

# Tânia Regina de Farias Zapata

**Turismo:** guia de constituição e fortalecimento das instâncias e governanças regionais



**SEBRAE**



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae/ CE

**Conselho Deliberativo Estadual**

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO CEARÁ – ADECE

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO CEARÁ – ACC

BANCO DO BRASIL S/A – BB

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CEF

FEDERAÇÃO DAS ENTIDADES DA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO E SERVIÇOS DO ESTADO DO CEARÁ – FEMICRO

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DO CEARÁ – FAEC

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA, SERVIÇOS E AGROPECUÁRIA DO CEARÁ – FACIC

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DO CEARÁ – FECOMÉRCIO

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL

SEBRAE NACIONAL

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SDE

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL – SENAR-AR/CE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

**Presidente do Conselho** – Ricardo Montenegro Cavalcante

**Vice-Presidente** – João Porto Guimarães

**Diretoria Executiva**

**Diretor Superintendente** – Joaquim Cartaxo Filho

**Diretor Técnico** – Alci Porto Gurgel

**Diretor de Administração e Finanças** – Airton Gonçalves Junior

# Tânia Regina de Farias Zapata

**Turismo:** guia de constituição e fortalecimento das instâncias e governanças regionais



Juazeiro do Norte  
2020

**SEBRAE**

© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae/CE.  
Todos os Direitos Reservados. A Reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte,  
constitui violação dos Direitos Autorais (Lei Nº 9.610/1998)  
Av. Monsenhor Tabosa, 777 – Praia de Iracema  
Fortaleza/CE – CEP: 60.165-011  
0800 570 0800/ [www.ce.sebrae.com.br](http://www.ce.sebrae.com.br)

**ESCRITÓRIO REGIONAL DO CARIRI:**

Tânia Mary Porto de Carvalho Freitas – Articuladora  
Antônio Édipo Pinheiro Callou – Analista  
Alcides Marques Ferreira – Analista

**ASSESORIA TÉCNICA:**

Germano Parente Bluhm

**DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDO:**

Tânia Regina de Farias Zapata

**COORDENAÇÃO EDITORIAL:**

Unidade de Gestão do Marketing e Comunicação  
Carlos Viana Freire Júnior – Articulador  
Daniel Kaúla Santos Machado – Coordenador Editorial  
Patrícia da Rocha Lopes – Normalização técnica, revisão ortográfica, textual e gramatical

**LAYOUT/ EDITORAÇÃO:**

Register Publicidade

**IMPRESSÃO GRÁFICA:**

Printex Editora Ltda

# Sumário

<b>01</b>	REFERÊNCIAS CONCEITUAIS	08
<b>02</b>	O QUE SÃO AS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAL DO TURISMO?	09
<b>03</b>	OS OBJETIVOS DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA	15
<b>04</b>	OS PARTICIPANTES DA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA	16
<b>05</b>	METODOLOGIA – ETAPAS	18
<b>06</b>	A FORMALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA	23
<b>07</b>	PASSOS PARA A FORMALIZAÇÃO	24
<b>08</b>	FORMATOS JURÍDICOS DA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL	25
<b>8.1</b>	FÓRUM	26
<b>8.2</b>	REDE	27
<b>8.3</b>	CONSELHO	29
<b>8.4</b>	ASSOCIAÇÃO	30
<b>09</b>	ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)	31
<b>10</b>	AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO	33
<b>11</b>	LIÇÕES APRENDIDAS PARA O BOM FUNCIONAMENTO DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA	34
<b>12</b>	DESAFIOS E PROBLEMAS A SEREM SUPERADOS	40
<b>13</b>	REFERÊNCIA	42
<b>14</b>	OUTRAS FONTES CONSULTADAS	42
	ANEXOS	42
	ANEXO I – MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA A GOVERNANÇA	43
	ANEXO II – MODELO DE FICHA DE INSCRIÇÃO PARA A GOVERNANÇA	50
	ANEXO III – MODELO DE TERMO DE COMPROMISSO	52

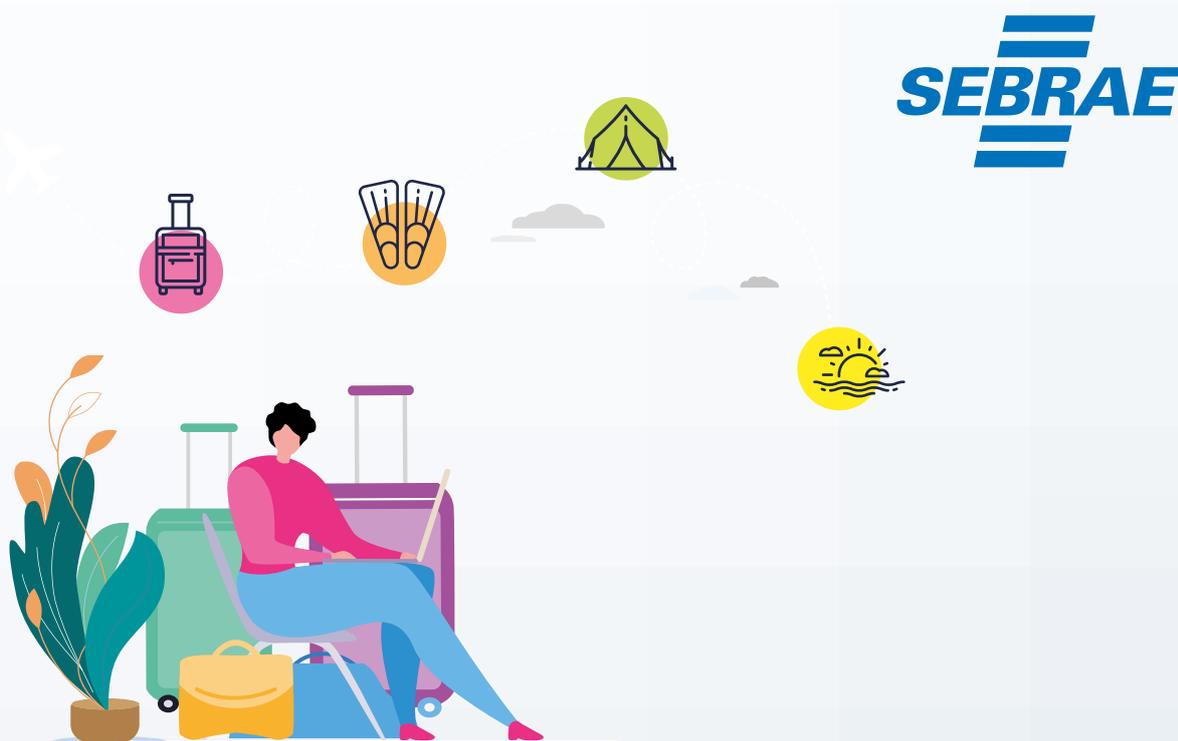


## APRESENTAÇÃO

O SEBRAE Ceará inova ao publicar este Guia para constituição e fortalecimento das Instâncias de Governança Regional do Turismo. Essa metodologia pretende apoiar o desenvolvimento do turismo nos principais destinos do estado, tornando as pessoas mais cidadãs, cooperativas, articuladas e sintonizadas com a nova concepção de destino turístico inteligente, o que implica em cooperação e atuação em rede entre os diversos atores que fazem o turismo acontecer. Na perspectiva de uma rearticulação local-global, acredita-se e investe-se no poder da transformação, individual e coletiva e no protagonismo dos pequenos negócios no desenvolvimento territorial.

Atuando no empoderamento dos empresários do turismo, dos gestores públicos e das organizações da sociedade civil, por meio da facilitação de processos e sinergia entre os ativos locais, empreendimentos e políticas públicas o SEBRAE Ceará está atuando no seu maior propósito que é “transformar a vida das pessoas por meio do empreendedorismo”. Por meio disso fica fortalecida a cultura empreendedora que contribui para a melhoria do ambiente de negócios e ainda incentiva a inovação e sustentabilidade no setor de turismo.

Neste guia, os empreendedores, gestores públicos, técnicos e lideranças inspiradoras do turismo encontrarão referências teóricas e orientações para a sua prática, em apoio à boa governança e ao desenvolvimento territorial por meio do turismo, bem como estratégias de como atuar de forma ética, eficiente e produtiva junto aos que trabalham para dinamizar o turismo como atividade econômica sustentável.



# 1- Referências Conceituais

O conceito de governança antecipa e ultrapassa o de governo. Governança contempla a capacidade institucional na gestão pública, com a participação de diferentes atores, ou seja, governo, agentes do mercado e sociedade civil. Estamos falando de um conceito que contempla a articulação de interesses de atores públicos e privados, com a perspectiva do interesse coletivo, visado a longo prazo.

Governança significa pactos, agendas, redes de interesse coletivo, projetos estratégicos pactuados, sonhos e protagonismo na construção do futuro, que ultrapassem a gestão de governos.

As instâncias de governança são as novas institucionalidades que expressam os novos espaços, onde acontecem as novas relações entre os diversos atores sociais, como forma de assegurar a sustentabilidade do processo complexo de desenvolvimento sustentável.

As Instâncias de Governança Regional do Turismo são assim, organizações que se constituem como espaços sociais de gestão compartilhada de assuntos, programas e projetos de interesse coletivo, para a construção do turismo sustentável.

Uma vez que o desenvolvimento do Turismo se dá na perspectiva de que o processo coletivo fortalece e consolida a atividade, a estruturação da governança regional é fator primordial para que as organizações setoriais e o trade turístico, colaborativamente, estejam sintonizados, organizados e empoderados, sendo capazes de avançar na proposição e execução de planos e projetos de turismo, conquistando resultados efetivos e eficazes.

