



# Gestão pública do turismo:

uma análise da política de regionalização no período 2004-2011 no Rio Grande do Norte, Brasil

*Public management of tourism: an analysis of the regionalization policy the period 2004-2011 in Rio Grande do Norte, Brazil*

*Gestión pública del turismo: un análisis de la política de regionalización el período 2004-2011, en Río Grande do Norte, Brasil*

**Darlyne Fontes Virginio** <darlynefontes@yahoo.com.br >

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil.

**Lissa Valéria Ferreira** <lissa.iadb@yahoo.es >

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Barcelona, Espanha.

## CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebimento do artigo: 01-jul-2012

Aceite: 05-jun-2013

## FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

VIRGINIO, D. F.; FERREIRA, L. V. Gestão pública do turismo: uma análise da política de regionalização no período 2004-2011 no Rio Grande do Norte, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 2., p.162-182, ago. 2013.

REALIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



PATROCÍNIO



**Resumo:** O turismo impulsiona e incrementa relações nas diversas atividades socioeconômicas com que interage, o que pode induzir certo desenvolvimento em localidades com potencial para sua realização. É nesse contexto que surge a necessidade de um planejamento turístico. O Ministério do Turismo adotou um modelo de gestão que busca disseminar o turismo nos demais municípios e regiões do Brasil através do Macroprograma de Regionalização do Turismo e, sendo o turismo no Rio Grande do Norte uma das atividades mais promissoras, integra como parte de suas políticas públicas a referida ação com vistas a interiorizar essa atividade. Diante disso, o atual trabalho avaliou se o MacroPRT é uma importante política de desenvolvimento para o estado. Para tanto, foi utilizada uma metodologia do tipo descritiva de natureza qualitativa. Dentre as conclusões, vale destacar que importantes avanços como a criação das 05 regiões turísticas e seus conselhos de turismo proporcionam um ambiente que se mostra articulado, porém ainda não está mobilizado em grande parte dos municípios. De modo geral, não se pode dizer que a implementação da regionalização ocorra de forma plena no estado, isso está longe de acontecer.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Turismo; Rio Grande do Norte; Macroprograma de Regionalização.

**Abstract:** Tourism boosts and enhances relations in various socioeconomic activities with which it interacts, which may induce some development in locations with potential for its realization. It is in this context that the need for tourism planning. The Ministry of Tourism has adopted a management model that seeks to disseminate tourism in other cities and regions of Brazil and, with tourism in Rio Grande do Norte one of the most promising integrated as part of its public policies of the Macroprogram Regionalization of Tourism in order to internalize this activity. Therefore, the current study evaluated whether the MacroPRT is an important policy development for the state. For this purpose, we used a descriptive methodology of qualitative nature. Among the findings, it is noteworthy that significant progress as the creation of 05 tourism regions and their tourist boards provide an environment that shows articulated, but is not yet mobilized in most municipalities. In general, we cannot say that the implementation of regionalization occurs in a full state, it is far from happening.

**Keywords:** Public Management; Tourism; Rio Grande do Norte.

**Resumen:** : Turismo refuerza y mejora las relaciones en diversas actividades socio-económicas con las que interactúa, lo que puede inducir a un cierto desarrollo en lugares con potencial para su realización. Es en este contexto que la necesidad de la planificación del turismo. El Ministerio de Turismo ha adoptado un modelo de gestión que busca difundir el turismo en otras ciudades y regiones de Brasil y, con el turismo en Río Grande do Norte una de las más prometedoras integrado como parte de sus políticas públicas de la Macroprograma Regionalización del Turismo con el fin de internalizar esta actividad. Por lo tanto, el presente estudio evaluó si el MacroPRT es una política de desarrollo importante para el estado. Para ello, se utilizó una metodología descriptiva de carácter cualitativo. Entre las conclusiones, cabe destacar que un progreso significativo en la creación de 05 regiones turísticas y sus oficinas de turismo proporcionar un entorno que muestra articulada, pero aún no se ha movilizad o en la mayoría de los municipios. En general, no podemos decir que la aplicación de la regionalización se produce en un estado completo, que está lejos de suceder.

**Palabras clave:** Gestión Pública; Turismo; Rio Grande do Norte.

## Introdução

O turismo ganha evidência, sobretudo, por movimentar a economia e possibilitar a geração de emprego e renda, o que permite crescimento em algumas localidades onde acontece. Transformações sociais, políticas, econômicas, ambientais e culturais surgem nesse contexto juntamente com a necessidade de um planejamento turístico, de maneira tal que, se conduzido e monitorado por uma gestão com respaldo nos princípios da eficiência, os benefícios gerados pelo turismo podem ser otimizados, estimulando, assim, um possível desenvolvimento socioeconômico do destino e das pessoas que lidam diretamente com essa atividade.

Esse entendimento permite afirmar que o turismo, à medida que cresce, traz boas expectativas ao mercado atual em diversos países do mundo, conforme dados do World Economic Forum (2011). É importante ressaltar que atualmente o Brasil se encontra em posição de destaque pelos recursos naturais e culturais que possui, no entanto, aspectos como falta de infraestrutura e segurança ainda prejudicam o seu desenvolvimento nesse setor, nesse sentido, a elaboração de políticas específicas é fundamental para sua consolidação.

Observa-se a abrangência do turismo por se tratar de uma atividade caracterizada, entre outras coisas, como interdisciplinar. Sob essa ótica, sua realização e apropriação com base nas relações humanas processadas em seu decorrer, caminham lado a lado. O comportamento humano e os aspectos sociais, quer sejam de uma pequena localidade onde o turismo se desenvolve, quer sejam de um grande destino receptivo, tornam essa atividade um grande palco de ações, situações, emoções, vivências.

Sachs (2004) explica que o termo desenvolvimento é distinto de crescimento econômico, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão além da mera multiplicação da riqueza material. O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente (muito menos é um objetivo em si mesmo), para se alcançar a meta do bem-estar social.

Diante disso, o desenvolvimento turístico deve considerar diversos fatores, dentre eles o planejamento, a sustentabilidade, a integração e a atuação dos agentes que fazem parte de sua formação, a partir de então, evidencia-se a necessidade de envolver diretamente nesse processo, além das entidades privadas, do terceiro setor e da sociedade civil organizada, as instituições públicas que lidam diretamente com essa pasta, tida, muitas vezes, como prioridade em municípios que buscam alternativas de crescimento econômico.

Com isso, órgãos públicos têm enxergado nessa atividade uma oportunidade quando se trata de gerar fontes econômicas, fato esse que pode ser identificado em diversos estudos da área. A maioria dos municípios com interesse em desenvolver o turismo depara com a realidade de uma atividade lucrativa, porém complexa. Dessa forma, só recentemente é que o turismo passa a ser visto sob aspectos intrínsecos à sua constituição, como a preservação ambiental e a intervenção de políticas públicas específicas para a gestão de espaços já turistificados.

Além de planejamento e investimentos, o direcionamento de esforços da iniciativa pública é algo essencialmente importante para o alcance do tão esperado desenvolvimento. Para tanto, a criação do Ministério do Turismo no ano de 2003 buscou, entre outras coisas, direcionar de forma estratégica as políticas públicas de turismo no Brasil através de instrumentos como o Plano Nacional do Turismo.

