

DESAFIOS DA GOVERNANÇA NO TURISMO: um Estudo Projeto Turismo Catarinense em Movimento

ANDRÉ LUIZ CARVALHO, Msc.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Mestre em Administração – Unihorizontes

Doutorando em Administração - UFSC

e-mail: carvalhoproducoes@yahoo.com.br

70

RESUMO

Governança do turismo no Brasil tem sido objeto de olhar acadêmico, sobretudo em decorrência das políticas estabelecidas pelo Ministério do Turismo, que instituiu a regionalização como premissa de desenvolvimento. A atuação colaborativa das chamadas Instâncias de Governança encontra desafios como dependência de definições e ações do poder público, ou ainda a falta de engajamento dos diferentes atores, o que indica ainda a necessidade de articuladores que liderem o estímulo ao compartilhamento de informações. O presente artigo aborda o papel desempenhado por um parceiro institucional de natureza privada, através de uma pesquisa participativa no projeto *Turismo Catarinense em Movimento*, idealizado e executado pelo Senac SC e pela Fecomércio SC, que buscou contribuir com o planejamento das instâncias de governança, promovendo a identificação de gargalos comuns, e constituindo uma atuação em rede. É possível perceber que as relações são intensificadas pela liderança e articulação de um ator privado, em complemento a políticas públicas, na medida em que sua representatividade viabiliza priorizar e propor ações aos atores regionais. Com o presente estudo, se espera intensificar os entendimentos da importância da iniciativa privada nas estruturas de governança, bem como demonstrar o potencial de desenvolvimento regional com a consolidação das articulações em parcerias público-privadas.

Palavras-chave: Governança; Regionalização; Políticas Públicas; Turismo

CHALLENGES OF GOVERNANCE IN TOURISM: a Study about the Turismo Catarinense em Movimento Project

ABSTRACT

Governance of tourism in Brazil has been the object of an academic view, especially due to the policies established by the Ministry of Tourism, which instituted regionalization as a premise of development. The collaborative performance of the so-called Instances of Governance, faces challenges, such as dependence on definitions and actions of the public power, or even the lack of engagement of different actors, which also indicates the need for articulators who lead encouraging information sharing. This article approaches, in a qualitative and descriptive-exploratory way, with an essayistic language, the role played by an institutional partner of a private nature, through a participatory research into the “Turismo Catarinense em Movimento” project, idealized and executed by Senac SC and Fecomércio SC, which sought to contribute to the planning of governance bodies, promoting the identification of common bottlenecks, and constituting networking action. The study verifies that the relationships are intensified by the leadership and articulation of a private actor, in addition to public policies, as their representativeness makes it possible to prioritize and propose actions to regional actors. With this study, it is expected to intensify the understanding of the importance of the private initiative

in the governance structures, as well as to demonstrate the potential of regional development with the consolidation of articulations in public-private partnerships.

Keywords: Governance; Regionalization; Public Policies; Tourism.

1 INTRODUÇÃO

Governança é um termo cada vez mais presente em estudos relacionados a administração pública no Brasil, sobretudo os relacionados ao Turismo, visto que o poder público incorpora cada vez mais condições participativas de atores externos em suas práticas, seja a iniciativa privada, organizações não governamentais - ONGs, academia ou sociedade civil organizada. Além de entendê-la como uma condição inovadora, os estudos ainda revelam como rapidamente se incorporou como uma necessidade dos governos. Um verdadeiro paradigma, uma vez que o Estado tem por hábito centrar suas decisões em uma definição interna, institucional. Posição que leva os demais atores a transferir a responsabilidade de toda política pública ao governo, creditando a ele também plena responsabilidade por execução de ações e apuração de resultados. É difícil encontrar parceiros engajados em ações de longo prazo nas de natureza pública, sobretudo os oriundos da iniciativa privada (Joboji, 2009; Soares, Emmendoerfer & Monteiro, 2013; Fernandes & Coriolano, 2015; Ruschmann, Anjos & Arnhold Junior, 2016; Mielke & Silva, 2017; Tomio & Schmidt, 2019; Bortoluzzi & Pedroso, 2017; Bantim & Fratucci, 2019).

As iniciativas na área do Turismo encontram nos marcos legais brasileiros os principais impulsionadores para estabelecer aos governos, estaduais e municipais, a importância de construir parcerias, formar redes de cooperação e condicionar suas decisões com plena participação e legitimação da sociedade, definindo estratégias e princípios que devem ser observados para garantir uma participação regionalizada e descentralizada. As orientações, inclusive, pressupõem a criação e formalização de uma estrutura mista, a *Instância de Governança Regional – IGR*, que é reconhecida, tem aportes de recursos e consta em mapeamento federal, desde que devidamente institucionalizada. Mas os estudos que avaliaram o resultado de suas implementações demonstram um volume muito reduzido de casos de sucesso (Governo Federal [BRASIL], 2003, 2004, 2007a, 2007b, 2018).

As referências internacionais, sobretudo a Organização Mundial do Turismo – OMT / United Nations World Tourism Organization – *UNWTO* demonstram que, ao contrário da iniciativa governamental, as estruturas participativas do turismo com bons resultados contam com participantes-chave, organizações que atuam na coordenação das operações, como articulistas, que mobilizem dados e direcionem demandas, tanto para o governo quanto para os demais parceiros da rede (United Nations World Tourism Organization [UNWTO] 2014, 2015, 2019; World Economic Forum [WEF] 2019).

Uma iniciativa que aplicou este formato no Brasil reside em Santa Catarina - SC. O *Turismo Catarinense em Movimento* foi um projeto idealizado e executado pelo *Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em SC - Senac SC*, com uma condução político-institucional da *Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de SC - Fecomércio SC*, que buscou articular as *IGRs* do Estado, e constituir uma rede colaborativa de longo prazo, desde a definição de prioridades, até a disseminação pública de informações, a formatação de um espaço para tratativas e encaminhamentos, e a execução de ações direcionadas ao aprimoramento de seus participantes.

Este artigo, ao adotar tal programa como ambiência, observa a governança pública sob a ótica da gestão compartilhada, tal qual adotado como premissa pelos Planos Nacionais de Turismo, parametrizada pelos marcos legais do setor. Com ela traça o olhar sobre as políticas de regionalização do turismo, inerentes as Instâncias de Governança Regional, a fim de demonstrar o impacto do articulador privado como diferencial no sucesso de suas implementações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Governança no Turismo: Desafios no Brasil e no Mundo

O termo governança tem sido debatido em diversas esferas nos últimos anos, sobretudo naquelas relacionadas a políticas públicas. A palavra é utilizada para designar o “resultado de uma política pública, repensado a fim de permitir a convergência de ações e objetivos” (Ruschmann et. al., 2016, p. 129).

No Brasil, marcos legais atribuem ela condições similares a de boas práticas, a serem adotadas na gestão pública. A Casa Civil da Presidência da República, por exemplo (BRASIL, 2018) estabelece orientações a todos os agentes públicos do país, referenciando, dentre outros, o Art. 2º do Decreto nº 9.203 (2017) que define Governança Pública como *conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade*. O conceito no Brasil tem aderência aos de outros atores globais (Tomio & Schmidt, 2014). A Organização das Nações Unidas - ONU estabelece como Governança a totalidade das maneiras pelas quais indivíduos e as instituições públicas e privadas administram seus problemas comuns, num amplo, dinâmico e complexo processo interativo de tomada de decisões que evolui constantemente e se ajusta a cada nova circunstância. (Santos, 2006).