A forma adequada de atuação para produzir resultados é a cooperação. Isto equivale a dizer: atuar em conjunto: o setor público e o setor privado. Cooperação é termo derivado de cooperar. A palavra cooperar é composta pelo prefixo “co” (que significa companhia, estar junto) acrescido de operar, (que significa atuar, agir). Portanto, “cooperação” significa “trabalho conjunto”.

Sendo assim, o princípio da cooperação no funcionamento da Instância torna-se condição essencial para uma atuação conjunta, na qual o poder público, empresários e sociedade civil, compartilham a escolha de prioridades e a participação na tomada de decisões, no processo de gestão do turismo na região contemplada.

## PARCERIAS E COOPERAÇÃO

O século XXI é a era das alianças. A articulação e a cooperação entre instituições do Estado, organizações comunitárias e setores do mercado crescerão em importância estratégica. As parcerias podem tomar várias formas e dinâmicas diferentes, trazendo uma infinidade de compensações positivas.

A cooperação torna-se um pré-requisito para a eficácia. O avanço ao longo da construção das parcerias não é automático; é resultado de atos e esforços conscientes dos parceiros. O nível de compatibilidade das missões, valores, estratégias e agregação determina o nível das parcerias e da cooperação.

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

Para que as alianças sejam sustentáveis é preciso haver um forte compromisso e uma boa química. A paixão por uma causa pode mobilizar a energia de toda uma organização e/ou de uma Instância de Governança do Turismo.

Lembre-se: Dinheiro não trabalha e não tem idéias. É preciso ter pessoas comprometidas com sonhos e projetos coletivos. É preciso sonhar e fazer!

## 2- O que são as Instâncias de Governança Regional do Turismo?

O desafio da consolidação do turismo em uma atividade econômica robusta e profissional, passa pela composição de novas tecnologias de gestão, produção e informação, que devem orientar a atividade para uma atuação que reflita as múltiplas necessidades dos diversos atores envolvidos.



Esse processo é também reflexo de uma governança inteligente e proativa, capaz de promover a interdependência dos agentes públicos, privados e sociais e que requer esforços no sentido de envolver, animar e conduzir esse movimento, que passa pela premissa da descentralização da gestão turística: exercício em curso no país com resultados interessantes e exitosos em vários estados da federação.

A proposta prática da gestão compartilhada entre os atores, mantém a conexão equilibrada entre o mercado e os ativos sociais, culturais e ambientais dos destinos da regiões que têm se mostrado a melhor e mais inteligente forma de avançar e conquistar resultados para o setor.

Mas afinal, como se caracteriza uma Instância de Governança Regional no Turismo?

As Instâncias de Governança Regional do Turismo são os espaços privilegiados para o exercício de uma agenda estratégica, pactuada com empresários do setor turístico, guias, associações de turismo e cultura, representações das Prefeituras, centros tecnológicos, universidades, lideranças inspiradoras, agentes que tenham impacto na atividade turística local/regional, dentre outros atores que podem dinamizar o setor.

Para tanto, é necessário estabelecer pactos de interesse coletivo, na gestão do processo de desenvolvimento do turismo, tendo por base a elaboração e implementação de projetos, que priorizem a utilização dos recursos locais, dos potenciais e dos ativos endógenos: materiais e imateriais.

Algumas regiões brasileiras apresentam boas práticas que podem ser inspiradoras, no exercício da criação e implementação de diferentes tipologias de governança turística.

Alguns exemplos de práticas exitosas:

### **MINAS GERAIS: ASSOCIAÇÕES DE CIRCUITOS TURÍSTICOS DE MINAS GERAIS**

Antes mesmo do Programa Nacional de Regionalização do Turismo, a criação das Associações de Circuitos Turísticos Regionais, foi e tem sido a base da política pública de turismo adotada pelo estado, baseada na descentralização e regionalização, seguindo a lógica da participação.

O trabalho inicial foi realizado por meio de oficinas participativas, em alguns municípios estratégicos para as regiões do estado, buscando a formação de suas Instâncias de Governança Regional. Como continuidade e consolidação desse processo de descentralização da atividade, o órgão estadual de turismo delineou a normalização das instâncias, por meio do Decreto 43.321 de junho de 2003 regularizando os Circuitos Turísticos e definindo um conceito para sua formação.

“O circuito turístico é administrado por uma entidade sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, regida por um estatuto, formada por membros da sociedade civil e do poder público, e por um profissional (gestor) contratado para executar as ações necessárias” (SETUR, 2008, p. 1).

A implementação é orientada por meio de Resoluções estaduais, que certificam as Associações de Circuitos Turísticos como Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais, e demonstram a sua evolução desde o princípio de sua criação, a partir das demandas e necessidades estruturais que vão se apresentando ao longo de sua atuação.

As Associações de Circuitos Turísticos de MG, trabalham por meio da integração contínua dos municípios, gestores públicos, iniciativa privada e sociedade civil, consolidando uma identidade regional e protagonizando o desenvolvimento por meio de alianças e parcerias.

Atualmente, de acordo com a legislação vigente, Minas Gerais conta com 46 Circuitos Turísticos certificados, envolvendo todas as regiões de Minas Gerais e aproximadamente 600 municípios regionalizados.

Importante salientar que suas ações são autônomas e direcionadas à articulação de parcerias e alianças estratégicas, para o estabelecimento de negócios coletivos, integração da cadeia produtiva, qualificação dos serviços e na promoção dos empreendimentos e destinos que as compõem, sendo os agentes públicos um desses parceiros, entre outros.



A atuação é focada nas demandas regionais do turismo, sendo seus resultados diretamente proporcionais ao grau de sinergia e integração dos atores, e, aos propósitos determinados pela organização, o que as diferenciam entre si.

É necessário que um gestor contratado para operacionalizar as ações da Instância possa prover a organização de um caráter profissional que possibilite a continuidade da sua atuação.

Além disso, são protagonistas na influência das políticas públicas do turismo no estado. Um exemplo e uma de suas maiores conquistas, foi a inclusão do critério “turismo” na Lei Estadual nº 18.030/2009 que prevê distribuição de parcela de arrecadação do ICMS estadual. Pela primeira vez na história da economia brasileira, municípios terão incentivo financeiro para trabalharem a sua gestão turística.

O conjunto de Instâncias constituiu, também, a Federação das Associações de Circuito Turísticos de MG, visando fazer uma articulação macro para soluções de demandas comuns às instâncias estaduais de turismo.

## **PARANÁ: AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO REGIONAL**

No Paraná existem 14 regiões turísticas e todas elas possuem uma Instância de Governança Regional, reconhecida e institucionalizada pela Resolução Nº 003/2017 da Secretaria de Estado do Esporte e do Turismo.

Seu objetivo é reconhecer, institucionalizar ou fortalecer a organização representativa dos poderes público, privado e do terceiro setor, dos municípios componentes de cada uma das regiões. As Instâncias assumem o papel de executoras e seu formato pode ser flexível correspondendo às possibilidades e características de cada região. Em sua maioria (12), são formalizadas como Agências de Desenvolvimento Turístico, funcionando como uma Associação, e uma delas, em formato de Rede.

O estado atua aportando ferramentas de orientação para a criação e estruturação das Instâncias, como um dos parceiros nos processos de articulação, qualificação e promoção dos destinos.

As Agências de Desenvolvimento Turístico, são organizações privadas sem fins lucrativos e que, em alguns casos são reconhecidas como de utilidade pública e prestam serviços para seus associados públicos e privados. Atuam no planejamento, qualificação e promoção dos destinos e da região turística, oferecendo cursos em parcerias e participação em eventos de interesse regional, além de divulgação e comercialização de seus atrativos/produtos.

## **PARAÍBA: FÓRUM DE TURISMO SUSTENTÁVEL DO BREJO**

No estado da Paraíba a região turística do Brejo, vem trabalhando com sucesso a sua integração e desenvolvimento da atividade, por meio da instituição do Fórum de Turismo Sustentável do Brejo, uma instância de governança não formalizada, mas orientada ao desenvolvimento de novos produtos e roteiros, envolvendo fortemente a iniciativa privada da região, as comunidades e os gestores públicos, em ações que elevam o sentido de pertencimento nos cidadãos. O processo de desenvolvimento do turismo no Brejo Paraibano, revela o potencial cultural da região, com apelo na estruturação de produtos criativos para atratividade de turistas. Um dos diferenciais operacionais dos produtos, é a qualificação para os profissionais da cadeia produtiva do turismo, bem como a revitalização dos pontos turísticos e seus acessos em grande articulação com o SEBRAE PB.

A mobilização em torno do propósito de inserir todos os municípios em atividades de turismo criativo, fez com que a região já tenha alguns roteiros, integrando todos os municípios com atividades culturais diversas e eventos temáticos, gerando fluxo e dinamizando o turismo regional.

O primeiro deles foi a Rota Caminhos do Frio, desenvolvido pelo Fórum em 2005, quando da realização do "I Seminário de Regionalização do Turismo do Brejo Paraibano". Atualmente, em sua sétima edição, vem divulgando as riquezas de várias cidades paraibanas, entre elas: Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Bananeiras, Pilões e Serraria. O evento é promovido pelo Fórum Regional do Turismo Sustentável do Brejo Paraibano, em parceria com o Governo do Estado. O objetivo é valorizar o frio nordestino, interiorizar o turismo e democratizar a cultura. Novas rotas estão sendo viabilizadas transformando a região num polo de turismo criativo.