Dentro desse contexto, houve a criação de um modelo de gestão voltado para a disseminação do turismo nos demais municípios e regiões do Brasil, uma vez que as capitais abrangiam a maior parte

do fluxo turístico nacional e internacional. Para que o turismo se tornasse uma atividade de inclusão social e proporcionasse o crescimento das demais cidades, era preciso implantar uma gestão capaz de promover esse desenvolvimento em todos os municípios que tivessem capacidade e potencial para o turismo (BRASIL, 2004).

Dessa forma, vale ressaltar o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), que foi criado no ano de 1994 e durou até 2002, tendo sido difundido para todo o território nacional com o objetivo de interiorizar o turismo, tencionando instituir e munir os municípios de equipamentos e serviços, qualificação e capacitação da mão de obra local, entre outros. No entanto, há muitos indícios de falhas nessa política, e sua descontinuidade ou mudança de foco em anos posteriores trouxe outra realidade à tentativa de interiorização do turismo no país.

No ano de 2004, o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) foi desenvolvido de forma a contemplar em seus documentos a defesa de uma inclusão e de um direcionamento em regiões de interesse turístico para o país, uma vez que o PNMT tinha foco na gestão do município, o que se tornou ineficiente ao longo do tempo, já que desenvolver toda uma região (PRT) dava mais oportunidade aos municípios menores e que não tinham potencial suficiente para atrair demanda e consolidar-se como destino turístico ao concorrer com os demais.

O turismo no Rio Grande do Norte reúne grandes possibilidades na geração de oportunidades socioeconômicas, mas também pode gerar inúmeros agravantes nas localidades que se turistificam, caso não ocorra de forma planejada.

De acordo com essa realidade, e sabendo da relevância que o Macroprograma <sup>1</sup>de Regionalização do Turismo representa para alguns estados, sendo considerado como uma das principais políticas do Governo Federal, o Rio Grande do Norte o integra como parte de suas políticas públicas de turismo, visando interiorizar o turismo no estado com base nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões (BRASIL, 2004).

Com a criação dos 05 polos de turismo no Estado e a implantação de suas instâncias de governança, respectivamente, a regionalização do turismo tem sido instituída no Rio Grande do Norte. Porém, é um desafio tratar do possível desenvolvimento regional que essa política pública tenciona realizar nos estados da federação. Portanto, assim questiona-se: O Macroprograma de Regionalização do Turismo é uma importante política de desenvolvimento para o Rio Grande do Norte?

Em consonância com as temáticas abordadas e conceituadas para a construção dos problemas deste estudo, pode-se delimitá-lo no espaço do Rio Grande do Norte enquanto divisão regional de turismo. Trata-se de um estudo transversal, uma vez que foi estudado num espaço de tempo que compreende o ano de 2004 até o ano de 2011.

Tendo um caráter descritivo em sua abordagem, com viés crítico, o presente estudo tem como metodologia o tipo descritivo de natureza qualitativa. O universo do estudo foi composto por gestores do turismo no estado nas instâncias: estadual, regional e municipal<sup>2</sup>. A pesquisa ouviu, ao todo, 15 representantes de instituições gestoras do turismo em regiões distintas do estado, como instrumento de pesquisa foi utilizado uma entrevista estruturada que buscava entender, sob o ponto de vista do gestor, se o Macroprograma de Regionalização do Turismo podia ser tido como uma im-

---

1 O Ministério do Turismo entende a regionalização como elo entre as demais ações que desenvolve, tendo passado da categoria de programa para macroprograma no ano de 2007, por seu caráter estruturante e articulador com as demais políticas trabalhadas por esse Ministério.

2 Representados nos resultados, da seguinte forma: E= Gestor Estadual; R= Gestor Regional e; M= Gestor Municipal.

portante política de desenvolvimento para o Rio Grande do Norte a partir da análise dos programas e projetos implementados pelo estado. Utilizou-se ainda a técnica de observação participante, bem como pesquisa de gabinete em documentos de órgãos oficiais de turismo.

## Gestão pública e regionalização do turismo

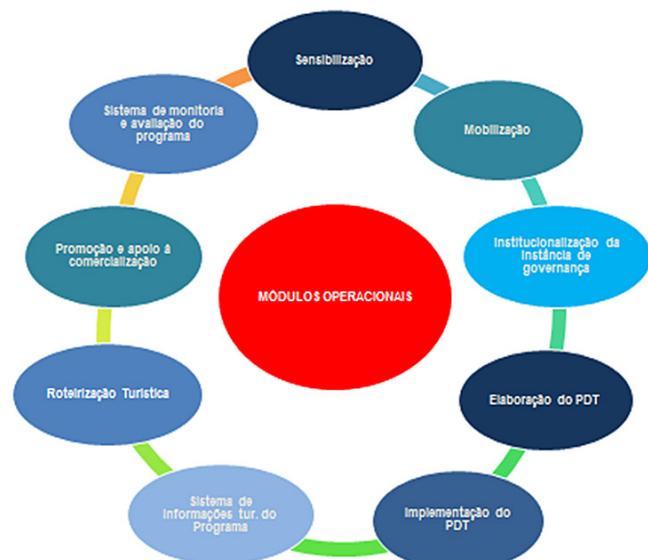
A década de 1990 compreende a criação de três políticas públicas de turismo que obtiveram grande destaque, são elas: PNMT, PRODETUR/NE e Polos de Desenvolvimento do Ecoturismo. O Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) representa um marco nas políticas públicas de turismo por ser o primeiro instrumento a discorrer sobre uma descentralização no planejamento turístico, enfatizando o papel dos municípios na gestão da atividade. Com base no PNMT foi criada a principal política pública de turismo da atualidade, o Macroprograma de Regionalização do Turismo.

O PRODETUR/NE surge como um mecanismo para subsidiar a política dos megaprojetos que nesse período não existia apenas no Rio Grande do Norte, pois já havia se expandido para estados como Paraíba, Bahia, Pernambuco e Alagoas.

Já o processo de Regionalização fundamenta-se num modelo de gestão política descentralizada, coordenada e integrada, e para facilitar o desenvolvimento desse Programa, foram criados os polos de turismo, que são um conjunto de municípios que possuem atratividade turística e se localizam relativamente perto, formando um polo específico para o desenvolvimento do turismo naqueles municípios que o compõe. No ano de 2007, visto a importância que a regionalização assume perante as ações do Ministério do Turismo esse programa adquire *status* de Macroprograma por ser estruturante aos demais.

O Macroprograma de regionalização atende a algumas etapas para se consolidar nos destinos ou nas regiões turísticas do país, ou melhor, como se dá o processo de regionalização a partir das orientações do Governo Federal? Os chamados módulos (diretrizes) operacionais do Programa de Regionalização do Turismo, continuam no MacroPRT como principais formadores e implementadores dessa política, conforme Figura 1.

Figura 1. Módulos Operacionais do PRT



Fonte: Adaptado de Ministério do Turismo, 2004

Os programas do MacroPRT atendem de forma mais específica a setores e segmentos da atividade turística, esse esquema direciona e facilita a gestão dos projetos em todo o território nacional. Dentre os programas e projetos abordados e que se destacam no Rio Grande do Norte, inclui-se: Programas: Apoio ao desenvolvimento regional ou PRODETUR e; Planejamento e gestão da regionalização; Projetos: 65 Destinos Indutores e Inventário da Oferta Turística.

