

# REGIONALIZAÇÃO

## INSTÂNCIA DE

### GOVERNANÇA REGIONAL

#### DOCUMENTO ORIENTADOR



PROGRAMA DE  
REGIONALIZAÇÃO  
DO TURISMO

# FI CHA TÉC NI CA

*JAIR BOLSONARO*  
Presidente da República Federativa do Brasil

*GILSON MACHADO NETO*  
Ministro de Estado do Turismo

*ANTÔNIO ROQUE PEDREIRA JUNIOR*  
Chefe de Gabinete do Ministro

*MARCOS JOSÉ PEREIRA*  
Secretário-Executivo

*DÉBORA MORAES DA CUNHA GONÇALVES*  
Secretária Nacional de Atração de Investimento, Parcerias e Concessões





*JOSÉ MEDEIROS NICOLAU*

Diretor do Departamento de Ordenamento, Parcerias e Concessões

*ANA CARLA FERNANDES MOURA*

Coordenadora-Geral de Mapeamento e Gestão Territorial do Turismo

*EQUIPE TÉCNICA*

Coordenação-Geral de Mapeamento e Gestão Territorial do Turismo

Hellen Alves Nogueira

Janaína P. Dias Amaral

João Pita de Freitas

Luciana Naves

*CONTRIBUIÇÕES EXTERNAS*

Sérgio Cordioli – Cordioli Moderação de Processos Participativos Ltda.

*AGRADECIMENTOS ESPECIAIS*

Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades da Federação

Interlocutores Estaduais do Programa de Regionalização do Turismo

# SUMÁRIO





1. INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS INSTÂNCIAS DE  
GOVERNANÇA REGIONAIS 6

2. CONSOLIDAÇÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS  
PARA AS IGRs 8

3. DESENVOLVIMENTO E PROCESSO DE  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS IGRs 11

4. ORIENTAÇÕES FINAIS 13

# 1. INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAIS

O Plano Nacional de Turismo (2018-2022) enfatizou o fortalecimento da atuação regionalizada, além do incentivo à inovação e à melhoria da qualidade, competitividade e sustentabilidade da atividade turística.

A articulação regional é fundamental para o processo de constituição, formalização e atuação das Instâncias de Governança Regionais (IGRs). O processo deve ser iniciado com a sensibilização e seguir com a mobilização, integração e, finalmente, com a constituição da governança, que deverá ser atuante e reconhecida pela comunidade regional.

O processo de Regionalização do Turismo deve ser visto sob a ótica dos desafios da sua dinâmica, que envolve a integração e a cooperação entre municípios de uma região turística; a fragilidade das políticas locais voltadas ao desenvolvimento turístico e a pouca prática de gestão integrada de atores públicos, privados e do terceiro setor.

A fim de garantir a consolidação das IGRs e criar outras formas de diálogo e de gestão dessas organizações, viu-se necessária a construção de instrumentos que conduzam a uma gestão compartilhada capaz de sustentar a atuação dos envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade turística regionalizada.

O desenvolvimento turístico de uma região necessita da cooperação e integração de todo o seu trade. A interdependência precisa ser compreendida para que os gestores possam orientar as políticas e ações locais e regionais para a consolidação do pensamento e esforço comum. O processo de desenvolvimento turístico será resultado da criação de parcerias estratégicas e da gestão integrada e descentralizada de programas e projetos que possibilitem a cada região e municípios compartilhar alternativas de desenvolvimento, respeitando suas realidades e especificidades. As disputas e bairrismos regionais devem ser substituídos por alianças voltadas ao interesse comum.

Portanto, a expressão Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais significa o estabelecimento formal de uma organização que possa construir pactos; compartilhar espaços de diálogo; tomar decisões e orientar o desenvolvimento turístico de uma região, de forma sustentável.



As IGRs desempenham um papel estratégico e inovador ao representar a nova esfera pública, devendo, entre outros:

- Assegurar espaços para a articulação de atores públicos, privados, sociais e do terceiro setor;
- Ser um fórum para a proposição, análise, coordenação e monitoramento de políticas, planos, projetos e ações na busca do desenvolvimento do turismo sustentável;
- Reforçar a capacidade dos grupos para lidar com seus problemas e oportunidades, objetivos e metas, e mobilizar e gerenciar seus recursos;
- Organizar grupos de interesses comuns, podendo ser privados, públicos ou mesmo parcerias público-privadas;

- Articular decisões de forma coletiva, tornando sua gestão colaborativa, participativa e, principalmente, compartilhada.

