

PROGRAMA NACIONAL DE MUNICIPALIZAÇÃO DO TURISMO: **UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA**

Helena Araújo Costa¹

RESUMO O trabalho apresenta um diagnóstico do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) sob a ótica da Administração Estratégica, mediante a aplicação da técnica “Análise SWOT”. Como metodologia, foram utilizadas bases de dados secundários e coleta de dados primários junto a EMBRATUR na forma de estudo de caso. Ameaças e oportunidades do ambiente externo ao Programa são apontadas, bem como pontos fortes e fracos de seu ambiente interno. Os resultados possibilitaram conhecer as “engrenagens” deste Programa, e comparar seus novos rumos com a análise estratégica apresentada. O trabalho possibilitou, também, uma sucinta colocação sobre a necessidade da integração entre administração estratégica e gestão pública, apresentando idéias contemporâneas aplicáveis à gestão pública estratégica do Turismo.

Palavras-Chaves: (1) Administração Estratégica; (2) Turismo; (3) Programa Nacional de Municipalização do Turismo - PNMT; (4) Diagnóstico Estratégico.

INTRODUÇÃO

O Turismo se estabelece como uma atividade catalisadora do desenvolvimento nacional já que, através de seus atributos, pode contribuir significativamente para o progresso nacional ao colaborar para que sejam alcançadas as metas do país não só no campo econômico, mas também no campo social, cultural e, inclusive, político (ACERENZA, 2002). Estes motivos são cruciais para que o Turismo seja encarado como um setor estratégico pelo Governo.

O PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo - é definido como um programa federal de fomento ao desenvolvimento descentralizado do Turismo. É coordenado pela EMBRATUR com o propósito de implementar um novo modelo de gestão da atividade turística, simplificado e uniformizado, para os estados e municípios de maneira integrada, buscando maior eficiência e eficácia na administração da atividade turística, de forma participativa (EMBRATUR, 2002).

Este trabalho propõe uma nova perspectiva do PNMT, sob o enfoque da Administração Estratégica, com base no estudo realizado entre os meses de abril e junho de 2003. O ponto de

¹ Orientação: Prof. Antônio Flávio Testa – Universidade de Brasília (UnB)

Supervisão: Prof. Domingos Sávio Spezia – Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília (CET/UnB)

partida é a descrição do Programa, buscando conhecê-lo com maior profundidade, tomando como base sua atuação em 8 anos, objetivos, metodologia e resultados quantitativos para, posteriormente, gerar um Diagnóstico Estratégico de seus ambientes externo e interno de acordo com o instrumento “Análise SWOT”.

A Metodologia consiste, em primeiro instante, na pesquisa secundária de dados para, em seguida, coletar dados primários junto ao Comitê do Governo Federal responsável pelo Programa. O tratamento dos dados foi feito de forma qualitativa, consolidando um estudo de caso de Administração Estratégica do PNMT.

O PNMT

Para iniciar a compreensão acerca do PNMT é conveniente entender os conceitos de Programa e de Municipalização. Programas são conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior (OLIVEIRA, 2002) e Municipalização é toda a atividade levada para a comunidade interessada, baseada na participação e interação do cidadão, que passa a ser responsável pelas medidas tomadas. No desenvolvimento turístico é o processo que desperta a sensibilidade da população do Município (VITALINO, 2000).

O Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) é o programa desenvolvido pela EMBRATUR que visa a implementar um modelo descentralizado e participativo na gestão da atividade turística, contando com o apoio técnico e consultoria da Organização Mundial do Turismo. O PNMT leva ao município profissionais que trabalham na conscientização e capacitação da comunidade, com intenção de fazê-la reconhecer a importância e a dimensão do Turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação, tendo como resultado final o Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo.

Os objetivos do PNMT são divididos em geral e específicos. O geral consiste em fomentar o desenvolvimento turístico dos municípios, com base na sustentabilidade econômica, social, ambiental, cultural e política enquanto os específicos permeiam a operacionalização dos princípios de Descentralização, Sustentabilidade, Parcerias, Mobilização e Capacitação (EMBRATUR, 2002).