## Rio Grande do Norte: polos de turismo

A Secretaria de Estado do Turismo do Rio Grande do Norte (RIO GRANDE DO NORTE, 2006, p. 10) discorre, de forma resumida, sobre a política pública de turismo para o desenvolvimento e a interiorização do turismo no Estado, a partir do:

Programa de Interiorização do Turismo que vem sendo trabalhado, desde 1995, em consonância com as diretrizes do Ministério do Turismo, que no período de 1995 a 2002 implementou o Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, que tinha como principal objetivo conscientizar os municípios para a importância do turismo como instrumento de crescimento econômico, geração de empregos, melhoria da qualidade de vida da população e preservação de seu patrimônio natural e cultural. Em 2003, com a criação, pelo Mtur, do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, a Interiorização do Turismo tomou um grande impulso no Estado, quando foi mapeado em 05 regiões turísticas.

O turismo no Rio Grande do Norte vem sendo pensado a partir de cinco polos turísticos que abrangem quase todo o Estado: Polo Costa das Dunas, Polo Costa Branca, Polo Seridó, Polo Serrano e Polo Agreste-Trairi.

Figura 2. Polos Turísticos do Rio Grande do Norte



Fonte: Rio Grande do Norte, 2010

Todavia, sabe-se que nem todos possuem condições de inserção na política em todo o país. No Rio Grande do Norte essa situação é ainda mais agravante, já que poucos municípios possuem Conselho Municipal de Turismo, além disso, quase nenhum possui plano municipal (RIO GRANDE DO NORTE, 2010).

Apesar das dificuldades encontradas para sua implementação, o Macroprograma de Regionalização do Turismo é tido como um facilitador bem como indutor do turismo no interior do Rio Grande do Norte para os objetivos que o permeiam, contribuindo para o desenvolvimento turístico local, sendo indispensável a participação e o apoio de diversos órgãos públicos e privados e, principalmente, da sociedade civil organizada. Esse Macroprograma é composto por 04 programas. Dos quatro programas inclusos no MacroPRT, no Rio Grande do Norte, os que mais têm se destacado e contribuído para o desenvolvimento da atividade turística, são o Programa de Planejamento e Gestão da Regionalização e o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Regional (PRODETUR).

No entanto, é importante esclarecer que os resultados alcançados com este estudo fundamentam até certo ponto a regionalização turística no Estado, o que permitiu maiores detalhes ou esclarecimentos com a utilização dos procedimentos de pesquisa indispensáveis à credibilidade que se pretendeu construir ao longo das observações em campo e da realização de entrevistas com gestores públicos que lidam diretamente com essa política.

## **Gestão pública em turismo: abordagens do PNMT ao PRT**

O PNMT foi um programa que buscou a disseminação e o foco em turismo para municípios com potencial para o desenvolvimento nesse setor. O trabalho da EMBRATUR, na época, foi cadastrar tais municípios de acordo com o Roteiro de informações básicas para a identificação de municípios prioritários para o desenvolvimento do turismo (RINTUR).

Por outro lado, Endres (2008) acredita que a relação turismo e desenvolvimento e seus desdobramentos na sociedade é que colocam o PRT em evidência. Tendo uma gestão com base em diretrizes operacionais e políticas, o Programa de Regionalização do Turismo surge com discurso diferente, na medida em que concentra esforços para o desenvolvimento de toda uma região e não mais de municípios isoladamente, como era o caso do PNMT.

O que se percebe também no discurso de exaltação da atividade turística nesta nova política de desenvolvimento é a forte inserção de questões esboçadas por alguns analistas sociais que ainda hoje entravam e inibem o desenvolvimento. Questões inquietantes sobre como minimizar as desigualdades sociais e o desinteresse social, estimular a capacidade política e de gestão a partir de novos arranjos institucionais, como valorizar o “capital humano” local e o capital social estão presentes em sua formulação para fortalecer sua aceitação política (ENDRES, 2008, p.76).

Vale salientar que os princípios desses programas são similares, no entanto, a gestão descentralizada apresenta em seu conceito atual, com base na regionalização, um formato que não havia na municipalização, isto é, o trabalho com instâncias de governança regional.

Essa descentralização do turismo visa fortalecer a região para que, em conjunto com outras instituições atue de forma coordenada e cooperada, participando e definindo o cenário das políticas, programas e ações voltadas para o desenvolvimento turístico em nível local.

Porém, no que se refere à gestão do turismo, deve-se comentar que a atuação do PNMT gerou avanço para disseminar a atividade no país, uma vez que trouxe uma realidade antes não comentada no contexto do turismo, criando as bases para um discurso que dissemina informações sobre planejamento, governança e cooperação institucional.

No entanto, a grande crítica que se faz ao programa refere-se à sua incapacidade de transformar – ou avançar – essa grande mobilização para um patamar mais elevado no intuito de materializar resultados concretos para as comunidades locais. O PNMT perdeu-se em sua própria estrutura e grandiosidade, porém não se pode omitir que o seu legado de mobilização deixou as bases para o lançamento das políticas do próximo governo, fundamentada na regionalização do turismo (KANITZ et al., 2010, p. 104).

#### Quadro 01 – Cronologia das Políticas de Interiorização do Turismo no Brasil

<b>Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT (1994-2003)</b>	<b>Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (2004-Dias atuais)</b>
Março 1994 Lançamento do PNMT em Vitória – ES	Abril 2004 Lançamento do PRT (teleconferência) e de suas Diretrizes Políticas
1995 O PNMT é reconhecido pela casa civil da Presidência da República como ação estratégica do Governo Federal	Outubro 2004 Apresentação das Diretrizes Operacionais do PRT compostas por 09 módulos
Abril 1995 Primeira reunião do Comitê Executivo Nacional em Brasília/DF	Fevereiro 2005 Lançamento da 1ª edição do Projeto “Rede de cooperação técnica para a Roteirização Turística**”
Agosto 1995 Reformulação do RINTUR em Ouro Preto/MG	Março 2005 1º Encontro Nacional dos Interlocutores Estaduais do PRT
1996 Convidado para apresentar sua metodologia na Assembleia Mundial da OMT, em Havana, Cuba.	Junho 2005 Formalização da Rede Nacional de regionalização** do turismo
1996 Presidência da República concede Selo de Município Prioritário para o Desenvolvimento do Turismo para 1633 municípios.	Junho 2005 1º Salão do Turismo – Roteiros do Brasil***
1997 Os municípios engajados no PNMT foram incluídos em uma das metas mobilizadoras nacional.	Janeiro 2006 Lançamento Inventário da Oferta Turística – INVTUR
1998 Reconhecido pela OMT como o melhor case da América Latina em Municipalização do Turismo Sustentável aplicada nos municípios brasileiros	Junho 2006 Lançamento do CADASTUR, em substituição ao SAGET
Março 1998 Primeiro Plano estratégico estadual do PNMT em Mato Grosso	Outubro 2006 1º Encontro Nacional do Programa de Regionalização do turismo – Roteiros do Brasil

<b>Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT (1994-2003)</b>	<b>Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (2004-Dias atuais)</b>
1999 A coordenação geral do PNMT é convidada pelo Governo da Bolívia, para aplicar sua metodologia na cidade de San Matias	Agosto 2007 Lançamento dos Cadernos do Turismo****
2000 OMT publica case do PNMT	Agosto 2007 Apresentação dos 65 Destinos Indutores do desenvolvimento turístico
2001 Câmara da Gestão da Energia elétrica permite a redução das metas de consumo para 640 municípios turísticos.	Dezembro 2007 Apresentação do projeto Planejamento e gestão do turismo regional
2002 Ultimo ano de funcionamento do PNMT	Abril 2008 Lançamento do Programa de Qualificação a Distancia para o Desenvolvimento do turismo*****
	Julho 2009 Apresentação do novo mapa da regionalização do turismo

Fonte: Adaptado a partir de BRASIL, 2002; BRASIL, 2009

\* Esse projeto visa, basicamente, desenvolver roteiros integrados entre regiões e estados distintos.

