se desenvolver um projeto. Não teríamos espaço aqui para inserirmos todos, por isso, vamos usar um exemplo (Figura 30):

PLANO DE AÇÃO	
Objetivo	Descrever o objetivo a ser alcançado.
Estratégia	Relacionar as estratégias associadas ao objetivo.
Ação	Mencionar cada uma das ações que deverão ser adotadas para implementar as estratégias
Tempo/prazo	Especificar o período de duração de cada uma das ações a serem desenvolvidas por meio de um cronograma de ações.
Responsabilidade	Definir quem é o principal responsável pela implementação e execução de cada uma das ações estabelecidas.
Recursos	Listar os recursos necessários para a consecução de cada uma das ações estabelecidas.

Figura 30: Plano de Ação – Projeto de Turismo.

Fonte: Das autoras.

Procuramos nesses itens estudados lhe mostrar a importância para o desenvolvimento dos projetos, seu significado, tipos e metodologias de gestão. Esperamos que essas noções iniciais lhe despertem para o aprofundamento do estudo sobre a gestão de projetos. Na sequência iremos apontar algumas formas de obter recursos financeiros para os projetos.

3.4 Financiamento de projetos turísticos

O financiamento de projetos turísticos pode ocorrer de diversas maneiras. Muitas vezes, os gestores públicos não conhecem bem as fontes de financiamentos e o que pode ser financiado. Em 2020, as emendas parlamentares para o Ministério do Turismo cresceram em 372% comparadas aos anos anteriores até 2017, como pode ser observado na Tabela 1.

ANO	VALORES EM R\$ 1
JAN/2017	18.357.061
JAN/2018	9.126.291
JAN/2019	15.416.560
JAN/2020	34.087.352
JAN/2021	51.250.322

Tabela 1: Pagamentos totais das dotações não-relacionadas a emendas parlamentares (valores em R\$ 1)

Fonte: Valor Econômico (2021).

Verificando⁵ no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (Siconv) das Emendas destinadas ao estado do Rio de Janeiro para o Turismo, em 2018 foi possível levantar em que setores as ementas estão sendo destinadas. A infraestrutura turística recebeu o maior número de projetos, seguida pela infraestrutura básica urbana e somente após os atrativos (Figura 31). Vários outros itens que poderiam ser solicitados não tiveram projetos. Os 15 projetos de infraestrutura básica, que não são específicos do turismo, tinham condições de serem feitos por pastas associadas, mesmo que o turismo as utilize. Assim, mais projetos seriam destinando para os interesses do turismo.

	Administração Pública	Administração Privada
Subordinação	Lei	O que não está na lei é facultado
Receitas	Impostos, taxas e contribuições	Pagamentos realizados em contrapartida de vendas de produtos e serviços
Beneficiários	Cidadãos	Clientes
Interesses	Públicos e Coletivos	Privados e Individuais
Competência	Exclusiva da Administração Pública, embora possa terceirizar e/ou fazer parceria	Exclusiva Administração Privada, embora possa terceirizar e/ou fazer parceria.
Finalidade	Interesse público	Interesse Privado
Leis Fundamentais	Constituição Federal de 1988, lei nº 8.666/91	Constituição Federal de 1988, Código Civil, Código Comercial.

Figura 31: Emendas Parlamentares destinadas ao Turismo no estado do Rido de Janeiro – 2018

Fonte: Das autoras, baseado nos dados do Sincov (2018).

⁵ Um sistema aberto à consulta pública, disponível na internet e que tem por objetivo permitir a realização dos atos e procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e informações acerca de tomada de contas especial dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados pela União. Foi regulamentado pelo Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que tornou o seu uso obrigatório por todos os gestores de recursos públicos executados de forma descentralizada (convênios e contratos de repasse). Criado em 2008, hoje sua importância é retratada no dia a dia de Servidores Públicos e Entidades privadas sem fins lucrativos.