Neste exemplo destacamos o envolvimento dos empreendedores que acolhem o desafio de se qualificarem, transformando seus negócios e a si próprios em novas e potentes células de desenvolvimento do destino.

### **ALAGOAS: REDE EMPRESARIAL CAMINHOS DO SÃO FRANCISCO**

Em Alagoas uma experiência muito interessante foi a formação da Rede Empresarial Caminhos do São Francisco, uma organização em formato de Associação, que reúne empreendedores de 12 cidades que se localizam às margens do Rio São Francisco, dos cânions à foz, região turística Caminhos do São Francisco. A Rede foi formada no âmbito do Programa de Dinamização do Turismo do Baixo São Francisco, amplo programa de desenvolvimento, do turismo realizado por iniciativa do governo do estado, com parceria do SEBRAE AL e financiamento do BID e Agência de Cooperação Espanhola. Um dos principais componentes foi a criação de uma rede de pequenos empreendedores, capazes de fazer a gestão autônoma e endógena dos ativos e resultados do projeto, garantindo a sua continuidade e sustentabilidade.

Os objetivos pactuados pelos empresários na construção da rede em um processo participativo foram assim definidos:

- Articular permanentemente com parceiros estratégicos;
- Promover a integração dos empreendedores e prestadores de serviços e dos produtos turísticos da região;
- Buscar a integração entre serviços, produtos e destinos;
- Facilitar a integração entre os produtos/serviços e o mercado;
- Aplicar a comunicação inteligente e criativa entre todos os atores e elementos que compõem a Rede e os parceiros estratégicos, bem como com os agentes do mercado turístico nacional.

Em seu quarto ano de existência, a Rede Empresarial Caminhos do São Francisco é uma rede setorial da cadeia produtiva do turismo regional, entretanto, traz para si a função da governança, conectando atores públicos e sociais, articulando suas demandas e necessidades apontadas em seu plano estratégico.

## IMPORTANTE FALAR DAS REDES

Sabemos que a atividade turística em si constitui uma rede aceleradora de economia local/regional, que vem ganhando velocidade à medida que os atores compreendem a importância de sua real presença e participação no processo de desenvolvimento. O setor econômico movimenta uma cadeia significativa, a velocidade e qualidade de conexão dos elos de uma rede no turismo, é diretamente proporcional à conquista de resultados efetivos e multiplicadores para seus integrantes.

Desta forma surge um novo tecido social, baseado na busca de modelos interativos e agregadores e cuja transformação estrutural deve impactar suas relações de produção, de poder e de experiência.

O conceito de integração está intimamente relacionado à ideia de rede, e é usado em diferentes áreas do cotidiano. Na era da velocidade da sociedade da informação, o turismo recebe, diretamente, os impactos da transformação global.

Por isso o setor está intensamente inserido neste contexto, onde a construção do futuro é agora e se dá com muitas e variáveis mãos! Os segmentos estratégicos a serem envolvidos na constituição das governanças dependem da liderança é protagonismo destes na economia do território envolvido. De maneira geral é importante envolver empreendedores dos segmentos de transporte, meios de hospedagem, alimentação fora do lar, receptivo e guias, artesanato, comércio, indústria, agronegócios e economia criativa.

## 3- Os Objetivos das Instâncias de Governança

Os objetivos da Instância de Governança podem ser assim definidos:

- Pensar estrategicamente a região turística;
- Integrar os municípios que compõem a região turística e fortalecer a identidade regional;
- Construir consensos e realizar a gestão de conflitos;
- Articular boas parcerias;
- Construir projetos articulados e viáveis;
- Propor políticas, programas e projetos para o turismo sustentável;



- Acompanhar a implementação dos planos e projetos;
- Promover o destino/região e executar projetos quando pertinente.

As principais estratégias para alcançar tais objetivos são:

- Sensibilização e organização dos atores estratégicos do turismo, para trabalharem com o foco centrado na visão regional de competitividade, considerando as especificidades de cada município;
- Avaliação e apoio nos projetos estruturadores, elaborados pelos diversos agentes envolvidos no processo de consolidação da região turística;
- Participação no processo de planejamento e apoiar a gestão dos roteiros e produtos turísticos;
- Produção de resultados concretos como fruto da ação cooperada;
- Acompanhamento e monitoramento dos resultados permanentemente e comunica-los com frequência.

A experiência nos mostra que a consolidação das novas institucionalidades, independente do seu objetivo comum ou o grau de formalização, dar-se-á a partir de uma definição clara do senso de propósito (missão, visão de futuro), dos objetivos e resultados esperados, das regras de participação e da responsabilidade dos integrantes.

Mostra também que a gestão das instâncias embora constituídas, na maioria das vezes, por voluntários interessados no desenvolvimento turístico regional, seus componentes devem estar atentos à necessidade de animação permanente e engajamento horizontal, mesmo que necessitando de uma coordenação temporal.

## 4- Os Participantes da Instância de Governança

Para produzir resultados, uma organização necessita de uma ação conjunta, de foco que determinem prioridades claras, com direcionamento estratégico definido e com o desenvolvimento de competências pertinentes.

Uma boa prática se faz com a atuação das Instâncias nós grupos de trabalho com a inserção de projetos e ações efetivas com vistas ao desenvolvimento do turismo na região.

A partir do processo de mobilização, são identificadas as lideranças locais e as pessoas com representatividade e legitimidade nos municípios, envolvidas com a atividade turística e com o desenvolvimento socioeconômico, ambiental e cultural da região. E quem são esses parceiros? Podemos dizer que os mais importantes são:

- Gestores públicos do turismo municipal;
- Representantes de segmentos relacionados direta ou indiretamente à atividade turística, estadual e municipal;
- Empresários representantes da cadeia produtiva do turismo, incluindo sempre os pequenos empreendedores;
- Representantes das organizações não governamentais vinculadas às atividades turísticas e culturais;
- Representantes dos órgãos ambientais, de transporte, de infraestrutura, saúde e segurança;
- Representantes do Sistema “S”;
- Lideranças locais visionárias.

**Dica importante: A representatividade é uma via de mão dupla!**

Os atores não representam a si mesmos, mas, a uma organização ou setor vinculado à atividade do turismo. Isso significa que as demandas trabalhadas devem ser objeto concreto das necessidades pactuadas setorialmente e encaminhadas por seus representantes nas pautas das instâncias e seus resultados comunicados de volta aos interessados.

Dessa forma, além da representatividade dos membros, outro aspecto fundamental que deverá ser considerado na etapa de constituição de uma instância, é o perfil das pessoas que estarão representando as organizações.

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

- Clareza do seu papel enquanto representantes de um grupo social;
- Disponibilidade, tanto pessoal quanto institucional, para o exercício dessa função de relevância pública;
- Comprometimento com o desenvolvimento turístico da Região;



- Capacidade de representação e decisão;
- Transparência e disponibilidade para informar, devendo para isso ter conhecimento das informações sobre a organização que representa;
- Estar bem informado em relações às políticas públicas e questões relacionadas ao turismo no estado, região e município;
- Capacidade de expressar e defender propostas;
- Capacidade de negociação, devendo ter abertura para ouvir as ideias, as críticas e sugestões dos diversos segmentos;
- Imparcialidade, escuta ativa e capacidade de priorização das demandas de maior impacto no território para a composição de um planejamento efetivo e exequível.

Para haver harmonia entre todos os envolvidos com a Instância de Governança Regional, deve haver clareza na comunicação entre os municípios componentes da região turística, representados por seus diferentes segmentos.

## 5- Metodologia – Etapas

### **DIAGNÓSTICO INICIAL**

Iniciar o processo identificando a existência prévia de governança regional do turismo e suas principais características com objetivo de analisar as práticas de governança existentes, os seus principais atores e até que ponto a governança exerce representatividade e operacionaliza seu funcionamento. A partir deste diagnóstico a equipe do SEBRAE irá estabelecer com o grupo uma agenda positiva para iniciar o processo de fortalecimento da governança. (Modelo de diagnóstico no anexo 1)

### **CONTATO E ENGAJAMENTO**

Mapear os atores estratégicos do turismo e realizar visitas pessoalmente, buscando as lideranças que têm credibilidade e fazem acontecer. Através de conversas consistentes e mobilizadoras, buscar o engajamento numa causa e sonho

comum. Neste momento pode-se formalizar termos de cooperação técnica entre os representantes das empresas e instituições sensíveis à importância da governança do turismo, para formalizar as intenções de coalizão de esforços ou utilizar uma ficha de inscrição da instituição/empresa na composição da Governança. (Ficha de inscrição no anexo 2). Sugere-se que anualmente a Diretoria da Instância refaça as visitas pessoais a todos os membros para renovar o compromisso que visa a atuação coletiva, em prol do desenvolvimento do turismo regional.

## **NIVELAMENTO DE INFORMAÇÕES**

Um segundo passo é convocar as pessoas envolvidas no processo para uma primeira reunião. Um segundo passo é convocar as pessoas envolvidas no processo para uma primeira reunião. Aí, serão realizadas palestras de sensibilização e motivações municipais ou setoriais. A motivação faz as pessoas sentirem-se representadas e capazes de provocar e construir mudanças.

Importante ressaltar que um processo de mobilização social tem início quando um líder, um grupo ou mesmo uma instituição, possui ou cria condições aglutinadoras. Essas condições envolvem recursos (logística), mas principalmente causas, valores, legitimidade e conhecimento.

A mobilização engajadora transmite propósitos de mudança e se dispõe a compartilhar esses propósitos com outras pessoas. É essencial que o convocador não se veja como dono do processo, mas como o motor de uma engrenagem em movimento. E esse movimento será mais forte e sustentável quanto mais novos agentes (outras pessoas, grupos ou instituições) atuem ativamente para o alcance dos propósitos coletivos.