De acordo com sua estrutura, o PNMT é organizado em níveis federal, estadual e municipal. Em cada nível existe um quadro operacional específico para sua execução (Agentes Multiplicadores Nacionais e Estaduais, Monitores Municipais, Facilitadores Estaduais e Municipais).

O Nível Federal - Comitê Executivo Nacional - planeja, coordena, executa, acompanha e avalia o Programa, produz o material didático e informativo sobre o PNMT, realiza os encontros regionais e nacionais, avalia as ações estratégicas, ajusta a metodologia, comunica-se com os comitês estaduais e sistematiza as informações referentes às ações do Programa. O Nível Estadual - Comitês Estaduais - planeja, coordena e avalia o Programa em no estado. Já o Nível Municipal – Conselho Municipal de Turismo – é composto por associações, sindicatos, organizações do terceiro setor, ou seja, a comunidade em geral que participa da elaboração do Plano de Desenvolvimento Sustentável de Turismo.

Toda a metodologia do PNMT pressupõe enfoque participativo, utilizando-se da fusão de diversas técnicas como a Metaplan e o método ZOPP. Ambas foram criadas na Alemanha nas décadas de 70 e 80, respectivamente, pela Agência Governamental GTZ (Sociedade Alemã de Cooperação Técnica). A primeira baseia-se em técnicas de visualização com ênfase no moderador. O método ZOPP - Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos – incorpora as técnicas Metaplan, porém é mais voltado para o desenvolvimento de projetos técnicos de cooperação. As técnicas são empregadas na capacitação por meio de oficinas, que ocorrem em três fases com intervalos mínimos de 90 dias, compostas por grupos de trabalho em que todos os participantes, com base em perguntas e material orientador, vão iniciando a construção do conhecimento a partir da realidade individual.

Os indicadores de resultados empregados e pela EMBRATUR (2002) são: número de oficinas do PNMT realizadas; número de municípios engajados e número de pessoas envolvidas.² É notável que o número de oficinas tenha crescido, partindo de 33 no primeiro ano, e chegando a 301 no ano de 2001, com o total de 1.107 realizadas, incluindo todas as fases de oficinas. O número de municípios engajados aumentou de 495 no primeiro ano para 1.801 em 2001³. O aumento médio anual⁴ deste indicador foi de, aproximadamente, 219 municípios a mais por ano, consolidando um crescimento médio de 12% ao ano. A soma de pessoas envolvidas durante estes anos compilados foi superior a um milhão (1.374.150)⁵.

²Os resultados aqui apresentados foram apurados entre os anos de 1995 e 2001 e divulgados oficialmente em relatório de gestão pela EMBRATUR no final do ano de 2002. Sugere-se observar que não há indicadores qualitativos de desempenho.

³ Soma cumulativa

⁴ Considerando a média simples

⁵ Estes números baseiam-se na pressuposição de que cada treinando multiplica seu conhecimento para, no mínimo, 50 pessoas em seu município de origem após a oficina.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO PNMT

Diagnóstico Estratégico

Administração Estratégica é a condução da organização de forma orientada pelos ambientes interno e externo nos quais se insere, com vista a manter a capacidade adaptativa e a viabilidade competitiva (WRIGHT et al., 2000). Ela pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração realiza a análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno, para posteriormente operacionalizar um planejamento estratégico. Estes passos são chamados de Diagnóstico Estratégico, por intermédio do qual a organização espera conhecer e melhor utilizar suas forças, conhecer e eliminar/adequar suas fraquezas, identificar as oportunidades e usufruir delas. De acordo com OLIVEIRA (2002), o Diagnóstico Estratégico, em seu processo de análise externa e interna apresenta como componentes:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interessa de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

O método de diagnóstico citado anteriormente tornou-se mais conhecido pela denominação SWOT, que é a sigla em inglês com a inicial de cada foco de análise desse instrumento (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

É proposto por MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL apud Prower *et al* (2000) que sejam analisadas no Ambiente Externo mudanças na sociedade, governo, economia, competição, fornecedores e mercado. Para a análise do Ambiente Interno sugerem que sejam trabalhadas variáveis dentro dos campos de *Marketing*, Pesquisa & Desenvolvimento, Sistema de informações, Time gerencial, Operações, Finanças e Recursos Humanos.

