

Definindo equipe, atribuindo funções, estimando custos e prazos

1. Introdução

O presente material foi elaborado no âmbito do Projeto Gestão Além do Horizonte (PGAH), desenvolvido pelo curso de Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) durante o primeiro semestre de 2018, em parceria com a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR-MG). Tal iniciativa, que não envolve transferência de recursos financeiros, tem como objetivo fornecer auxílio técnico para que os municípios de Minas Gerais elaborem seus Planos Municipais de Turismo (PMTs).

As orientações que ora se apresentam se configuram como sugestões para as equipes municipais, de forma que a não observância dessas não implica em impedimento para a estruturação de Planos Municipais de Turismo competentes e adequados para o desenvolvimento dessa atividade turística em suas respectivas cidades. Entretanto, considerando o contexto geral de crise fiscal que aflige à maioria das administrações municipais mineiras, torna-se necessário buscar a otimização dos esforços do Poder Público, de seus servidores e da sociedade civil engajada: assim, o presente material permite que se conduza o processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo de forma mais eficiente – tanto do ponto de vista dos recursos financeiros e humanos, como também da manutenção do ritmo de funcionamento usual da Prefeitura.

É importante que o esforço de planejamento não se torne um fator de transtorno para a administração municipal. Evitar gastos desnecessários, ocupação excessiva de mão de obra da Prefeitura, assim como a perturbação das rotinas administrativas normais, é essencial para que o Plano Municipal de Turismo cumpra seu papel de contribuir para a melhoria das condições de vida da população local. Afinal, um dos objetivos mais importantes do Projeto Gestão Além do Horizonte (PGAH) é o de fomentar a cultura do planejamento junto às Prefeituras Municipais mineiras – uma meta que não se atinge através da imposição de esforços e custos proibitivos.

Dessa forma, cada equipe municipal de planejamento deve avaliar as condições de trabalho das quais dispõe para a elaboração de seu Plano Municipal de Turismo e, na medida do possível, buscar se adequar às recomendações do presente capítulo. Quando tal adequação não for possível, recomenda-se atenção às **funções** a serem desempenhadas por cada item do presente material de orientação: assim, é possível pensar em alternativas para o cumprimento das **mesmas funções** a partir de outras estratégias de ação. Essa metodologia será retomada, ao longo do texto, a partir de exemplos contextualizados em cada situação específica.

O presente material de orientação foi elaborado a partir de duas publicações básicas: “Orientações para o Planejamento e Gestão Municipal do Turismo” (SETUR-MG, 2014) e “Planos Locais de Habitação de Interesse Social: Como fazer” (SEDRU-MG, 2009). A primeira publicação, de leitura recomendada, traz em si amplas definições sobre o campo das políticas públicas em Turismo, processos de planejamento, participação social e normativas técnicas e legais norteadoras da atividade turística. A partir de tais referências, o presente capítulo desenvolve abordagens práticas, voltadas para situações reais do cotidiano das Prefeituras Municipais e de seus servidores encarregados do planejamento local; é essa, enfim, a contribuição principal do presente material. Em relação à publicação de autoria da SEDRU-MG (2009), é dessa a metodologia de relacionamento e organização das atividades das equipes municipais de planejamento que norteia o Projeto Gestão Além do Horizonte.

---

<sup>1</sup> Paulo Ricardo Diniz Filho é Doutor e Mestre em Ciências Sociais (PUC Minas), Bacharel em Administração Pública (Universidade Federal de Uberlândia), Bacharel em Relações Internacionais (PUC Minas) e cursa Pós-Doutorado em Administração Pública (Universidade Federal de Viçosa). Leciona atualmente no curso de Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e no Centro Universitário Una. Entre 2007 e 2008, ocupou o cargo de Diretor de Planejamento da Rede de Cidades na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana de Minas Gerais (SEDRU-MG), e entre 2009 e 2011, o cargo de Diretor de Desenvolvimento de Programas e Projetos Habitacionais (SEDRU-MG) – ambas funções de intenso relacionamento com as Prefeituras Municipais mineiras.

É importante frisar, por fim, que apesar do presente material de orientação tomar por base publicações prévias, seu conteúdo é inteiramente inédito. Dessa forma, qualquer reprodução ou divulgação do presente material para além do âmbito do Projeto Gestão Além do Horizonte (PGAH) só pode ocorrer mediante autorização do autor.