As IGRs devem considerar as diretrizes no Plano Nacional de Turismo, além dos princípios de integração e de gestão democrática, promovendo a ampla participação dos seus atores para, entre outros fins:

- Debater o contexto do turismo regional e estabelecer vetores para o seu desenvolvimento;
- Definir prioridades que atendam ao conjunto de atores envolvidos;
- Coordenar e mediar as decisões a serem tomadas, orientando o planejamento, a execução e o monitoramento dos projetos de interesse da região turística;
- Orientar sua atuação para a busca de resultados econômicos, sociais, culturais e ambientais para a região em questão, de modo a manter a motivação dos diferentes atores para a atuação coletiva.

As IGRs não substituem os Fóruns / Conselhos Municipais de Turismo, mas somam-se a esses no sentido de buscar as convergências e transversalidades das políticas municipais para tratá-las no âmbito regional, integrando os esforços locais e sua orientação na busca do fortalecimento turístico regional e no aumento da sua competitividade e dos resultados econômicos e sociais.

## 2. CONSOLIDAÇÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA AS IGRs

A diversidade regional brasileira sugere que cada IGR tenha sua singularidade respeitada, mesmo que abrigada em um mesmo programa nacional de regionalização.

É sempre recomendável e fundamental que cada Instância promova um amplo debate sobre os seus objetivos, de modo que o foco e as estratégias fiquem claros e acordados entre seus pares.

O primeiro passo será consolidar as razões pelas quais se justifica criar uma Instância e identificar os seus objetivos fundamentais, entre eles:



- Criar uma base consistente para a comunicação regional, voltada à operacionalização do Programa de Regionalização do Turismo;
- Articular, mobilizar e coordenar todo o processo da regionalização do turismo em sua região turística;
- Possibilitar a descentralização das ações de coordenação do processo de desenvolvimento turístico regional da União para o estado, e deste para as regiões turísticas.

Outra importante reflexão a ser realizada refere-se à construção conjunta das estratégias necessárias para alcançar os seus objetivos fundamentais, entre elas:

- Sensibilizar e mobilizar parceiros regionais para integrarem o Programa de Regionalização do Turismo e esclarecer os papéis de cada um e os condicionantes necessários para o sucesso da Instância;
- Organizar e coordenar os diversos atores regionais para trabalhar com o foco centrado na região turística, de modo a considerar as especificidades de cada município;
- Realizar o planejamento, o acompanhamento, a monitoria e a avaliação das estratégias operacionais do Programa no âmbito regional;
- Desenvolver projetos para as ações estruturantes regionais com vistas a captar recursos e otimizar seu uso.

Várias experiências e ações poderão ser vistas nas IGRs já consolidadas, fundamentais para a dinâmica da organização, entre elas:

- Organizar uma secretaria executiva que possa dar andamento às proposições e iniciativas da IGR;
  - Construir um plano de trabalho de curto e médio prazo que aponte as ações a serem desenvolvidas pela IGR, com responsabilidades e cronograma definidos;
  - Ajustar agenda anual de reuniões que possa gerar uma rotina de encontros pré-estabelecidos e assim evitar o choque de agendas;
  - Preparar bem as suas reuniões, tornando-as mobilizadoras e atrativas aos diferentes atores;
  - Procurar, na medida do possível, realizar reuniões itinerantes, diversificando os locais;
  - Registrar os resultados em uma memória da reunião que seja objetiva e distribuída imediatamente aos seus diferentes participantes, por meio eletrônico;



- Monitorar o andamento das ações, especialmente nos primeiros meses, para que o processo saia da inércia e comece a tomar um certo ritmo de reflexão – decisão – implementação – avaliação – reorientação;
- Avaliar os avanços sempre no início de cada reunião e celebrar pequenas conquistas;
- Por fim, inovar e surpreender o grupo com fatos novos, seja uma palestra de alguém que possa falar sobre um tema de interesse regional, um texto para uma rápida reflexão do grupo etc.

Os primeiros meses são cruciais para que se construa uma visão positiva do “agora vai dar certo” e a IGR tome uma dinâmica executiva focada em projetos estratégicos regionais. Atenção deve ser dada para evitar que sejam atribuídos à IGR a busca de solução para os problemas locais, substituindo o Conselho Municipal de Turismo ou mesmo o Poder Público Municipal.

Alcançar resultados econômicos e sociais será o elemento fundamental para dar sentido à IGR, criando motivação e o sentimento de valer o esforço, dando sentido à participação e comprometimento de cada um. Dessa forma, será relevante traçar objetivos de curto prazo e de fácil alcance, gerando o sentimento de avanços e conquistas.