Torna-se imprescindível comentar que todos os conceitos aqui abordados sejam adaptados para a realidade da instituição pública EMBRATUR e do PNMT, já que há pontos que diferem entre a gestão da esfera pública e privada tais como ambiente, incentivos e cultura (NUTT e BACKOFF, 1992), mecanismos de fiscalização, amplitude das decisões e velocidade de alcance dos resultados (MOORE, 2002). É importante esclarecer que as noções menos apropriadas para o caso em estudo são aquelas referentes à concorrência e ao lucro.

Análise SWOT do PNMT

Tabela 1: Análise SWOT do PNMT

OPORTUNIDADES	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Turismo abordado freqüentemente na mídia como vetor de desenvolvimento <input type="checkbox"/> Redefinição das atribuições da EMBRATUR <input type="checkbox"/> Crescimento da oferta de cursos técnicos e acadêmicos em Turismo <input type="checkbox"/> Novas linhas de crédito para desenvolvimento do Turismo <input type="checkbox"/> Postura governamental favorável ao desenvolvimento do Turismo <input type="checkbox"/> Tendência ao aumento do Turismo doméstico <input type="checkbox"/> Vasto patrimônio natural e cultural brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Treinamento dos colaboradores <input type="checkbox"/> Clima Organizacional positivo <input type="checkbox"/> Metodologia do PNMT <input type="checkbox"/> Material pedagógico <input type="checkbox"/> Forma de remuneração / adesão voluntária <input type="checkbox"/> Qualidade do Programa <input type="checkbox"/> Aceitação do PNMT pelos municípios “clientes” <input type="checkbox"/> Rapidez no atendimento aos municípios <input type="checkbox"/> Procedimentos e formulários formalizados <input type="checkbox"/> Estrutura hierárquica bem definida
AMEAÇAS	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Momento econômico delicado para o Brasil <input type="checkbox"/> Mudança do governo brasileiro <input type="checkbox"/> Tendência à queda do nível de investimentos nacionais e internacionais no Turismo <input type="checkbox"/> Tendência à retração do Turismo internacional <input type="checkbox"/> Vultuoso número de municípios no Brasil <input type="checkbox"/> Baixo nível de educação da população <input type="checkbox"/> Vulnerabilidade do Setor Público e descontinuidade de trabalhos <input type="checkbox"/> Insipiente cultura de descentralização no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falha na Avaliação de desempenho dos colaboradores e das Oficinas <input type="checkbox"/> Falta de habilidades gerenciais, reduzido corpo gerencial, sobrecarga de tarefas <input type="checkbox"/> Falha em manter a motivação dos colaboradores <input type="checkbox"/> Imagem e divulgação falhas <input type="checkbox"/> Infra-Estrutura física inadequada para realização de Oficinas <input type="checkbox"/> Sistema de Informação obsoleto e incompleto <input type="checkbox"/> Má distribuição no território <input type="checkbox"/> Falta de monitoramento e avaliação dos resultados

	<input type="checkbox"/> Orçamento/ recursos financeiros indevidamente alocados <input type="checkbox"/> Ausência de Pesquisa & Desenvolvimento
--	--

