

## **A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UM CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO**

Luiz Fernando Roscoche

### **1. INTRODUÇÃO**

Este artigo discutir através de uma prisma teórico, o modo como alguns conselhos municipais de turismo vem sendo estruturados. Para tanto, buscou-se debater introdutoriamente o papel do terceiro setor na atual sociedade, apresentando a diferenciação das organizações públicas e privadas sem fins lucrativos, seguido por uma apresentação da missão e dos objetivos gerais e específicos desta organizações, demonstrando ainda as necessidades e os problemas vivenciados no processo de definição dos objetivos e da missão deste tipo de organização.

Baseando-se na obra de DRUCKER (1997:123), procura-se definir o papel dos conselhos perante as organizações sem fins lucrativos. E finalmente em relação ao turístimo, analisa-se a descentralização do turismo no Brasil, tendo no Programa Nacional de Municipalização do Turismo, como um dos marcos de referência. E assim prosseguindo, se questiona sobre o que seria um CMT - Conselho Municipal de Turismo, os pressupostos para sua formação, suas possibilidades de atuação e os problemas de organização e operacionazalização destas instituições.

E de modo a possibilitar um entendimento global sobre o CMT, optou-se por relatar algumas considerações sobre o papel do conselheiro e o entrelaçamento do CMT com instrumentos como o inventário da oferta turística; plano municipal de turismo e em especial o fundo municipal de turismo, instrumento este estreitamente ligado ao conselho, uma vez que as discussões aqui levantadas partem da consideração de um conselho municipal de turismo de caráter consultivo e deliberativo.

### **2. O TERCEIRO SETOR E SUA NATUREZA JURÍDICA**

Embora muitas sejam as tipologias levantadas na bibliografia existente sobre o terceiro setor, LEAL (2001:53), considera que todas estas nomenclaturas evidenciam os mesmo fenômeno, ou seja, a sociedade civil assumindo um grau de coesão que a permite funcionar como elemento de ligação entre o mercado e o poder instituído, e desse modo perseguindo seus objetivos e principalmente a qualidade de vida. LEAL (2001:55) considera ainda que nas últimas três décadas o sociedade civil tem se desenvolvido e amadurecido muito, fato este comprovado pela intensa formação e manifestação de grupos de interesse.

As organizações de um modo geral aderem não só por questões sociais, mas também por benefícios fiscais que as atividades sem fins lucrativos proporcionam, como abatimento de impostos ou ainda por uma simples questão de marketing.

Através de um posicionamento eminentemente legal, LEAL (2001), analisa a gênese das organizações sem fins lucrativos da seguinte maneira:

*“No Brasil foram aprovadas as Leis nrs. 9.637/98, que regulamenta matéria atinente as organizações sociais, a 9.790/99, que normatiza, de forma mais pontual, as relações entre Estado e as organizações sociais, flexibilizando o acesso dessas aos recursos públicos, desde que assumam a condição de organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/ OSCIP, mais a Lei 9.608/98, denomina Lei do Voluntariado<sup>1</sup>. Pelos termos da Lei n° 9.637/98 as organizações sociais são conceituadas como entidades privadas- pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, destinadas ao exercício de atividades dirigidas ao ensino, á pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e a saúde. (LEAL, 2001:55)*

Entretanto, foi em março de 1999 a Lei Federal nº9.790 promoveu um maior detalhamento sobre as então intituladas "Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público Sem Fins Lucrativos", que vão ter seus leques de atuação amplamente expandidos, onde dentre as suas mais novas atribuições estão: a promoção do desenvolvimento sustentável e do voluntariado, combate a pobreza, promoção da ética e cidadania, etc. O fato mais interessante na análise de LEAL (2001) é a dicotomia existente neste tipo de organização que embora seja de interesse público, sua natureza jurídica esta ligada ao direito privado, não possuindo assim nenhum privilégio ou vantagem e possuindo inúmeras responsabilidades jurídicas, financeiras, perante seus órgãos superiores e de controle. Assim o que vai determinar se uma organização é ou não é uma pública ou privada (um conselho por exemplo), dependerá da forma com que este for institucionalizado.

### **3. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS**

Embora os princípios básicos a administração estratégica sejam aplicáveis em qualquer tipo de organização, é importante que cada organização faça uma análise o ambiente onde estão inseridas, e que formulem sua missão, objetivos e estratégias.(WRIGHT: 2000:397).

Segundo WRIGHT (2000:397), deve-se no entanto, estabelecer uma divisão das Organizações sem fins lucrativos em dois grupos: Organizações Privadas sem Fins Lucrativos<sup>2</sup> e Organizações Públicas sem Fins Lucrativos. Estas segundo WRIGHT (2000:398) teriam como objetivo então contribuir para o bem da

---

<sup>1</sup>Segundo Drucker (1997:131), as organizações contam com estas pessoas, os voluntários, as quais são denominadas de forma incorreto, uma vez que a diferença entre esses "voluntários" e os empregados é o fato de que os primeiros não recebem salário, inexistindo assim uma diferenciação no que se refere as atribuições de trabalho *“os voluntários estão se tornando cada vez mais importantes para as organizações em fins lucrativos. Não é só seu número esta crescendo, mas eles estão assumindo cada vez mais posições de liderança. (...) Assim as instituições sem fins lucrativos continuarão servindo as suas missões específicas, mas também passarão a ser, cada vez mais, as organizações através das quais tornamos a cidadania operacional e eficaz.*

<sup>2</sup> Cerca de 465 mil empresas brasileiras (59%), desenvolvem iniciativas de caracter voluntário e estas atividades representam 0,4% do PIB- Produto Interno Bruto, nacional , onde grande parte destes investimentos são direcionados preponderantemente para a educação. (nas empresas do Sudeste 60% a 90% dos investimentos são direcionados para este setor) TACHIZAWA (2002:11)

sociedade, pois muitas necessidades da sociedade não conseguem ser supridas pelas organizações com fins lucrativos, em virtude de que nem todos podem pagar pelos produtos que estas disponibilizam. A diferença básica então entre as organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos reside na forma de suas fontes de receita e os interesses de seus grupos. No caso das organizações sem fins lucrativos a fonte de renda pode ser oriunda de impostos, contribuições, taxas e até mesmo de venda de seus produtos e serviços. WRIGHT (2000:399-400).