### 3. DESENVOLVIMENTO E PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS IGRs

O princípio da descentralização requer a institucionalização das IGRs para poder integrar e coordenar as ações regionais. Cada região turística deverá buscar sua autogestão em relação às diretrizes do seu desenvolvimento, bem como mobilizar o conhecimento e os interesses existentes entre os diferentes atores que atuam em torno da atividade turística em cada região.

A sensibilização e mobilização de atores-chave para constituir uma IGR poderá ser iniciada por meio de reuniões e palestras com o objetivo de apresentar a proposta inicial. Nessa ocasião, será fundamental sensibilizá-los para um seminário ou oficina participativa, cujo objetivo deverá ser o de dar início ao processo de constituição da IGR. A existência dos Conselhos Municipais de Turismo poderá facilitar a tarefa de sensibilização/mobilização inicial.

O fomento à criação dos Conselhos Municipais de Turismo, naqueles municípios que ainda não o possuem, será elemento facilitador para a integração regional, servindo como elemento de representação e difusor das decisões regionais. Eles serão o elemento de conexão entre os interesses locais e as diretrizes regionais, facilitando a identificação das lideranças e o estabelecimento de um fluxo de comunicação eficiente, de dupla direção, seja dos municípios em relação à IGR ou desta para as diferentes localidades e atores envolvidos.

De um modo geral, pode-se estabelecer alguns passos-chave para encaminhar a criação das IGRs.



## Passos para a institucionalização da Instância de Governança Regional



**Passo 1:** Implementar o processo de identificação dos atores-chave e dar início à sua sensibilização para a regionalização do turismo. O ponto de partida poderá ocorrer nos Conselhos Municipais de Turismo.



**Passo 2:** Implementar o processo de mobilização para a regionalização do turismo, por meio de contatos pessoais, para ampliar a motivação e o compromisso de integração ao processo.



**Passo 3:** Convidar os atores já sensibilizados e mobilizados para um evento – oficina, seminário, reunião etc. – que auxiliará na institucionalização da IGR. Nesse evento, deve-se fazer, entre outros, os seguintes esclarecimentos aos participantes:

- O que é uma Instância de Governança Regional;
- Por que criar, fortalecer e/ou ampliar uma Instância de Governança Regional;
- Quais os objetivos e estratégias de uma Instância de Governança Regional;
- Quais as competências de uma Instância de Governança Regional;
- Quais as formas institucionais de Instância de Governança Regional;
- Quais os desafios para o sucesso da Instância de Governança Regional.

Depois, deve-se escolher, por meio de consenso, a forma de IGR mais adequada para a região turística em questão (conselho, fórum, comitê, associação, etc.). A escolha do modelo não deverá ser por uma simples simpatia, mas 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.



**Passo 4:** Realizar os procedimentos administrativos e legais necessários para a institucionalização ou adequação (fortalecimento) da IGR, que devem variar conforme a forma institucional escolhida. Isso feito, a Instância de Governança Regional passa a existir, ou seja, está institucionalizada.

Atentar-se para o acompanhamento sistêmico e continuado do processo de institucionalização da IGR, bem como do Programa de Regionalização do Turismo, que deverá ser orientado por um processo de monitoria e avaliação constantes.



**Passo 5:** Consolidar uma agenda executiva que possa dar sentido à própria existência da IGR, que não deverá ter um fim em si mesma, mas voltada aos resultados econômicos e sociais desejados por cada uma das regiões envolvidas.

A institucionalização da IGR, de fato, ocorrerá quando, além do cumprimento dos aspectos legais e institucionais, estará conhecida e reconhecida pela comunidade regional, em especial pelos atores que integram o trade turístico e pelas instituições que possuem relações com esses representantes.

## 4. ORIENTAÇÕES FINAIS

Considerando o ambiente complexo e desafiador que envolve a constituição e consolidação de uma IGR, recomenda-se:

### a) Sensibilização e mobilização

A sensibilização e a mobilização devem ser trabalhadas como um processo dinâmico, contínuo e que requer estratégias diferenciadas



para cada segmento. De um modo geral, algumas ferramentas e instrumentos poderão ser utilizados:

- Mapear e identificar lideranças envolvidas com a atividade turística e convidá-las para participar dos debates, reflexões e planejamento de ações;
- Realizar eventos – reuniões, oficinas, seminários, entre outros – com a participação de representantes do poder público, empresários, sociedade civil, agências de fomento e instituições de ensino, para que conheçam e se interessem pelas ações do Programa e possam se interessar em participar do processo;
- Apresentar casos e iniciativas de sucesso para demonstrar as vantagens e a necessidade de fortalecer, aumentar e qualificar a oferta dos produtos e serviços turísticos da região;
- Procurar mostrar as vantagens e os benefícios de desenvolver a atividade turística de forma regionalizada.