\*\* A Redereg, como é mais conhecida, foi criada para fortalecer e aproximar os atores que lidam com o PRT em todos os estados do país através de reuniões, encontros e de uma rede na internet que permite a troca de informações e a socialização entre os interlocutores, principalmente.

\*\*\* O Salão do Turismo é considerado o maior evento do turismo no país. Nesse evento, a apresentação dos produtos turísticos brasileiros e sua comercialização são os maiores focos. Todas as regiões turísticas do país participam com seus municípios, além da comercialização através de rodadas de negócios, existem espaços para apresentar a cultura com manifestações artísticas e mostras de artesanato e produtos diversos, bem como a gastronomia de cada região. Além disso, há o núcleo do conhecimento, um dos espaços para apresentação de cases de sucesso, debates e palestras. O evento está em sua sexta edição e atinge a um público de mais de cem mil pessoas em seus 05 dias de realização.

\*\*\*\* Os Cadernos de Turismo são uma publicação do MTur sobre o PRT, neles todos os módulos do programa são apresentados de forma a disseminar essa política para um grande número de pessoas. Essa ferramenta está disponível para download no site do Ministério.

\*\*\*\*\* Esse programa ofereceu 03 cursos (Regionalização do turismo, Políticas públicas de turismo e Segmentação turística) de 80 a 120 horas cada um, através da UFSC/Ead para capacitação de gestores e pessoas ligadas ao desenvolvimento da atividade turística em todo o país.

Fica claro que, independente do modelo de política adotado pelo país para descentralizar e organizar o setor turístico, é preciso aceitar que as limitações existem e que a descontinuidade, como ocorreu com o PNMT, constituem uma possibilidade que não pode ser afastada de todo o processo de formulação, implementação e avaliação dessas políticas.

Uma característica comum aos dois programas é que o objetivo não é o repasse de recursos e sim o repasse de informações, de orientações. Enquanto o PNMT tinha uma atuação através da realização de oficinas, o PRT abrange suas ações através das reuniões dos Conselhos Regionais de Turismo.

Dentre essas relações e distinções entre tais políticas, assim como informa Endres (2008), é preciso, acima de tudo, entender e conhecer a importância da atividade turística, para que se saiba como direcioná-la e extrair seus benefícios da melhor forma possível.

Afinal, o turismo é uma atividade econômica e, como tal, as possibilidades de geração de emprego e renda predominam em seu discurso. Além do mais, seus efeitos e repercussões ambientais e sociais, diferentemente de outras atividades econômicas, o colocam como uma atividade que possibilita uma maior atenção na conservação ambiental e principalmente como fator de inclusão social pela diversidade de sua cadeia produtiva (ENDRES, 2008, p. 76).

Ademais, é preciso haver cautela quanto ao discurso difundido por grande parte dos atores turísticos, que direcionam essa atividade para um palco repleto de explicações controversas, especialmente no que se refere aos alcances e resultados que pode trazer a pessoas e a lugares turistificados. Portanto, além de informar, cabe aos gestores um entendimento para alinhar assuntos que relacionam o turismo ao desenvolvimento econômico (geração de emprego e renda) e inclusão social, no intuito de esclarecer as verdadeiras faces que envolvem a complexidade e multidisciplinaridade dessas relações.

Apesar das inúmeras razões para a intervenção do Estado no turismo deve-se também ressaltar a existência de falhas na intervenção do setor público, em algumas ocasiões. Tendo em vista que todas as consequências de um programa público são fáceis de prever, deve ser levada em consideração uma série de fatores que condicionam a atuação pública – existência de interesses próprios dentro das administrações públicas e interesses particulares de grupos de pressão – fazendo com que a mesma tome uma direção ou outra (MASSUKADO, 2006, p. 7).

Planejamento, organização, operacionalização, execução, controle e avaliação constituem uma boa gestão. Em turismo, alguns setores se destacam: meio ambiente, inclusão social, política, sustentabilidade. Em meio a essa complexa rede produtiva que se forma, frente ao turismo, enquanto atividade econômica de significativo impacto pode-se afirmar que o papel do gestor é desafiador.

## **Resultados da política de regionalização turística no Rio Grande do Norte**

### **Análise da política de regionalização no Rio Grande do Norte**

Em conformidade com a técnica de observação participante os resultados desse estudo levam à indução de considerações diversas, especialmente pelo fato de que a autora vivenciou muitos dos acontecimentos e participou ativamente de ações em várias regiões turísticas do estado. Com isso, o que se pode afirmar com exatidão dentro do contexto local nos últimos anos é que os resultados da política de regionalização nunca foram mensurados antes desse estudo e que a opinião dos gestores estaduais, regionais e municipais nesse processo (amostra da pesquisa em tela) confere subsídios relevantes para os objetivos do atual trabalho.

No Brasil, o Plano Nacional de Turismo se apresenta como uma importante política que norteia os rumos da atividade turística. O mesmo denota no seu objetivo geral o enfoque dado à descentralização das ações. Se por um lado, os benefícios econômicos do turismo são uma prioridade para os

governos, por outro, observa-se que carece maior preocupação em atuar com planejamento participativo e em implementar o que foi formulado.

Sob essa ótica, observa-se que a política de regionalização do turismo no Rio Grande do Norte, mesmo realizando ações pontuais tanto na capacitação de profissionais do setor, quanto no apoio ainda incipiente à gestão municipal, não tem alcançado os objetivos a que se propõe especialmente no que se refere à firmação da regionalização como política de prioridade para o turismo nacional.

Para analisar se o Macroprograma de Regionalização do Turismo é uma eficiente política de desenvolvimento para o estado do Rio Grande do Norte, é preciso considerar e analisar algumas informações sobre a realidade do setor público estadual.

A SETUR, como órgão gestor do turismo no Rio Grande do Norte, deveria formular uma política de trabalho. Atualmente não existe plano ou planejamento nesse órgão para gerir a atividade, além de não possuir estrutura física, recursos financeiros e/ou humanos. As dificuldades são muitas, mas, sobretudo, a capacidade de gestão é mínima.

Tanto aqueles municípios cujas repartições de turismo contam com centenas de empregados, como os do outro extremo, que em certos momentos concentram em uma ou em duas pessoas a atenção das exigências do setor, têm as mesmas necessidades técnicas. Acontece o mesmo nos países de estruturas unitárias, as quais nestes se inclinam em maior ou menos medida para o federalismo. O princípio sustentado apoia-se no fato de serem as estruturas administrativas as que devem se adaptar à realidade, e não esta àquelas estruturas. O fato de que atualmente o sistema funcione como está ocorrendo não é um argumento válido para afirmar que por isso deve-se continuar do mesmo modo, a não ser que tudo indique que os resultados de sua aplicação são aceitáveis. (BOULLÓN, 2002, p. 100 e 101).