O presente capítulo se encarrega de orientar as equipes municipais de planejamento ao longo da primeira etapa de elaboração dos PMTs: a etapa de preparação. Nesse contexto, serão oferecidas orientações a respeito de:

- a) formação da equipe municipal de planejamento;
- b) determinação do cronograma das atividades de elaboração do Plano Municipal de Turismo;
- c) estimativa de custos de elaboração do Plano Municipal de Turismo.

Para orientar essa etapa preparatória dos trabalhos da equipe municipal de planejamento, será enviado um modelo de cronograma, a ser preenchido e enviado para o Projeto Gestão Além do Horizonte. Nesse formulário-modelo de cronograma, também será possível registrar a previsão de custos para cada etapa do PMT.

## 2. A escolha da equipe municipal de planejamento

Conforme já mencionado, um dos objetivos mais importantes do Projeto Gestão Além do Horizonte (PGAH) é o de disseminar práticas de planejamento entre as administrações municipais mineiras. Sendo assim, a elaboração dos Planos Municipais de Turismo representa, além de um marco na organização de tal atividade econômica nas cidades, também um momento de desenvolvimento de capacidade técnica junto aos servidores públicos encarregados dos PMTs: o aprendizado adquirido poderá ser utilizado, com facilidade, em outras áreas de políticas públicas – uma vez que todas essas demandam planejamento, quase sempre em moldes assemelhados. Portanto, é importante ter sempre em mente o potencial de adaptação da presente metodologia de trabalho para a elaboração de planos municipais em outros campos das políticas públicas.

O elemento-chave para viabilizar tal adaptabilidade de conteúdos e práticas a várias áreas de planejamento é a consideração dos instrumentos a partir das funções que esses devem cumprir. Portanto, é importante sempre levar em conta que o presente material recomenda um curso de ação para que se cumpram determinadas funções: caso não seja possível seguir o mesmo caminho, é essencial que a alternativa de ação escolhida seja capaz de **realizar a mesma função** delineada inicialmente.

Com essa ressalva em mente, sugerimos a composição de uma equipe com **seis membros** para a elaboração do Plano Municipal de Turismo. É bom lembrar que, com a composição indicada abaixo, é possível reduzir o volume de trabalho para cada integrante da equipe, facilitar e aumentar a eficiência de tarefas essenciais (como divulgação, participação social e coordenação interna e externa à Prefeitura), além de reduzir alguns custos – especialmente na divulgação dos eventos participativos e dos resultados parciais da equipe de planejamento.

Vejam, portanto, os perfis e funções dos membros da equipe sugerida de elaboração do Plano Municipal de Turismo.

### 2.1 Ator “técnico”

Trata-se daquele que deve se posicionar como o coordenador geral das atividades de planejamento, integrando os demais encarregados de contribuir com a elaboração do PMT. Nessa condição, será também o responsável por todo o relacionamento com o Projeto Gestão Além do Horizonte (PGAH).

É importante que, devido à sua condição de destaque no processo de elaboração do PMT, o “ator técnico” seja o mesmo gestor que ocupe a função responsável pelo Turismo na Prefeitura Municipal. Dessa forma, o “ator técnico” terá plenas condições para manter a congruência entre a capacidade de atuação da Prefeitura e as demandas articuladas através da

elaboração do Plano Municipal de Turismo, evitando que as propostas finais do PMT estejam muito além da capacidade de execução do Município.

Há casos, entretanto, nos quais a pasta municipal dedicada ao Turismo também esteja encarregada de várias outras funções, de maneira que o Secretário Municipal dessa não possa oferecer dedicação especial à elaboração do Turismo. Nesse caso, sugerimos que a função de “ator técnico” seja ocupada por um servidor municipal graduado em Turismo, uma vez que esse também seria capaz de realizar a interlocução direta entre o Poder Público Municipal e o processo de elaboração do PMT.

O perfil sugerido para o “ator técnico” também o torna capaz de garantir que o PMT seja elaborado de acordo com as técnicas adequadas às políticas públicas de Turismo: trata-se, portanto, de uma tarefa de revisão técnica constante, realizada como garantia de que o PMT tenha formato coerente com as práticas usuais dos governos Estadual e Federal.