É importante ressaltar que a identificação dos atores a serem sensibilizados e mobilizados deve ser fruto de um trabalho local/regional que considere as características próprias de cada região. A mobilização visa colocar os diferentes atores na posição de coadjuvantes do processo de desenvolvimento regional.



## **b) Seleção dos membros da IGR**

A identificação dos atores regionais mais representativos para comporem a futura IGR deverá se basear em algumas premissas fundamentais:

- Será fundamental buscar atores que detenham não apenas uma história pessoal com a atividade turística, mas experiência, expertise e conhecimento sobre a atividade e a legislação vigente do turismo;
- Mobilizar aqueles atores que estiverem comprometidos e dispostos a dispensar atenção e tempo para a agenda que será construída com a IGR;
- Orientar para que todos compreendam que a IGR é um espaço de trabalho, com foco em resultados econômicos e sociais;
- Equilibrar a representação entre os municípios e setores representados, evitando olhares com o viés de um ou outro setor ou município;
- Orientar para uma composição suprapartidária, com ênfase no setor privado, orientando para que este setor possa assumir o processo gradativamente. Caberá ao setor público iniciar o processo de mudança e, posteriormente, dar o apoio para aquelas funções inerentes ao Estado;
- Dimensionar o número de membros pelo princípio da racionalidade, considerando que uma reunião com mais de 25 participantes torna sua coordenação complexa.

## **c) Estruturação legal da IGR**

As Instâncias de Governança Regionais podem assumir estrutura e caráter jurídico diferenciados. Seguindo a orientação do Programa de Regionalização do Turismo, sugere-se que seja avaliada a melhor alternativa, podendo ser um fórum, conselho, comitê, associação, agência de desenvolvimento etc.

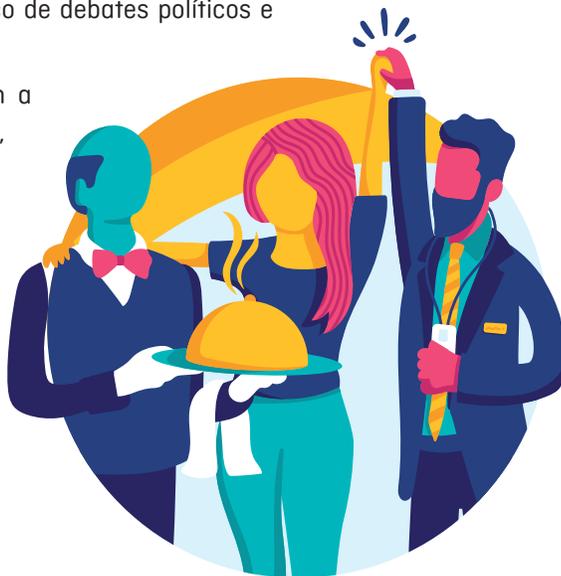
É importante destacar que as formas e procedimentos apresentados são de caráter geral e que as realidades locais deverão ser consideradas para criar a IGR nas diferentes regiões turísticas. Recomenda-se proceder a uma análise técnica sobre as vantagens e desvantagens de cada modelo antes de optar por um deles.

Deve-se atentar para a questão da funcionalidade, seja financeira ou técnica, optando-se por um modelo que viabilize processos simplificados de movimentação financeira, sejam eles convênios, repasses ou contratações. Do mesmo modo, deverá ser buscado um modelo gerencial que permita autonomia e integração dos seus atores, de forma ágil e eficiente.