Assim sendo, pode-se enquadrar os Conselhos Municipais dentro das Organizações Públicas sem Fins Lucrativos, assim como podem ser enquadrados todos os serviços públicos como saúde, segurança, educação, órgãos de direitos humanos, etc. Coloca-se, no entanto que, diferentemente das organizações **de fins lucrativos** as organizações **sem fins lucrativos** possui uma relação menos direta com os seus clientes, pois aqueles que contribuem para o financiamento das atividades destas organizações podem não ser os mesmos que usufruem dos seus produtos e serviços. E assim, estes tipos de organizações possuem duas linhas distintas de planejamento estratégico, uma ligada diretamente aos seus clientes e outra para garantir sua sustentação financeira. WRIGHT (2000:401).

#### **4. MISSÃO E OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.**

Assim como em qualquer outra organização a definição da missão e dos objetivos da organização é um passo extremamente importante e que requer muita reflexão, principalmente no tocante a missão da empresa, pois como bem relata WRIGHT (2000:405), *“quando se tem uma missão bem definida, os objetivos gerais e específicos fluem a partir dela”*.

E é exatamente neste ponto os mais as organizações podem falhar, pois estas costumam formular objetivos gerais vagos e indefinidos o que por sua vez pode prejudicar até mesmo o debate dentro do grupo, não enriquecendo as discussões, mas por outro lado, pode ser pertinente em algumas situações. WRIGHT (2000:407) salienta que uma das razões para esta forma vaga de definir os objetivos se deve a alta rotatividade do poder na organização, fato este que ocorre frequentemente na administração pública o que torna o planejamento estratégico de curto prazo uma prática comum nestas organizações. O autor continua afirmando que os objetivos da organização podem não refletir necessariamente o interesse de seus clientes, mas sim de seus financiadores.

Diferente das empresas com fins lucrativos a construção dos objetivos é mais complexa e difícil de ser realizada em uma organização sem fins lucrativos, mesmo porque esta abriga uma complexidade de interesses. Sua definição e busca, no entanto, é um instrumento imprescindível para medir o desempenho da organização e de sua resposta aos clientes. As estratégias das empresas sem fins lucrativos possuem uma desvantagem na implantação das estratégias, pois nesta, a chance desta ser refutada ou ignorada é muito maior do que nas empresas com fins lucrativos, mesmo porque, estas últimas possuem um maior controle sobre os envolvidos, dispendo de mecanismos de estímulos financeiros que geralmente não são possíveis de serem

disponibilizados nas organizações sem fins lucrativos. Outro fator ainda levantado por WRIGHT (2000:412), que dificulta a implantação das estratégias nas organizações sem fins lucrativos, é o fato dos profissionais se sentirem mais comprometidos com sua profissão do que com a empresa.

Como já visto anteriormente, em virtude da dificuldade de se definir objetivos e estratégias, as organizações sem fins lucrativos podem possuir alguns problemas de controle estratégico, de controle de resultados e desempenhos o que pode levar a uma desorientação geral na gestão da organização, ameaçando a continuidade de suas ações ou até mesmo provocando descrédito perante seus clientes, doadores e fornecedores. Torna-se necessário institucionalizar alguns padrões ou outros mecanismo de controle e monitoramento dos resultados dentro das organizações, pois através deste é possível visualizar e identificar as áreas ou projetos da organização que possuem problemas. Pode-se assim possibilitar o administrador a fazer escolhas sobre que atividades devem ser continuadas ou não.

O controle dos resultados também torna-se uma ferramenta poderosa na arrecadação dos recursos, ou seja, quanto mais eficiente uma organização demonstrar ser maiores suas possibilidades de captação de recursos. TACHIZAWA (2002:178)

## **5. O PAPEL DOS CONSELHOS NAS ORGANIZAÇÕES EM FINS LUCRATIVOS**

Segundo DRUCKER (1997), deve-se pensar o conselho como a junção e parceria entre o conselho propriamente dito e a equipe profissional ( em uma estrutura adhocrática isso representaria e equipe operacional)<sup>3</sup>. Esse se utiliza de um organograma onde estão representados três grupos: o conselho de curadores, corpo docente e membros da equipe administrativa.

A relação de poder existente dentro de um conselho deve ter presente que não os benefícios do trabalho do conselho que devem ser prejudicados em relação aos objetivos almejados pelo conselho. Da mesma forma não é o benefício do próprio conselho que deve ser buscado. Torna-se necessário então existir uma afinidade de objetivos, com uma clara definição da missão da instituição. Essa última, deve estar sempre aberta à mudanças assim como os membros do conselho, pois como afirma DRUCKER (1997:123) apud HUBBARD:

*“Se você constatar que o conselho se tornou inflexível, precisa buscar maneiras de renová-lo com a nomeação de novos membros, duas ou três pessoas que mudam o equilíbrio de poder”.*

A concentração de poder em poucos membros do conselho aumenta a probabilidade da situação se deteriorar, assim o caminho é buscar a descentralização do poder e, da mesma forma, das atribuições de cada conselheiro. No que diz respeito as atribuições dos conselheiros torna-se necessário atribuir ações claras a exequíveis e respeitando sempre a capacidade e potencialidade de cada membro.

---

<sup>3</sup> Ver MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes : estruturas em cinco configurações**. São Paulo : Atlas, 1995. (trad. Cyro Bernardes)

## 6. O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DO TURISMO- O CASO DO PNMT

O processo de descentralização da gestão do turismo implica necessariamente, um processo de participação. No entanto a participação é visto com preocupação por MESQUITA (2001:67), que considera que o surto do processo participativo nas administrações brasileiras, necessita de uma averiguação crítica das experiências brasileiras, buscando constatar os casos de sucesso e os principais problemas e entraves destas experiências. É neste sentido que torna-se pertinente avaliar algumas ações levadas a cabo pelo PNMT- Programa Nacional de Municipalização do Turismo, que tem na participação um de seus elementos estruturantes.

Com a introdução do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) no Brasil, em 1994, ocorreu um processo de descentralização do planejamento turístico e que por sua vez focou, principalmente, no nível local. A metodologia do PNMT tentou incentivar o turismo através da elaboração de inventário, da organização de conselho e da criação de fundo de turismo em cada município interessado em aderir ao programa. O PNMT é desenvolvido e coordenado pela EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) , adotando e adaptando metodologia da Organização Mundial de Turismo (OMT). O intuito do programa é desencadear uma série de ações que despertem o interesse de uma parcela maior da população para o turismo e visa a descentralização do processo da sua gestão. Este processo coincide com uma tendência geral de valorizar o nível municipal como espaço de autonomia e gestão. Isto acontece também em outras áreas da política atual, como nos orçamentos participativos, nas ações culturais e educativas, no âmbito da saúde e na discussão da democracia em geral.

A adesão ao PNMT em alguns Estados e municípios aconteceu de forma massiva e rápida, enquanto em outros casos, devido a fatores culturais, políticos ou organizacionais, a repercussão deste programa não aconteceu com a mesma intensidade.