Para facilitar a execução de projetos para o aporte de recursos por emendas parlamentares para o Turismo, o Governo Federal desenvolveu a Cartilha Parlamentar do Mtur (BRASIL, 2020), para consulta e orientação dos gestores públicos e parlamentares. O Mtur explicita que 90% dos recursos oriundos de programação orçamentária do Ministério são advindos dessas fontes.

Para serem contemplados obrigatoriamente como instituições elegíveis para esses recursos, os municípios precisam estar inseridos no Mapa do Turismo. Os instrumentos jurídicos para formalização do Contrato de Repasse Contrapartida serão somente com o complemento financeiro, nos percentuais definidos pela LDO⁶ vigente (Portaria MTur nº 39, de 10 de março de 2017)⁷.

Os valores mínimos para a celebração de convênios do Ministério do Turismo com órgãos e entidades da administração pública direta e indireta dos estados, Distrito Federal e municípios são de R\$ 250 mil para execução de obras e serviços de engenharia e de R\$ 100 mil para demais projetos.

As Secretarias Nacional de Estruturação do Turismo, Nacional de Desenvolvimento e Competitividade do Turismo, Nacional de Integração Interministerial e a Embratur possuem em seus programas possibilidade de ações orçamentárias para emendas parlamentares.

Vamos apresentar alguns exemplos pouco explorados nas emendas:

- Ações de qualificação para o turismo;
- Apoio a projetos relacionados ao patrimônio natural, ao patrimônio cultural e às indústrias criativas em destinos turísticos;
- Promoção de investimentos privados e financiamento no setor de turismo;
- Articulação e ordenamento turístico (gestão e monitoramento do programa de regionalização do turismo);
- Estudos e planos de desenvolvimento territorial do turismo, articulação e ordenamento turístico (elaboração de estudos e planos de desenvolvimento do turismo);
- Promoção e marketing do turismo no mercado nacional.

⁶ Sobre LDO consultar a aula de Gestão do Turismo.

⁷ Outros detalhes em <http://www.turismo.gov.br/legislacao> Mapa do Turismo Brasileiro disponível para consulta em www.mapa.turismo.gov.br.

Sugerimos que você consulte a Cartilha que poderá lhe oferecer muitas informações.



Outro tipo de financiamentos são os obtidos com o Prodetur + Turismo (MTur) – Secretaria Nacional de Atração de Investimentos, Parcerias e Concessões – Parceria BNDES⁸. Nas bases do Plano Nacional de Turismo de Turismo – PNT 2018-2022, foi criado esse programa com o objetivo de apoiar estados, Distrito Federal, municípios e setor privado da cadeia produtiva do turismo, com acessos a recursos provenientes de financiamentos nacionais e internacionais. Seu objetivo é a viabilização da execução dos projetos pautados por prévios processos de planejamento dos territórios priorizados, como medidas para o desenvolvimento, gestão e estruturação dos destinos turísticos, assim como para a geração de mais empregos, renda e inclusão (BNDES, 2021).

O **Selo+Turismo** identifica que os planos ou projetos apresentados e, previamente analisados pelo MTur, são prioritários e estão alinhados com as diretrizes do Programa.

Uma informação importante para os gestores é observar que projetos são apresentados ao MTur por estados e municípios, no âmbito do PRODETUR+Turismo. Neles devemos verificar que eixos de atuação da Regionalização do Turismo correspondem e que áreas contemplam (as áreas de infraestrutura turística, saneamento básico, gestão e avaliação ambiental, transportes e mobilidade urbana, bem como, qualificação e promoção, pesquisa e inovação).

Eles estão associados a alguns tipos de ações como:

- Investimentos relacionados à recuperação e à valorização dos atrativos turísticos públicos;
- Estratégia de comercialização;
- Fortalecimento institucional;
- Fortalecimento da gestão estadual/municipal do turismo;
- Infraestrutura e serviços básicos.