Com isso, é importante ressaltar que mesmo em meio a esses entraves, a SETUR tem difundido a regionalização como política de desenvolvimento turístico, porém, tal fato mostra que a visão dos gestores no Rio Grande do Norte é a seguinte:

#### Quadro 2. Considerações sobre a regionalização no RN

AÇÃO	OBSERVAÇÃO
O turismo tem sido amplamente explorado, especialmente na modalidade do turismo sol e mar.	Desse modo, a interiorização ainda não é uma realidade para muitos municípios que apostaram e apostam nessa política.
O PDITS se encontra em fase de elaboração em três dos cinco polos de turismo, aliado às obras do PRODETUR.	Estas ações vêm detectando e destacando as particularidades do setor, não necessariamente em áreas litorâneas.
A criação das Instâncias de Governança é uma realidade.	As reuniões e o funcionamento de 03 dos 05 Conselhos é algo que deixa a desejar em vários aspectos, em especial, sobre gestão e planejamento.

Fonte: Dados do estudo, 2011.

## **Análise dos gestores sobre a implementação da Regionalização turística local**

O Macroprograma de regionalização é o disseminador de uma série de programas, projetos e ações. No Rio Grande do Norte, estão elencados para atuação 02 (Planejamento e Gestão; PRODETUR) dos 04 programas existentes.

Dentre os programas de atuação no Estado e partindo da análise das entrevistas realizadas junto aos gestores estaduais, regionais e municipais, os resultados são:

*a) Planejamento e gestão da regionalização:* se refere à gestão descentralizada; criação de polos de turismo e instâncias de governança regionais.

No Rio Grande do Norte a gestão descentralizada é uma realidade para poucos, uma vez que a constituição de Conselhos Municipais de Turismo existe de forma incipiente e pouco produtiva em alguns municípios do Estado.

Além disso, não há participação de todos os municípios do polo nas instâncias de governança regionais, uma média de 08 municípios possuem assento e os demais, quando são convidados (não são todas as secretarias executivas que os convidam para participar) não comparecem às reuniões. Assim, pode-se dizer que, mesmo quando há eleição para membros, que ocorre a cada 02 anos, as instâncias de governança regionais normalmente não contam com a presença daqueles municípios que não possuem assento porque eles já não têm o mesmo interesse ou perderam o encaminhamento de ações importantes para a região e, agora não sabem como agir diante da realidade que se apresenta e preferem não estar incluídos no processo de decisão. Muitos não acreditam que as reuniões tragam, de fato, avanços ou melhorias para seu município.

Contudo, devido às características de cada município que compõem esses polos, o desenvolvimento não ocorre de forma igual para todos, sendo que alguns deles já sofrem com os impactos causados pelo turismo. Uma das principais carências no que tange ao desenvolvimento dos polos diz respeito à infraestrutura. Ao todo, são 86 municípios contemplados na política de regionalização do Rio Grande do Norte. Para fazer parte desse processo o Ministério do Turismo recomenda o atendimento aos seguintes critérios: possuir órgão oficial municipal de turismo, possuir Conselho Municipal de Turismo e Plano Municipal de Turismo.

Fica claro que ainda existe, de forma muito enraizada, resquícios de um sentimento municipalista em que os gestores não pensam na regionalização como política para a região, muitos acreditam que seu município deve ser visto, lembrado, contemplado e não a região na qual ele está inserido. Não existe o pensamento de que a regionalização pode induzir o turismo em municípios que não tem potencial ou infraestrutura adequada para receber demanda boa parte dos gestores está nesse processo porque espera algo de um turismo que não acontece, por exemplo, eles buscam turistas e não planejamento, sustentabilidade, cooperação, parcerias, melhorias que fundamentarão no futuro o desenvolvimento turístico em seu município ou em sua região.

*b) Inventário da Oferta Turística:* mapeamento dos equipamentos turísticos dos destinos, levantamento de informações que são a base para o planejamento da atividade, tendo como critério o uso da metodologia do Ministério do Turismo.

Esse projeto teve início no Rio Grande do Norte com uma capacitação para aproximadamente 40 pessoas (multiplicadores), no ano de 2008. Desde então, o Estado estaria dotado de pessoal capacitado com a metodologia do Ministério do Turismo para realizar o INVTUR. No entanto, inúmeros

esforços para tentar uma sensibilização e mobilização foram empenhados, mas ao que parece, até os dias atuais grande parte dos que compõem o trade turístico local não entendem ou parecem não entender a importância nem tão pouco o interesse em incentivar ou contribuir para que esse projeto seja efetivado.

Merece destaque, nesse cenário, o apoio que as Instituições de Ensino Superior (IES) de todo o estado têm dado à construção desse projeto. Mais de 100 pessoas, a maioria estudantes dos cursos superiores de turismo, foram capacitadas para aplicarem a metodologia do INVTUR. Em Natal, ainda não houve a aplicação dos formulários porque, de acordo com a SETUR, há pessoal capacitado, qualificado, interessado, material copiado, camisetas e bonés, mas falta a passagem de ônibus para que os estudantes iniciem as pesquisas.

Em todo o Rio Grande do Norte, os municípios da região do Polo Seridó foram inventariados, essa foi a primeira região do Estado a concluir esse trabalho que, só foi possível, graças ao empenho de professores e estudantes das IES, em especial da UFRN, assim como o apoio do SEBRAE/RN que foi essencial, já que essa instituição tem grandes projetos na região do Seridó e, alguns deles, envolve o setor de turismo.

*c) Projeto 65 Destinos Indutores:* dotar 65 destinos de ações em competitividade com foco no planejamento e gestão para serem referência, possuindo padrão de qualidade internacional.

No Rio Grande do Norte, os destinos indutores são Natal e Tibau do Sul. Desde o ano de 2008 que a Fundação Getúlio Vargas (FGV) vem trabalhando esse projeto em parceria com o SEBRAE Nacional e o Ministério do Turismo. Muitas reuniões, formação de grupos gestores, mobilização, workshops foram realizados, mas de concreto, ou melhor, na prática pouco se pode perceber.

*d) O Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR):* possui investimentos em infraestrutura, capacitação e qualificação (profissional e empresarial), além de ser o mentor para elaboração dos Planos de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS). No Rio Grande do Norte, 03 das 05 regiões turísticas que possui estão com o plano elaborado, porém, vale informar que esse processo encontra-se parado.

Nota-se que a participação do SEBRAE RN no processo de interiorização do turismo tem sido uma constante. O convênio firmado entre a SETUR e o SEBRAE RN vem trazendo grandes oportunidades, especialmente, aos micro e pequenos empresários do interior do Estado, seja no turismo ou não. De fato, pode-se inferir o desenvolvimento de ações pontuais em capacitação e qualificação, além do incremento em festivais gastronômicos e a elaboração de roteiros turísticos, principalmente nas regiões do Seridó e Costa Branca. Os resultados se houveram, não foram medidos ou percebidos por muitos.

A exemplo do roteiro Seridó, que começou antes das etapas primordiais à implementação do PRT, no ano de 2005, não se pode afirmar que trouxe contribuições à interiorização do turismo naquela região. Por outro lado, cabe informar que as orientações do Governo Federal na época, direcionavam para a criação de roteiros que trariam desenvolvimento às regiões, isso fez com que esforços e recursos financeiros fossem demandados (convênio firmado) através dessas entidades – SETUR e SEBRAE/RN.

Todos os entrevistados consideraram o MacroPRT muito importante ou importantíssimo para as localidades. Dessa forma, quando questionados o porquê de sua importância, as respostas foram as seguintes:

Acredito que o RN tem muito potencial a ser explorado turisticamente e precisamos criar novos produtos para que o turismo possa favorecer o desenvolvimento de outras regiões, que não só o litoral e a capital (E – 01).