A descentralização do processo de gestão turística trouxe assim, uma maior autonomia aos municípios, que poderiam desenvolver o turismo de acordo com sua realidade local, maximizando as chances de sucesso das ações voltadas ao turismo.

Uma das grandes críticas levantadas pelo programa, no entanto, se dá pelo fato de que a descentralização do planejamento turístico para o nível municipal dificultou a conexão entre os conhecimentos locais e o conhecimento regional. Ocorre, muitas vezes, em áreas de mesma tradição social, que municípios vizinhos desenvolvem as mesmas propostas, não percebendo que são representantes de histórias sociais e culturais interconectadas e que poderiam atuar em conjunto, em vez em competirem entre si. Os municípios começam a desenvolver seus planejamento turístico pensando e agindo de forma local, esquecendo importância da regionalização<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Os relatos feitos aqui sobre o PNMT-Programa Nacional de Municipalização do Turismo assim como experiências sobre a estrutura e organização de conselhos e fundos municipais de turismo, tem como referência teórica e empírica, o Estado Paraná. Tais relatos são frutos de experiências profissionais vivenciadas por este autor, junto a projetos governamentais.

## 7. O QUE É UM CMT-CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO

O esquema de gestão turística municipal tem como base, um esquema de gestão composto por inúmeros instrumentos de planejamento, dentre os quais podemos citar três instrumentos principais, são eles: o Conselho Municipal de Turismo (CMT), Fundo Municipal de Turismo (FMT) e o Plano Municipal de Desenvolvimento Turístico.

O CMT – Conselho Municipal de Turismo, que via-de regra, é criado por lei municipal como órgão superior de consulta da Administração Municipal. Constitui uma instância local, de caráter consultivo e/ou deliberativo, para convergência de esforços entre o poder público e a sociedade civil. O mesmo ainda assessora o município em questões referentes ao desenvolvimento turístico municipal e participa na elaboração de Planos de Desenvolvimento Sustentável do Turismo. Neste caso, pronuncia-se sobre questões relevantes à compatibilidade entre turismo, economia e assuntos sociais e propõe diretrizes que garantam a sustentabilidade da atividade turística.<sup>5</sup>

O Conselho geralmente é composto de representantes de vários segmentos organizados<sup>6</sup> da sociedade, tais como associações, cooperativas e sindicatos, entre outros, que possuam uma ligação direta ou indireta com o setor<sup>7</sup>. O agrupamento destes representantes pode se dar em razão da função que exercer ou então por projetos específicos, assim como ocorre nas Adhocracias. (MINTZBERG, 1979:461)<sup>8</sup>

A criação do Conselho resulta do princípio da descentralização que torna necessária a constituição de uma entidade desvinculada do poder público e voltada à sociedade civil organizada. Sob este aspecto, o Conselho representa um amplo fórum de discussão aberta e democrática, onde aconselha-se que as entidades envolvidas mais diretamente com o trade turístico indiquem representantes para compôr o conselho.

De acordo com a tipologia de CHIAVENATO (1999:416-417) pode-se dizer que um conselho municipal de turismo encontra-se estruturado dentro de uma abordagem de equipes multifuncionais, pois estas são compostas de pessoas de diferentes áreas profissionais e do conhecimento e trabalham em conjunto para a resolução de um problema em comum. Ainda de acordo com esta classificação cada membro seria

---

<sup>5</sup> Estes fatores são sempre lembrados nas Oficinas do PNMT-Programa Nacional de Municipalização do Turismo quando da constituição do Conselho Municipal de Turismo.

<sup>6</sup> E assim como nas Adhocracias os conselhos possuem diferentes especialistas que juntam suas forças em equipes multidisciplinares, que podem trabalhar em projetos específicos ou ações específicas.

<sup>7</sup> Sob este aspecto torna-se importante identificar os interesses das entidades envolvidas para daí proceder uma ordenação de grupos por área de trabalho, para que assim amenizem-se possíveis conflitos de interesses e para que haja um maior aproveitamento das potencialidades dos integrantes do conselho.

<sup>8</sup> Em uma estrutura adhocrática se dispõem de uma abundância de quadros: os responsáveis funcionais, os responsáveis de projeto, os quadros integradores. As atividades administrativas e operacionais podem chegar a confundir-se nesta estrutura, assim como muitas vezes ocorre nos conselhos de turismo, onde os conselheiros são os idealizadores e executores dos projetos.

subordinado a duas unidades de comando. No caso de um CMT, ele deveria se reportar ao presidente do CMT e ainda a entidade que ele representa ou que lhe indicou.

Dentre os principais argumentos que justificam a existência de um CMT pode-se destacar:

1. Possibilita o envolvimento e comprometimento da comunidade com questões relevantes ao turismo, em combinação com outros assuntos, como o meio ambiente, a cultura e a economia;
2. Cria, desta forma, um laço forte entre o poder público e as forças privadas e serve como veículo de comunicação no município;
3. Possibilita também a descentralização do poder e a divisão de responsabilidades dentro do município;
4. Ajuda a captar, canalizar e fiscalizar os recursos do FMT-Fundo Municipal de Turismo, integrando-se através deste nos circuitos econômicos do município. Além disso, articula, planeja e executa ações de uma equipe inter e multidisciplinar, reunindo competência e conhecimento das mais diversas áreas, promovendo conhecimento sobre as condições locais, o que o torna um fator de enriquecimento nas discussões da localidade pela somatória das idéias;
4. O conhecimento acumulado no Conselho e sua forma de constituição não partidária, ajuda a evitar a manipulação político-partidária, e estimulando e valorizando a participação popular.

Uma das vantagens destacadas por CHIAVENATO (1999:419) nesta forma de estruturação (equipe multifuncionais) é que permite uma comunicação mais direta entre os envolvidos (devido a inexistência de uma hierarquia e uma burocratização rígida), agilizando assim o processo de trabalho, repercutindo em menores custos financeiros e num maior engajamento e comprometimento das pessoas envolvidas.

Segundo as características que estabelece MINTZBERG (1995) sobre as estruturas organizacionais das empresas, pode-se enquadrar o CMT como sendo uma estrutura adhocrática. Esta estrutura é típica dos tempos modernos, das inovações sofisticadas que operam sob ambientes complexos e pouco estruturados e caracterizam-se por ser uma estrutura jovem e pouco burocratizada. Pois, dado a dinamicidade do processo de desenvolvimento turístico, esta estrutura pode proporcionar pouca formalização do comportamento de seus integrantes e conseqüentemente não respeitará os princípios clássicos da gestão e especialmente a(s) unidade(s) de comando e por isso o poder de decisão é distribuído entre todos os níveis de hierarquia, em função da natureza das decisões a tomar.