O “ator técnico” também deve atuar como um assessor técnico da equipe de elaboração do PMT como um todo, pronto a tirar dúvidas dos demais em relação às especificidades da atividade turística. No mesmo sentido, o “ator técnico” deve ser capaz de orientar os demais envolvidos na elaboração do PMT em relação às formas de atuação dos outros entes federados, como forma de compatibilizar os instrumentos de gestão municipais e viabilizar futuras cooperações e captações de recursos junto ao Ministério do Turismo e à Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais.

Para além das funções propriamente técnicas, o “ator técnico” atua como coordenador do processo de elaboração do PMT, de forma que cabe a esse acompanhar o dispêndio dos valores previstos para a construção do Plano, prestando contas desses. No mesmo sentido, cabe ao “ator técnico” verificar o trabalho dos demais integrantes da equipe municipal de planejamento, como forma de identificar possíveis falhas que possam vir a afetar setores do PMT.

Por fim, o “ator técnico” também representa a função de porta-voz oficial da equipe municipal de elaboração do PMT, disponibilizando sempre que necessário informações para órgãos de imprensa e demais interessados a respeito do andamento do processo de planejamento.

## 2.2 Ator de “apoio”

O ator de “apoio” deve ser responsável por integrar, ao processo de planejamento do PMT, as demais áreas de políticas públicas que possuem relação direta com o Turismo. Usualmente, trata-se das áreas de Cultura, Patrimônio Histórico, Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Esportes e Transportes – além de outras que, a depender das condições específicas de cada cidade, podem guardar relação próxima com a atividade turística.

É recomendável que o ator de “apoio” também seja um integrante da Administração Municipal, preferencialmente o titular da pasta municipal encarregada de uma das áreas correlatas ao Turismo acima mencionadas. Dessa forma, o ator de “apoio” pode oferecer suporte técnico ao planejamento em Turismo, trazendo constantemente a perspectiva das demais áreas de políticas públicas.

Considerando que, nas diferentes Administrações Municipais mineiras, a divisão de funções entre as Secretarias Municipais não é uniforme, convém desenhar o perfil do ator de “apoio” a partir da função que esse deve desempenhar no âmbito da elaboração do PMT: integrar o planejamento em Turismo às demais áreas de políticas públicas. Dessa forma, o ator de “apoio” deve sempre buscar contato constante entre as diversas áreas correlatas ao Turismo, independente da vinculação institucional desse: por exemplo, é possível também considerar o ator de “apoio” como um servidor vinculado ao Gabinete do Prefeito, uma vez que, nesse caso, o trânsito entre as diferentes secretarias municipais ficaria facilitado.

É importante destacar que a integração entre as diversas instâncias da Administração Municipal, tarefa essencial do ator de “apoio”, também inclui a garantia de viabilidade política do PMT e das ações contidas nesse. Assim, é importante que o ator de “apoio” também realize constante comunicação com o Gabinete do Prefeito e com a Câmara de Vereadores, mantendo ambas instâncias informadas a respeito do andamento do processo de elaboração do PMT e, ao mesmo tempo, garantindo condições políticas para a continuidade desse importante esforço de planejamento. Sabe-se que o planejamento público não se separa da vivência cotidiana da política;

afinal, toda e qualquer decisão tomada pelo Poder Público é uma decisão política. Portanto, para evitar que o PMT seja relegado a segundo plano depois de pronto, é importante manter os centros de poder político do Município – Gabinete e Câmara – informados a respeito do planejamento em Turismo e, principalmente, conscientes da importância desse instrumento de gestão municipal para o desenvolvimento da cidade e da sociedade. O papel político do ator de “apoio”, dessa forma, deve ser tão valorizado quanto suas funções especificamente técnicas.

### 2.3 Ator “financeiro”

Nas etapas finais de elaboração do Plano Municipal de Turismo, é essencial que sejam definidas as ações concretas a serem realizadas pela Prefeitura Municipal e pelos demais parceiros. Cada uma dessas, das mais simples ações aos projetos e políticas continuadas, implica em custos. Dessa forma, o ator “financeiro” deverá se encarregar dessa crucial etapa de formulação do PMT: estimar da forma mais realista possível os custos que serão necessários para se colocar em prática do Plano Municipal de Turismo, ao longo de seus quatro anos de execução.