Na medida que o mercado se expande e desenvolve, cumprir o papel de atuar de maneira interativa, ou ainda mais profundamente, colaborativa, se torna um desafio de urgência crescente. Ao olhar o segmento do turismo, as economias emergentes se mostram um bom exemplo: representavam cerca de 30% do mercado receptor no mundo na década de 1980, e devem atingir até 57% em 2030, o equivalente a mais de um bilhão de viajantes internacionais (UNWTO, 2015). Seus governos já estão cada vez mais sobrecarregados com as reivindicações do cidadão, hoje bem mais consciente de seus direitos (Beni, In.: LUMMERTZ, 2018), e precisarão de agilidade para redirecionar e adequar suas operações, a fim de dar conta das novas demandas, ao mesmo tempo em que reavaliam todas as demais políticas que dependem, influenciam ou são influenciadas por elas: ambiental, fiscal, de transportes, de trabalho, de cultura, sociais, dentre outras (CARVALHO, In: LUMMERTZ, 2018). Por isso, cada vez mais, governos de diversos níveis de atuação precisam recorrer a parceiros, sobretudo privados, não apenas para ouvir, mas efetivamente para dividir ações. Um governo geralmente não pode desenvolver o turismo por si só, já que não opera empresas, enquanto o setor privado pode precisar de ajuda com regulamentações, acesso a recursos e financiamento. (UNWTO, 2015).

As Parcerias Público-Privadas (PPP), são apontadas como exemplo de um instrumento que já desempenha importante papel em diversas regiões do globo, e reúnem agências governamentais e o setor público, com representantes de toda a cadeia de valor do turismo sob os mesmos objetivos, atuando em frentes diversas, tanto de promoção, quanto de planejamento,

desenvolvimento socio-econômico, sustentabilidade, criação de emprego e competitividade internacional. Desenvolver as PPPs como uma forma colaborativa de governança reconhece a interdependência das várias partes no desenvolvimento do turismo, especialmente nos estágios iniciais. As parcerias podem se concentrar em uma tarefa específica e reunir essas organizações com as habilidades e conhecimentos necessários para sua conclusão. (UNWTO, 2014; UNWTO, 2015). Permitem ainda uma interação que promova o compartilhamento de dados, muitas vezes vinculados e combinados entre setores e limites institucionais, dando um efeito multiplicador. Isto ainda promove novos insights e entendimentos que muitas vezes não foram previstos.

Para o Fórum Econômico Mundial, governança é o papel de parceiros, responsáveis por coordenar, direcionar e articular as ações dentro do seu espaço (WEF, 2019). Sua atuação remete ao conceito de rede, estrutura formada por nós e vínculos. Os nós mostram as posições de cada ator. Os vínculos obedecem a fluxos, que determinam a direção ou sentido. Quando o nó não possui vínculo, ele está solto na rede. Os atores que interagem nela participam por acreditar no jogo e na disputa que lá acontece. Agem com base em valores e princípios que pautam o comportamento, sua composição física e a forma de perceber a realidade. Relações e posições na rede têm influência sobre os resultados da política, pois orientam escolhas e dão acesso ao poder (ALENCAR, REYES JUNIOR, 2017).

Quando consolidamos a idéia de parceria com a constituição de rede, remetemos ao Plano Nacional de Turismo vigente (BRASIL, 2019b), que entende serem as parcerias imprescindíveis, e a formação de redes se tratar de uma forma de incentivar tais parcerias. Conceitua a rede como “uma forma de articulação que permite a distintos indivíduos trabalhar em conjunto e de modo organizado” (p.69), e seu estímulo pelo Plano têm por objetivo compartilhar as responsabilidades no processo de desenvolvimento do turismo brasileiro e, conseqüentemente, otimizar e ampliar os resultados e impactos positivos advindos da atividade turística. Para Joboji (2009): “não é possível um planejamento e governança pleno para a atividade sem participação privada, até porque regiões que envolvem vários municípios acabam sendo politicamente divididas, mesmo que possuam aspectos culturais, e principalmente geográficos, em comum” (p. 51).

Vários estudos observaram a construção desta governança no Brasil, em diferentes localidades e regiões, tais como Minas Gerais (SOARES, EMMENDOERFER, MONTEIRO, 2013; LOPES, 2012, BÁRBARA, LEITÃO, FONTES FILHO, 2007), Rio Grande do Norte (TOMAZZONI, TINEO, 2018; COUTINHO, 2016), Paraná (TOMIO, SCHMIDT, 2014; JOBOJI, 2009; MASSUKADO-NAKATANI, 2011), Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ, Bonito/MS (TRENTIN, 2016), Rio Grande do Sul (POZZER, SILVEIRA, 2008), Ceará (FERNANDES, CORIOLANO, 2015), Região das Agulhas Negras/RJ (BANTIM, FRATUCCI, 2019), e diversos outros (OLIVEIRA, 2008). Um dos desafios mais recorrentes é modificar o entendimento do papel de fomentador nos diversos níveis de atuação da governança, do planejamento à execução, ser atribuído ao Estado (TRENTIN, FRATUCCI, 2011; SOARES, EMMENDOERFER, MONTEIRO, 2013). São comuns os relatos de que, apesar de o processo de desenvolvimento do turismo em algumas regiões contar com múltiplos atores e influências, foi ao redor de somente uma única ordem social transmitida e calcada nos discursos e ações do governo que se fundamentou a formação do arranjo do turismo (MASSUKADO-NAKATANI, 2011).

Alguns grupos sociais têm ainda uma visão pré-concebida deste parceiro, concentrado em dois extremos: uns veem o Estado como um aliado não confiável; outros entendem que a ação proeminente do Estado implica atribuir-lhe todas as responsabilidades (DALLABRIDA, 2015). Ainda que se perceba o estímulo federal para a evolução da governança, como os estados brasileiros se apresentam em diferentes níveis e estágios de desenvolvimento socioeconômico e turístico, o Estado não consegue distribuir igualmente os investimentos, acabando sempre por priorizar algumas regiões ou municípios (LOPES, 2012), acentuando o tom crítico. Percebe-se também que a agenda governamental continua sendo construída e executada dentro de uma esfera institucional e política, minimizando a dimensão econômica que o mercado turístico exige, mesmo com o componente empresarial local trazendo à luz as discussões e as melhores soluções para os problemas e perspectivas do turismo nos municípios (MIELKE, SILVA, 2017).

Os arranjos de governança do turismo mantêm então, de um lado, a figura do Estado com os desafios da abertura do sistema político, do grau de compromisso dos gestores, do grau de capacidade técnica, do grau de interesses. E de outro, da sociedade com o desafio de maior engajamento, maiores articulações para homogeneizar estas preferências, do entendimento do seu papel neste novo cenário e da capacidade de influenciar os decisores (COUTINHO, 2016). Tal distanciamento ainda habilita a existência de planos de desenvolvimento em algumas regiões, mas se encontram carências no cumprimento de ações, programas e projetos, bem como o monitoramento de todas as atividades e o envolvimento coletivo de todos os atores que fazem a cadeia produtiva do turismo (BATISTA, 2013). O processo descentralizador aflorou a fragilidade dos municípios, que muitas vezes não cumprem com suas atribuições previstas nos programas, além de uma fraca integração entre municípios e entre setores público/privado, no sentido de formarem – redes (OLIVEIRA, 2008). A governança do turismo de um destino poderia ser analisada, avaliando o grau de participação de atores públicos e privados, processos e procedimentos dos mesmos (RUSCHMANN, ANJOS, ARNHOLD JUNIOR, 2016), mas são pouquíssimos os atores realmente envolvidos (LOPES, 2012). A falta de preparo, de capacitação dos atores engajados, e a insegurança causada por essas oscilações, afetam e inibem a continuidade desses planos e programas e por consequência o verdadeiro desenvolvimento no território (POZZER, SILVEIRA, 2008).