Na Adhocracia o poder de decisão pertence a todos os especialistas, independente de sua posição na organização. Sendo cada conselheiro um representante de um determinado setor da sociedade, presume-se que este possua alguns conhecimentos específicos do setor em que atua, embora estes nem sempre sejam especialistas. Nestas estruturas muitos especialistas estão alocados dentro da parte operacional da organização.

O caráter instável e dinâmico do processo de desenvolvimento turístico busca cada vez mais a inovação, seja nos seus produtos, serviços e objetivos e encontra nesta estrutura um dos seus pilares mais fortes. Esta dinamicidade se refletirá nas estratégias do grupo (CMT) que podem mudar estas constantemente, em virtude das implicações democráticas e dos diversos interesses envolvidos, bem como do ambiente externo.

Um outro traço que caracteriza esta estrutura são os conflitos e a agressividade (são elementos vitais na Adhocracia, o trabalho dos quadros consiste em canalizá-los para fins produtivos) e trabalham com o imprevisível e ficando a mercê de muitos fenômenos e acontecimentos. Segundo as idealizações de MINTZBERG, (1979) pode-se encontrar neste contexto a “Adhocracia Temporária”, quando se tem projetos únicos e com tempo determinado. A organização de um evento é um exemplo, pois reúne profissionais de diferentes áreas, onde o objetivo principal é organizar o evento sem que ocorra imprevistos. Ainda pode-se citar o exemplo de uma excursão de viagem, onde as pessoas com conhecimentos específicos ( o guia, intérprete, etc) que trabalham com o objetivo final de satisfazer o cliente em uma situação específica.

Percebe-se assim que a estrutura organizacional de um conselho, pode possuir muitas características da estrutura adhocrativa, embora, nem todas as características sejam compatíveis, chegando no máximo a uma aproximação desta estrutura. Da mesma forma não se pode dizer que existe organizações puras, no que se refere a um tipo de estrutura, pois uma única empresa pode possuir características e estruturas variadas de acordo com o seu processo de produção, com o ambiente onde esta inserida ou ainda do estágio de evolução em que se encontra ou de seu ciclo de vida.

## **8 PRESSUPOSTOS PARA O FORMAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE TURISMO<sup>9</sup>**

Mesmo respeitando a autonomia de cada município, torna-se necessário estabelecer alguns princípios que não podem ser esquecidos na formação do CMT, uma vez que muitos erros são frequentes neste processo e falta de conhecimento e experiências dos responsáveis pelo turismo e pelos participantes do conselho pode representar um entrave no desenvolvimento do turismo. Um dos primeiros passos, deve ser propôr a criação preliminar de uma comissão informativa que fará estudos junto à lei orgânica municipal e aos conselhos existentes para identificar os possíveis segmentos e entidades a participar no Conselho. A criação do conselho pode se dar a partir de um órgão já existente, como uma comissão, ou grupo de estudos, etc. O conselho deve, de preferência, ser criado por lei, junto com o FMT-Fundo Municipal de Turismo, uma vez que existe uma interdependência entre fundo e conselho<sup>10</sup>. A proposta da comissão informativa tem que ser enviada ao Prefeito e aos Vereadores para discussão e depois passam pela aprovação na Câmara Municipal. A

---

<sup>9</sup> Os pressupostos aqui levantados partiram de orientações da Profª Deise Maria Fernandes Bezerra ( Secretária Executiva da Paraná Turismo e professora do curso de turismo da Universidade Federal do Paraná )

<sup>10</sup> Esta interdependência se dá em virtude do conselho necessitar de recursos financeiros para concretizar suas ações, muito embora possa existir um conselho sem um fundo, neste caso a função do conselho seria propriamente consultiva, ou seja, neste caso o órgão assessoraria o governo municipal ou outros órgãos.

elaboração do anteprojeto de lei e da própria lei que cria o CMT deve ser constituída, se for possível, com consenso.

Um conselho que inspire credibilidade, não pode ser uma extensão do Poder Público Municipal, seja do Prefeito ou de uma Secretaria, mas sim representar um colegiado de entidades (e não de pessoas) de relevância para o setor turístico do município, garantindo, desta forma, a sustentabilidade política do CMT. Este deve, na medida do possível, funcionar em caráter permanente e não pode sofrer descontinuidade em suas ações administrativas, nem mesmo quando houver troca de líder no poder executivo, pois este fato pode desestruturar a desestimular as pessoas envolvidos, correndo o risco de cair em descrédito perante a comunidade e todos aqueles participantes do conselho.

Cada CMT tem que possuir metas, objetivos e fundamentos regulamentados por Decreto, que geralmente é de competência do Prefeito, deixando a composição, funções e atribuições para um Regimento Interno desenvolvido independentemente pelos conselheiros.

Na composição do Conselho é adequado que se possua mais da metade de seus membros oriundos da iniciativa local ligados direta ou indiretamente ao setor turismo. O Conselho para bom andamento de suas atividades, deve dispôr de uma Secretaria Executiva ligada a alguma entidade participante para que lhe dê suporte burocrático. Neste contexto, é da maior importância que os seus membros jamais sejam remunerados, pois o trabalho por eles desenvolvido é exercido em caráter voluntário e em prol da comunidade.

O presidente do Conselho deve ser eleito dentre seus membros. Na substituição dele, ao término do seu mandato, deve ser levado em consideração que o sucessor já disponha de experiência no Conselho de pelo menos um ano de atividades e de que seja um membro participativo e além do que é desejável de um "verdadeiro líder".

Os pré-requisitos já apontados mostram que a criação de um CMT serve principalmente para ampliar o campo democrático dentro da sociedade civil, utilizando as condições atuais das Constituições Federal e Estaduais. Dentre as atribuições do conselho e seus conselheiros, cabe conscientizar a comunidade sobre a importância do turismo dentro deste processo e também divulgar as atribuições e responsabilidades deles perante toda a sociedade, como a participação no desenvolvimento do plano municipal de desenvolvimento turístico, discussão e deliberação sobre o desenvolvimento de projetos e ações de interesse turístico<sup>11</sup>. É indispensável, neste sentido, que o Conselho restrinja as suas ações exclusivamente aos interesses da atividade turística em si, não servindo, em hipótese alguma, a interesses político-partidários e/ou pessoais. Deve-se assim articular a função do turismo na comunidade, em sintonia com outros objetivos democráticos, como educação e planejamento territorial, em que beneficie a comunidade na sua totalidade. Para alcançar este objetivo, torna-se necessário elaborar uma minuta do Regimento Interno, a ser discutida em plenária com os participantes, tendo como função, definir de forma transparente e clara a finalidade do CMT. O Regimento deve apontar também a forma da constituição do CMT, as competências, a dinâmica e o funcionamento, como também a organização das assembléias (ordinárias e extraordinárias). Precisa definir,

---

<sup>11</sup> As atribuições de um conselheiro são variáveis, ou seja, vai depender da forma como o Conselho e de seu Estatuto Interno estão elaborados, preservando-se assim as necessidades e interesses de cada local.

igualmente, a Secretaria Executiva e a Presidência, como também as comissões. Além disso, o regimento é necessário para regularizar a gestão dos recursos (humanos, materiais e financeiros), as disposições gerais e as atribuições e responsabilidade de cada integrante do conselho.