Tão importante quanto estimar custos globais é também buscar os recursos necessários para a realização das ações dispostas no PMT. Sendo assim, o ator “financeiro” da equipe de planejamento deverá pesquisar as linhas de financiamento disponíveis nos governos Federal (tanto nas instâncias próprias do Turismo, quando em áreas correlatas que possam agir sobre pontos de interesse locais), Estadual (com destaque para a qualificação para recebimento do repasse do ICMS Turístico) e organismos de fomento públicos e privados, nacionais e internacionais. No mesmo sentido, o ator “financeiro” de planejamento deve também ter conhecimento do orçamento anual do próprio município, como forma de produzir estimativas razoáveis da disponibilidade de gasto da Prefeitura com ações ligadas – direta ou indiretamente – com as necessidades da atividade turística na cidade.

Ações de planejamento desvinculadas de estimativas realistas de recursos correm um sério risco de não serem implementadas. Porém, ao mesmo tempo, a escassez de recursos não pode ser encarada como um impedimento para o planejamento e a ação inovadora do Poder Público Municipal. Dessa forma, o ator “financeiro” deve também se encarregar de pesquisar alternativas de ação, no âmbito do PMT, que possam reduzir custos e utilizar de maneira mais eficiente os recursos com os quais a Prefeitura pode contar com mais disponibilidade: por exemplo, a utilização de instalações municipais já prontas, cessão de pessoal, veículos ou mobiliário próprios para ações de apoio ao Turismo.

No mesmo sentido, parcerias com a sociedade civil e o empresariado local podem ser consideradas como alternativas pelo ator “financeiro”, na determinação da melhor maneira de se executar as ações previstas no Plano Municipal de Turismo.

Percebe-se, dessa forma, que aquele que ocupar a posição de ator “financeiro” deve ter conhecimento substantivo a respeito das finanças municipais, assim como dos processos através dos quais o município recebe repasses federais e estaduais. O perfil ideal seria, assim, o de um servidor municipal lotado na pasta encarregada das finanças ou fazenda: as atividades demandadas para a elaboração do PMT seriam, portanto, intrinsecamente ligadas ao exercício diário das atribuições desse servidor.

É importante lembrar, também, que o ator “financeiro” será demandado com maior ênfase nas etapas finais de elaboração do Plano Municipal de Turismo, quando são delineadas em detalhe as formas através dos quais o PMT será colocado em prática. A cessão do servidor municipal para dedicação parcial à elaboração do PMT, portanto, não deve causar grandes distúrbios para o funcionamento da Prefeitura Municipal.

Caso não seja possível a alocação de um servidor municipal das áreas de finanças ou fazenda na equipe de elaboração do Plano Municipal de Turismo, recomenda-se que a posição de ator “financeiro” seja preenchida por alguém que já tenha envolvimento com a elaboração ou discussão do Plano Plurianual municipal (PPA) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Isso porque, como o PMT prevê ações para um período de quatro anos, há semelhança na forma como se organizam as metas, ações e gastos previstos no Plano Municipal do Turismo e a lógica geral do PPA e da LOA.

Ainda a título de sugestão, é possível alocar servidor encarregado da gestão dos convênios municipais como ator “financeiro” da equipe de elaboração do PMT. Nesse caso, trata-se de profissional afeito com o relacionamento com outras esferas federativas e as transferências de recursos entre essas, um conhecimento que contribui bastante para a busca de recursos para a execução do Plano Municipal do Turismo.

#### 2.4 Ator de “mercado”

Considerando a atividade turística como especialmente privada, é indispensável que o empresariado do município participe da elaboração do Plano Municipal de Turismo. A definição do papel específico de um ator de “mercado”, portanto, tem interesse não apenas em tornar a equipe de elaboração do PMT representativa, mas principalmente o objetivo de fazer com que os empreendedores locais possam colocar suas demandas e questionamentos diretamente junto ao esforço de planejamento: dessa forma, as medidas propostas no Plano não se distanciarão da realidade de quem vivencia diariamente as flutuações do turismo na cidade.

É ideal, portanto, que o ator de “mercado” não seja um integrante da administração pública local, mas sim um empresário associado ao ramo turístico: desde o setor hoteleiro até agências de viagens e companhias de transporte, passando por bares e restaurantes especialmente dedicados ao atendimento do turista. Assim, será possível trazer ao planejamento público a perspectiva do empresariado, aproximando o PMT do funcionamento dinâmico dessa atividade econômica.