A falta de cooperação faz com que muitas das ações ocorram de forma desconexas entre as diferentes escalas e atores, os grupos gestores por vezes não ganham impulso, não conseguem se estabelecer, tem dificuldades referentes às verbas para seu funcionamento, ausência de poder de âmbito legislativo ou executivo com consequente dependência de órgãos municipais/estaduais (BANTIM, FRATUCCI, 2019), o que resulta em projetos temporários e regiões exploradas (FERNANDES, CORIOLANO, 2015). As diferentes visões, tanto de parceiros quanto do próprio Estado, sobre o seu papel e responsabilidades, acabam por enfraquecer sua imagem, e atuação em todo o ambiente turístico (Fig. 1).

Para Bortoluzzi e Pedroso (2017) a evolução só vem com o entendimento da governança como um esforço voluntarista e permanente. O aprimoramento do inter-relacionamento entre os diversos atores interessados no desenvolvimento turístico da região poderá ser conseguido com a criação de uma rede sistemática e permanente de relacionamentos, que reúna as representações dos governos estaduais e municipais, das organizações empresariais do turismo e das entidades comunitárias, de trabalhadores e microempreendedores (BÁRBARA, LEITÃO, FONTES FILHO, 2007). Tal rede pressupõe a coordenação e a existência de um espaço de

negociação e resolução de conflitos com efetiva tomada de decisão pelos atores sociais (TRENTIN, 2016), onde a existência de figuras de influência nas redes, articuladores, é fundamental (BATISTA, 2013), papel desempenhado, por exemplo, pela Organização Mundial do Turismo - OMT, e estimulado pelos integrantes de projetos de cooperação em escala internacional, por entenderem ser relevante, e a melhor forma de um organismo institucional participar da governança (UNWTO, 2014). Para a OMT, a colaboração não acontece sem uma parte externa interessada que atue na coordenação dos demais atores, sendo de confiança e influência para todos, e utilizando esta posição para promover a ligação entre a comunidade, tanto pública quanto não-pública (Gardiner and Scott, 2014, Apud: UNWTO, 2015, tradução nossa).

2.2 Regionalização: Instâncias de Governança Regional

Apesar de dispor de diferentes instrumentos que buscaram reger o setor, o turismo teve no Decreto-Lei n.º55/66, de 18 de novembro de 1966 (CRUZ, 2000, Apud TRENTIN, FRATUCCI, 2011), sua primeira norma oficial, que perdurou até 1992, com a instituição da Política Nacional do Turismo (Decreto-Lei 448, de 14 de fevereiro). Com o Plano Real, a economia se estabiliza e o Turismo é priorizado adotando como uma de suas macroestratégias a alocação de infraestruturas necessárias ao seu desenvolvimento. A Política Nacional de Turismo – PNT (1996 – 1999) traz o discurso da participação da sociedade, e institui um “Programa de Municipalização do Turismo – PNMT”, em uma concepção de descentralização utilizando-se das formas de participação cidadã previstas na Constituição de 1988 (TRENTIN, FRATUCCI, 2011).

Figura 1 – Visões conflitantes do papel do Estado nas Políticas Públicas



Fonte: Elaborado pelo autor.

As políticas públicas de Turismo tiveram novo impacto a partir de 2003, com a intensificação do debate acerca da premissa da “regionalização”, adotada como uma das referências para a concepção e implementação do Plano Nacional de Turismo – PNT, construído pelo Ministério do Turismo, criado naquele mesmo ano (BRASIL, 2003). Ela parte da ideia de que os municípios individualizados não se tornam grandes atrativos, por isso a regionalização é um fator que contribui para agregar a gama de variedades turísticas (JOBOJI, 2009). No entanto, seu olhar ainda concebia uma operação do setor restrita aos municípios. Estrategicamente o programa foi estruturado a partir de três diretrizes políticas específicas: gestão coordenada, planejamento integrado e participativo, e promoção e apoio à comercialização. As redes, e os arranjos produtivos regionais/locais, devem estar ancorados em instâncias de gestão municipal que possibilitem a articulação na escala regional (TRENTIN, FRATUCCI, 2011).

O PNT propunha que os municípios se organizassem, para vislumbrar a criação de Roteiros Integrados (BRASIL, 2003), e estabelecia um programa instrutivo para que os atores de turismo de municípios e estados buscassem formas de atuar de maneira conjunta (BRASIL, 2004). Apesar de direcionar suas ações para a gestão pública, estabelecia a necessidade de envolver, de forma participativa, os diferentes atores regionais, tanto públicos quanto privados. Tal participação agora encontrava destaque na estrutura federal, que mencionava além dos agentes estaduais e municipais, um novo integrante no Sistema do Turismo Nacional: a “Instância de Governança Regional - IGRs”. Esta entidade integra o sistema de Turismo Nacional (Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008, conhecida como Lei do Turismo), e chega para tratar definições regionalizadas, de agrupamentos para múltiplos municípios, que seriam estimulados a uma livre, porém necessária associação. Esta versão do Plano ainda destaca que, à Gestão Federal, caberia apoiar suas institucionalizações, bem como prover atividades de articulação, sensibilização e mobilização, até a elaboração e implementação dos seus respectivos planejamentos estratégicos.

As diretrizes que pautam a regionalização do Turismo idealizada pelo Governo Federal, ao orientar os atores, dentre eles as Instâncias de Governança, salientam a importância da sustentabilidade da atividade, resultante de um esforço da construção coletiva, feita a partir de uma nova concepção de relacionamento entre o poder público e a sociedade civil (BRASIL, 2007b).

As IGRs passam a ser responsáveis pela articulação destes relacionamentos, bem como pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, e pelo planejamento e execução do processo de desenvolvimento do turismo em determinada região turística ou rota. A fim de cumprirem seu papel, oficializando e compondo uma instituição, poderão assumir estrutura e caráter jurídico diferenciados, sob a forma de fóruns, consórcios, conselhos, associações, comitês, organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP, ou outro tipo de colegiado (POZZER, SILVEIRA, 2008).

As orientações do Ministério do Turismo indicam que o processo de criação de um colegiado participativo, voltado para a regionalização do turismo, surge usualmente por iniciativa do representante do Órgão Oficial de Turismo do Estado ou do Fórum Estadual de Turismo, ou ainda por meio de Câmara Temática Estadual de Regionalização do Turismo. Recomenda então verificar aquele que irá facilitar o relacionamento institucional entre prefeituras e destas com a iniciativa privada, inclusive para a viabilização de transferências financeiras às ações da IGR. Indica que a consulta aos departamentos jurídico e contábil das

prefeituras poderá ser uma ação necessária, e que buscar experiências de outras IGRs e dos modelos utilizados poderá ajudar no diálogo com os setores institucionais envolvidos e com os atores da IGR (BRASIL, 2019c).

A fim de trazer luz às experiências, os estudos identificados que abordaram a implementação e institucionalização de IGRs demonstraram que há, no Brasil, um volume significativo de ações a serem feitas, bem como desafios por serem superados (Tab. 1).