Quando este processo de definição do regimento e conseqüentemente das responsabilidades da insituição e seus envolvidos é feito de forma equivocada e desorganizada, certamente serão freqüentes os conflitos internos e externos na insituição podendo levá-la a total inoperacionalidade.

## 9. O PAPEL DOS CONSELHEIROS MUNICIPAIS DE TURISMO

Segundo DRUCKER (1999:126) apud HUBBARD<sup>12</sup>, um conselheiro devem desempenhar ao mesmo tempo o papel de governador, patrocinador, embaixador e consultor são os quatro papéis principais. Governadores porque governam uma instituição, patrocinadores porque direta (obtenção ou doação de fundos) ou indiretamente (com o seu trabalho, por exemplo) ajudam a manter o Conselho. Embaixadores porque por comungarem de objetivos semelhantes e de uma mesma missão os conselheiros, representam o Conselho em qualquer ocasião e perante qualquer órgão, interpretando a missão do mesmo. E finalmente consultores, porque cada conselheiro geralmente possui uma formação profissional específica, e muitas vezes a sua profissão e formação profissional tem um laço direto da sua indicação para o Conselho. Uma forma de uniformizar um pouco a linguagem dos conselheiros em relação a um assunto comum (o turismo, por exemplo) é promover alguns cursos, oficinas e até mesmo algumas visitas técnicas a alguns lugares de interesse, para que assim haja um processo de capacitação e de percepção da temática e da realidade que os cerca.

Um dos fatores essenciais para que os conselheiros possam atuar de forma plena no conselho é a dissiminação de informações<sup>13</sup> de forma rápida e democrática<sup>14</sup>. Isso implica a existência de um suporte de informação integrada que possibilite aos conselheiros estarem cientes de todas as situações vivenciadas pelo conselho. A informação é uma das principais bases de um conselho, pois segundo DRUCKER (1997:132) uma organização sem fim lucrativo (no caso, um conselho) deve ser uma organização de aprendizado. A

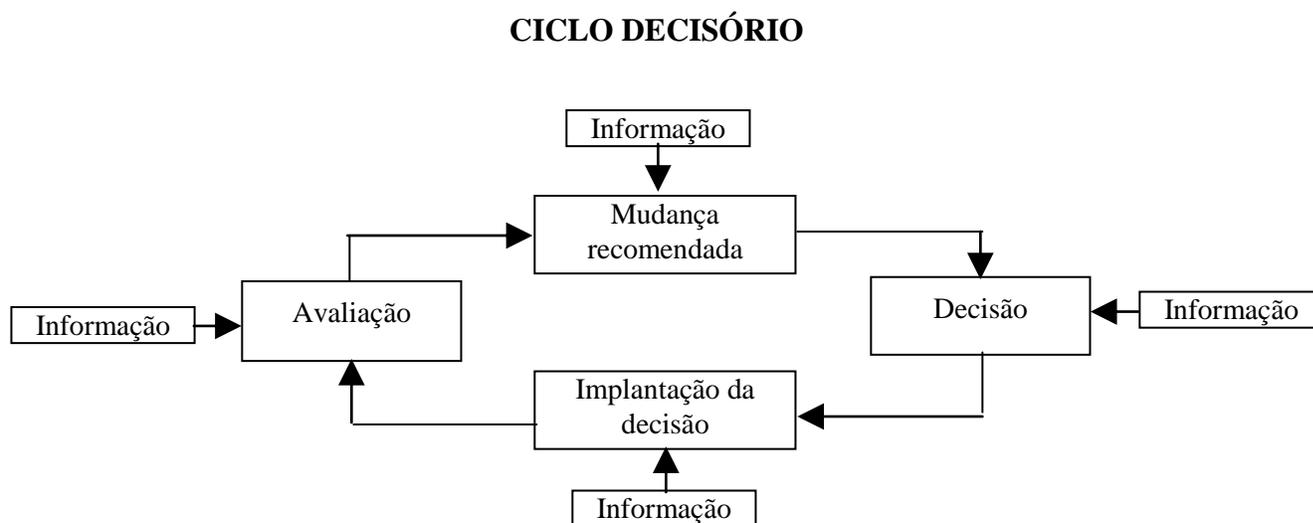
---

<sup>12</sup>David Allan Hubbard é presidente do Fuller Theological Seminary em Pasadena, Califórnia. Embora HUBBARD apresente algumas idéias interessantes sobre a estrutura e funcionamento de um conselho, seus conhecimentos são de uma instituição com características diferentes (uma vez que se trata de uma instituição religiosa, apresentando uma certa rigidez hierárquica) e portanto um pouco distante de um conselho municipal de turismo.

<sup>13</sup> Devido ao conselho apresentar uma estrutura com pouca burocratização e formalização de comunicação, (como na estrutura adhocrática) demonstra assim uma tendência natural para uma ampla disseminação de informações, mas que precisa constantemente ser avaliada e reavaliada para que a comunicação e disseminação dentro do conselho seja o mais eficiente possível.

<sup>14</sup>De acordo com o relato de HUBBARD na obra de Drucker (1999:128) o conselho poderia sofrer uma certa dominação por aquele que o presidência, descaracterizando assim o processo democrático do conselho. “O estilo que desenvolvi ao longo dos anos é de usar uma pessoa, por exemplo o presidente do comitê, para defender a mudança que estou propondo. Assim eu posso ser muito passivo na reunião, porque muito tempo foi gasto na educação e orientação dos membros chave do conselho; eles eliminam as interferências e defendem minha proposta” DRUCKER (1999:128).

informação torna-se assim um dos elementos imprescindíveis durante todo o processo de decisão, como se pode-se verificar na seguinte ilustração:



Fonte: ACKOLFF, *apud* BARRETTO (2001:26)

## 10. POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DOS CMT

Em alguns Estados brasileiros a longo prazo, pretende-se que sejam liberados recursos públicos da área do turismo para os municípios que disponham de um Conselho (ou outro órgão similar), de Fundo e de Planos Municipais de Turismo constituídos, uma vez que a existência destes órgãos presupõem um processo de organização de conhecimentos e informações disponíveis sobre o mercado, diminuindo os riscos de investimento.