A presença desse aporte na equipe de elaboração do Plano Municipal de Turismo, muito provavelmente, gerará estranhamento no âmbito em relação à visão dos demais atores já citados – todos esses integrantes do Poder Público. Entretanto, o objetivo é exatamente esse: suscitar o debate no âmbito da equipe do PMT, levando à formulação de políticas públicas mais aproximadas da prática que ocorre fora do âmbito da Prefeitura Municipal. Portanto, é preciso que todos os envolvidos estejam dispostos a dialogar e, em último caso, a ceder; só assim podem ser construídas ações equilibradas para nortear o PMT.

Além de contribuir com sua própria experiência, o ator de “mercado” da equipe de elaboração do PMT deve se encarregar de manter o restante dos empresários locais informados constantemente a respeito do andamento dos trabalhos de elaboração do Plano Municipal de Turismo. Evita-se, dessa forma, que atritos desnecessários surjam durante as reuniões participativas do PMT, que acontecerão ao final de cada uma das etapas de elaboração do PMT. No mesmo sentido, o ator de “mercado” deve reunir demandas do setor empresarial ligado ao Turismo no município, levando-as como pautas para os trabalhos de planejamento do PMT.

Cabe ao ator de “mercado”, também, propor possibilidades de parcerias com o empresariado de fora do município, como forma de impulsionar a divulgação local para públicos consumidores do restante do Brasil e do mundo. Nesse sentido, vale a lógica já exposta em relação ao ator “financeiro”: explorar ao máximo as possibilidades de atuação que não incorram em despesas expressivas para o âmbito do PMT. Afinal, a experiência empresarial do ator de “mercado” deve constituir uma contribuição importante para o processo de elaboração do PMT, indicando caminhos que possam ser explorados na proposição de medidas inovadoras para o turismo no município.

#### 2.5 Ator “profissional”

O integrante da equipe de elaboração do PMT aqui denominado como ator “profissional” deve ser, necessariamente, escolhido entre os trabalhadores ou profissionais autônomos do turismo no município. Dessa forma, assim como no caso do ator de “mercado”, é importante que não se trate de um servidor municipal a ocupar a função de ator “profissional”, pois ficaria comprometida a tarefa de trazer aos trabalhos de elaboração do PMT as necessidades, perspectivas e contribuições dos trabalhadores e autônomos do turismo no município.

No mesmo sentido, é importante que o ator “profissional” mantenha contato constante com os demais trabalhadores e autônomos do turismo na cidade, como forma de mantê-los informados a respeito das discussões que ocorrem no âmbito da equipe de elaboração do Plano

Municipal de Turismo. Considerando que o PMT será submetido a reuniões públicas periódicas de apresentação e debates públicos, é muito importante que todos os setores da sociedade local já tenham sido informados a respeito do conteúdo do planejamento em Turismo que se encontra em andamento: dessa forma, os eventos públicos se tornam produtivos e isentos tumultos.

O ator “profissional” da equipe de elaboração do PMT deverá trazer ao âmbito do planejamento municipal – assim como o já citado ator de “mercado” – perspectivas técnicas, cotidianas e propostas essencialmente diferentes em relação àquelas que serão oriundas dos servidores públicos. Sendo assim, é importante frisar que essa divergência não só é esperada, como também é tida como um elemento enriquecedor dos debates de elaboração do Plano Municipal de Turismo: todos os atores integrantes da equipe de elaboração do PMT devem ter em mente a necessidade de se atingir sempre o consenso, necessariamente compondo visões e interesses distintos.

A melhoria das condições de vida e de trabalho no ramo do Turismo e atividades correlatas deve ser um dos objetivos alcançados a partir da implementação do PMT, e a presença do ator “profissional” de forma constante na equipe de planejamento municipal tem o objetivo de dar voz direta e ativa a essa necessidade. Afinal, se o Plano Municipal de Turismo não estivesse direcionado para a melhoria na vida dos cidadãos da cidade, careceria em larga medida de sentido e, principalmente, deixaria de ser uma prioridade. Mais uma vez, portanto, destaca-se a necessidade de que todos os membros envolvidos na equipe de planejamento busquem constantemente o consenso: divergências são esperadas e acolhidas, da mesma forma que o crescimento coletivo só pode se dar a partir do momento em que todos abraçam o PMT e suas ações como interesse particular.