Porque a Regionalização foi uma maneira acertada, que o Governo Federal descobriu de descentralizar as ações de turismo no Brasil. A regionalização é um grande instrumento de troca de informações entre os estados e municípios (E – 03).

Toda política pública consistente voltada para o setor turístico será sempre bem vinda. Nesta específica, acredito que o olhar regional é um diferencial considerável, a participação e empoderamento dos atores que lidam com a atividade é fundamental, pois, exercita-se a construção endógena e coletiva e óbvio a alocação de recursos em projetos importantes e impactantes nos destinos escolhidos (R – 01). Pequenos municípios do interior não têm condições para estabelecer uma política municipal de turismo, por falta de estrutura financeira ou até mesmo por falta de profissionais qualificados para desenvolverem uma política correta e eficiente, então, faz-se necessário o apoio da regionalização no intuito de somar esforços com outros municípios e ajuda das demais esferas de governo (R – 04).

A regionalização ajuda a fomentar o planejamento turístico a nível regional. Promove a diversificação da oferta turística de um destino. Cria novos produtos (M – 03).

A regionalização do turismo é uma alternativa para implementação econômica de uma nova atividade no município gerando novas oportunidades de negócios, emprego e renda para os munícipes (M – 05).

Criar produtos, desenvolver regiões, descentralizar, trocar informações, participar de uma construção endógena e coletiva são alguns dos benefícios citados sobre o MacroPRT. Os gestores acreditam, de fato, nessa política e refletem esse entusiasmo quando afirmar que o turismo é capaz de gerar novas oportunidades de negócios, emprego e renda, apesar de citarem a falta de recursos financeiros e pessoas qualificadas nos municípios como problemas que ainda precisam ser sanados.

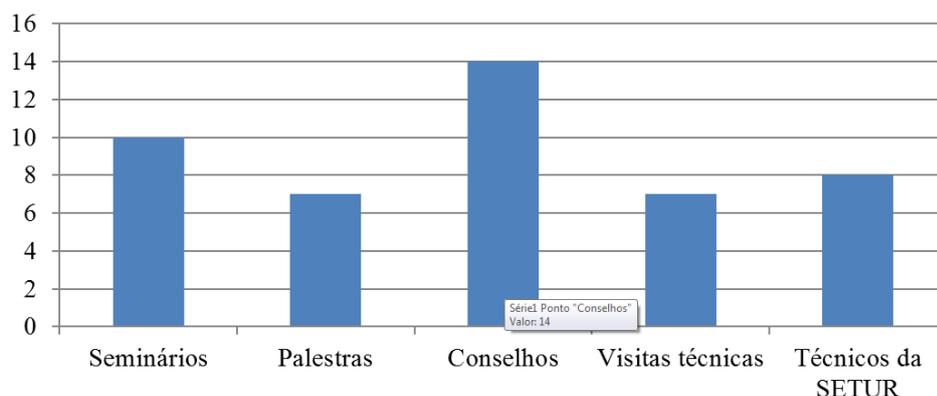
Todavia, Boullon (2002) faz considerações pertinentes sobre a realidade de órgãos municipais, especificamente, que é relevante adicionar às discussões e análises de forma crítica, que ora se apresentam.

Os problemas não resolvidos são uma constante herdada por cada político recém-chegado ao poder com a intenção sadia de cumprir as promessas eleitorais. Como o período de mandato é curto e o tempo de tolerância do cidadão é ainda menor, não resta muito tempo para a reflexão: é necessário atuar imediatamente para resolver centenas de questões menores que correspondem a outros tantos problemas que afetam os cidadãos. Assim, pressionados pelo curto prazo, a cada dia os políticos devem responder a alguma das infinitas formas conjunturais em que a crise se manifesta, e para isso recorrem à intuição, despendendo todo o seu tempo nestas questões. A seu lado encontram-se as direções, secretarias ou ministérios de planejamento, os quais, devido a seu trabalho em questões de fundo, são pouco consultados quando é necessário resolver o cotidiano, ainda que insistam em ser ouvidos. Devido ao colocado anteriormente, o futuro, que é o tempo do planejamento, como não coincide com o tempo político não atrai a devida atenção dos dirigentes com poder de decisão na América Latina. (BOULLÓN, 2002, p. 19 e 20).

Para analisar como se dá a aplicação das ações do MacroPRT pela SETUR/RN, os gestores citaram 05 tópicos, sendo que destes tópicos em um deles todos os entrevistados apontaram como ação essencial que ocorre através da política de regionalização, que foram os Conselhos de Turismo ou instâncias de governança regionais.

Tais Conselhos são, hoje, considerados como a principal forma de atuação dessa política, pois estabelecem um elo entre os governos federal, estadual e municipal, além de integrar uma rede de atores locais desde a iniciativa privada ao terceiro setor.

**Gráfico 1. Aplicação das ações do MacroPRT nas localidades**



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A articulação institucional é fundamental no processo de regionalização do turismo proposto pelo Ministério do Turismo; quando questionados sobre a existência ou não de articulação entre as instituições, apenas 01 gestor afirmou que não existe, enquanto os demais disseram ter envolvimento entre os agentes municipais e estaduais, principalmente, através das reuniões dos Conselhos Regionais. Em contrapartida, alguns citaram que precisa haver melhoria nessa articulação, pois ainda é incipiente e algumas poucas instituições se articulam para executar as ações do PRT, basicamente a SETUR e o SEBRAE.

Isso indica, entre outros fatores já mencionados neste estudo, que esses órgãos são os principais executores da política de regionalização no Estado, por isso se faz urgente a necessidade de envolver os demais atores na construção e continuação das ações que foram iniciadas com o PRT há sete anos.

Por outro lado, quando questionado sobre a participação dos gestores em ações de capacitação do Ministério do Turismo, em especial sobre o curso de 120 horas sobre a regionalização do turismo, apenas metade disse ter participado do curso e, ainda assim, alguns não o concluíram.

A estrutura de gestão mostra-se coerente e bem planejada, mas o questionamento que se levanta é com relação ao nível de capacitação dos que fazem parte deste processo que permeia a implantação das ações previstas no PNT: secretários de turismo, representantes nos fóruns estaduais, ou seja, se tais agentes multiplicadores do turismo estarão aptos a exercerem o seu papel (KANITZ et al., 2010, p. 115).

Contudo, nota-se que a maioria dos gestores tem receio de opinar, ao que parece, por não demonstrarem possuir domínio do conteúdo sobre o Macroprograma. Muitos citam a política de regionalização de forma básica e sequer sabiam que essa tinha uma abrangência macro, que incluía outros programas para atuação.

A maioria dos entrevistados relaciona a regionalização ao papel que desempenham, seja como conselheiro de instância de governança, seja como ator que participa de ações pontuais. Por não entenderem, implementarem ou quiçá avaliarem criticamente essa política, especialmente os gestores

municipais, recorriam até mesmo ao modelo de municipalização do turismo para tentar explicar ou responder a algumas indagações existentes no roteiro de entrevista.