Além dos recursos canalizados pelo Fundo, existem outras possibilidades de atuação financeira do Conselho<sup>15</sup>, como à liberação de uma linhas de crédito, fornecida aos pequenos proprietários de empreendimentos turísticos pelo Governo do Estados ou de ONGs-Organizações Não-Governamentais.

No tocante ao processo burocrático de liberação de recursos poderia se dizer que a viabilidade do empreendimento deve ser analisada pelo Conselho, que, por sua vez, encaminha para o Governo do Estado, através de seu órgão oficial do turismo. Após análise encaminha para um órgão ou Agência de Fomento do Estado para liberação dos recursos<sup>16</sup>. Com estas medidas, pode se esperar que o setor privado funcione como

<sup>15</sup> Hoje esta sendo repensado o fato do conselho possuir e deliberar recursos financeiros, uma vez que já foram detectados alguns problemas a este respeito.

<sup>16</sup> Este tipo de procedimento vinha ocorrendo até recentemente no Estado do Paraná, envolvendo o Conselho Municipal de Turismo, o Órgão Estadual de Turismo (Paramá Turismo) e a Agência de Fomento do Estado.

um instrumento de pressão, impulsionando as atividades do Conselho, evitando desta forma sua estagnação e alienação.

Com o que foi dito, tem-se que a idéia original de criar um Fundo pautado na sua independência dentro da própria comunidade, se contradiz com a atuação convencional dos Estados, que vinculam a este a liberação ou não de recursos de maneira direcionada, conforme os critérios estabelecidos pelo governo e não pelos poderes locais.

## **11. PROBLEMAS DE ORGANIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CMTs.**

Hoje, em muitos municípios, é comum encontrar um CMT e um FMT, ambos constituídos de forma legal e aprovados pela Câmara de Vereadores, mas que, entretanto, não funcionam efetivamente, quer por razões políticas, econômicas ou operacionais.

Atualmente, é ainda difícil avaliar a atuação dos Conselhos em todos os municípios onde existe. Em muitos casos, como no Estado do Paraná, a atuação de alguns Conselhos é inexistente ou incipiente. Em alguns pode-se encontrar todo um processo de mobilização social e trabalho democrático, embora em outros casos, se verifique a dominação política de algumas pessoas e/ou instituições. Foi o que demonstrou, por exemplo, um estudo realizado por MESQUITA (2003:61) sobre os fóruns de Orçamento Participativo em Icapuí (MG). Neste estudo se verificou que o Fórum era paritário, pois na sua composição, 63,9% dos conselheiros eram funcionários públicos, 8,3% prestavam serviços terceirizados para a Prefeitura, 5,6% eram estudantes e apenas 22,2% possuem outras atividades profissionais. Ou seja, em grande parte os membros do conselho estavam ligados direta e indiretamente do setor público sendo assim extensão do poder público e descaracterizando totalmente os reais princípios que sustentam um conselho. Tais fatos ocorrem provavelmente pela má formação destes Conselhos e principalmente de suas leis e regimentos internos, que deixam lacunas em sua estrutura, o que, por sua vez, prejudica o bom andamento das atividades do Conselho e do turismo no município, impedindo a independência do órgão.

Existe assim uma dicotomia no que concerne a constituição dos conselhos, pois algumas vezes são formados por membros diversos e que não tomam conhecimento de outros conselhos e instituições afins de que os cercam, agindo de maneira isolada e não integrada a estas entidades. Por outro lado pode-se ter uma situação inversa onde os conselheiros são sempre os mesmos independentemente da instituição, demonstrando uma “sobrecarga” nos sistemas participativos. Por outro lado este fato pode ser encarado de maneira positiva quando julga-se que as ações poderiam estar se dando de maneira integrada, haja visto que os conselheiros possuem diferentes visões e experiências sobre outras atividades sociais e até mesmo na forma de estruturação e operacionalização de outros conselhos.

TACHIZAWA (2002: 195) coloca ainda, que não é raro se deparar com o desconhecimento dos conselheiros no que compete a sua contribuição para com a organização, gerando com isso uma certa inércia e frustração por parte dos conselheiros, que outrora poderiam ter seus potenciais amplamente explorados, maximizando assim os resultados da organização. É o que comprova uma pesquisa realizada por MESQUITA (2003) quando identificou os pontos positivos e negativos apontados pelos conselheiros no exercício de sua

função. Os conselheiros perceberam como ponto positivo, os benefícios da participação popular, a oportunidade de participarem dos processos decisórios, podendo discutir acerca dos problemas do Município e de fiscalizarem as Políticas Públicas. Já no tocante aos pontos negativos destacou-se a ausência do secretariado nas reuniões, falta de quorum e de informações nas reuniões, e a falta de poder de decisão que correspondeu a 16,7% das respostas, o que significou segundo a pesquisadora o resultado mais expressivo das respostas acerca dos pontos negativos. Assim a falta de informação e a falta de poder de decisão encontram-se com problemas centrais no delineamento dos trabalhos de um conselho. Em decorrência dos problemas políticos é necessário uma análise mais aprofundada de cada caso isoladamente.

Surpreendentemente o bom funcionamento de um CMT, pode gerar problemas, pois cada dia mais, os CMTs que efetivamente funcionam, estão realizando ações efetivas, encaminhando projetos porpostas aos prefeitos e Câmara de Vereadores Municipais. Projetos estes das mais diversas ordens, (que se referem ao planejamento urbano, paisagismo, formação de mão-de-obra, resolução de problemas ambientais e sociais, etc.), o que acaba provocando uma disputa de poder entre o CMT e vereadores municipais, levando estes últimos em muitos casos a entrarem em conflito com o CMT.

O CMT e o FMT podem servir como incentivo para uma ampla atuação da população na área do turismo, fortalecendo o nível local. Sob este aspecto, observa-se que ocorrem processos políticos paralelos entre os órgãos constitucionais e o Conselho. Isto vem, ocasionalmente, provocando rupturas e desentendimentos, onde o próprio turismo poderá "sair perdendo". É freqüente encontrar-se uma certa incompatibilidade entre técnicos do nível Estadual e representantes da própria comunidade, devido ao aspecto de conhecimentos divergentes (conhecimento técnico e onipresente contra conhecimento social e local). Os múltiplos interesses que permeiam um conselho municipal de turismo podem gerar atritos pois diferentemente das organizações sem fins lucrativos de caráter privado (que são subordinados a uma hierarquia, e a um grande comprometimento pessoal), num conselho municipal de turismo, que tem caráter público, os seus conselheiros, teoricamente, estão imbuídos de uma maior liberdade de opinião, o que por sua vez pode representar uma lentidão no processo de discussão e decisão das ações.