## **CRIAÇÃO DA IDEIA-FORÇA**

Esse é o passo estratégico num movimento de mobilização empreendedora: a explicitação de seu propósito. E esse propósito deve estar expresso na forma de uma ideia convocante, que sintetize de forma atraente e válida, os grandes objetivos que se busca alcançar. O sonho!



As pessoas se mobilizam pelos sonhos, pelo propósito! Elas se identificam ou não com isso e daí se mobilizam ou não. Portanto temos que partilhar este sonho impulsionador que mobiliza a mente, o coração e as vontades! E por isso, é fundamental que além das metas de curto prazo, todo processo de mobilização seja pautado também pelo alcance de objetivos de longo prazo e pela construção de um projeto de futuro. Ao longo dos trabalhos, esses propósitos vão convergir em projetos coletivos. É a etapa da REALIZAÇÃO! Fazer ACONTECER !

## **TROCA DE EXPERIÊNCIAS E INSPIRAÇÃO**

Visitas de benchmarking muitas vezes são a melhor forma de qualificação! Conhecer de perto o funcionamento de outras instâncias e aprender com as experiências é sempre um bom caminho a ser percorrido. Como sugestão, deve ser realizada uma visita ou missão técnica a uma instância de governança que esteja apresentando bons resultados.

Antes da visita é recomendável elencar itens, a saber: dúvidas, processos exitosos, soluções para problemas existentes e prováveis desafios, criatividade para a animação, até que se esgotem as possibilidades de ajustes.

Ao longo da atuação da instância pode-se propor a continuidade de troca de experiências por meio de apresentações de casos de sucesso entre os próprios municípios participantes da governança ou a realização de visitas ou missões técnicas periódicas, semestrais ou anuais.

## **QUALIFICAÇÃO**

Muitas vezes no processo de formação de uma instância de governança é comum uma sensação de “vazio de ação” ou ainda da falta de certeza de como começá-lo. Neste sentido a qualificação de seus integrantes é fundamental e deve compor a pauta de prioridades no plano de trabalho inicial.

A realização de seminários, workshops e oficinas participativas, envolvendo reflexões e práticas sobre as temáticas é uma prática determinante.

Os temas prioritários a serem abordados na implantação da governança estão relacionados a formação básica de um gestor de turismo e todos os membros deverão participar da capacitação, sendo esses:

Destino Turístico Inteligente e a Sociedade do Conhecimento

- Governança, Cultura da Cooperação no Turismo e o Papel das Parcerias Estratégicas
- Criatividade e Inovação no Turismo;
- Liderança Inspiradora no Turismo;
- Marketing do Destino Turístico;
- Planejamento Estratégico da Governança.

Outros temas estratégicos poderão ser desenvolvidos ao longo da existência da governança, como forma de capacitação avançada e continuada, ficando a critério dos participantes escolher o tema que lhe interessa:

- Desenvolvimento Territorial Sustentável;
- Aprender a Empreender (segmentos do turismo);
- EMPRETEC (Características do Comportamento Empreendedor);
- Métodos Ágeis de Gestão;
- Elaboração e Gestão de Projetos;
- Marketing Digital;
- Ética e Desenvolvimento de Equipes.

## **QUALIFICAÇÃO É EDUCAÇÃO CONTINUADA!**

No caso da governança, o processo de capacitação deve ser realizado, preferencialmente, por um ano, com jornadas temporais quinzenais. É muito importante realizar encontros de um dia nos finais de semana, pelo menos a cada três meses, para aprofundamento de algumas questões e o desenvolvimento de competências comportamentais. Trabalhar os possíveis conflitos do grupo, a comunicação e, sobretudo, os afetos. Quando se desenvolve o afeto, é quando o grupo se torna mais produtivo.



Vale ainda destacar que é muito importante que todo o processo de capacitação da governança em apoio ao turismo sustentável, seja desenvolvido em um clima e atmosfera de boas energias. Temos que ter uma filosofia que ilumine a nossa ação, uma axiologia, uma espiritualidade que oriente a nossa prática social, respeitando o pluralismo de religiões existentes no território físico. Isto fará toda a diferença, pois as pessoas estão vazias de significado nessa era do consumismo sem causas! E o que vai mobilizar os sonhos coletivos, a construção de projetos e a atuação transformadora será o encontro de cada um, de cada uma, com o senso de propósito de sua própria existência.

É uma boa prática certificar o compromisso dos membros da governança que receberem bolsas ou participarem de processos de capacitações gratuitos possam estar declarando formalmente a aplicação dos conhecimentos recebidos no fortalecimento do trabalho coletivo da instância por meio de sua participação ativa em tempo razoável para se gerar resultados perceptíveis da atuação da governança, ou seja num intervalo entre um ou dois anos. (Modelo do termo de compromisso no anexo 3)

Em resumo a metodologia preconiza a realização das seguintes etapas, de acordo com o nível de maturidade da governança, com sugestões de prazos de execução no cronograma abaixo, sendo estes, também passíveis de adaptação a realidade de cada Região:

<b>ETAPA</b>	<b>PRAZO MÉDIO DE EXECUÇÃO</b>
Diagnóstico Inicial	30 dias
Contato e Engajamento	60 dias
Nivelamento de Informações	45 dias
Criação de Ideia-força	Durante a Etapa de Nivelamento
Troca de Experiências e Inspiração	30 dias
Qualificação	90 dias
Formalização da Instância de Governança (Caso Necessário)	45 dias
<b>Prazo Total</b>	<b>300 dias ou 10 meses</b>

## 6- A Formalização da Governança

Os atores municipais (poder público, empresários, sociedade civil e instituições de fomento), depois de sensibilizados, mobilizados e capacitados, devem ser organizados em uma ambiência que se denomina Instância de Governança Regional. A estrutura, o formato e o caráter jurídico dessa Instância ficarão a cargo dos envolvidos, podendo ser um Fórum, Rede, Associação, Conselho, Agência ou outro tipo de colegiado.

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

Devemos identificar aqueles que têm representatividade nos municípios componentes da região turística, e capacitá-los para o trabalho de gestão, durante os processos de sensibilização e mobilização. Esse deve ser o ponto de partida para a formalização da Instância de Governança Regional.

No processo de institucionalização sugerido, o modelo de governança deve ser elaborado a partir das boas práticas e das aprendizagens sociais realizadas, que incluem em geral, participação, tomada de decisão e gestão participativa.

Mais importante que o formato jurídico de uma Instância é a sua legalidade e legitimidade. Muitas instâncias não possuem um CNPJ, por exemplo, mas estão fazendo a diferença em muitas regiões, através da sua representatividade (as lideranças e formadores de opinião dos diversos segmentos sociais participam ativamente) e reconhecimento por parte da sociedade local dos resultados obtidos. Atuam de fato, como protagonistas do processo de gestão do desenvolvimento do turismo naquele território, mas de forma interdependente e buscando cada vez mais sua autonomia.

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



## MENSURANDO RESULTADOS

Importante salientar que ao serem constituídas de diferentes atores e de diversos setores públicos e privados, as Instâncias de Governança devem prever resultados específicos para todos os elos. Essa diferenciação garante a sua validação e importância e motiva seus atores na atuação permanente. Ou seja, uma cesta de benefícios concretos e específicos, deve estar sempre na pauta de atuação da instância e a comunicação com seu público focal e sociedade por sua vez, demonstrará para todos sua real utilidade.

Assim o monitoramento e mensuração de resultados para públicos específicos fará toda a diferença. Exemplificando:

- Se a instância regional de turismo atua na promoção dos destinos, qual o impacto dessa atuação na ocupação das estruturas de hospedagem?
- Se atua na influência das políticas públicas estaduais, quais os benefícios para os municípios e cadeia produtiva?
- Se presta serviços a associados ou integrantes de uma rede, quais os resultados de melhoria das ações individualmente e para o coletivo?

# 7- Passos para a Formalização

## PASSO 1

Convidar os atores já atuantes para um evento – oficina, seminário buscando disseminar as informações necessárias para a formalização da Instância de Governança Regional.

Nesse evento é importante que se faça o nivelamento dos participantes sobre as atividades da Instância e seus resultados trazendo os seguintes esclarecimentos:

- O que já foi realizado até aquele momento
- Avaliação dos resultados alcançados
- Os benefícios e custos da formalização
- Análise dos diversos formatos jurídicos de instâncias de governança do turismo
- Escolha, por meio de consenso, do formato que mais se adeque à realidade daquela região turística (Fórum, Rede, Associação, Conselho, Agência, etc.);

- A partir da escolha do formato, criar uma comissão ou grupo para tratar dos trâmites e encaminhamentos formais.

## **PASSO 2**

Realizar os procedimentos administrativos e legais necessários para a Institucionalização formal da Instância de Governança Regional, que devem variar de acordo com a forma institucional escolhida.

Importante, durante esse período, manter a comunicação do grupo ativada para não surgirem ruídos desnecessários.

## **PASSO 3**

A constituição em si deve ser realizada em assembleia, com comunicação a todos os atores e parceiros importantes, devendo sempre manter o registro das decisões e encaminhamentos para que a memória do processo de constituição seja garantida.

No momento inicial é fundamental determinar um cronograma de encontros ou reuniões já preparando o caminho a ser seguido para iniciar a parte prática dos trabalhos.

## **PASSO 4**

Após a constituição da Instância o planejamento estratégico deverá ser definido, norteado missão, valores, propósitos, para que sejam elaborados os objetivos e metas, os recursos, as tecnologias aplicáveis, as estruturas necessárias e os parceiros que se defina um plano de ação temporal e exequível.