A verificação de Oliveira (2008) em 65 municípios demonstrou que o ato de institucionalização havia sido executado em pouco mais da metade deles, salientando que para tal ato se dispõem poucos recursos, bastando poucos acordos intermunicipais. Deles, percentual menor que a metade construiu um planejamento estratégico, sendo que esta construção aflorou fragilidade de muitos municípios, que simplesmente deixam de cumprir compromissos. A fraca integração entre municípios e atores públicos/privados inviabilizou a formação de redes, e como consequência, houve poucas evidências e fraco desempenho relativo ao monitoramento e avaliação das atividades.

Tabela 1 – Amostra de Estudos de IGRs

Autores	Região de análise
Soares, Emmendoerfer, Monteiro, 2013; Lopes, 2012, Bárbara, Leitão, Fontes Filho, 2007	Minas Gerais
Tomazzoni, Tineo, 2018; Coutinho, 2016	Rio Grande do Norte
Tomio, Schmidt, 2014; Joboji, 2009; Massukado-nakatani, 2011	Paraná
Trentin, 2016	Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ, Bonito/MS
Pozzer, Silveira, 2008	Rio Grande do Sul
Fernandes, Coriolano, 2015	Ceará
Bantim, Fratucci, 2019	Região das Agulhas Negras/RJ
Oliveira, 2008	Variados (com amostras de 68 municípios nacionais)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em certas localidades, grupos gestores não ganham impulso, não conseguem estabelecer os grupos ou estes não se sustentaram (FERNANDES, CORIOLANO, 2015). Muitos representantes não participam efetivamente das decisões, outros participam, mas não tem poder decisório e alguns sentem falta de atores importantes, como representantes de municípios vizinhos à região que, efetivamente tem suas vidas impactadas a partir das decisões daquele colegiado (BANTIM, FRATUCCI, 2019).

Ao concentrar suas articulações nas iniciativas do poder público (MASSUKADO-NAKATANI, 2011), os planos e ações se colocam ainda sujeitos a mudanças de políticas, a falta de preparo e capacitação dos atores envolvidos e a insegurança causada por essas oscilações, que afetam e inibem ainda mais sua continuidade, e por consequência, o verdadeiro desenvolvimento no território (POZZER, SILVEIRA, 2008).

Para Coutinho (2016), para que a descentralização ocorresse e se efetivasse a partir do Estado, seria necessária uma autonomia dos poderes locais, que levassem em conta uma capacidade fiscal (dimensão econômica e financeira); capacidade administrativa (base institucional e capacidade técnica); e uma cultura cívica local (dimensão política da autonomia municipal).

A falta de participação e de representatividade dos membros das instituições representativas, alinhados às dificuldades de gerir um território regionalizado e a alta dependência de membros da esfera pública constituem-se fatores decisivos para que essa instância de governança passe por momentos de dificuldade atualmente (BANTIM, FRATUCCI, 2019).

Em algumas regiões, é percebido que a mitigação da dificuldade relativa a constituição da rede está em dispor de um articulador, ou gestor, organizando as reuniões, orientando e cobrando resultados na busca pelo desenvolvimento turístico da região (BATISTA, 2013).

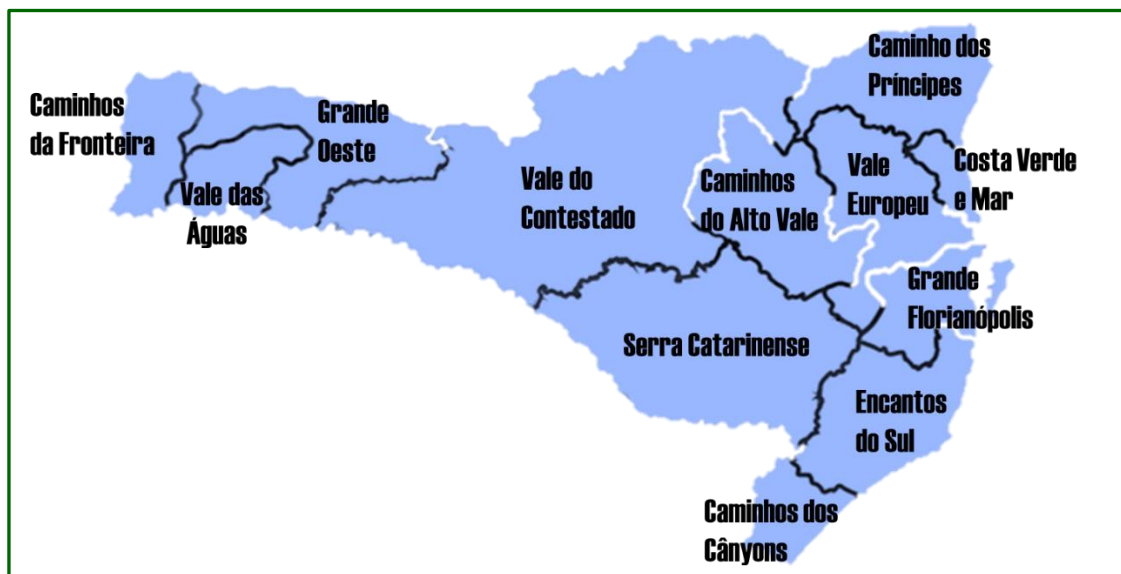
2.3 IGRs e o Mapa do Turismo em SC

A evolução do Plano Nacional de Turismo fez com que diferentes focos fossem adotados ao longo do tempo. Uma primeira iniciativa, para o período de 2003-2007, trazia um olhar operativo ao sistema nacional de turismo, com foco no suporte aos municípios, enquanto agentes das políticas públicas (BRASIL, 2003). Já o período de 2007 a 2010 trouxe a premissa da inclusão, objetivando “colocar o lazer turístico na cesta de consumo da família brasileira e, com isso, fortalecer o turismo interno” (BRASIL, 2007, p. 5). A versão proposta para o período 2011 a 2014 retoma as perspectivas de integração entre diferentes atores, porém destacando em sua fala novamente o viés exclusivista ao poder público, quando destaca a necessidade de sobrepor-se às questões político-partidárias, com vistas aos preparativos para a Copa do Mundo de Futebol (BRASIL, 2011). É no modelo construído para o período 2013 a 2016 que, enfim, se tem um olhar acentuado para participação de múltiplos atores na gestão, estabelecendo como diretrizes que devem nortear o desenvolvimento do turismo brasileiro, a participação e o diálogo com a sociedade, a geração de oportunidades de emprego e empreendedorismo, o incentivo à inovação e ao conhecimento, e a regionalização como abordagem territorial e institucional para o planejamento (BRASIL, 2013). Dele decorre ainda a Portaria nº 313 do Ministério do Turismo, de 03 de Dezembro de 2013, que instituiu o Mapa do Turismo Brasileiro.

O Mapa do Turismo Brasileiro é um instrumento de ordenamento que auxilia tanto o governo federal quanto os estados no desenvolvimento das políticas públicas para o turismo. Para os municípios, estar no Mapa do Turismo é muito importante. Primeiramente por seu caráter direcionador, que define a área – o recorte territorial – que deve ser trabalhada prioritariamente pelo MTur e pelo Sistema Nacional de Turismo, atualizado bianualmente. Os municípios que o compõem são categorizados por meio do desempenho de suas economias do turismo. (BRASIL, 2019b). O MTur ainda orienta os parlamentares a focarem esforços nas mesmas áreas (BRASIL, 2018/2019).