⁸ http://www.prodetur.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=99:tipos-de-projeto&catid=8&Itemid=149

Outros financiamentos do BNDES estão associados à cadeia produtiva do turismo como: o **Cartão BNDES** voltadas ao micro, pequenas e médias empresas (MPME); microempreendedores individuais (MEI) e clubes, sindicatos e associações; BNDES Crédito pequenas empresas para micro e pequenas empresas e empresários individuais, médias empresas com faturamento até R\$ 90 milhões, visando ao capital de giro para manutenção de empregos; **BNDES Automático**, financiamento de até R\$ 150 milhões para projetos de investimento de empresas de todos os setores: produtores rurais (pessoa física); empresários individuais com CNPJ regularmente inscrito; entidades e órgãos públicos; fundações, associações e cooperativas e consórcios e condomínios que exerçam atividade produtiva. **BNDES Crédito Direto Médias Empresas**, financiamento para gerar ganhos de produtividade, sustentabilidade, solidez financeira, competitividade e/ou governança em empresas. Empresas sediadas no País e fundações, associações e cooperativas (BNDES, 2021).

Além dos financiamentos para a gestão pública, há ainda algumas linhas de financiamento a juros mais baixos destinados às organizações turísticas como as oferecidas pelo Fungetur (concedidos por 17 instituições financeiras credenciadas) e o Proger InvestGiro Turismo (este obtido junto à Caixa Econômica Federal).

O **FUNGETUR** é uma linha de crédito de Capital de Giro destinada às empresas do setor do turismo. O limite de financiamento é de até R\$ 30 milhões e o prazo para pagar é de até 60 meses, incluindo carência de até 12 meses. Esse limite depende também da disponibilidade de recursos do Fundo. As vantagens das condições apresentadas no financiamento: taxa de juros de 5% a.a. (cinco por cento ao ano) mais SELIC; facilidade de pagamento, prazo total de 60 (sessenta meses) e flexibilidade de 12 (doze) meses de carência. Para ter acesso a essa linha de crédito, a empresa precisa estar registrada no Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos – **Cadastur**, que é um portal do MTur - responsável pelo cadastramento de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo. Para mais informações sobre esse registro, você deve acessar o site do Cadastur.

Embora haja esta disponibilidade de recursos há tempos, as regras para obter o financiamento pelo FUNGETUR não atendiam à realidade do turismo. As micro, pequenas e médias empresas do setor possuíam muitas restrições para serem beneficiárias do programa. Desde julho de 2019, o MTur facilitou o acesso de micro e pequenos empresários a empréstimos do Fungetur. Com as mudanças, empreendedores passaram a dispor de uma linha específica de capital de giro e puderam utilizar fundos para reduzir exigências, como a oferta de bens em garantia.

No estado do Rio de Janeiro, os repasses de recursos do MTur, do Fungetur é realizado pela **Agência de fomento do estado do Rio de Janeiro (AgeRio)**,

que de 2018 até 31 de agosto de 2020, havia contratado somente R\$ 12, 35 milhões, muito abaixo de estados como São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina (FC&VB-RJ, 2020).

O **PROGER InvestGiro Turismo** é uma linha de crédito especial para as empresas de turismo crescerem cada vez mais. Com a utilização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), o financiamento garante taxas competitivas e prazo de até 120 meses para pagar, com carência de até 30 meses. É destinado a micro ou pequenas empresas do setor de turismo, com faturamento anual de até R\$ 7,5 milhões. O crédito é limitado a R\$ 600 mil, e a operação está sujeita à aprovação de crédito e disponibilidade de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

Assista ao vídeo <https://youtu.be/eNk8VcaBoco>

Uma forma independente de financiamento público para o turismo pode ser o **crowdfunding** ou **financiamento coletivo**. O *crowdfunding* é “o financiamento de um projeto ou empreendimento por meio da contribuição de um grupo de indivíduos, no lugar de organizações profissionais (como por exemplo, bancos, investidores de risco ou investidores-anjo)” (BELLEFLAMME; LAMBERT; SCHWIENBACHER, 2010, p.4).