Foi diagnosticado como oportunidade o novo Plano Nacional de Turismo, que consiste em um impulsionador das mudanças, já que propõe uma nova estrutura pública de decisões e execução em Turismo no Brasil. Com a criação do Ministério do Turismo, o setor como um todo é valorizado e fica politicamente mais evidente. Com o advento do PNT 2003-2007, as atribuições da EMBRATUR ficam melhor definidas, oferecendo uma oportunidade para aprimorar o foco em sua especialização e delegar o PNMT para o Ministério do Turismo, onde será tratado com prioridade e orçamento próprio. Também como oportunidade, vê-se a abertura de novas linhas de crédito para o desenvolvimento do Turismo⁶. Com o crédito facilitado, há a tendência que os fundos municipais sejam incrementados. Todas estas oportunidades são permeadas pela ênfase que o governo tem dado ao Turismo, o que tende a aumentar a legitimidade de programas como o PNMT.⁷ Ainda no Ambiente Externo, o Turismo abordado freqüentemente na mídia como vetor de desenvolvimento, potencialmente, facilita o trabalho do PNMT, já que esta percepção favorável ajuda na mobilização da comunidade. Favoravelmente é percebido o crescimento da oferta de cursos técnicos e acadêmicos em Turismo, o que leva a crer que exista uma tendência para melhoria da qualificação da mão-de-obra, que facilitaria o alcance dos resultados esperados da municipalização do Turismo. O aumento do Turismo doméstico, conforme previsões da Organização Mundial do Turismo (EMBRATUR, 2002), pode ser percebido como oportunidade ao passo que tende a aumentar a demanda pelos destinos brasileiros, estimulando mais localidades a se desenvolverem e se alinharem ao PNMT. Outra forte oportunidade é o vasto patrimônio natural e cultural brasileiro, o que apóia a noção de que o desenvolvimento por meio do Turismo é necessário, fortalecendo o PNMT e legitimando-o como Programa fundamental do Governo Federal.

Como ameaça tem-se a vulnerabilidade do setor público, que sofre total descontinuidade com a troca de gestão. Aqui verificamos que a troca de gestão pode ser percebida tanto como oportunidade quanto como ameaça para o PNMT, dependendo da ótica pela qual é analisada.

⁶ Foi divulgado pelo Governo que será aberta uma linha de financiamento para o Turismo no valor de R\$ 1.8 bilhão, com acesso ao crédito facilitado para pequenos empresários. Fonte: Jornal Correio Braziliense – 16/06/2003.

O BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - já dispõe de linhas especiais para o crédito no setor turístico. Fonte: www.bndes.gov.br

⁷ O Presidente da República - Luís Inácio Lula da Silva - afirmou que “o Turismo é a bola da vez” no Brasil (Informação oral proferida em discurso de lançamento do PNT em 29/04/2003). Afirmou, também, na mensagem do lançamento do PNT que a vocação natural do país deve ser transformada em fonte permanente de riqueza através do Turismo.

Positivamente pode ser tomada como impulsionadora de mudanças e negativamente, como uma quebra ou ruptura dos trabalhos. Além disto, as questões políticas/partidárias e a desconfiança com que os representantes da sociedade civil vêem os entes do poder público (ENDRES, 2002) podem prejudicar a percepção acerca do PNMT. Também como ameaças, citam-se: a instabilidade econômica brasileira inibindo investimentos, a crise do Turismo Internacional em decorrência dos atos de terrorismo, ocasionando diminuição da demanda de turistas internacionais, a enormidade de municípios turísticos no Brasil que precisam ser atendidos pelo PNMT, o baixo nível de instrução da população brasileira e a fraca cultura de descentralização.

No Ambiente Interno, optou-se por apresentar pontos fortes e fracos agrupados em áreas funcionais da Administração, tais como: Recursos Humanos, *Marketing*, Finanças, Organização, sistemas e métodos e Pesquisa & Desenvolvimento.

Em relação às políticas de Recursos Humanos do PNMT, o treinamento é enfatizado como ponto forte por ser estruturado e realizado com material pedagógico exclusivo e adequado. Em relação ao Clima Organizacional, foi caracterizado como um ponto forte em virtude dos 8 anos prévios de trabalho face à adesão e a euforia das pessoas envolvidas no Programa⁸. A forma de remuneração pode ser considerada um ponto forte para a gestão dado que o PNMT não ficava com o ônus: maioria das pessoas envolvidas tinha adesão voluntária ou salários pagos pelas instituições que as indicavam. A motivação dos colaboradores foi vista como um ponto fraco visto que era perdida após os contatos iniciais devido ao afastamento da EMBRATUR. Pontos fracos também foram diagnosticados no tocante à avaliação de desempenho, já que não havia uma forma sistematizada de feedback, e ao corpo gerencial, que era insuficiente em número e em habilidades, além de ser sobrecarregado.