Desta forma o trabalho estará ordenado e de fácil realização.

# 8- Formatos Jurídicos da Instância de Governança Regional

A definição da estrutura e caráter jurídicos das instâncias devem ficar a cargo dos envolvidos, e assumir vários formatos: Conselho, Associação, Oscip, Rede ou Agência, ou outro tipo de colegiado. O formato da instância não deve ser imposto, mas deve ser definido pelos atores locais em função do estágio de desenvolvimento turístico do território e do grau de amadurecimento do capital social.



Existem formatos de Instância sem figura jurídica, como Fórum e rede; e, com forma jurídica, como Associação e Agência.

Vale ressaltar que ter formato jurídico não pressupõe funcionalidade ou legitimidade. A legalidade, entretanto, traz avanços às Instâncias legítimas.

Embora algumas instâncias, a princípio, iniciem suas atividades sem a figura jurídica, esbarram com a necessidade da formalização para prosseguir atuando.

Uma instância para ser legítima precisa representar a heterogeneidade dos atores sociais de determinado território, a fim de constituir-se num espaço colegiado de gestão dos interesses coletivos; desse modo os conflitos são administrados, os pactos são construídos, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da apropriação dos benefícios do turismo, pela comunidade local.

Algumas sugestões sobre os formatos mais comuns de instâncias de governança regional de turismo

## 8.1- Fórum

A palavra Fórum traz, atualmente, o sentido de espaço democrático de debate, reflexão, comunicação, articulação, ajuda mútua, na elucidação de dúvidas e na resolução de problemas.

Dentre os diversos formatos de instância de governança regional de turismo, o Fórum é um dos mecanismos mais simples, sem figura jurídica e que possibilite a implementação pelos atores locais, de forma desburocratizada. É indicado, especialmente, como instância de governança, de regiões que estão em fase de organização do tecido social.

Os Fóruns não lidam com recursos financeiros, visto não possuírem CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica)

A estrutura básica de um Fórum contempla uma Coordenação, presidência ou denominação afim e secretaria executiva.

Em geral os Fóruns constituem grupos de trabalho, denominados comitês técnicos ou temáticos, que se reúnem paralelamente às reuniões ordinárias do Fórum, para aprofundar a discussão e propor encaminhamentos para seus respectivos temas, que são posteriormente levados à assembleia geral, por exemplo, qualificação de serviços turísticos, promoção e apoio à comercialização, infraestrutura, capacitação, tecnologias, inovação e tendências.

O registro das reuniões do Fórum será feito por meio de atas elaboradas pelo secretário executivo, ou por um relator definido pelo grupo.

Para a implantação do Fórum devem ser adotados os seguintes procedimentos:

- Realização de ampla mobilização de entidades e pessoas vinculadas direta ou indiretamente com o turismo, sem qualquer tipo de distinção, como ONGs, universidades, associações comunitárias, sindicatos, entidades profissionais, institutos de pesquisa e centros acadêmicos, além de lideranças inspiradoras;
- Preservação do caráter apartidário;
- Construção do direcionamento estratégico do Fórum, explicitando sua missão, visão de futuro, valores, linhas de ações estratégicas e resultados esperados
- Elaboração de um regimento interno ou código de conduta;
- Discussão de mecanismos que viabilizem a estrutura básica para o funcionamento do Fórum, como: telefone, computador, impressora, local para as reuniões, material de divulgação e de escritório, dentre outros.
- Confecção e atualização de instrumentos de comunicação (folders, blog, site, whatsApp).

## 8.2- Rede

A Rede consiste num agrupamento de organizações e de pessoas, com o objetivo principal de fortalecer as atividades de cada participante do grupo como um todo, sem laços institucionais ou financeiros, entre si, visto o caráter flexível e informal. O seu conceito tem sido utilizado para a constituição de instâncias de governança.



Graficamente uma rede, se assemelha a uma teia, sendo seus elementos estruturantes os nós, (organizações ou atividades) as ligações, (relacionamento entre organizações) os fluxos, (bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho). As redes podem ser classificadas em formais ou informais e estrategicamente demandam para seu funcionamento e organização, de características que também valem para os demais formatos de instâncias de governança no turismo:

- Foco nos objetivos
- Planejamento e estratégias claras
- Visão de coletivo
- Processos participativos de busca de soluções
- Gestão profissional
- Articulação de benefícios focada e pactuada.

As instâncias de governança regionais de turismo constituídas em formato de Redes Turísticas, têm sido mais atuantes quando aglutinam elementos setoriais ou sociais de impacto na atividade, quais sejam: redes empreendedoras, redes criativas, redes ambientais, que se conectam ao conjunto maior de atores por demandas específicas e temporais.

Por ser um processo que prescinde agilidade, as redes demandam uma gestão cada vez mais profissional e estruturas de tecnologias capazes de manter a velocidade das conexões.

**Dica importante: Rede é Conexão de Cada Um Para o Fortalecimento do Todo!**

Ao ser validada e formada efetivamente, na medida em que a percepção de benefícios se amplia, a Rede deverá ser capaz de sensibilizar e neutralizar a postura individualista proveniente da fragilidade de indivíduos, que apenas conseguem identificar o que os separa e não o que os une. Muito importante estabelecer a confiança, como elemento de fortalecimento da instância coletiva e do objetivo comum para o desenvolvimento do turismo.

## 8.3- Conselho

Conselhos são instâncias que têm por objetivo promover a descentralização político-administrativa e a ampliação da participação dos atores sociais, permitindo e garantindo à sociedade o direito de formular e controlar políticas, alterando as relações entre Estado e sociedade, em virtude da maioria da sua composição por ser paritária.

A Constituição Federal estabelece que a formação de Conselhos se dará mediante a criação de Lei Federal, Estadual e Municipal. Vamos observar que os Conselhos Municipais de Turismo (COMTUR) e os Conselhos Estaduais, têm leis de criação aprovadas pelas Câmaras de Vereadores Municipais e Assembléias Legislativas Estaduais, respectivamente.

Os Conselhos Regionais, dentro de uma unidade da federação, podem ser criados mediante iniciativa do poder público estadual ou de um conjunto de municípios. No entanto os Conselhos Regionais de Turismo, hoje existentes, quando legalmente criados, são associações sem fins lucrativos ou econômicos, tendo natureza jurídica de direito privado por não terem sido criados por lei ou por intenção do Poder Público, mas sim, pela articulação de atores sociais.

Os Conselhos têm caráter permanente. Prima-se pela paridade de sua composição, podendo ser deliberativos e consultivos. Nos Conselhos Deliberativos, os conselheiros têm a prerrogativa de decidir sobre temas como política de turismo ou sobre a aplicação de recursos do fundo de turismo. Já nos Conselhos Consultivos os conselheiros aconselham, opinam e emitem pareceres.

Os Conselhos são órgãos públicos formados em cada nível de governo, por um colegiado, composto de representantes dos três segmentos sociais (estado, mercado e sociedade civil). Os Conselheiros levam para o Conselho, a representação das entidades que representam, não falando em nome de si, mas da entidade. Tais representantes, eleitos e nomeados Conselheiros, passam a assumir conseqüentemente o papel de agentes públicos.



Os Conselhos não só opinam e deliberam sobre as políticas públicas; eles também acompanham a sua implementação, execução e seus resultados, tendo autoridade para solicitar dados, informações, para conhecer procedimentos e resultados de todos os serviços públicos e privados. A estas atividades de acompanhamento chamamos controle social.

A lei estabelece que o Conselho deve ser formado respeitando os critérios da paridade, ou seja, deve contemplar a participação de 50% de membros da esfera governamental e 50% de membros de entidades não-governamentais e ou sociedade civil. A compreensão atual é de que a paridade não se refere apenas a questões numéricas, mas a relações de poder.

## 8.4- Associação

A associação é uma pessoa jurídica formada por vários indivíduos, que se organizam de forma democrática para a realização de atividades sem fins lucrativos, em defesa de seus interesses. Todavia, essa característica não exclui a capacidade da associação de gerar excedentes (receitas maiores que as despesas), e sim, que esse excedente não pode ser apropriado pelos formadores da organização. Ele deve ser reinvestido nas atividades-fim do grupo.

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

Por possuir figura jurídica o formato de associação permite o manejo de recursos pela própria organização, viabilizando contratação de pessoal e prestação de serviços, entre outros aspectos. Muitas instâncias de governança regional de turismo, que optaram pelo formato de associação no Brasil, têm contratado turismólogos para atuarem como executivos da organização, têm elaborado projetos para captação de recursos, e têm implementado projetos de promoção e estruturação do destino.

Por outro lado, quando optarem pelo formato de associação, os atores locais devem ter claro que este formato tem um nível de complexidade maior

que o Fórum, exigindo uma gestão mais profissionalizada, uma vez que realizará operações financeiras e bancárias e, escrituração contábil.

Para tornar as reuniões ou Assembleias mais participativas, a diretoria deve cuidar para que seus objetivos e conteúdo sejam claros. Por este motivo é necessário um controle na participação dos associados quanto ao esclarecimento de dúvidas, nas reuniões/assembleias; devem ser criadas oportunidades para que todos os participantes tenham vez e voz.

## 9- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)

De acordo com a Lei 9790/1999 as Associações ou Fundações que atendam aos requisitos da referida lei poderão qualificar-se como OSCIP. A constituição e qualificação de uma associação como OSCIP é uma possibilidade para que as organizações possam ampliar a capacidade técnica e política de propor projetos, articular parceiros e negociar recursos.