No Estado de SC, o Ministério do Turismo tem em seu Mapa atualmente 251 municípios cadastrados, quantidade que tem ampliado ao longo das últimas atualizações. Estes municípios foram agrupados inicialmente em 10 regiões, e a partir de uma atualização em 2016, compõe atualmente um total de 12 Instâncias de Governança Regional (SOL, 2016 – Fig. 2):

Figura 2 – Mapeamento das Instâncias de Governança do Estado de SC



Fonte: FECOMÉRCIO SC, SENAC SC (2019).

3 METODOLOGIA

O presente artigo adota abordagem qualitativa, visto que a pesquisa não se embasou em números (ALYRIO, 2009), mas em documentos e informações, em sua maioria, de formato textual. É descritiva-exploratória, visto que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, ao mesmo tempo em que vem descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (GERHARDT, SILVEIRA, 2009). Também tem o intuito de verificar a associação entre pressupostos, com a possibilidade de desenvolver, esclarecer ou modificar uma idéia ou conceito (GIL, 2008). É uma Pesquisa Ação, dado que o pesquisador integra a equipe do projeto e participa ativamente nas construções estabelecidas, em método dedutivo, pois parte de um princípio, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, e prediz a ocorrência de caso particular (YIN, 2001; PRODANOV, FREITAS, 2013).

A coleta de dados foi feita por meio de documentos publicados e condição vivencial, sendo o autor integrante do corpo técnico do Senac SC que compôs e executou o programa analisado. Os apontamentos se restringiram a considerar textos efetivamente publicados, por meio físico ou digital, tanto em caráter de documento técnico, quanto de exposições para a mídia.

A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo, apoiada em entrevistas junto aos demais técnicos integrantes do Projeto, de maneira a produzir inferências sobre a hipótese elencada (GIL, 2008).

4 ESTUDO DE CASO: TURISMO CATARINENSE EM MOVIMENTO

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina – Fecomércio SC, entidade de representação legal destas categorias econômicas (FECOMÉRCIO SC, 2017), aderiu em 2018 a ideação, construção e execução de projeto do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac SC, direcionado especificamente ao setor de turismo. Com

o título de “*Turismo Catarinense em Movimento*”, o projeto contou com a articulação político-institucional da entidade, e operacionalização através de equipe técnica, constituída por profissionais do Senac SC, com o objetivo principal de promover o fortalecimento e integração das Instâncias de Governança do Turismo no Estado (FECOMÉRCIO SC, SENAC SC, 2019). Para realizá-lo, se buscou estabelecer uma rede de colaboração entre as diferentes Instâncias, sejam seus membros agentes do poder público, iniciativa privada, ou outros atores do trade turístico, de maneira que um esforço coordenado estabelecesse o planejamento, execução e acompanhamento dos resultados daquelas ações estratégicas definidas e priorizadas pelos atores da cadeia produtiva do Turismo em cada região turística do Estado, como ações de interesse comum e prioritárias, concentrando assim esforços para potencializar a cooperação e maximização dos resultados.

Na prática, o projeto aplicou dinâmicas similares junto aos colaboradores das Instâncias de Governança, que visaram identificar gargalos e pontos impeditivos para a condução de seus planejamentos, demonstrando assim ser a atividade um complemento a atuação planejada e coordenada da instância, sem a intenção de substituir a legitimidade dos trabalhos de cada ator local, ao mesmo tempo em que respeitou a autonomia e o momento de cada região. Desta maneira, um total de 12 atividades foram realizadas na fase inicial, uma em cada região, entre os meses de Outubro e Dezembro, contemplando o levantamento de dados do projeto.

O Projeto também buscou atingir algumas condições, na qualidade de Objetivos Específicos:

- Construir Estratégia para a melhoria contínua;
- Desenvolver Diálogos com as administrações públicas;
- Produzir conteúdo de aplicabilidade múltipla, não apenas na área de turismo, mas também em áreas transversais, para uso educacional;
- Atuar na conscientização dos empresários sobre a necessidade de investir em negócios, na cultura e no desenvolvimento profissional;
- Conscientizar as comunidades sobre a necessidade de cuidar de seu patrimônio.

4.1 Operação: diretrizes e ferramentas

Em cada encontro realizado, foi promovida agenda ao longo de um dia de trabalho, compreendida entre a apresentação do projeto, a explanação de tendências e boas práticas mundiais em turismo, e posteriormente, uma dinâmica em grupos, em que os participantes foram submetidos a diferentes atividades. Estas foram definidas pelos técnicos do Senac SC, a fim de optar por metodologias ágeis, colaborativas e de rápida compreensão, a partir do conceito de *Design Thinking*, na busca por garantir um processo pautado na empatia, colaboração e experimentação de soluções (PINHEIRO, ALT, 2017):

Brainstorming: utilizado com a finalidade de estimular o pensamento criativo para desenvolver novas ideias e questões específicas do turismo. Nesta fase, os participantes foram estimulados a relatar problemas identificados a partir de seu planejamento, indicando os pontos que impediam sua execução. A fim de garantir um ordenamento na construção, foi estabelecido como critério pelo corpo técnico que as ações deveriam ser idealizadas em cinco grandes áreas, nomeadas como Fatores Críticos de Sucesso: (a) Gestão & Governança; (b) Inovação; (c) Infraestrutura; (d) Legislação, e; (e) Qualificação

Tais fatores críticos foram estabelecidos a partir do olhar e da releitura sobre trabalhos anteriormente estabelecidos em escala estadual, em especial o Plano de Desenvolvimento da Indústria Catarinense – PDIC (FIESC, FECOMÉRCIO SC, SEBRAE SC, 2016), o qual já classificava pontos de relevância com a mesma nomenclatura de fatores críticos, categorizados quanto a gestão do serviço (mantido como Gestão), oferta turística, pessoas (mantido como Qualificação), políticas públicas (mantido como Governança), informação sistematizada e conhecimento (ver na sequência, informações sobre o Observatório do Turismo), integração (ver na sequência, informações sobre a Câmara Empresarial), e infraestrutura (mantido com a mesma nomenclatura), em alinhamento com conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI (BIZ et al., 2017).

Matriz CSD: Nesta fase, os grupos interagiram e avaliaram os pontos elencados, classificando cada um de acordo com o seu entendimento quanto a relevância do problema e a capacidade deste ser solucionado. A classificação foi feita em Certezas (C), Suposições (S) e Dúvidas (D). A técnica se utiliza de espaços compartilhados para definir o escopo do desafio enfrentado, considerando o que já é conhecido pela equipe, hipóteses levantadas e o que ainda é desconhecido mas precisa ser investigado (PINHEIRO, ALT, 2011, Apud GAEBLER, SANTOS, 2015).

Matriz RICE: Por fim, cada condição entendida como uma certeza, foi priorizada, a partir de média estabelecida por notas atribuídas pelos participantes a cada um dos seguintes critérios: (a) *Reach* (abrangência); (b) *Impact* (Impactos); (c) *Confidence* (confiança), e; (d) *Efforts* (esforços). A técnica foi escolhida principalmente por ter como objetivo tornar a priorização de projetos mais analítica e menos intuitiva (ROCK CONTENT, 2019).