No que tange ao *Marketing*, o Programa foi avaliado em relação aos aspectos: produto, praça (distribuição) e promoção (imagem). O único aspecto inadequado em relação ao caso analisado é a variável preço, já que o PNMT é um serviço gratuito oferecido pelo Governo Federal. Analisando a qualidade do serviço prestado, este aspecto pode ser considerado um ponto forte. O ponto fraco a ser destacado em relação à prestação de serviço do PNMT é a falta de monitoramento e avaliação dos resultados. Os aspectos inerentes à comunicação podem ser considerados falhos apesar de dispor de material publicitário, de programação visual da marca e da promoção de eventos. Isto ocorre pela falta de um sistema de Relações Públicas que promovesse o Programa e o

tornasse mais conhecido para outros municípios e comunidade em geral. Apesar dos esforços para que todo o território brasileiro pudesse se atendido, a capilaridade tende a ser dificultada pelas barreiras geográficas do País e, o atendimento está, muitas vezes, associado aos interesses políticos. Assim, este ponto pode ser caracterizado como um ponto fraco visto que houve certa concentração em alguns estados ou municípios.

Relativo às Finanças do PNMT, o aspecto mais relevante é o orçamento, apontado como um ponto fraco já que era corriqueiro que ele não fosse realmente destinado às ações do Programa, mas sim aplicado em outras prioridades dentro da EMBRATUR. No tocante a Organização, Sistemas & Métodos, o PNMT apresentou pontos fortes tais como estrutura hierárquica bem definida, formulários e procedimentos formalizados, o que facilita a interação, a padronização e agiliza o processo decisório. Como pontos fracos nesta área, são apontados a falta de controle pela EMBRATUR, um sistema de informação obsoleto e incompleto além da infra-estrutura física inadequada para realização de oficinas nos municípios.

No que tange à Pesquisa & Desenvolvimento apenas no início do PNMT houve esforço na pesquisa da metodologia e no desenvolvimento de uma que melhor se adequasse à realidade brasileira. Após este primeiro impulso, nada mais foi realizado no sentido de pesquisa, melhoria metodológica ou elaboração de estudos científicos aplicados ao Programa.

Novas Perspectivas para o PNMT

Está previsto que o PNMT seja encaixado no Macro-Programa 4 do PNT (Estruturação e Diversificação de Produtos Turísticos, subordinado ao Programa de Roteiros Integrados) passando do status de programa para o status de projeto, ao lado dos projetos de inventariar, de roteirizar e de regionalizar, marcando a alteração da estratégia de Governo da noção de “municipalizar” para a noção de “regionalizar”. O conceito em foco atualmente é da criação de roteiros integrados. É adotada a perspectiva de que é mais importante desenvolver várias localidades dentro do estado que formem um elo e se fortaleçam mutuamente.

Transformar o PNMT em projeto dá início, meio e fim às ações no município, além de contar com recursos financeiros públicos. Outra mudança em relação ao PNMT será a supervisão diretamente executada pelo Ministério do Turismo e a mudança da abordagem aos municípios, que de voluntária passa a ser pela indicação de algumas áreas prioritárias de desenvolvimento. Além

⁸ É notório que este ponto foi comprometido dadas às instabilidades do momento. Ainda assim, optou-se por caracterizá-lo como um ponto forte devido às informações coletadas junto à EMBRATUR.

deste ponto, serão promovidas adequações metodológicas ao projeto de acordo com as regiões do País.