Esse tipo de financiamento está inserido no que Martins e Medeiros (2017) citam como não tradicionais, sendo eles: o *venture capital* (capital de risco), que envolve a aquisição de ações ou outros ativos financeiros; **fundos de capital de riscos**; **investidores anjos** que são investidores profissionais; o **microfinanciamento** como **peer-to peer lending** e o já citado **crowdfunding**.

Uma estratégia que conjugada a outras pode ajudar o setor turístico. As **plataformas de financiamento coletivos** lançam os projetos, com os quais as pessoas podem contribuir monetariamente com algum retorno. Há quatro tipos de *crowdfunding*, segundo Monteiro (2014): (1) baseado em doações, filantropia sem nenhum tipo de retorno financeiro; (2) baseado em retribuições ou recompensas ao colaborador; (3) com base em pequenos empréstimos em que os empreendedores exerçam o papel de tomadores, enquanto os colaboradores assumem a posição de credores; e (4) financiamento de micro e pequenas empresas (MPEs), por meio de vendas de ações. No Brasil há várias plataformas que possuem projetos de turismo como Benfeitoria, Cartase, Junto.com.vc e Kickante. Selecionamos uma para você conhecer melhor:

A Garupa: Esta plataforma atua com projetos sustentáveis, arrecadando recursos de pessoas físicas que aderem à causa de realização do turismo dentro de um contexto da sustentabilidade. Atua em parceria com as organizações regionais e feitas por um grupo de viajantes, dispostos a canalizar sua expertise profissional

para o desenvolvimento local. O objetivo é encontrar, junto à população do lugar, um modelo de visitação sustentável. A comunidade fica, assim, com uma contribuição concreta, seja um diagnóstico de potenciais, material de divulgação ou outro produto. Trabalha com empreendimentos de baixo impacto, que privilegiam os recursos locais, sejam os trabalhadores ou fornecedores de insumos, façam o uso consciente dos recursos naturais e promovam o que é específico de cada território.

Convidamos você para conhecer essa plataforma no site:
<http://garupa.org.br/crowdfunding>

Nesta seção, tratamos dos projetos turísticos. Eles são os instrumentos de ação dos planos e programas de turismo. São ações planejadas nos contextos dos planos e dos programas, com um fim determinado e visando um tempo exato de início, desenvolvimento e término. São compostos por etapas que são interdependentes e a cada final de etapa, um produto deve ser entregue. Precisam ter gerenciamento do processo e constante monitoramento para evitar que haja riscos que possam afetar a sua execução ou a sua boa execução. Existem várias metodologias de gerenciamento de projetos e tipos de projetos. Vimos também sobre financiamento dos projetos e as oportunidades que não são contempladas pelos gestores. Esperamos que tenha lhe ajudado a refletir um pouco sobre a importância dos projetos e dos cuidados em sua execução.

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Para que você possa avaliar o quanto compreendeu sobre o assunto desenvolvido, propomos uma tarefa que você deverá realizar. Se sentir dificuldades, retome a leitura ou anote suas dúvidas para discuti-las posteriormente.

Dividimos a avaliação desta aula em duas etapas conforme os temas:

1. Compreensão sobre turismo e seus efeitos.

2. Desenvolvimento de Destinos Turísticos

Para a **primeira**, propomos que você(s) construa(m) um mapa mental sobre as definições de turismo e seus impactos. Para fazer o mapa consulte:

Vídeo 1 - Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rI23Ao4ccIE> Acesso em 20 mar. 2023.

Vídeo 2 - Disponível em: <https://youtu.be/m1qW0wPJV1M> Acesso em 20 mar. 2023.

Há outros disponíveis no Youtube e na internet.