Em uma perspectiva institucional, é importante que o ator “profissional” mantenha contato direto com as entidades representativas dos trabalhadores em turismo e atividades correlatas no município, tais como sindicatos, cooperativas e associações de autônomos. Porém, também é essencial que o ator “profissional” não se limite ao papel de intermediário entre a equipe de planejamento do PMT e tais entidades de classe: é preciso manter canais de comunicação disponíveis em relação a trabalhadores individuais que tenham interesse na elaboração do Plano como um todo, permitindo ir além da representatividade corporativista.

## 2.6 Ator “comunitário”

Por fim, o integrante da equipe de elaboração do PMT que aqui é denominado ator “comunitário” deverá ter, como sua principal tarefa, a manutenção de comunicações contínuas com a sociedade civil do município. Nesse sentido, a pessoa selecionada para tal posição deve ter notoriedade entre a população, suficiente para já ser previamente conhecida e respeitada por boa parte das pessoas da cidade.

A função primordial do ator “comunitário” será divulgar o processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo junto a todas as esferas da sociedade, com a maior frequência e clareza possível. Dessa forma, os custos de divulgação dos trabalhos do Plano serão consideravelmente reduzidos, uma vez que o ator “comunitário” já é alguém previamente conhecido de seus conterrâneos. No mesmo sentido, cabe ao ator “comunitário” identificar demandas da sociedade e encaminhá-las para a equipe de elaboração do PMT, como forma de tornar ainda mais participativo o processo de planejamento.

É interessante que o ator “comunitário”, além de manter contato direto com a população, também se reúna periodicamente com as demais lideranças da comunidade, multiplicando a difusão de informações pelo município. É possível incluir, nesse contexto, também a Câmara de Vereadores, uma vez que os parlamentares municipais são eleitos com determinação clara de representar toda a população. A frequência do ator “comunitário” a reuniões abertas e sessões da Câmara, além de conscientizar o Legislativo a respeito das ações planejadas para o PMT, também busca construir apoio político para o Plano, tornando-o um instrumento de autoria e interesse coletivos.

Convém lembrar que, especialmente no caso do ator “comunitário”, é essencial garantir que as funções atribuídas a esse sejam cumpridas. Portanto, é possível considerar a formação de uma “comissão comunitária”, dividindo as tarefas de divulgação entre várias pessoas, ou mesmo

a distribuição das tarefas de divulgação entre os demais integrantes da equipe de elaboração do Plano Municipal de Turismo.

Como já dito no presente material, o formato aqui sugerido para a montagem de uma equipe de planejamento é opcional – porém, o cumprimento das funções que aqui são descritas é indispensável para que o Plano Municipal de Turismo seja elaborado de maneira clara, competente e viável para os parâmetros da Prefeitura e de seus servidores. Sendo assim, o quadro-resumo abaixo apresenta as funções básicas a serem desempenhadas no âmbito da elaboração do PMT, assim como os respectivos atores que podem se encarregar dessas.

<b>Composição ideal da equipe de elaboração do Plano Municipal de Turismo</b>		
<b>Integrante</b>	<b>Funções principais</b>	
1	Ator “técnico”	Coordenação geral da elaboração do PMT
		Prover apoio técnico à equipe quanto às especificidades da área do Turismo
2	Ator de “apoio”	Integrar as áreas correlatas ao Turismo no processo de elaboração do PMT: Cultura, Patrimônio Histórico, Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, dentre outras
		Manter comunicação constante com Gabinete do Prefeito e Câmara de Vereadores: busca de suporte político para as medidas previstas no PMT
3	Ator “financeiro”	Especificar fontes de recursos externas (federais, estaduais, internacionais e de cooperação com instituições de fomento) e internas (orçamento municipal) para execução as ações propostas no PMT.
		Prospectar e propor parcerias – assim como outras formas alternativas – para a execução das ações propostas no PMT.
4	Ator de “mercado”	Incorporar o empresariado relacionado ao Turismo às discussões do PMT, trazendo suas demandas e perspectivas específicas.
		Manter fluxo constante de comunicação entre a equipe de elaboração do PMT e os empresários do município, fornecendo perspectivas desse público e garantindo apoio à execução posterior das medidas do Plano.
5	Ator “profissional”	Incorporar os trabalhadores e autônomos do setor turístico ao processo de elaboração do PMT, trazendo suas perspectivas e demandas às discussões.
		Manter fluxo de comunicação constante entre a equipe de elaboração do PMT e os trabalhadores e autônomos da área do Turismo e correlatas da cidade.
6	Ator “comunitário”	Divulgar os trabalhos da equipe de elaboração do PMT junto à sociedade.
		Organizar e promover as reuniões públicas participativas que compõem o processo de elaboração do PMT.