4.2 Resultados

Os levantamentos e classificações dos participantes geraram diferentes apontamentos de ações que, no seu entendimento, estabeleciam fatores prioritários para a execução de seu planejamento. No total, ao longo dos 12 encontros, se registrou a participação de 550 pessoas, vinculadas ou convidadas das respectivas Instâncias de Governança Turística, que elencaram ampla diversidade de ações. As mesmas foram filtradas pelo corpo técnico, a fim de garantir que as manifestações identificassem similaridades e reduzissem as repetições. O trabalho finalizou com o registro de duzentas e quarenta e duas (242) ações prioritárias. O maior volume de propositivas foi registrado na Instância Encantos do Sul. Já o fator crítico de maior incidência de propositivas foi de Inovação. Dentre todos os fatores críticos, houveram apontamentos diversos. Como amostragem, abaixo são indicadas algumas das demandas estabelecidas por variadas instâncias, em cada uma das categorias:

- **Gestão e Governança:** criação de grupos de trabalho; fomento a criação e fortalecimento de instituições de âmbito municipal, como Conselhos; fomento a parcerias (incluindo empresas e instituições de ensino); ações de fortalecimento a integração dos atores regionais, articulação entre atores para definição de papéis e níveis de atuação; articulação para o fortalecimento das instituições do turismo nos municípios a fim de garantir continuidade de ações junto ao poder público (mesmo na eventual troca de governo); promoção à troca de experiências e o *benchmark*; estímulo a criação de conselhos, planos e fundos municipais de turismo; dentre outras;

- **Infraestrutura:** articular a adequação da sinalização turística em vias estaduais e federais; fomentar o processo de duplicação de vias e melhoria de acessos; prover internet de maior capacidade para a região; promover a criação de Centros de Atendimento ao Turista – CATs; dentre outras;
- **Inovação:** estímulo a criação de novos produtos, roteiros e experiências; fomento ao uso de plataformas tecnológicas para orientação ao turista e promoção de atrativos; promover outras modalidades de turismo além das já praticadas em cada região; prover sistema de unificação de informações turísticas, do inventário aos roteiros; fomentar incentivos, como linhas de crédito e eventos de tecnologia; dentre outras;
- **Legislação:** Fomentar as discussões em diferentes esferas (municipal, estadual e federal) acerca da legislação ambiental, do regramento do transporte, dos produtos rurais e/ou artesanais; adequação jurídica para fomento ao empreendedorismo; estímulo a criação e revisão dos Planos Diretores Municipais; dentre outras;
- **Qualificação:** promover capacitação aos atores do trade; prover programa educativo sobre o turismo para o nível de educação básica; ampliar oferta de formação para guias, condutores e agentes de *conventions & visitors bureaus*, promover a sensibilização sobre turismo para as comunidades; dentre outras.

As ações reunidas constituíram um caderno, que foi encaminhado ao executivo e legislativo estaduais, com a entrega simbólica tendo sido realizada a seus representantes, em solenidade pública, realizada no dia 29 de Janeiro de 2019, nas dependências do Serviço Social do Comércio – Sesc SC, unidade de Cacupé, localizada em Florianópolis – SC. Na ocasião, considerando recente transição de governo estadual, e foi sugerido aos receptores considerarem as demandas para o planejamento político em construção, reiterando ser o documento uma síntese da necessidade de todas as regiões de SC.

Para o Presidente do Sistema Fecomércio SC, empresário Bruno Breithaupt, o ciclo de encontros do Turismo Catarinense em Movimento criou entre a entidade e os principais atores das instâncias uma rede de cooperação, somando representatividade e competência para identificar as oportunidades e os gargalos de cada região, gerando informações norteadoras e estratégicas para políticas e ações de fortalecimento da cadeia produtiva do setor (FECOMÉRCIO SC, SENAC SC, 2019).

Uma tendência de desenvolvimento sustentável, o compartilhamento de informações entre parceiros, que implementem esforços por ampliar a confiança mútua, uso e tomada de decisões acerca de suas informações, é um dos destaques do Fórum Econômico Mundial, o qual indica que, mais que tecnologia, é necessário um compromisso contínuo e duradouro para a obtenção de resultados (WEF, 2019). Por este motivo, ações complementares foram adicionadas ao projeto original, trazendo complementaridade e escalabilidade a seus objetivos.

Para dar continuidade ao tratamento das ações, não tendo a descontinuidade percebida como um dos maiores problemas de Governança do Turismo (POZZER, SILVEIRA, 2008; BORTOLUZZI, PEDROSO, 2017), se estabeleceram sub-projetos, complementares e integrados. Para dar vazão as informações coletadas e doravante compartilhadas pela rede criada, sobretudo acerca da oferta e dos atrativos de cada região, bem como para prover o monitoramento e avaliação das atividades (OLIVEIRA, 2008; LOPES, 2012), foi idealizado o *Observatório do Turismo*. Já a integração de atores que verdadeiramente acreditem e se comprometam com o modelo regional de desenvolvimento, para que obtenham orientação e

fortaleçam sua articulação, tanto como representantes privados e de terceiro setor, quanto demandantes junto ao poder público (LOPES, 2012; SIGNORELLI, 2016; BANTIM, FRATUCCI, 2019), será provida pela participação de representantes das IGRs como membros efetivos da *Câmara Empresarial de Turismo*. Por fim, a busca de melhores práticas globais, atendendo demandas inerentes a busca pelo *benchmark* e a formatação de novos produtos e oportunidades de negócio, por intermédio de redes de cooperação, são objeto de uma *Missão Empresarial a Orlando (EUA)*.

5 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao propor a criação de Instâncias de Governança Regional para o Turismo em 2003, o Ministério do Turismo inovava, ao mesmo tempo em que lançava um desafio de grande proporção. A intenção positiva de descentralizar e regionalizar ações não encontrava comparativos e exemplos que viabilizassem uma referência, ao mesmo tempo que trazia uma concepção divergente do ordenamento jurídico, o qual pautava as esferas de responsabilidade pelas políticas públicas no Município e no Estado.

Além disso, as dificuldades precisariam ser supridas em conjunto pelos atores do Turismo, mas a falta de confiança no Estado, aliado ao entendimento de que era dele a plena responsabilidade, faz com que os diferentes atores simplesmente não se envolvam com a regionalização de maneira plena, e transcorridos mais de quinze anos de sua idealização, são poucas as regiões que conseguiram evoluir a um planejamento consolidado, e menor ainda é a quantidade de regiões que tem registro de implementação, dados de resultados e avaliação do planejamento desenvolvido, demonstrando que, sozinhas, poucas são as Instâncias de Governança que conseguirão ter o implemento das políticas públicas. E na medida em que o próprio governo federal insere esta evolução na lista de condicionantes para a obtenção de recursos, a governança sai da condição de uma prática positiva, para um potencial fator de risco do ritmo de desenvolvimento.

Os resultados são de proveito para todos os atores do Turismo, e por isso se pressupõe que a implementação da boa governança é de interesse de todos. E na medida em que o Estado não consegue implementar suas medidas, o setor privado aparece como um segundo nível de atuação, dado que muitos de seus representantes já tem atuação na defesa e representação dos interesses de seus segmentos, tendo inclusive um grande contingente de empresários atuando como integrantes do poder público ao longo da história recente. Seu poder de articulação, neste sentido, é um ponto que pode ser utilizado a favor da integração dos demais atores e na constituição de redes efetivas, na eventual incapacidade do Governo em mantê-las plenas.

Tal condição é demonstrada pelo projeto Turismo Catarinense em Movimento. Em um intervalo de tempo reduzido, pouco mais de três meses, por meio de uma entidade representativa do segmento privado, e alicerçada em uma instituição técnica-educacional, foi possível construir um documento de demandas públicas com potencial de transformação em projeto para implementação das políticas públicas, condição não identificada junto ao poder público até então. Este papel só pode ser desempenhado mediante iniciativa por coordenar o processo, aliada ao relacionamento que a entidade já dispunha, ao atuar em outras frentes com diversos integrantes das IGRs.