Para a **segunda**, propomos que você(s) descreva(m) os problemas a serem solucionados para melhor desenvolvimento do seu destino e análise(m), quais instrumentos poderiam ser usados. Para facilitar siga(m) as perguntas norteadoras, mas pode(m) gerar outras a partir da leitura do conteúdo da aula e de seu conhecimento prévio. Redija este exercício como um relatório.

- a. Quais são os principais problemas?
- b. Que instrumentos (organizativos, programáticos, de financiamento, normativo, de melhoria do conhecimento, de promoção e de inserção de valores como sustentabilidade) poderiam ser usados para aprimorar o desenvolvimento do seu destino e como isto seria feito.



Neste módulo tivemos a oportunidade de discutir a Política Municipal de Turismo - o município como ente federado, a política municipal de turismo, a coordenação intergovernamental nas políticas públicas de turismo. Compreendemos que o município como ente federado possui autonomia administrativa, financeira, política e organizativa, além de algumas competências exclusivas. Revisitamos o conteúdo abordado no Módulo de Gestão Pública do Turismo e o aplicamos aos municípios.

A partir dos conceitos de políticas públicas de turismo e os instrumentos da política apresentamos um “roteiro” para lhe orientar na condução do processo de elaboração da política municipal de turismo, ressaltando a necessidade de articulação com os instrumentos do planejamento governamental e de ordenamento territorial do município. Apresentamos a Lei Municipal de Turismo como um caminho para estabelecer o Sistema Municipal de Turismo e definir alguns papéis relacionados ao órgão municipal de turismo e o Comtur. Destacamos a importância da coordenação intergovernamental e seus desafios.

Em seguida, aprofundamos nossos estudos sobre o Plano Municipal de Turismo (análise situacional, estratégia de posicionamento e programas), incluindo as características, as metodologias e as etapas do planejamento municipal do turismo, reiterando a articulação com os instrumentos governamentais e de ordenamento do território. Enfatizando que é por meio do plano municipal de turismo e sua vinculação com o PPA, LDO e LOA, que se criam melhores oportunidades e cenários para a implementação dos programas e ações, projetos e atividades, construindo e consolidando o turismo como atividade capaz de agregar benefícios ao desenvolvimento econômico, social e ambiental do município.

Como desdobramento do planejamento e suas ações de curto prazo, apresentamos conteúdo que lhe permite atuar na elaboração de ações de curto prazo, gerenciar um projeto e o seu financiamento por meio de acompanhamento e monitoramento do ciclo de vida de um projeto. Ressaltamos as diferenças entre projetos públicos e privados e suas finalidades, que são importantes contribuições quando se atua na gestão pública.

Para aprimorar os seus conhecimentos, convidamos você para visitar a seção “Para saber mais”, a seguir, ali há dicas de textos e vídeos sobre os temas que podem ser usados em seu município.



Sobre Planejamento Municipal

MELLO, L. J.A. Modulo 2 - Planejamento Municipal: curso - Políticas públicas e governo local. Brasília; ENAP, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3840>. Acesso em 10 fev. 2021.

MELLO, L. J.A. Módulo 3 - Desenvolvimento local e sustentabilidade: curso - Políticas públicas e governo local. Brasília; ENAP, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3840>. Acesso em 10 fev. 2021.

Sobre análise SWOT.

DANTAS, M; MELO, R. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual do Turismo**. v. 8, n.1, 2008. Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/272>. Acesso em 10 fev. 2021.

Sobre gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais

PERIDES, M.P; BARROTE, E; SBRAGIA, R. As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo. **Revista Gestão de Projetos**, v. 12, n.1, p. 11-38. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/17534>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

Sobre modelo de planos de turismo estratégico

PLANO ESTRATÉGICO para o Turismo da Ribeira Grande 2015-2020. Disponível em: https://issuu.com/fundodemaneyo/docs/cmrg_turismo_final/84. Acesso em: 1 março 2021

Sobre a AGERio

Consultar: <https://www.agerio.com.br/institucional>.