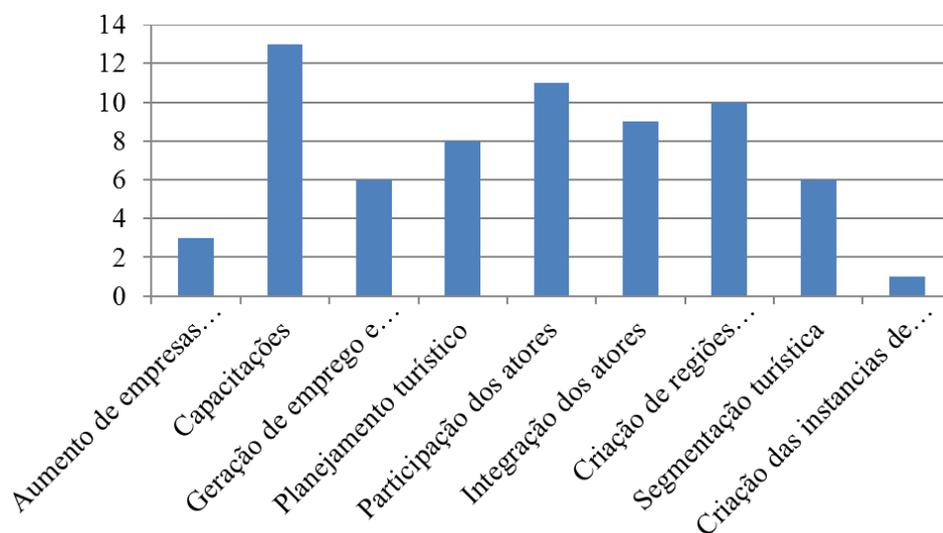
Embora o estudo aponte que a maioria desses gestores sequer conhece a formulação da política, avalia-se de que forma sua implementação possa estar sendo ou não satisfatória e contínua. Observa-se que apesar da formulação da política de regionalização ocorrer no âmbito federal, há que se considerar as particularidades de cada Estado, região e município. Assim, cabe ao Estado atuar sob uma perspectiva voltada para a orientação, capacitação e reciclagem constantes, para que, os atores que participam do processo de implementação conheçam e trabalhem uma gestão voltada para os resultados esperados com essa política de regionalização.

Quanto à implementação, a maioria não sabe, ao menos, quais são as diretrizes e se estas são atendidas, conforme o Ministério do Turismo orienta.

Dentre os questionamentos sobre implementação, feitos aos gestores, merecem destaque: Em que aspectos se pode perceber os impactos que a implementação do MacroPRT trouxeram; Quais são os agentes que participam da aplicação e gestão da política pública de regionalização do turismo no RN; Se há a participação da população no processo de implementação dessa política; Porque a roteirização turística é vista como um caminho para atrair demanda, isto é, o que a torna especial a ponto de ser um dos principais focos do PRT; Qual a importância que a atividade turística tem para as regiões ou polos do RN e; sobre a importância dos Conselhos de Turismo para a regionalização.

Inicialmente, para identificar a percepção dos atores (gestores estaduais, regionais e municipais) quanto à implementação do MacroPRT, questionou-se em que aspectos os impactos dessa política trouxe para suas localidades. O resultado pode ser observado no Gráfico 02.

**Gráfico 2. Percepção dos impactos do MacroPRT**



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Os agentes que participam da aplicação e gestão da política pública de regionalização do turismo no Estado são: Ministério do Turismo; SETUR RN; CONETUR e; Conselhos Regionais. Por não haver quantidade significativa de instâncias municipais, não se pode dizer que no Estado haja sua participação e aplicação nesse processo. Ao serem questionados sobre a participação e aplicação dessa política no Estado, a maioria dos gestores afirmou serem as entidades, acima citadas. Mas dois dos 05 gestores municipais não souberam responder corretamente.

A participação da população local no processo de implementação da atividade turística é algo bastante discutido, porém, na prática a realidade é diferente. Mais de 57% dos gestores acreditam que a população participa do processo de implementação da regionalização turística, contra 43% que não consideram a população local como participante.

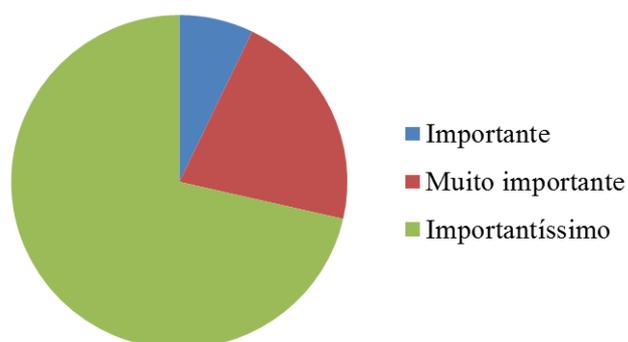
Dentre os fatores citados pelos gestores, destacam-se: Falta esclarecimento à população sobre o turismo; falta de maior empenho das associações para disseminar o turismo; Poucos são os municípios que possuem Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) instalados, já que através de sua formação, a opinião da sociedade pode ser levada diretamente ao Conselho Regional, através de seus representantes; existe demonstração de interesse com a participação em capacitações pela população, no entanto ainda de forma um pouco tímida.

Dessa forma, questionou-se porque a roteirização turística é vista como um caminho para atrair demanda, ou seja, o que a torna especial a ponto de ser um dos principais focos do MacroPRT. Os gestores explicam que:

A roteirização é uma forma de desenvolver uma região turística e não só um município, pois na hora que se consegue consolidar um roteiro turístico se tem um ganho dos dois lados. Primeiro que um maior número de empresas sai ganhando com a atividade e em segundo os turistas têm um número maior de opções de atrativos e equipamentos para serem visitados em uma única viagem (E – 01). A partir do momento que temos destinos escolhidos com o foco de trabalhar na sua qualidade, dentro de uma construção coletiva e regional com planejamento e aporte de recursos, temos como roteirizar os nossos destinos e torná-los atrativos no cenário competitivo nacional e internacional (R – 01). A roteirização proporciona um planejamento específico e detalhado dos destinos e atrativos a serem priorizados e preparados para os turistas. Agregando assim uma maior diversidade e oferta de produtos e serviços ao turista (M – 05).

Sobre a importância que a atividade turística tem para as regiões ou polos do Rio Grande do Norte, todos os gestores afirmaram ser de grande importância, conforme Gráfico 03.

**Gráfico 3. Importância da atividade turística para os polos do Rio Grande do Norte**



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Os fatores que levaram a esse resultado, isto é, a explicação dada pelos entrevistados sobre a importância dessa atividade, foi:

Porque o RN não tem muitas opções de desenvolvimento. Não temos grandes indústrias e vivemos basicamente do comércio e funcionalismo público. Como temos um potencial muito grande para o turismo, acredito ser a atividade uma excelente opção de desenvolvimento e geradora de emprego e renda para a população (E – 01).

Atrai investimentos da iniciativa privada e do poder público (federal, estadual e municipal) em infraestrutura (R – 03).

Porque é mais uma fonte de renda para municípios que nunca foram conhecidos, divulgados ou visitados que passaram a receber além de fluxo, maior visibilidade (R – 05).

A busca pelo desenvolvimento e sustentabilidade é uma necessidade cada vez mais pertinente no nosso dia a dia e a atividade turística pode proporcionar a alguns municípios uma alternativa para esse desenvolvimento (M – 05).

Desenvolvimento e geração de emprego e renda estão entre as palavras mais articuladas na fala dos gestores, de acordo com as considerações acima citadas. Sobre essa tendência, Paiva (2001) explica que os estudos nessa área possuem particularidades e controvérsias que até os dias atuais os gestores sofrem, principalmente, por falta de entendimento do real benefício econômico causado pelo turismo e, qual sua dimensão.