## d) Orientação das ações executivas da IGR

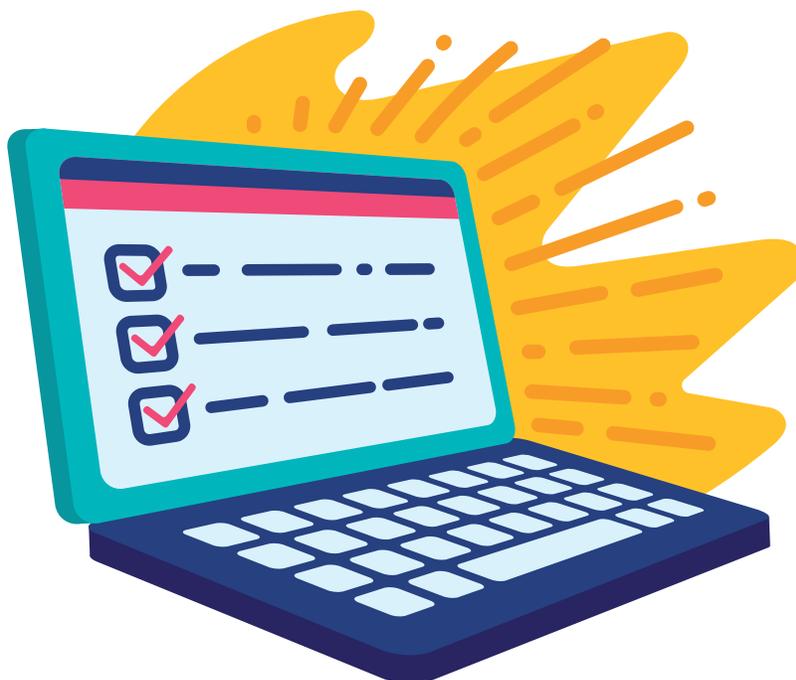
Será fundamental orientar a IGR para ter foco executivo voltado às oportunidades e não somente um espaço de debates políticos e técnicos.

- Profissionalizar a gestão da IGR, com a definição de uma secretaria executiva, podendo ser contratada ou cedida, que possa assumir as tarefas executivas rotineiras;
- Construir, participativamente, um plano de trabalho que possa orientar sua atuação para aquelas ações e estratégias de maior relevância regional. Este plano servirá de referência para a gestão da IGR e orientará seu foco de atuação;
- Dividir tarefas, atribuindo responsabilidades e cronograma para as ações planejadas. Inicialmente, a IGR não terá uma estrutura executiva robusta e carecerá de voluntários que assumam responsabilidades perante o coletivo;
- Atribuir, gradativamente, um papel ativo aos membros, para que sejam percebidos como produtores de conhecimento e agentes da mudança. O capital humano é um recurso fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para o desenvolvimento regional sustentável;
- Desenvolver o processo de capacitação continuada dos membros da IGR, procurando nivelar conhecimentos e promover o intercâmbio de experiências, considerando que o principal ativo de uma IGR será sua equipe. Observar que muitos membros não detêm conhecimentos acerca da gestão de uma organização e das atividades turísticas, dificultando o processo de planejamento e as ações a serem realizadas pela governança. Será importante reservar espaço de tempo nas reuniões para agregar algum conhecimento ao grupo.



### e) Atuação das IGRs

- Priorizar grandes projetos regionais, sem deixar de dar atenção à assessoria aos municípios, seja de formatação de produtos ou mesmo de cumprimento da legislação no que se refere ao Plano Nacional de Turismo, em especial ao Conselho Municipal de Turismo;
- Orientar os esforços para a elaboração de projetos e captação de recursos, buscando atitudes proativas em busca dos parceiros e das soluções para o aproveitamento das oportunidades existentes. A ausência de recursos econômicos próprios não poderá ser um limitador para que as políticas de turismo não se concretizem;
- Orientar para que as reuniões nas IGRs sejam objetivas e produtivas, assegurando um ritmo contínuo de funcionamento, evitando a subordinação aos gestores públicos e ao calendário político-eleitoral. Por esta razão, na medida do possível, atribuir ao setor privado a responsabilidade de liderar a IGR.



#### **f) Monitoramento das ações da IGR**

- Por ocasião da elaboração do plano de trabalho, definir indicadores e metas cruciais para o desenvolvimento da IGR e para o turismo regional, de modo a estabelecer foco para as suas ações;
- Estabelecer metas de curto prazo, exequíveis, que possam motivar o conjunto de participantes;
- Avaliar se os meios para o alcance das metas estão claros e ao alcance da IGR;
- Avaliar periodicamente os resultados e reorientar as ações, caso necessário.

#### **g) Comunicação regional**

- Divulgar as ações da IGR para toda a comunidade regional, especialmente para os Conselhos Municipais de Turismo;
- Manter o grupo de participantes da IGR permanentemente informado sobre as ações e resultados alcançados, incluindo notícias de interesse do turismo regional, estadual ou nacional;
- Fazer uso profissional da potencialidade do marketing digital e das mídias sociais, ganhando tempo, engajamento, indexação e abrangência exponencial com custo menor do que a tradicional mídia física.





---

**Mais informações  
disponíveis em:**

**[www.regionalizacao.turismo.gov.br](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br)  
[www.gov.br/turismo](http://www.gov.br/turismo)**

---

SECRETARIA NACIONAL DE  
ESTRUTURAÇÃO DO TURISMO

MINISTÉRIO DO  
TURISMO