Como atividades prioritárias, para possibilitar as mudanças planejadas para o Projeto Municipalização do Turismo, estão sendo delineadas as ações que vão compor o novo orçamento - PPA. Essas ações, primeiramente, contemplam o levantamento, por meio de pesquisas de campo, da situação atual dos municípios engajados ou não no PNMT. Após esta pesquisa, será realizado um trabalho de adequação da metodologia por um grupo de especialistas que irá reelaborar o material de trabalho e conduzirá algumas oficinas experimentais. Seguindo este passo, serão realizadas visitas a eventos nos estados, palestras e acompanhamento presencial em Oficinas pelos técnicos do Ministério do Turismo. Como última ação, é proposto o desenvolvimento de um sistema informatizado que emita relatórios com a finalidade de acompanhar o Projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do Diagnóstico Estratégico elaborado neste trabalho, foi possível observar o PNMT sob uma nova ótica: o olhar da Administração Estratégica, contemplando Ameaças, Oportunidades, Pontos Fortes e Pontos Fracos.

É preciso analisar cuidadosamente a ênfase que começou a ser dada ao Turismo no Brasil. Um olhar mais crítico sobre esta situação aponta que não basta colocar o Turismo como a “tábua de salvação” para um país imenso em território, riquezas naturais e culturais. Para que os impactos positivos sejam superiores aos danos sociais, econômicos e ambientais é imprescindível um planejamento sério e estratégico dirigido pelo Estado. “O planejamento adequado não poderá ser omitido ou negligenciado, com o risco do ‘turismo destruir o turismo’”(RUSCHMANN, 2002:165).

A falta de um Diagnóstico Estratégico que preceda as mudanças priva os novos direcionamentos de uma visão estruturada e abrangente, principalmente no que concerne à visão externa que aproveitaria as oportunidades, atendendo a reivindicações ou a novas necessidades, e minimizaria as ameaças. Ainda assim, coincidentemente, diversas das mudanças propostas se alinham à necessidade de fortalecer os pontos fortes e de sanar os pontos fracos.

As novas medidas propostas vêm reforçando pontos fortes como a revisão e adequação da metodologia e de todo o material pedagógico, que eram tidos como aspectos positivos do Programa. Sanando alguns pontos fracos aqui levantados, apontam-se: a designação de

orçamento próprio para o PNMT, a supervisão intensificada e o acompanhamento dos técnicos do Ministério do Turismo sobre a execução do Programa, desenvolvimento de pesquisas suprimindo a carência de P&D, além da construção de novo sistema de informação para tornar o acompanhamento e controle mais eficazes.

Obviamente, o ponto de vista aqui apresentado é apenas um dos que podem ser lançados sobre o PNMT, devendo ser considerados diversos outros, como da sociedade civil, acadêmica e de outros entes e níveis da gestão pública, para que sejam obtidas conclusões mais generalizáveis. É fundamental enfatizar que o momento em que este trabalho foi realizado era extremamente delicado em função da troca de gestão, das iminentes transformações do Programa e do clima organizacional tenso que se encontrava na EMBRATUR. Em virtude das limitações encontradas, certamente que os resultados, apesar de relevantes, não podem ser tão generalizáveis quanto se desejou. Entretanto, apesar dos obstáculos, este é um momento crucial para a compreensão do PNMT sob uma nova ótica, ainda mais estratégica e estruturada, visto que agora as mudanças estão sendo iniciadas e o novo curso decidido para os próximos quatro anos.

Infere-se que o PNMT ainda não é gerido intencionalmente de forma estratégica. Assim, é possível concluir a necessidade de a Administração Pública se inspirar e aprender com a Gestão Privada no que tange à Administração Estratégica, orientada por e para os ambientes que envolvem as organizações. Felizmente, muitas das ações já em curso suprem carências aqui diagnosticadas. Todavia, cabe esclarecer que estas poderiam ser ainda mais orientadas e conduzidas por uma visão global e sistêmica se antes fosse elaborado um Diagnóstico Estratégico que guiasse estas decisões. Foi possível perceber, na prática, a descontinuidade entre as gestões governamentais no nosso país, e como estas mudanças fragilizam o sistema e desestabilizam os trabalhos que vinham sendo desenvolvidos.