O programa, ao incluir todas as IGRs de maneira uniforme, e trazer dinâmicas que reduzam a impessoalidade para definição de prioridades, traz o princípio da confiabilidade

incutido na ação. Assim como o de prestação de contas e responsabilidade, ao dispor de uma plataforma pública que indique envolvidos com cada ação e demonstre periodicamente a evolução de suas atividades. Ao incluir membros em sua câmara empresarial, traz os atores para dentro de sua estrutura, em plena transparência e integridade do processo, e ao indicar reuniões contínuas sobre os pontos iniciais elencados como prioridade, sem divergir suas pautas, demonstra confiabilidade. Ao entregar, por fim, um caderno ao governo do Estado, com os anseios do segmento, acaba por propor melhorias regulatórias, e com isto, atender plenamente os preceitos de governança com um único programa.

Assim, se entende que tal iniciativa se distingue no cenário nacional, e traz para o entendimento de que a iniciativa privada é relevante, e sua ação essencial, para a garantia de governança nas políticas públicas do Turismo no Brasil.

A presente pesquisa traz como limitação central a verificação de estudo de caso único, e por este motivo deixa uma ampla margem de possibilidades para situações que divirjam de seus resultados para validar a hipótese. No entanto, é severo reiterar que o pouco número de casos com participação assídua de outros setores em processos de longo prazo, pareados a administração pública, infere um entendimento de causalidade, intensificando o entendimento de que a participação privada tem um papel de destaque na efetivação das políticas públicas na área do turismo.

Sob um viés acadêmico, se sugerem novas pesquisas futuras para a busca de modelos de parcerias público-privadas que tenham trazido resultados positivos ou mesmo negativos, para que haja condição de incitar ao governo esta medida como uma boa prática.

Ainda do ponto de vista acadêmico, o presente artigo espera trazer luz a condição de governança, para que as teorias aplicadas a ela considerem a possibilidade de novas inferências, como a correlação entre a participação privada e o nível de implementação e de resultados de cada medida, ou mesmo a necessidade de novas concepções teóricas.

Já ao poder público, se busca dar o entendimento que é contributiva a participação de outros atores, sobretudo da esfera pública, na construção e execução de políticas e na garantia da governança, não apenas para reduzir o volume de suas demandas, mas efetivamente por ter acesso a recursos em quantidade e qualidade que, por vezes, em sua esfera, são limitados ou inexistentes.

Por fim, aos demais atores envolvidos com o turismo, o artigo espera contribuir com a evidencição de que, no turismo, não cabe ao governo a plena responsabilidade pelo sucesso do desenvolvimento do setor, e que os resultados são potencialmente proporcionais a participação plena dos integrantes de redes sólidas em cada região, sendo que esta solidez se dá pela cobrança do setor público, mas também da construção de demandas, disponibilidade de dados, integração e articulação com as entidades do setor, se fazendo presentes nas discussões, mas também integrando a responsabilidade pela execução das ações.

Se espera que a evolução do projeto aqui pautado traga a consolidação dos entendimentos, com novos e melhores resultados ao Turismo em SC. E sirva de alicerce para o desenvolvimento de outras iniciativas ‘parceirizadas’ nas demais regiões turísticas do país.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Joana Luiza Oliveira, REYES JUNIOR, Edgar. **Análise da Rede de Relações e sua Influência nas Políticas Públicas De Turismo**. Texto para Discussão. Ministério do

Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Rio de Janeiro, 2017.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume Único. Fundação CECIERJ: Rio de Janeiro, 2009.

BANTIM, Natasha Ribeiro, FRATUCCI, Aguinaldo Cesar. **Gestão regional do turismo – participação e representatividade no Conselho Regional de Turismo das Agulhas Negras-RJ**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – RBTUR. Jan - Abr. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR: São Paulo, 2019.

BÁRBARA, Saulo, LEITÃO, Márcia Cristina da Silva, FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **A Governança Regional em Turismo: Realidade? Estudo de Caso sobre o destino Estrada Real**. Cadernos EBAPE. V.5. N°. 4. Dez. FGV: Rio de Janeiro, 2007.

BATISTA, Saulo Gomes. **Determinantes de Competitividade de Destinos Turísticos Aplicados aos Roteiros Regionais: Uma avaliação do roteiro Seridó/RN**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN: Natal, 2013.

BENI, Mario Carlos. **Tempo de Mudanças Desafiantes**. In.: LUMMERTZ, Vinicius (org.). BRASIL: Potência Mundial do Turismo. Dois por Quatro: Florianópolis, 2018.

BIZ, Alexandre Augusto, CAPPELINI, Carlos, ROSSETTO, Carlos Ricardo, CAMIOTTI, Luciane, RODRIGUES, Sidnei Manoel. **Construção da Rota Estratégica do Setor de Turismo para o Estado de Santa Catarina (Brasil): Um Olhar para 2022**. Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Universidad de Alicante: Alicante, 2017.

BORTOLUZZI, Cristiane Greiwe, PEDROSO, Adriana. **O Programa de Regionalização do Turismo na Perspectiva da Governança Territorial**. VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional: territórios, redes e desenvolvimento Regional - Perspectivas e Desafios. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC: Santa Cruz do Sul, 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo: diretrizes, metas e programas 2003 - 2007**. Brasília, 2003.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil: diretrizes políticas**. Brasília, 2004.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil: Institucionalização de Instância de Governança Regional**. Brasília, 2005.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2007 – 2010: Uma viagem de Inclusão**. Brasília, 2007. Disponível em

<http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/plano_nacional_turismo_2007_2010.pdf>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 3 - Institucionalização da Instância de Governança Regional**. Brasília, 2007a.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil: Conteúdo Fundamental – Turismo e Sustentabilidade**. Brasília, 2007b.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2011 – 2014**. Brasília, 2011. Disponível em http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf. Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2013 – 2016: o Turismo fazendo muito mais pelo Brasil**. Brasília, 2013. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_11_09_2012.pdf>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília, 2018.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2018 – 2022: mais emprego e renda para o Brasil**. Brasília, 2018a.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cartilha Parlamentar**. Brasília, 2018/2019.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Mapa do Turismo**. Brasília, 2019a. Disponível em: <<http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>> Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Regionalização: Documento Orientador – Instância de Governança Regional**. Programa de Regionalização do Turismo. Brasília, 2019b. Disponível em: <<http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/mtur-cartilha-promocional-mod2-BV2%20Doc.%20Orientador-final.pdf>> Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Regionalização: Institucionalização da Instância de Governança Regional**. Programa de Regionalização do Turismo. Brasília, 2019c. Disponível em: <<http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/mtur-cartilha-promocional-mod2-A%20-%20Inst.%20da%20IGR%20Final.pdf>> Acesso em 15 de Junho de 2019.

CARVALHO, Caio Luiz de. **Turismo: Fato Econômico e Social Estratégico**. In.: LUMMERTZ, Vinicius (org.). BRASIL: Potência Mundial do Turismo. Dois por Quatro: Florianópolis, 2018.