Sobre o Modelo de Ruschman (passo a passo).

Consulte RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. Campinas: Papirus, 2001. Caso não tenha acesso ao livro físico, pode ler no artigo:

BINFARÉ, P.; CASTRO, C.; SILVA, M.; GALVÃO, P.; COSTA, S. Planejamento

turístico: aspectos teóricos e conceituais e suas relações com o conceito de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**. Natal, v. 4, Ed. Especial, p. 24-40, abr. 2016.

REFERÊNCIAS



ABRUCIO, F. L. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Rev. Sociol. Polít.** v. 24, n. 41, p. 7, 2005.

BANCO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL (BNDES). O Apoio do BNDES ao Turismo. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/turismo>. Acesso em: 21 maio de 2021.

BARRETO, M. **Planejamento responsável do turismo**. Campinas: Papyrus, 2005.

BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: An industrial organization perspective. In: Workshop Digital Business Models: Understanding Strategies, Paris, 2010. **Anais [...]** Paris: EconomiX, 2010.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 14 ed. São Paulo: Senac, 2017. E-book.

BINFARÉ, P.; CASTRO, C.; SILVA, M.; GALVÃO, P.; COSTA, S. Planejamento turístico: aspectos teóricos e conceituais e suas relações com o conceito de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**. Natal, v. 4, Ed. Especial, p. 24-40, abr. 2016.

BISSOLI, M. Â. M. A. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 2001.

BRAGA, D. **Planejamento turístico: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano estratégico institucional**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/plano-estrategico-pdf>. Acesso em: 21 maio de 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cartilha parlamentar Ministério do Turismo 2019/2020**. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/images/pdf/>

[Publica%C3%A7%C3%B5es/2019/Turismo_Cartilha_Parlamentar-2019-2020.pdf](#). Acesso em: 21 maio de 2021.

BRASIL. Módulo operacional 4. Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Programa Roteiros do Brasil. Brasília, 2007.

BRASI. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 08 mar. 2021

CASTRO, B. S.; YOUNG, C. E.F. Políticas Públicas: desafios para a gestão ambiental. **Revista TCE-RJ**, v. 12, n. 1. p. 32-53. 2017.

DIAS, R. **Planejamento do turismo**: Política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDES C. Emendas do Turismo crescem 372% na pandemia. **Valor Econômico**. 01/02/ 2021. <https://valor.globo.com/politica/noticia/2021/02/01/emendas-do-turismo-crescem-372-na-pandemia.ghtml>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Projetos Públicos**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

FRATUCCI, A.C.; MORAES, C. Inventário da oferta turística: reflexões teóricas para o planejamento e ordenamento do espaço turístico. **Caderno Virtual de Turismo**. v. 20. n. 1. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18472/cvt.20n1.2020.1783>.

GOELDNER, C. R., RITCHIE, J.R. B. **Tourism**: principles, practices, philosophies. 12th. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2012.

GOMES, E. M. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HALL, M. C. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

LA TORRE, J. A. **Gestão de projetos públicos**. Indaial: Uniasselvi, 2015

MARTINS, L.; MEDEIROS, M. Financiamento Coletivo em Turismo no Brasil. **Cultur**, v.12, n. 1, fev/2018. Especial II SEMPIT. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/issue/view/143>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

MASSARI, V. Percepções sobre a 6ª edição do PMBOK e o Agile Practice Guide. **Profissionais TI**. Pra quem respira informação. 2 out. 2007. Disponível em: <https://www.profissionaisiti.com.br/percepcoes-sobre-a-6a-edicao-do-pmbok-e-o-agile-practice-guide/>. Acesso em: 10 de fev. 2021.

MELLO, L. J. A. de. **Políticas públicas e governo local**. Brasília: ENAP, 2018.