## **12. O FUNDO MUNICIPAL DE TURISMO**

Um elemento importante para o funcionamento do Conselho é a disponibilidade de recursos financeiros. Por isso, torna-se necessário a criação de um FMT-Fundo Municipal de Turismo. A constituição e a operacionalização do FMT, é instrumento imprescindível para o prosseguimento das atividades do CMT e, conseqüentemente, do desenvolvimento turístico municipal no seu conjunto.

O FMT esta atrelado ao Conselho, servindo como instrumento de captação de recursos para viabilizar projetos e linhas de ações propostas pelo mesmo. Assim, a existência do Fundo permitirá a possibilidade de que o Conselho tenha uma maior independência e autonomia política e financeira, impedindo influências políticas partidárias e de interesses pessoais, uma vez que a destinação dos recursos deve seguir as orientações dos conselheiros e de sua presidência e secretaria executiva.

A iniciativa de criação do FMT deve ser da Prefeitura Municipal e/ou da Câmara de Vereadores, mas pode ser provocada também por uma comissão municipal de turismo, ou outra entidade. O início do processo de criação do FMT se dá através de um projeto de lei e a origem dos recursos é regida por leis estaduais, com justificativa legal por parte da Câmara de Vereadores. Os recursos orçamentários devem ser previstos no ano anterior. As aquisições e concentrações são regidas por lei estadual (Lei das Licitações Públicas). A Prestação de contas dos recursos deve ser feita junto aos Tribunais de Contas do município, do Estado ou da União, conforme origem dos recursos. A responsabilidade legal perante estes órgãos (TCM/TCE/TCU Tribunal de Contas Municipal, Estadual e da União) é de responsabilidade legal do Prefeito, mas podendo ser realizado informalmente por membros do Conselho, que devem proceder a fiscalização das ações do CMT.<sup>17</sup>

O FMT pode ter como fontes recursos públicos, orçamentários e privados<sup>18</sup>. Segundo TACHIZAWA (2002:176) os doadores podem ser pessoas ou instituições que em geral compartilham com a missão, valores e objetivos gerais da organização. No entanto, qualquer recurso que entre no Fundo, deve ser tratado como recurso público, mesmo aqueles de origem privada.

O FMT por sua vez, é composto por membros (que não são necessariamente os mesmos do CMT), que são responsáveis pelos trâmites financeiros e prestam contas a Prefeitura Municipal. O Comitê do Fundo deve ainda captar recursos, assinar a liberação de verbas e prestar contas do Fundo ao Conselho.

Outro fator relevante a ser discutido diz respeito a prestação de contas, que pode ser feito pelos conselheiros e publicado através de veículos de comunicação. A este respeito MESQUITA (2003:61)<sup>19</sup> verificou que nos Fóruns de Orçamento Participativo do município de Icapuí (Belo Horizonte), que no tocante a prestação de contas por parte dos conselheiros: 66,7% disseram que acompanham os recursos e 33,3% disseram que não acompanham. Dos que acompanhavam a prestação de contas 29,3% o faziam através da Prefeitura e suas secretarias, 25% acompanhavam e fiscalizam diretamente, 20,8% através das reuniões do Fórum, 8,3% através de extrato bancário, 8,3% através das associações sociais e 8,3% de outras formas. Dentre os que os que não acompanhavam a prestação de contas (33,3%) se procurou saber por que eles não o faziam e então verificou-se que 50% deles afirmaram que era por causa da falta de informações, 16,7% afirmaram pela que falta de tempo, 16,7% por desinteresse, e 16,7% devido a outras razões.

---

<sup>17</sup> Embora no conselho municipal de turismo haja uma certo controle sobre as movimentações financeiras, em contraposição este mesmo controle no processo de planejamento e execução das ações, possuindo assim livre arbítrio para a operacionalização do conselho.

<sup>18</sup> Segundo TACHIZAWA (2002:11) apud ADULIS (jan. 2002) "a captação de recursos é um dos maiores desafios que as organizações do Terceiro Setor enfrentam na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se vêem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos."

<sup>19</sup> Este estudo faz parte dos resultados da pesquisa "Possibilidades e Limites da Inovação Institucional: um estudo comparado sobre o orçamento participativo". Estudo este coordenado pelos professores Leonardo Avritzer e Zander Navarro e teve o financiamento da Fundação Ford. Os resultados serão publicados no livro "A Inovação Institucional no

### **13.0 O PLANO MUNICIPAL DE TURISMO E O INVENTÁRIO TURÍSTICO MUNICIPAL COMO INSTRUMENTOS NORTEADORES DO CMT- CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO**

Para que o turismo sustentável, seja alcançado é necessário que se tenham alguns instrumentos norteadores no processo de desenvolvimento turístico que garantam transparência e participação da população. Isto se faz em parte através da realização de um Plano Municipal de Turismo concebido dentro de uma postura participativa.

O desenvolvimento de um plano deste tipo é baseado num diagnóstico, que avalia as condições atuais no município e alguns possíveis cenários de atuação no turismo, apontando, na sua análise, os pontos fracos e fortes do município. Cria, desta forma, num processo social, uma adequação entre comunidade, produto ofertado, mercado e turistas. Feito isso, os participantes devem estar plenamente aptos a realizar os objetivos do plano, que garantem, através dos seus princípios claramente articulados e conhecidos, uma transparência ampla da política turística. Na formulação do plano devem constar objetivos realistas, que sejam efetivamente exequíveis dentro do contexto municipal. É necessário examinar algumas alternativas possíveis para alcançar determinados objetivos. Em muitos casos, a análise da situação e o processo da evolução do produto mercadológico já identificam as alternativas. A metodologia do planejamento estratégico do turismo municipal, levado a cabo pelo PNMT, prevê uma avaliação constante deste planejamento ( administração estratégica<sup>20</sup>) a fim de adequá-lo as mudanças externas (políticas, econômicas, culturais, ambientais)<sup>21</sup>.

Não existe uma regra para a preparação de um plano. A natureza do município e dos recursos turísticos (do ambiente) é que irá determinar que tipos de estratégias e que caminhos deverão ser tomados. Para a formação de um plano é, contudo, necessário que exista um IVT -Inventário da Oferta Turística completo, pois a falta de informações de base resultará em um plano falho e que não conduzirá com a realidade.

O IVT- Inventário da Oferta Turística é um documento resultante de um processo de coleta e ordenamento de dados, de levantamento de informações de quase todas as áreas que afetam o turismo. Tenta-se estabelecer uma avaliação quantitativa e qualitativa de todos os recursos disponíveis. A análise dessas informações é feita posteriormente no processo de planejamento.