COUTINHO, Ana Catarina Alves. **Concepção do Estado e as Novas Institucionalidades Políticas: Como isto reflete nas Instâncias de Governança em Turismo? – O caso do Conselho Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte.** TURyDES – Revista Turismo y Desarrollo Local. V.9. N.20. Jun – Jul. 2016. Disponível em <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/politica-publica.html>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

DALLABRIDA, Valdir Roque. **Governança Territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática.** Análise Social, N.215, Ano 1. Instituto de Ciências Sociais. Universidade de Lisboa: Lisboa, 2015.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DE SC – FECOMÉRCIO SC. **Fecomércio SC e Senac lançam Observatório do Turismo com ações prioritárias para setor.** Publicado em 14 de janeiro de 2019. Disponível em <<http://www.fecomercio-sc.com.br/noticias/fecomercio-sc-e-senac-lancam-observatorio-do-turismo-com-acoes-prioritarias-para-setor/>>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. **Estatuto.** 2017. Disponível em <<http://www.fecomercio-sc.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Estatuto-Fecomercio-2017.1.pdf&usq=AOvVaw3XqmkDOSAGG6HLYqskppwt>>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DE SC – FECOMÉRCIO SC, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC SC. **Turismo Catarinense em Movimento.** 2019. Disponível em <<http://www.temsc.com.br/wp-content/themes/tem/pdf/relatorio-turismo-catarinense-em-movimento.pdf>>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SC – FIESC, FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DE SC – FECOMÉRCIO SC, SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA DE SC – SEBRAE SC. **Rotas Estratégicas Setoriais para a Indústria Catarinense 2022: Turismo.** FIESC: Florianópolis, 2016.

FERNANDES, Laura Mary Marques, CORIOLANO, Luzia Neide Menezes Teixeira. **A governança na Política Nacional de Regionalização do Turismo: estudo dos grupos gestores dos destinos indutores do Ceará.** Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, V.17, n.2. mai - ago. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI: Balneário Camboriú, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. (orgs.). **Métodos de Pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Editora UFRGS: Porto Alegre, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. Atlas: São Paulo, 2008.

GOOGLE. **Google My Maps.** 2019. Disponível em https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?ll=-27.61094158858516%2C-51.111874992187495&z=8&mid=1e_n_SIEES7cYUo9D3cFKo9CHcGw. Acesso em 15 de Junho de 2019.

JOBOJI, Nádia Terumi. **PROJETO TURÍSTICO INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL: o caso da Rota dos Tropeiros no Estado do Paraná.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Turismo e Hotelaria. UNIVALI: Balneário Camboriú, 2009.

LOPES, Francine Fernandes. **O Programa de Regionalização do Turismo e sua Aplicação no Circuito Turístico Caminhos Gerais.** 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. Revista Gestão & Conhecimento. Nov. Edição Especial. PUC Minas: Poços de Caldas, 2012.

MASSUKADO-NAKATANI, Márcia Shizue. **A formação do arranjo da regionalização do turismo no Paraná no período de 2003-2011.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Paraná - UFPR. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas: Curitiba, 2011.

MIELKE, Eduardo Jorge Costa, SILVA, Jorge Antonio Santos. **A Cooperação no Desenvolvimento de Destinos Turísticos: importância como política pública e como instrumento propulsor na comercialização de produtos turísticos locais.** Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR, V.7, N.2, mai - ago. Penedo, 2017. Disponível em <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

OLIVEIRA, Carlyle Tadeu Falcão de. **Avaliação de Processo do Programa de Regionalização do Turismo em 65 Municípios Turísticos Brasileiros.** Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Ebape. Fundação Getúlio Vargas – FGV: Rio de Janeiro, 2008.

PINHEIRO, Tennyson, ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** Alta Books Editora: Rio de Janeiro, 2017.

POZZER, Giovana, SILVEIRA, Vicente Celestino Pires. **As Rotas Turísticas como Estratégia de Desenvolvimento Territorial: os arranjos institucionais no estado do Rio Grande Do Sul – Brasil.** IV Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. Universidade de Santa Cruz Do Sul – UNISC: Santa Cruz Do Sul, 2008. Disponível em <https://www.unisc.br/site/sidr/2008/textos/128.pdf>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Universidade FEEVALE: Novo Hamburgo, 2013.

ROCK CONTENT. **Conheça a Matriz RICE e Saiba como Priorizar os Projetos do seu Time.** Brusque, 2019. Disponível em <<https://rockcontent.com/blog/matriz-rice/>>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

RUSCHMANN Doris Van de Meene, ANJOS, Francisco Antonio dos, ARNHOLD JUNIOR, Marcos. **Indicadores de Avaliação de Governança em Destinos Turísticos – uma análise da aplicabilidade dos modelos propostos.** Applied Tourism. Volume 2, número 1. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI: Balneário Camboriú, 2017.

SANTOS, Julio Cesar Borges dos. **A Evolução da Idéia de Governança Global e sua Consolidação no Século XX**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Relações Internacionais. Universidade de Brasília – UNB: Brasília, 2006.

SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO, CULTURA E ESPORTE DE SC – SOL. **Aumenta número de municípios catarinenses no Mapa do Turismo**. 12 de Julho de 2016. Disponível em <http://www.sol.sc.gov.br/index.php/noticias/3422-mapa-do-turismo-de-sc-apresenta-nova-configuracao>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

SIGNORELLI, Keylla. **Análise da Atuação Política da Classe Empresarial no Brasil: Um Estudo de Caso da Fiesc – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina**. Monografia. Departamento de Economia e Relações Internacionais. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis, 2016.

SOARES, Érica Beranger Silva, EMMENDOERFER, Magnus Luiz, MONTEIRO, Lara Pereira. **Gestão pública no turismo e o desenvolvimento de destinos turísticos em um estado da Federação Brasileira: uma análise do planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais (2007-2010)**. Tourism & Management Studies, V.9, N.2. Universidade do Algarve – Ualg: Faro, 2013.

TOMAZZONI, Edegar Luis, TINEO, Daniela. **Marketing Turístico e Cooperação Técnica Internacional em Turismo da Cidade de Natal (Rio Grande do Norte, Brasil) na Argentina**. PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. V.16. Nº.2. Universidad de La Laguna – ULL, University Institute of Maia – ISMAI. 2018. Disponível em http://www.pasosonline.org/Publicados/16218/PS218_04.pdf. Acesso em 15 de Junho de 2019.

TOMIO, Marialva, SCHMIDT, Carla Maria. **Governança e Ações Coletivas no Turismo Regional: a experiência dos empreendedores da Região Oeste do Paraná**. Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, V.16. N.3. set/dez. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI: Itajaí, 2014. Disponível em: www.univali.br/periodicos. Acesso em 15 de Junho de 2019.

TRENTIN, Fábila. **Governança turística em destinos brasileiros: comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS**. PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. V.14. Special Issue. Universidad de La Laguna – ULL, University Institute of Maia – ISMAI. 2016. Disponível em <http://www.pasosonline.org>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

TRENTIN, Fábila, FRATUCCI, Aguinaldo César. **POLÍTICA NACIONAL DE TURISMO NO BRASIL: da Municipalização à Regionalização**. Book of Proceedings Vol. I – International Conference On Tourism & Management Studies – Algarve, 2011.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION – UNWTO. **Affiliate Members Global Reports, Working Together in Europe – A Shared Leadership**. Madri, 2014. Disponível em http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/working_together_in_europe_a_shared_leadership_0.pdf. Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. **Affiliate Members Global Reports, Volume eleven – Public-Private Partnerships: Tourism Development.** Madri, 2015. Disponível em <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/global_report_public_private_partnerships_v8.pdf>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

_____. **AM Newsletter.** Affiliate Members Department, 2019. Disponível em <<http://affiliatemembers.unwto.org/publication/>>. Acesso em 15 de Junho de 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **Data Collaboration for the Common Good: Enabling trust and innovation through public-private partnerships.** Insight Report. Production in collaboration with McKinsey & Company. Genebra, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2 Ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.