NAVEGA, M. **Onde está o FUNGETUR para salvaguardar as empresas de turismo do estado do Rio de Janeiro?** Disponível em: <https://fcvbrj.org.br/onde-esta-o-fungetur-para-salvaguardar-as-empresas-de-turismo-do-estado-do-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

OMT - ONU. (1999). Actualización de las Recomendaciones sobre estadísticas de turismo OMT-ONU – Serie M No. 83 (1994). Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83note-s.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2021.

ONU. Organizações das Nações Unidas. Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008. ST/ESA/STAT/SER.M/83/ Rev.1. Nueva York: Publicación de las Naciones Unidas, 2010. Disponível em: https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1s.pdf. Acesso em: 30 jan. 2021.

PETROCCHI, M. **Gestão de polos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PIMENTA, M.; SETTE, I.; FREIRE NETO, J. (Orgs). **Plano de desenvolvimento do turismo sustentável do polo de ecoturismo de São Paulo 2017** / [elaboração Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade-IABS]. Brasília: Editora IABS, 2017. Realização da São Paulo Turismo S/A.

PIMENTEL, T.; CARVALHO, F. C. (2003). Mapeando os modelos de planejamento turístico: em busca de refinamento teórico com vistas à intervenção qualificada. X SEMINÁRIO ANPTUR, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/114916096-Mapeando-as-modelos-de-planejamento-turistico-em-busca-de-refinamento-teorico-com-vistas-a-intervencao-qualificada.html>. Acesso em 20 nov. 2020.

PMI. PMBOK - **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBoK®) / Project Management Institute - PMI. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PINHEIRO, R. C.; SANTOS, C.A. Revitalização urbana e turismo: o caso do Centro Histórico de Aracaju (Sergipe, Brasil). **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 275-294, abril de 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. ExposureDraft – PMBOK® Guide Sixth Edition (Front End and Knowledge Area Sections), Pennsylvania: PMI, 2017.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas: Papirus, 2001.

SILVA, J.; SONAGLIO, K. Análise das metodologias de planejamento e organização do turismo segundo os principais autores brasileiros. **Revista Iberoamericana de Turismo**. Penedo, v. 3, n. 2, p. 62-83, 2013. Disponível em <https://www.seer.>

ufal.br/index.php/ritur/article/view/1058. Acesso em 10 março 2021.

SILVA, L. A. L. da. Gestão de políticas sociais: desafios contemporâneos de coordenação e cooperação. **Temas de Administração Pública**. Araraquara, v. 4, n.7, p. 1-18, 2012.

SOUZA, C. **Coordenação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.

TRENTIN, F. **Políticas de turismo no Brasil**: tomada de decisão e análise das estruturas de governança nos destinos turísticos de Armação dos Búzios e de Paraty no estado do Rio de Janeiro, Brasil. 2014. (Tese de doutorado). Universidade de Coimbra, Coimbra Portugal.

UNIVERSIDADE GP. PMBOK. Gestão de projetos – Diferença entre Projetos e Processos. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=nPYzlnOc2QU>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

EXERCÍCIO PRÁTICO

Orientações

Após os estudos individuais e as aulas, chegou a hora de realizarmos o exercício prático. Então programe-se para fazê-lo.

- **Período de execução** – verificar na plataforma
- **A entrega do trabalho escrito** - verificar na plataforma
- **Modelo de documento a ser entregue** – quadro (Passo 5).
- A **organização do Trabalho** será em equipe – de preferência pessoas de um mesmo município.
- Haverá **dois encontros para orientações e dúvidas** a respeito do trabalho – verificar os dias na plataforma.
- **A avaliação** será realizada levando em consideração os seguintes critérios:

(i) redação do texto (introdução, desenvolvimento do texto, procedimentos metodológicos; resultados, considerações e referências de acordo com a ABNT);

(ii) compreensão do problema

(iii) análise ou solução dada ao problema.