Tratar a Administração Pública de modo estratégico não significava desviá-la de sua função social, pelo contrário, significa alinhá-la a estes propósitos de maneira mais eficiente. A Gestão Pública pode se tornar estratégica adequando os modelos e métodos oriundos da esfera privada de acordo com variáveis e indicadores de desempenho válidos, gerando novos instrumentos de acordo com seus próprios conceitos. Deve ser perseguida uma mudança de paradigmas, buscando agregar valor público e obter resultados ainda que sejam estes intangíveis, de difícil mensuração e não-financeiros.

REFERÊNCIAS

1. ACERENZA, Miguel Angel. **Administração do Turismo**: conceituação e organização. Bauru, SP: EDUSC, 2002.
2. ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**- São Paulo: Atlas, 1990
3. BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 2ª edição. São Paulo: Editora SENAC, 1998.
4. COELHO, Nayara Campos. **As políticas públicas atuais e o desenvolvimento do Turismo**. Brasília, 2002. Monografia de conclusão de curso de Especialização. CET, UnB.
5. CRUZ, Cássia Ariza da. Políticas públicas de Turismo no Brasil: significado, importância, interfaces com outras políticas setoriais. *In*: SOUZA, Maria José (org.). **Políticas Públicas e o lugar do Turismo. Brasília**: Universidade de Brasília, Departamento de Geografia e Ministério do Meio Ambiente, 2002.
6. DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo** –São Paulo: Futura, 1998
7. EMBRATUR. **Diretrizes do PNMT**. Brasília, 1999
8. _____. **Procedimentos do PNMT**. Brasília, 1999.
9. _____. **Retratos de uma caminhada: PNMT 8 anos** – Brasília, 2002.
10. _____. **Regimento Interno**. Brasília, 2002.
11. _____. **O Turismo no Brasil: principais evoluções 1995/2002** – Brasília, 2002.
12. _____. **Plano Anual de Comunicação 2003** – Brasília, 2002.
13. ENDRES, Ana Valéria. As mudanças na condução política do Estado e seus reflexos nas políticas públicas de Turismo: uma análise do Programa Nacional de Municipalização do Turismo. *In*: SOUZA, Maria José (org.). **Políticas Públicas e o lugar do Turismo. Brasília**: Universidade de Brasília, Departamento de Geografia e Ministério do Meio Ambiente, 2002.
14. JOYCE, Paul. **Strategy in the public sector: a guide to effective change management**. London, 1952.
15. LAGES, Beatriz. MILONE, Paulo César. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo:Atlas, 2000.
16. KOTLER, Philip; HAIDER, Donald D.; REIN, Irving. **Marketing Público**. São Paulo: Makron Books, 1994.
17. MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a Administração**. 4ª.edição, São Paulo: Atlas, 1995.
18. MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
19. MOORE, Mark. **Criando Valor Público: gestão estratégica do governo**. Tradução:P.G. Vilas-Bôas e Paula Vilas-Bôas. RJ: Uniletras; Brasília: ENAP, 2002.
20. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2003-2007**. Brasília, 2003.
21. NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. **Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
22. OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças, **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 18ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.
23. _____. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2001.
24. OMT, **Desenvolvimento de Turismo Sustentável: manual para organizadores locais**. 2ª. edição, Brasília, 2001.
25. ROCHA, Christiane Mara Pinto. **Políticas Públicas de Turismo: governo, programas e parcerias**. Brasília, 2002. Monografia de conclusão de curso de Especialização. CET, UnB.
26. RUSCHMANN, Doris. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. 9ª edição. Campinas: Papyrus, 2002
27. SILVEIRA, Marcos Aurélio Tarlombani. As políticas públicas e a nova configuração territorial do Turismo no Brasil. *In*: SOUZA, Maria José (org.). **Políticas Públicas e o lugar do Turismo. Brasília**: Universidade de Brasília, Departamento de Geografia e Ministério do Meio Ambiente, 2002.
28. VITALINO, João Wanderley. **A Municipalização do Turismo**. Brasília, 2000. Monografia de conclusão de curso de Especialização. CET, UnB.
29. WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.