A partir dessas orientações, é possível estruturar uma equipe de planejamento municipal simples, competente, especializada, com custos reduzidos para a Prefeitura e, principalmente, que não fique sobrecarregada pelos trabalhos de elaboração do PMT enquanto esses transcorrem.

### 3. Cronograma de atividades de elaboração do Plano municipal de Turismo

Juntamente com as presentes instruções, segue um modelo de cronograma de atividades a ser preenchido pela equipe municipal encarregada de elaboração do PMT. Trata-se, afinal, de uma sugestão, que poder alterada livremente pelos integrantes da equipe do PMT. Porém, é indispensável que sejam atribuídos prazos a cada uma das etapas e atividades que compõem o processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo: só assim será possível que a equipe do Projeto Gestão Além do Horizonte (PGAH) acompanhe e preste o suporte técnico necessário aos atores municipais.

É importante perceber que o modelo de cronograma de atividades – enviado para preenchimento – apresenta de forma bem detalhada as atividades a serem realizadas para elaboração do PMT. Dessa forma, o acompanhamento por parte do Projeto Gestão Além do Horizonte poderá ser minucioso, e o apoio, preciso. Sendo assim, tão logo a equipe municipal de planejamento conclua o preenchimento do cronograma de atividades, é importante que esse documento seja enviado para o pessoal do Projeto Gestão Além do Horizonte, para que se proceda ao registro do mesmo e, assim, possa ter início o processo de gerenciamento e apoio das atividades de planejamento municipais.

Qualquer alteração que seja feita no formato do cronograma de atividades enviado, por parte da equipe municipal de planejamento, deve manter o detalhamento das atividades a serem realizadas. Isso é importante porque, no caso de um cronograma que trate de tarefas amplas demais, perde-se o controle de quais atividades estariam efetivamente apresentando problemas ou causando atraso ao andamento geral do PMT. Sendo assim, para um gerenciamento preciso do processo de elaboração do PMT, é importante preservar o alto grau de detalhamento na descrição das atividades a serem realizadas.

Após a atribuição das datas para realização de cada uma das atividades de planejamento, será necessário também determinar um responsável principal por cada uma delas, assim como os custos previstos para a realização. No que tange à atribuição dos responsáveis por cada atividade, vale consultar o estabelecimento dos seis tipos de “atores” e suas respectivas funções, que comporiam uma equipe “ideal” de planejamento municipal: basicamente, trata-se de tarefas bem distintas, distribuídas entre pessoas de perfis diferentes, o que acaba por compreender o processo de planejamento participativo como um todo. A partir dessa base, é possível dar início à definição dos responsáveis por cada etapa de elaboração do PMT.

Entretanto, é importante lembrar que, devido ao grande volume de atividades disposto no cronograma de atividades, é possível que cada ator se torne responsável por um conjunto dessas, coordenando os trabalhos de diferentes pessoas encarregadas das tarefas menores. De toda forma, qualquer que seja o arranjo escolhido para a definição das tarefas de planejamento, é essencial que esse esteja registrado no cronograma de atividades enviado em anexo.

É importante perceber que o processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo foi dividido em cinco grandes etapas, indicadas na coluna à direita do cronograma de atividades. A primeira etapa, para a qual o presente texto serve como orientação geral, é denominada “Preparação”. Percebe-se que, nessa, ocorrem a estruturação da equipe de planejamento do PMT, assim como a definição das principais estratégias de atuação no âmbito desse processo. Em grande medida, o sucesso do planejamento do PMT depende da realização adequada da “Preparação” das ações do Plano.

Ao final de cada uma das etapas, está previsto no cronograma de atividades a realização de um “evento público”: trata-se, afinal, de uma reunião aberta ao público, na qual são apresentados os resultados do planejamento até o momento, divulgados os próximos passos da etapa que irá se iniciar, e recolhidas sugestões e demandas populares como parte da metodologia participativa de planejamento público.