Exercício

Durante nossas aulas, de Política e Planejamento do Turismo vimos a importância dos instrumentos e planejamentos governamental e de ordenamento territorial. Foi mostrado como estes documentos são fundamentais para o planejamento e organização do turismo de maneira coesa com as políticas propostas para o município, as quais o turismo deve se inserir como uma delas. Embora pareça lógico que estas questões estão contempladas nos planos estratégicos de turismo, observamos que nem todos assim procedem. Por questões legais e de gestão é fundamental que haja um alinhamento entre os documentos.

Diante destas questões estamos propondo que vocês reflitam no caso de seu município quanto a situação apresentada.

Vamos então pensar na política e no planejamento do turismo em seu município quanto a coordenação das ações e diretrizes do plano estratégico do turismo com os instrumentos de planejamento (governamental e territorial). Assim, desenvolvemos cinco passos para ser executado o exercício, que mostramos a seguir:

Passo 1:

(i) Levantar os documentos de seu município: **instrumentos e planejamento governamental** – Planejamento Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO); Lei Orçamentária Atual (LOA) e **instrumentos e planejamento territorial** Plano Diretor Municipal e Estatuto da Cidade.

Passo 2:

(ii) Identificar nestes documentos o que eles consideram sobre **turismo e como o turismo está presente nos seus textos**.

Passo 3:

(iii) Avaliar se há uma correspondência entre o que está presente documentos (**instrumentos e planejamento governamental e territorial**) e no **plano estratégico do turismo**.

Passo 4:

(iv) Caso o seu município **não tenha um plano estratégico do turismo**, proponha sobre que conteúdo dos instrumentos e planejamentos governamental e territorial devem estar presentes no futuro plano estratégico do turismo.

Passo 5:

(v) Com o resultado das suas pesquisas e reflexões **apresentem um texto** que contenha os dados solicitados na atividade do módulo da oferta.

Atividade Módulo Política Pública e Planejamento do Turismo

Município de que trata a atividade: nome do município.

Equipe: incluir o nome completo de todos os participantes e dados sobre a instituição que representa (mini currículo – até 5 linhas - destacando formação e experiência que os levaram a ocupar cargo/posição na entidade que atua), endereço de e-mail.

Procedimentos metodológicos: Como a atividade foi desenvolvida? Vocês se dividiram em grupos temáticos dentro do trabalho? Usaram ferramentas colaborativa para trabalhar simultaneamente no documento? Levantaram os documentos solicitados junto aos organismos competentes? Para a reflexão, fizeram reuniões para discussão (presencial ou remota)? Para análise e/ou definição das soluções usaram técnicas como tempestade de ideias, análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ou outra? avaliaram a viabilidade análise ou das soluções propostas?

Desenvolvimento:

Apresentar um texto para cada um dos documentos analisados. Explicitando informações sobre ele como: nome, tipo, período de vigência, responsáveis, mensuração e controle de aplicação, entre outros. A sequência, inserir quais conteúdos estão relacionados ao turismo.



Em seguida, crie um quadro em que possa incluir os tipos de documentos analisados, os conteúdos referentes ao turismo presentes nos documentos. Incluindo os dados do Plano Estratégico de Turismo referente aos documentos.

Após faça uma análise do quadro comparando seu conteúdo com o que há nos dados Plano Estratégico de Turismo. Reflita, após a análise, como está, no seu município, a coordenação das ações e diretrizes do plano estratégico do turismo com os instrumentos de planejamento (governamental e territorial) e o alinhamento com o Plano Estratégico do Turismo. Proponha melhorias ou a criação



de ações, se forem necessárias, que contribuam para um turismo responsável, integrado e legal em seu município e conclua o exercício com suas considerações.

Referências

Incluir referências/ fontes utilizadas para escrever o texto.

Sugestão:

Sugerimos assistir a palestra a seguir para refletir sobre o planejamento do turismo no seu município.

Ciclo de Palestras do Programa Excelência SETUR-RJ - Planejamento Turístico Local. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4qf6PRjoV68>