Em suma, não se pode dizer que o Macroprograma de Regionalização do Turismo – pensando em toda sua estrutura de programas e projetos – possa ter atingido o Estado em consonância com as diretrizes, metas e resultados propostos em sua formulação, durante esses 07 anos de existência da política. Não cabe responsabilizar ou mesmo aplaudir atores, o governo deve fazer seu papel frente à atuação em políticas públicas de maneira séria e eficiente, o que não ocorre atualmente.

No universo das políticas públicas de turismo, tendo no PNMT o pioneirismo e no PRT a esperança, as categorias participação, colaboração, descentralização e inclusão são discursos e condutas que compõem a base para a implementação destas políticas de desenvolvimento (ENDRES, 2008, p.76).

O que se destaca são intervenções baseadas em interesse de poucos, muita burocracia e resultados que não podem ou não merecem ser mensurados frente à dinamicidade que a regionalização possui em sua formulação. Dentre pontos fortes e fracos, fica claro a urgência em tratar o tema com mais afinco, dando base para que haja condições de trabalho aos que o querem dentro da estrutura das secretarias de turismo – estaduais ou municipais – além de canalizar investimentos em todos os programas e projetos prioritários. A importância do PRODETUR é evidente, porém, elencar verbas para esse programa de modo a prejudicar ou anular a capacidade dos outros, não justifica a criação desses outros.

**Quadro 3. Principais conclusões**

<b>GESTORES</b>	<b>MACROPRT</b>
Instância estadual	A implementação e avaliação da política apresenta falhas, no RN algumas dificuldades como falta de pessoas qualificadas nos órgãos estaduais de turismo representam um gargalo e prejudicam a regionalização e o desenvolvimento do turismo.
Instância Regional	Existe um conhecimento superficial sobre o plano nacional do turismo e seus respectivos programas e projetos, a exemplo do MacroPRT. Mesmo alguns sendo gestores e comandando reuniões de conselhos regionais de turismo, não conseguem citar diretrizes ou ações de regionalização turística. A imagem do PRODETUR ainda é muito forte sob todos os aspectos na condução dos trabalhos desses gestores.
Instância Municipal	Muitos ainda acreditam estar participando do PNMT, programa que foi finalizado no ano de 2002. Isto mostra o quanto a rotatividade dos secretários municipais de turismo podem afetar os destinos quanto a implementação de políticas públicas, ao passo em que denuncia a falta de reciclagem, ou melhor, acompanhamento pelo órgão gestor estadual do turismo junto aos municípios.

Fonte: Dados do estudo, 2011.

**Conclusões**

Dentre os aspectos mais relevantes elencados por esta pesquisa, podem-se destacar temas atuais e que vão ao encontro dos propósitos de estudos e pesquisas no campo do turismo ou que fazem relação com esse. O Rio Grande do Norte foi o centro dessa análise, a abordagem crítica se configura como um ponto forte, o que contribui para o incremento de pesquisas e estudos científicos no campo teórico do turismo, de forma séria e profunda.

O PNMT deixou um legado considerável, apesar de ser uma política com falhas. Por outro lado, não se pode afirmar que o PRT seja melhor ou não. Cada programa deixou, e vem construindo ao longo dos anos, marcas na história do turismo no Brasil. Contudo, outra importante contribuição desses programas está na abertura dos diálogos com a comunidade acadêmica, já que importantes nomes do setor estão presentes na construção de documentos norteadores da política nacional, tais como: Beni; Ruschmann; Rejowski; Coriolano; Trigo e; Panosso Netto.

A regionalização do turismo, principal foco de análise, obteve aporte teórico-metodológico que possibilitou uma análise de sua realização existente no Estado, nos últimos anos. Apesar de ter sido um desafio, pois não há estudos com profundidade suficiente para dar suporte a uma análise crítica, já que a maioria das publicações exalta essa política ou não a estuda sob o enfoque das regiões turísticas que os estados possuem, nem tampouco abordam aspectos relacionados ao desenvolvimento regional que tenciona induzir nos lugares onde é implementada.

Dessa forma, os gestores do Rio Grande do Norte apontaram falhas na implementação dessa política no Estado. Não há reciclagem ou apresentação da política aos gestores.

Outro fator que chama a atenção para a implementação do MacroPRT no Estado é que na SETUR, órgão oficial do turismo no Estado e responsável pelo repasse de informações e condução de boa parte das ações, não há recursos humanos suficientes para trabalhar com essa política, apenas

uma coordenadora e uma equipe de 03 pessoas para atenderem as demandas do MTur com todos os programas e projetos que disseminam.

Nos municípios mais desenvolvidos turisticamente, nota-se que normalmente existe um cargo de coordenador de turismo, esse é o executor das ações, enquanto o cargo de secretário de turismo é político. Apesar das atribuições que possuem, ao fazer um comparativo de que existem prefeituras com um quadro técnico maior do que o da própria SETUR para implementação do MacroPRT, torna-se desafiador pensar num turismo com bases na regionalização que venha a mudar a paisagem rumo a um desenvolvimento social, econômico, político e ambiental nos moldes da sustentabilidade como o MTur difunde.

De modo geral, não se pode dizer que a implementação da regionalização ocorra de forma plena no Estado. A formulação da política é boa, mas a ineficiência na gestão prejudica sua implementação. A avaliação dessa política acaba não sendo boa, ou melhor, ela não acontece ou quando acontece é falha.

## Referências bibliográficas

BOULLÓN, R. Planejamento do espaço turístico. Tradução de Josely Vianna Baptista. Bauru: EDUSC, 2002.

BRASIL. Empresa Brasileira de Turismo. Programa nacional de municipalização do turismo 1995-2002: Retratos de uma caminhada – estratégia e gestão. Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Programa de regionalização do turismo – roteiros do Brasil: Módulo Operacional 1: sensibilização. Ministério do Turismo, SNPT. Brasília: 2007.

\_\_\_\_\_. Plano nacional de turismo 2007-2010. Brasília: 2007.

\_\_\_\_\_. SEBRAE, FGV. Estudo de competitividade do turismo nacional: 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional. Relatório Brasil. Brasília, 2010.

CORIOLOANO, L.N; ARAÚJO, A.M.M; VASCONCELOS, F.P et al. Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudança. Fortaleza: EdUECE, 2009.

ENDRES, A.V. Políticas de turismo, desenvolvimento e o papel do estado: cenários e inquietações. Revista eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC. v. 5, n.1, 2008.

KANITZ, H.G; MORAIS, J.D.F; MARTINS, L.A; ARAÚJO, M.A.D. Plano Nacional de turismo 2007/2010: análise e desafios de sua implementação. In: COSTA, J.H; SOUZA, M. (Orgs.). Política de turismo e desenvolvimento: reflexões gerais e experiências locais. Mossoró, RN: Fundação Vingt-Um Rosado, 2010.

MASSUKADO, M.S. Políticas públicas: estratégias governamentais de intervenção no turismo. In: Turismo e políticas públicas. Revista Global Tourism, 2006.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes V. Sociologia do turismo. 7. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). Secretaria de Estado do Turismo. Plano estratégico de desenvolvimento turístico do Rio Grande do Norte. Natal, 2004.

\_\_\_\_\_. Relatório de gestão 2008. Natal, 2008.

---

SACHS, I. Desenvolvimento: Incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SEBRAE. Turismo no Brasil – termo de referência para a atuação do sistema SEBRAE. Brasília: 2010.

WORLD ECONOMIC FORUM. The tourism and travel competitiveness report index. Geneva, Switzerland, 2011.