É essencial que os eventos públicos do PMT sejam amplamente divulgados junto à sociedade, e que essa divulgação seja registrada como parte da documentação comprobatória do processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo. Faixas, cartazes, recibos de meios de comunicação, assim como fotografias dos meios de divulgação espalhados pela cidade: essas são as formas mais comuns de se divulgar e registrar a divulgação das reuniões participativas de elaboração de planos municipais. A participação social em políticas públicas é uma realidade no Brasil desde a Constituição de 1988, e vem sendo implementada de forma diferente em cada campo de políticas públicas. No caso do Turismo, é importante estabelecer parâmetros razoáveis de participação da sociedade no processo de planejamento, como forma de avançar na institucionalização de tais processos de planejamento.

Vale mencionar que, a depender da característica especial de cada uma das cinco etapas de elaboração do PMT, a realização do “evento público” que a encerra deverá ter características distintas. Por exemplo, ao final da etapa de “preparação” – na qual nos encontramos atualmente – o “evento público” deve mais tratar da divulgação do início dos trabalhos de elaboração do



PMT, do que necessariamente apresentar resultados; afinal, o planejamento está apenas começando.

Ao início de cada nova etapa de elaboração do PMT, será enviado um texto com orientações para as equipes municipais de planejamento. Portanto, a descrição do conteúdo das etapas de planejamento, agora, cumpre papel meramente ilustrativo.

A segunda etapa, portanto, aborda do tratamento de dados relativos ao município, subsídio principal para a proposição de um Plano Municipal de Turismo coerente com o potencial, a realidade e as demandas da cidade. Já a terceira etapa buscará definir as linhas de ação prioritárias a serem adotadas no âmbito do PMT, assim como as ações previstas para que essas sejam tornadas realidade. A participação da sociedade, nesse momento, será crucial para que as propostas apresentadas reflitam as necessidades da cidade e das pessoas que nela vivem.

A quarta etapa de planejamento consiste da atribuição de recursos para a execução das tarefas escolhidas na etapa anterior – de caráter propositivo. Ao longo dos quatro anos de vigência do Plano municipal de Turismo, serão escalonadas as tarefas voltadas para a concretização das linhas de ação prioritárias do PMT – portanto, de forma análoga, os recursos a serem utilizados devem ser previstos de forma anualizada. Dessa forma, é essencial que, não apenas os recursos para emprego no PMT sejam previstos de uma forma realista, como também esses sejam distribuídos de forma racional ao longo do período de execução do Plano.

Por fim, a quinta etapa trata da institucionalização das políticas de Turismo no município, através da formação de um Conselho Municipal de Turismo e de um Fundo Municipal de Turismo. A equipe encarregada da elaboração do PMT pode, como finalização desse processo, produzir os documentos básicos de constituição de Conselho e Fundo, dando início aos procedimentos legais e participativos que efetivamente formalizam a criação de tais instâncias.

#### 4. Estimativa de custos de elaboração do PMT

Por fim, é importante ter em mente que, apesar das estratégias de redução de custos a partir do envolvimento de servidores públicos e da comunidade, necessariamente o processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo deve implicar em algum custo para a Prefeitura Municipal. Por exemplo, é inevitável que a divulgação e realização dos eventos públicos de participação nos trabalhos do PMT incorra em pequenos gastos – tais como aqueles aqui já mencionados, com confecção de cartazes, faixas e afins.

Portanto, é indispensável que, no momento inicial de elaboração do PMT, todas as despesas sejam previstas pela equipe de planejamento. A aprovação de tais gastos junto ao Gabinete do Prefeito impedirá que os trabalhos do PMT sejam prejudicados – ou interrompidos – por qualquer carência especial de recursos.

Sendo assim, é enviado juntamente com o presente material de orientação, também um formulário para estimação de despesas relacionadas com o processo de elaboração do Plano Municipal de Turismo. A programação de despesas, assim como o cronograma de atividades, deve ser encaminhada para registro junto à equipe do Projeto Gestão Além do Horizonte, subsidiando posteriores orientações.

Também serão enviados, juntamente ao presente material de orientação, links para vídeos explicativos que serão disponibilizados no canal do Projeto Gestão Além do Horizonte na plataforma YouTube. O conteúdo, baseado sempre nos textos de orientação enviados ao início de cada nova etapa de planejamento, tem o objetivo de auxiliar na compreensão do material escrito – e, em hipótese alguma, substituí-lo.

Desejo, portanto, um bom trabalho a todos!