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

Termo de Parceria é o instrumento jurídico que estabelece a relação de cooperação entre o poder público e a OSCIP. Esse termo estabelece a formação de vínculo entre as partes, para o fomento e a execução de projetos de interesse público, inclusive, por meio de repasses de recursos.

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



As OSCIPs não precisam seguir as leis da administração pública e, no caso de uso de recursos públicos, adotam procedimentos mais flexíveis quanto à forma de aplicação. Por conta disso, a desburocratização e a transparência são os principais mecanismos a serem preservados no seu processo de administração.

Criada a Associação ou Fundação, adequa-se o estatuto social para os requisitos estabelecidos pela lei de OSCIP. Para iniciar a constituição de uma OSCIP, os passos a serem seguidos são os mesmos apresentados para a formação e legalização de uma associação.

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

Pelo novo Marco Regulatório do Terceiro Setor uma entidade que quiser se qualificar como OSCIP precisa ter, no mínimo, três anos de atuação efetiva na área.

Além dos três anos de operação, passaram a ser determinados critérios verificáveis para que a organização possa participar dos processos seletivos com fins de obtenção de recursos públicos.

Entre eles, a comprovação de experiência prévia na área e a capacidade técnica e operacional para desenvolver as atividades. Isso inclui a correta gestão financeira de seus recursos.

O cumprimento de todos os procedimentos e a atualização rotineira dos livros contábeis é fundamental; tanto para cumprir a legislação e ter o controle adequado das finanças como para garantir a transparência da aplicação dos recursos, pré-requisito para o aporte de novos recursos.

Outras informações poderão ser obtidas no site: [www.mj.gov.br/snj/oscip.htm](http://www.mj.gov.br/snj/oscip.htm) ou pelo correio eletrônico [oscip@mj.gov.br](mailto:oscip@mj.gov.br).

O pedido de qualificação é analisado pelo Ministério da Justiça no prazo de 30 (trinta) dias. Em caso de aprovação o Diário Oficial fará a publicação em até 15 (quinze) dias.

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

## 10- Agência de Desenvolvimento Regional do Turismo

Excetuando-se as Agências Públicas (executivas e reguladoras), as Agências ora apresentadas possuem natureza jurídica de direito privado, portanto, são Associações sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira. Podem se qualificar como Oscips e fazer termos de parceria com o setor público.

A Agência pode ser conceituada como uma instância técnico-institucional de caráter operativo, que identifica projetos de desenvolvimento setorial ou global, seleciona oportunidades, fomenta e gerencia ações que venham implementar soluções inovativas para a região.

Os aspectos mais relevantes de uma agência são:

- Tradução dos seus objetivos em projetos e atividades concretas;
- Coordenação de esforços com outras organizações regionais já existentes;
- Mobilização dos recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à sua estrutura básica e necessários à implementação de novos projetos;
- Demonstração de autonomia e independência institucional necessária para tomar suas próprias decisões no contexto regional;
- Desenvolvimento de empenho do pessoal técnico, de modo a obter resultados concretos.

As atividades de uma agência de desenvolvimento regional de turismo, a seguir especificadas, são bastante diversificadas:

- Desenvolvimento, implementação e monitoramento de um plano de desenvolvimento regional do turismo;
- Realização de estudos e criação de base de dados;
- Desenvolvimento de ações de apoio à promoção e estruturação de do destino;
- Prestação de assessoria e consultoria às empresas da cadeia produtiva do turismo;
- Inovação e upgrades em tecnologia.

As agências de desenvolvimento nas regiões turísticas, sendo instituídas juridicamente como associações, possuem estrutura organizacional semelhante a estas: Assembléia Geral; Conselho Gestor (diretoria estatutária); Conselho Fiscal. Pelo seu caráter operacional normalmente contempla a figura de um Diretor Executivo. O processo de estruturação jurídica também segue os mesmos passos de uma Associação e de uma Oscip.

## **ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA O BOM FUNCIONAMENTO DE UMA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO**

Regularmente, as Agências são criadas inicialmente com um pequeno grupo de pessoal técnico - organizado por um Superintendente, que tentam ser financeiramente independentes. A Agência é, sobretudo, uma equipe técnica disposta a realizar algo inusitado entre as estruturas existentes, regionalmente. Essa é a única maneira de conseguir o reconhecimento técnico dos poderes institucionais e políticos de uma dada região.

Quando uma nova Agência/colaboradores descartam as pequenas ações ou projetos, em detrimento de grandes projetos que dependem, demasiadamente, dos agentes externos, correm grande risco de não se desenvolverem eficazmente.

## **11- Lições Aprendidas para o Bom Funcionamento das Instâncias de Governança**

A necessidade de desempenhar gestão com profissionalismo, com foco em resultados sustentáveis, tendo em vista o cumprimento da missão da Instância torna-se de extrema importância

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

- Diagnóstico propositivo: análise da realidade da instância e do contexto onde está inserida.
- Planejamento: definição dos objetivos, os resultados esperados e recursos e meios necessários para alcançá-los;
- Implementação: é fazer acontecer os objetivos definidos no planejamento. Pressupõe a motivação das pessoas, organização dos recursos, definição e divisão das tarefas e responsabilidades de modo a atingir os resultados pactuados.
- Monitoramento e avaliação: é verificar se o trabalho está se desenvolvendo conforme o planejado se está produzindo resultados efetivos;
- Comunicação: socializar internamente e externamente as informações e principalmente os resultados obtidos legitimando sua utilidade para o setor.

## **DEFINIR OS DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS**

O propósito e o foco de uma instância são construídos no Direcionamento Estratégico, que em geral define a Missão, Visão de Futuro, Valores, Linhas de Ação e Resultados de médio e longo prazo.

Num colegiado, as decisões têm que ser tomadas de forma participativa por todos os membros. É o que chamamos de gestão compartilhada. O processo de tomada de decisão colegiada em geral é mais lento e polêmico, mas deve-se atentar para o fato de que, somente as decisões de caráter estratégico precisam ser tomadas pelo coletivo, as decisões operacionais serão de responsabilidade do Conselho Gestor ou Diretoria. Esta clareza dará agilidade e profissionalismo ao processo de gestão.

Os conflitos fazem parte da vida das pessoas e das organizações sociais. A instância precisa saber enfrentá-los com naturalidade, coragem e escuta.

É preciso atentar para a qualidade da vida associativa, para que haja legitimidade quanto à real aceitação da instituição na comunidade. Neste sentido, as ações devem estar voltadas para:

- Estimulação e participação dos membros constituintes e de outros interessados;
- Promoção de ações para a expansão do quadro de participantes;
- Administração nos processos de tomada de decisão democráticos, nos quais todos tenham o direito de propor, conduzir e executar ações;
- Promoção de ações para o desenvolvimento profissional e pessoal dos associados.

Os participantes devem estar envolvidos, adequadamente, com a Instância de Governança Regional. Atores bem informados têm iniciativa e tomam decisões acertadas.

A comunicação adequada é fundamental para:

- Mobilização dos atores/comunidade envolvidos no projeto e nas atividades relacionadas ao desenvolvimento do turismo;
- Que a instituição tenha visibilidade pública e se faça respeitar perante a comunidade;
- Motivação e conhecimento e aos integrantes é à comunidade;
- Articulação de ações e de pressão política legítima.

A garantia da sobrevivência da Instituição aponta para a necessidade de captação de recursos nas fontes existentes e se dá por meio da elaboração e execução de projetos. Ao longo do tempo ela estará apta a cumprir sua finalidade de forma sustentável.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GOVERNANÇA**

Como qualquer organização a Governança precisa estabelecer uma estrutura funcional, eficiente e eficaz que consiga manter o foco nos direcionamentos estratégicos estabelecidos, ideias-forças e seus componentes comprometidos com o alcance destes. Desta forma é fundamental que a sua estrutura organizacional contemple funções bem definidas dos membros da Diretoria, como sugerido abaixo, de forma que o trabalho se realize sem haver centralização e tarefas:

Presidente

Vice-Presidente

Diretores de circuitos turísticos (Ex: circuito religioso, circuito cultural, circuito de natureza dentre outros)

Diretores de áreas temáticas (Ex: Diretor de eventos, de infra-estrutura e sustentabilidade).

Secretaria executiva

## **PARTICIPAÇÃO EFETIVA DOS TRÊS SEGMENTOS SOCIAIS**

As instâncias que têm cumprido seu papel como esfera de governança do turismo, contam com uma participação efetiva dos três segmentos sociais. Ou seja, as representações dos órgãos governamentais, empresariais e do terceiro setor, além de terem assento na instância, participam de fato das suas reuniões e atividades.

Na maioria dos casos, têm-se observado uma predominância dos órgãos governamentais (existe uma predominância de representações das prefeituras e pouca participação de representações empresariais).

A predominância de órgãos governamentais tem imprimido à instância uma lógica de funcionamento muito próxima ao setor público, com ritmo de funcionamento descontínuo, devido à subordinação aos gestores públicos e ao calendário político-eleitoral.

No outro extremo, as instâncias que contam com participação efetiva do trade e do terceiro setor, apresentam outra dinâmica. Empresários costumam dizer que não têm “tempo a perder” e que as reuniões precisam ser objetivas. Como vivem dos resultados da atividade turística exercem pressão sobre os órgãos públicos para que cumpram seu papel. Participando de forma proativa, os membros dos órgãos governamentais agem no sentido de discutir e encaminhar questões que sejam de interesse dos empresários e da sociedade, e assim por diante.

Com uma composição equilibrada e participação efetiva dos três segmentos sociais a instância passa a atuar como espaço de negociação dos interesses coletivos e de construção de consensos estratégicos com visão de sustentabilidade.