Assim, o IVT se reveste de significativa importância uma vez que possibilitará o conhecimento da realidade e do potencial local, servindo também como uma base técnica e material para consulta, divulgação e conscientização de investidores, turistas e da própria comunidade. O IVT deve ser atualizado constantemente para que subsidie o planejamento turístico do município em todas as suas fases. É também através deste IVT

---

Brasil", pela Cortez. Este trabalho pode ainda ser acessado pelo endereço eletrônico: <http://www.democraciaparticipativa.org/>

<sup>20</sup> Como coloca SANTOS et al. (2003:29) "O Planejamento Estratégico (PE) tradicional-estático, inflexível- não supre mais essa necessidade de readaptação, sendo substituído por uma gestão mais dinâmica baseada na Administração Estratégica".

<sup>21</sup> O que se observa na prática, em alguns municípios do Paraná por exemplo, é uma falta de percepção das mudanças (internas e externas), pelos integrantes da organização, que por sua vez impedem que estes consigam reformular os rumos do plano municipal de turismo.

que se podem medir os avanços e retrocessos no desenvolvimento turístico municipal, através de informações como fechamento ou criação de hotéis, restaurantes, criação de infra-estrutura, etc.

Conforme as recomendações de BEZERRA (2002), um IVT é composto levando em conta as seguintes considerações:

1. Avalia a oferta turística, com os atrativos naturais, históricos e culturais, inclusive de manifestações e tradições, recursos científicos, eventos e acontecimentos programados e outros;
2. Apresenta uma listagem de equipamentos e serviços turísticos, como meios de hospedagem, possibilidades de alimentação, agenciamento de transportes, instalações para eventos, lugares de entretenimento e serviços gerais;
3. Mostra, de forma completa, toda a infra-estrutura de apoio turístico, como sistema de transporte, de segurança, de comunicação, de atendimento médico e hospitalar e de infra-estrutura básica, como água, energia, esgoto, limpeza e educação;
4. Caracteriza a demanda turística, procurando saber quais os possíveis visitantes do município, os seus motivos, o seu poder de compra e as suas opiniões sobre o serviço ofertado;
5. Determina a receptividade, o nível de conscientização e a capacidade informativa dentro da comunidade;
6. Verifica o perfil da mão-de-obra disponível, inclusive a escolaridade e o nível de qualificação, e as entidades formadoras;
7. Deve-se levantar ainda os projetos existentes em diferentes áreas que de alguma forma venham contribuir para o desenvolvimento turístico, como na área ambiental, cultural, urbanística, agropecuária, de educação, de promoção, de desenvolvimento, etc; e
8. Por último, precisa-se verificar a legislação existente, como Plano Diretor, Plano de Desenvolvimento Turístico, Lei Orgânica Municipal, Legislação de Uso e Ocupação do Solo, Legislação de Preservação Ambiental, Legislação de Proteção do Patrimônio Histórico Cultural, Legislação de Incentivo Fiscal para o Turismo, etc.

Desta forma, o IVT representa a soma dos conhecimentos locais sobre a realidade social, cultural e ambiental do município. Quanto mais abrangente na sua elaboração, mais diversificada e provavelmente mais atraente a imagem do município que pode ser transportada do IVT para a elaboração de uma estratégia de marketing.

O Plano representa, desta forma, o resultado de um processo amplo de discussão interna do município. Representa também, entretanto, uma restrição ao conhecimento local, esquecendo que cada município apresenta nas circunvizinhanças outros municípios com atrativos e equipamentos semelhantes. Perde-se, assim, a noção de um esforço regional para o desenvolvimento turístico.

## **CONCLUSÃO**

Esta análise não teve como objetivo determinar como se deve se estruturar e funcionar um conselho mais sim deslumbrar as formas como este vêm sendo concebido e demonstrando seus riscos e benefícios. Assim a formação e estruturação do conselho vai depender diretamente das condições ambientais (sociais, políticas, econômicas, etc) de onde estiver inserido e dos objetivos a que se propõem. O entendimento da complexidade que envolve o processo de desenvolvimento turístico e dos múltiplos interesses que envolvem um conselho municipal, devem ser analisados de forma profunda e crítica, para que haja realmente um funcionamento e participação efetiva destas organizações em nossa sociedade.

Mas dada a natureza ainda prematura do processo de desenvolvimento turístico e de seu planejamento no Brasil e igualmente dos conselhos, torna-se difícil avaliar a funcionalidade e importância desta organizações no setor turístico, mesmo porque são escassos e quase inexistentes, os estudos e informações referentes a esta temática.

São inegáveis os benefícios de uma gestão compartilhada do turismo frente ao velho modelo de gestão centralizada. O fator mais de maior dificuldade, no entanto, é incorporar esta estrutura democrática e flexível na mente dos gestores, principalmente aqueles ligados ao setor público. Igualmente difícil é estabelecer relações de convivência com órgãos públicos, quase sempre pesadas e burocratizadas e organizações privadas, normalmente desacostumadas a olhar para o seu entorno como fonte de competitividade.

## BIBLIOGRAFIA

BARRETTO, Margarita. **Planejamento e Organização em Turismo**. São Paulo:Papirus, 2001.

BEZERRA, Deise Maria Fernandes. **Uma abordagem conceitual do inventário**. Oficina de III Fase, Passo II Curitiba: Documento dactilográfico, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997 (tradução Nivaldo Montingelli Jr)

LEAL, Rogério Gesta; ARAUJO, Luiz Ernani Bonesso de (Orgs.). **Direitos Sociais & Políticas Públicas: Desafios Contemporâneos**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001

MESQUITA, Erle. **Reestruturação Administrativa: Desafios e Perspectivas**. Disponível em: <<http://www.democraciaparticipativa.org/>>. Acesso em 10 de setembro de 2003

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes : estruturas em cinco configurações**. São Paulo : Atlas, 1995. (trad. Cyro Bernardes)

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Programa Nacional de Municipalização do Turismo: Planejamento de Turismo Sustentável em Nível Municipal**. Madri, Espanha, 1994.

PAULICS, Veronika (org.). **125 Dicas – Idéias a ação municipal**. São Paulo: Polis, 2000.

SANTOS, Carlos H. Schuch.; WEGNER, Douglas.; SWAROWSKY, Aneliese. **Construindo o Futuro Desejado**. Revista de Negócios: Blumenau, v. 7, n 3, p. 29-38. Julho/Setembro de 2002.

TACHIZAWA, Takesht. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. São Paulo:Atlas, 2002.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica: conceitos**. (trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves) São Paulo: Atlas, 2000.