## **PROPOSIÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS, PLANOS E PROJETOS**

As instâncias de governança não são espaços meramente reivindicatórios.

As instâncias que funcionam bem e que têm sido reconhecidas como protagonistas do desenvolvimento do turismo na sua região têm assumido um papel proativo em relação às questões do turismo. São espaços onde, a partir de processos de reflexão, análise e discussão os membros propõem, monitoram, analisam e

avaliam políticas, estratégias, planos, projetos, ações, etc. Constituem-se num espaço de inteligência onde soluções são encontradas e os encaminhamentos são articulados.

## **CLAREZA DA MISSÃO**

As instâncias que funcionam bem têm claro qual é sua missão, a sua razão de ser, o propósito da organização.

É a clareza da missão que norteia todas as ações do grupo. Por isso é que a missão deve ser construída coletivamente logo no início do processo de constituição da instância. Isto dará foco à sua atuação desde o começo das atividades.

## **COORDENAÇÃO SOB RESPONSABILIDADE DO TRADE OU TERCEIRO SETOR**

O mais comum é encontrar-se instâncias sendo coordenadas por representantes de organizações governamentais. Em alguns casos porque o próprio estado quer garantir esta liderança e em outros, porque as representações do trade e do terceiro setor não querem, ou não têm condição de assumir.

Uma observação das boas práticas tem mostrado que as instâncias que funcionam melhor têm a coordenação sob responsabilidade de entidades empresariais e do terceiro setor. De alguma forma o estilo da coordenação (objetividade, foco, compromisso, etc.) impacta o funcionamento da instância como um todo. Uma recomendação, aceita pelo próprio MTur, é que a coordenação não fique na mão dos órgãos públicos, para minimizar o risco da instância vir a se transformar num braço governamental, submetida às constantes mudanças políticas e administrativas e à permanente descontinuidade.

## **RESULTADOS EFETIVOS PRODUZIDOS E PERFIL DE LIDERANÇA DA COORDENAÇÃO**

As atividades de uma instância precisam estar focadas na produção de resultados sustentáveis e que estes resultados possam ser percebidos pela sociedade como um todo.

Para se alcançar este objetivo é fundamental que eles sejam definidos e pactuados a priori e de forma coletiva. Por isso é necessário a elaboração de um plano de trabalho que servirá de referência para o processo de gestão da instância.

O plano de trabalho deverá contemplar também a estratégia de comunicação (interna e externa), para viabilizar a socialização dos resultados obtidos.

Em geral, as instâncias com grau de gestão mais avançado possuem um direcionamento estratégico com foco no longo prazo e plano de ação.

Vale ressaltar que o turismo é uma atividade econômica e que a instância responsável por pensar e articular estratégias para o desenvolvimento desta atividade precisa ter um processo de gestão mais profissional.

As instâncias que produzem resultados sustentáveis têm exercitado o ciclo da gestão, de forma a garantir o planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e o replanejamento das ações. Coordenadores que são lideranças reconhecidas no território, são formadores de opinião, são respeitados e admirados pelos atores locais, têm demonstrado maior capacidade de mobilização e coordenação do grupo.

Tem-se observado em algumas instâncias que têm receita própria (obtida através de projetos, contribuição dos membros, etc.), fazem a contratação de um executivo para desempenhar o papel de gerente ou de secretário executivo. Nestes casos têm-se um profissional com dedicação à gestão da instância e que atua de forma subordinada ao grupo gestor. Ou seja, as decisões estratégicas ficam a cargo do colegiado e a parte operacional a cargo do gerente.

As instâncias que produzem resultados sustentáveis têm exercitado o ciclo da gestão, de forma a garantir o planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e replanejamento das ações. Coordenadores que são lideranças reconhecidas no território, são formadores de opinião, são respeitados e admirados pelos atores locais, têm demonstrado maior capacidade de mobilização e coordenação do grupo.

A maioria das instâncias não possui pessoal contratado e precisa contar com seus próprios membros para desenvolver as ações que foram definidas no plano de trabalho. Evidente que a maioria das ações voltadas ao turismo em um território, serão implementadas pelas entidades membros da instância, mas existem ações que são próprias da instância. São estas últimas que precisam ser realizadas por grupos de trabalho.

Os grupos de trabalho nem sempre são fixos, permanentes. Muitos deles são constituídos com o objetivo específico e quando este é alcançado o grupo se dissolve. Uma instância com grupos de trabalho atuantes permanece viva.

## VISÃO REGIONAL E IDENTIDADE CULTURAL

Em muitas regiões os municípios vivem em permanente disputa e não assumem a cooperação como uma estratégia de desenvolvimento. Os atores locais não se sentem identificados com a região.

As instâncias que estão funcionando bem e estão produzindo resultados, em geral, estão localizadas em regiões com forte identidade cultural, composta por municípios que atuam de forma articulada.

Finalmente, vale ressaltar, que as instâncias que funcionam bem atuam num ambiente de parceria com instituições e entidades afins. No geral estão em regiões onde as Secretarias Municipais de Turismo (ou órgão afim) , encontram-se estruturadas e atuantes e o empresariado está organizado em entidades representativas.

Outro fator que ajuda muito o bom funcionamento de uma instância é a existência de instituições de apoio técnico, que prestem assessoramento sistemático às entidades, a exemplo do SEBRAE.

A observação da realidade tem demonstrado que nenhuma das instâncias observadas apresenta a totalidade das características descritas anteriormente, mas, esta listagem de boas práticas pode servir de referencial às instâncias que querem continuar avançando no exercício das suas atribuições e cumprimento do seu papel transformador.

## 12- Desafios e Problemas a Serem Superados

A experiência tem mostrado que o trabalho das instâncias de governança regional de turismo vem evoluindo e ainda trazem desafios ao seu funcionamento. E, via de regra, são as causas da descontinuidade ou enfraquecimento de várias delas pelo país afora. Vejamos quais são os principais:

Quanto à organização do setor público municipal e das entidades privadas:

- Falta de estrutura mínima nas Secretarias Municipais de Turismo;
- Fragilidade de atuação dos Conselhos Municipais de Turismo (COMTURs);

- Organização incipiente do segmento empresarial em suas entidades representativas (ABIH, ABRASEL, ABAV, Convention & Visitors Bureau, entre outras), em especial nos municípios do interior dos estados;
- Falta de clareza dos papéis do setor público e do privado;
- Falta de priorização da atividade turística por parte da maioria dos Prefeitos;
- Rotatividade dos gestores dos cargos públicos (secretários de turismo, diretores, etc.);

Em relação ao empoderamento dos atores locais:

- Visão paternalista em relação ao Estado;
- Desinteresse e desmotivação das entidades empresariais e da sociedade civil em relação às instâncias de governança (pouca representatividade dos segmentos sociais);
- Atuação isolada das diversas entidades que interagem no território, que resultam em ações fragmentadas, desarticuladas e sobrepostas;

Sobre a Estrutura Operacional:

- Falta de clareza do papel das instâncias;
- Indefinição das regras de funcionamento (regimento interno, etc.);
- Falta de monitoramento e avaliação das ações pactuadas nas reuniões;
- Falta de definição clara dos benefícios pretendidos para públicos diferentes;
- Perfil inadequado das representações do setor público e privado nas instâncias de governança;
- Gestão amadora da instância, que resulta, entre outras coisas, no acúmulo de trabalho sob a responsabilidade de poucos.

Sobre o Conhecimento do papel do colegiado para o sucesso do destino:

- Frágil capital social nas regiões: déficit de qualificação generalizado nos três setores (Estado/município, sociedade civil organizada e trade), em especial, no que tange à capacidade de exercitar a gestão colegiada voltada para resultados e a responsabilidade compartilhada;
- Falta de compreensão da cooperação público-privada (o governo propõe a política pública, mas não aporta os instrumentos necessários; por outro lado, os empresários ficam esperando que as soluções venham do governo);
- Falta de visão regional das lideranças;
- Gestores públicos e atores do turismo sem visão estratégica da atividade turística.

## 13- Referências

1. ALBUQUERQUE, Francisco. **Desenvolvimento Econômico Local: caminhos para uma nova agenda política.** Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
2. BRASIL. Ministério do Turismo. **Roteiros do Brasil:** diretrizes operacionais. Brasília: [s.n.], 2004. In: Programa de Regionalização do Turismo.
3. BRASIL. Ministério do Turismo. **Institucionalização da Instância de governança Regional.** Brasília: [s.n.], 2007. (Módulo Operacional 3).
4. FERRAREZI, Elisabete. **Como construir uma OSCIP.** Brasília: Arca Sociedade do Conhecimento, 2002. (Coleção comunidade que faz. v.1).
5. MELLO, Regina Bandeira; PINHEIROS, Kassy Rodrigues. **Conhecendo melhor as associações:** uma introdução ao tema. Desenvolvimento Agrário (CDA)/Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária do Governo do Estado da Bahia (Coord.) Salvador: [s.n.], 2002. 125 p.
6. SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO PARANÁ; SEBRAE-PR; MTUR. Orientações práticas às instâncias de governança de turismo do Paraná. Texto de Ricardo Ramos de Cerqueira. Curitiba-PR. 2009.
7. ZAPATA, Tania et all. **Desenvolvimento local e a nova governança.** Recife: IADH, 2009.
8. MEDEIROS, Luiz Gustavo Barbosa. **Observatório de Inovação no Turismo.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

## 14- Outras Fontes Consultadas

1. [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)
2. [www.iadh.org.br](http://www.iadh.org.br)
3. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## Anexos

Anexo I – Modelo de Diagnóstico para a Governança

Anexo II – Modelo de Ficha de Inscrição para a Governança

Anexo III – Modelo de Termo de Compromisso

**ANEXO - I**  
**MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA A**  
**GOVERNANÇA REGIONAL DO TURISMO**

**Apresentação:** Este questionário tem o objetivo de identificar o nível de maturidade da Governança Regional do Turismo já estabelecida, para auxiliar os gestores de projeto do SEBRAE/CE a aplicarem a “Metodologia para Fortalecimento de Instâncias de Governança Regionais de Turismo – MFGTUR”, contribuindo para a melhoria dos resultados dos projetos setoriais do turismo e aplicação adequada das soluções de acordo com a realidade da governança atendida.

**EIXO I - DIMENSÃO GESTÃO**

1) Possui Secretaria Executiva?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
2) Possui regimento interno?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
3) Possui Diretoria?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
4) Realiza reuniões periódicas?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
5) Se sim, qual a periodicidade?	<input type="checkbox"/> Mensal
	<input type="checkbox"/> Bimestral
	<input type="checkbox"/> Semestral
	<input type="checkbox"/> Outro:
6) Registra reuniões em ATAS?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
7) Possui canais de comunicação oficiais?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não

8) Se sim, quais?	<input type="checkbox"/> Grupo de e-mails
	<input type="checkbox"/> Grupo de WhatsApp
	<input type="checkbox"/> Newsletter (Boletins Informativos)
	<input type="checkbox"/> Outros:
9) Possui comissões técnicas?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
10) Se sim, indicar quais as áreas:	
11) Possui planejamento estratégico?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
12) Se sim, qual a periodicidade do planejamento?	<input type="checkbox"/> Anual
	<input type="checkbox"/> Bienal
	<input type="checkbox"/> Trienal
	<input type="checkbox"/> Outro:

## EIXO II – DIMENSÃO INSTITUCIONAL

1) A Governança é formalizada?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
2) Se sim, qual a forma:	<input type="checkbox"/> Associação
	<input type="checkbox"/> ONG
	<input type="checkbox"/> OSCIP
	<input type="checkbox"/> Agência de Desenvolvimento
	<input type="checkbox"/> Consórcio Público
	<input type="checkbox"/> Conselho
	<input type="checkbox"/> Outro:
3) Se não, qual a forma:	<input type="checkbox"/> Fórum
	<input type="checkbox"/> Outro:

4) Possui quantos participantes ativos? (anexar lista)	
5) Quantos participantes representam o poder público?	
6) Quantos participantes representam a iniciativa privada?	
7) Quantos participantes representam a sociedade civil organizada?	
8) Quantos municípios possuem assento na governança?	
9) Quais os municípios?	
10) Seus membros participam de capacitações periódicas sobre governança ou turismo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
11) Se sim, quais os temas?	
12) Quais os principais resultados da atuação da instância?	

### EIXO III – DIMENSÃO ECONÔMICA

1) Possui sede própria?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
2) Possui sede de terceiro?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
3) Possui patrimônio?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
3) Possui recursos próprios?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
4) Se sim indicar principal fonte:	<input type="checkbox"/> Associados/participantes
	<input type="checkbox"/> Poder público
	<input type="checkbox"/> Iniciativa privada
	<input type="checkbox"/> Prestação de serviços
	<input type="checkbox"/> Outros: _____
5) Conta com apoio econômico de parceiros?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
6) Quais os principais parceiros?	_____

### EIXO IV – DIMENSÃO SÓCIO-POLÍTICA

1) Está vinculado a algum órgão público?	<input type="checkbox"/> Sim
	Qual? _____
	<input type="checkbox"/> Não
2) É reconhecido legalmente pelo poder público municipal?	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
3) Em quais municípios?	_____
	_____

4) Citar lei (s) ou norma (s) municipal (ais) que a reconhece legalmente:	
5) É reconhecido legalmente pelo poder público Estadual?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6) Citar lei (s) ou norma (s) Estadual que a reconhece legalmente:	
7) É reconhecido legalmente pelo poder público federal?	
8) Citar lei (s) ou norma (s) Federal que a reconhece legalmente:	
9) Sua Diretoria participa de outras instâncias Estaduais ou Nacionais de turismo?	
10) Se sim, quais?	
11) Vocês considera o grau de maturidade da instância:	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto

**LOGOMARCA DA  
GOVERNANÇA**

**ANEXO - II**  
**FICHA DE INSCRIÇÃO**  
**INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL DO TURISMO DA REGIÃO**  
**SEDE: \_\_\_\_\_**

**DADOS PESSOAIS:**

<b>NOME COMPLETO:</b>	
<b>CPF:</b>	<b>NASCIMENTO:</b> ____/____/____
<b>RG:</b>	<b>ÓRGÃO EMISSOR:</b> _____
<b>END.:</b>	
<b>BAIRRO:</b>	<b>CEP:</b> _____
<b>TEL: (    )</b>	<b>CEL: (    )</b> _____
<b>E-MAIL:</b>	
<b>PROFISSÃO:</b>	
<b>ESCOLARIDADE:</b>	
<b>NACIONALIDADE:</b>	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	

**EMPRESA/INSTITUIÇÃO QUE REPRESENTA:**

<b>RAZÃO SOCIAL:</b>	
<b>NOME FANTASIA:</b>	
<b>CNPJ OU SICAB:</b>	
<b>INSC. MUNICIPAL (    ) ESTADUAL (    )</b>	
<b>END:</b>	
<b>BAIRRO:</b>	<b>CEP:</b>
<b>TEL: (    )</b>	<b>CEL: (    )</b>
<b>E-MAIL:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>RAMO DE ATIVIDADE:</b>	
<b>CARGO EXERCIDO NA GOVERNANÇA:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>PERÍODO:</b> ____/____/____	

Município Sede, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura



**ANEXO - III**  
**TERMO DE COMPROMISSO**  
**EVENTO: OFICINAS DA METODOLOGIA DE FORTALECIMENTO DA**  
**GOVERNANÇA DE TURISMO**

**EMPRESA/INSTITUIÇÃO** \_\_\_\_\_,  
com sede à **RUA/AV.** \_\_\_\_\_, **Nº** \_\_\_\_\_,  
**Bairro** \_\_\_\_\_, **CEP** \_\_\_\_\_ em  
\_\_\_\_\_, inscrita no CNPJ sob n.º \_\_\_\_\_,  
neste ato representado por, Sr (a) \_\_\_\_\_, inscrito no  
RG sob n.º \_\_\_\_\_, CPF sob n.º \_\_\_\_\_  
doravante denominada **EMPRESA/INSTITUIÇÃO**, resolve, por esta e melhor forma  
de direito, firmar o presente Termo de Compromisso, que reger-se-á pelas cláusulas  
e condições seguintes:

**6.7 DO OBJETO**

**CLÁUSULA PRIMEIRA:** O presente termo tem como objeto regular os compromissos da **EMPRESA/INSTITUIÇÃO** decorrentes de sua participação nas OFICINAS DA METODOLOGIA DE FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DE TURISMO, a serem realizadas pelo SEBRAE/CE.

**DOS COMPROMISSOS**

**CLÁUSULA SEGUNDA: O CONDETUR (Conselho de Desenvolvimento do Turismo do Cariri)** compromete-se a:

- I. Ofertar o local, sala de treinamento para a realização de até seis oficinas com duração de 8 (oito) horas cada uma;
- II. Mobilizar e inscrever os membros do CONDETUR que irão participar das oficinas, com prioridade para os membros Diretores e lideranças empresariais da Região do Cariri.

**CLÁUSULA TERCEIRA:** A empresa/instituição participante compromete-se a:

- I. Participar como membro ativo do CONDETUR durante dois anos, contribuindo com os conhecimentos adquiridos e experiência para o desenvolvimento do Turismo Regional, sendo justificada a sua saída somente por motivo de força maior (não fazer mais parte dos quadros da empresa ou instituição que representa, mudar endereço residencial para outra região ou motivo de saúde);
- II. Participar em no mínimo 80% da carga horária das oficinas;
- III. Realizar avaliação da capacitação recebida descrevendo sugestões de melhoria;
- IV. Realizar depoimentos em eventos e palestras sobre a Governança de Turismo do Cariri, sempre que convidado;
- V. Está adimplente com o SEBRAE/CE no ato da inscrição.

## **DAS RESPONSABILIDADES**

**CLÁUSULA QUARTA:** A **EMPRESA/INSTITUIÇÃO** responsabiliza-se pelo cumprimento dos compromissos assumidos, na forma e nos prazos acordados, pelos danos que causar ao **SEBRAE/CE** e a terceiros, bem como por solucionar eventuais problemas que vierem a ocorrer na realização dos eventos **OFICINAS DA METODOLOGIA DE FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DE TURISMO**.

**CLÁUSULA QUINTA:** O **SEBRAE/CE** se responsabilizará pela organização e contratação dos instrutores das **OFICINAS DA METODOLOGIA DE FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DE TURISMO**, bem como no fornecimento do equipamento multimídia e material de consumo das capacitações.

**CLÁUSULA SEXTA:** O inadimplemento total ou parcial dos compromissos assumidos determinará, resguardada a prévia defesa, o direito do **SEBRAE/CE** **suspender a participação da EMPRESA/INSTITUIÇÃO** em ações futuras de capacitação, ficando mesma sujeita a pena de suspensão ao direito de participar de outras atividades do Sistema SEBRAE pelo período de até 2 (dois) anos.

Juazeiro do Norte-CE, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_

Testemunhas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_









*A força do empreendedor brasileiro.*

**0800 570 0800**