

Governança e política pública no setor de turismo: experiência de mulheres no CONDETUR/DF

Ariádne Bittencourt¹

Resumo: A governança apoia-se em múltiplos instrumentos e instituições para cumprir as políticas públicas. Nesse domínio também estão inseridos o turismo e o desafio de ampliar a participação feminina nas estratégias e decisões de gestão. Este estudo aborda a experiência de mulheres no processo de governança e políticas públicas no Conselho de Desenvolvimento do Turismo do Distrito Federal (CONDETUR/DF), Brasil. A metodologia adotada consistiu numa breve revisão da literatura e numa pesquisa de campo de caráter exploratório. Os objetivos foram conhecer a participação das mulheres com experiência no CONDETUR/DF, e identificar seu perfil e particularidades, suas realizações em relação à governança e às políticas públicas. Os resultados demonstram que a participação feminina no processo de governança e de fomento das políticas públicas do turismo tem se firmado e apresenta um diferencial qualitativo, em especial devido à alta qualificação das mulheres envolvidas.

Palavras-chave: Conselho de turismo, governança, mulheres, políticas públicas, turismo.

Introdução

A trajetória do Brasil quanto à governança pública e privada tem abarcado novos desafios, dentre os quais a participação feminina nas estratégias e decisões de gestão. No país, a sistematização de indicadores sociais, estruturados em torno das desigualdades (nas disposições econômicas, na participação em atividades produtivas, no acesso a recursos e nas estatísticas de gênero), assinalou em 2020 que as mulheres tiveram 37,4% de participação em cargos gerenciais (IBGE, 2021). Por sua vez, as eleitas para atuar na vida pública representaram apenas 14,8% dos assentos, o que atesta a menor proporção de mulheres exercendo mandatos parlamentares na América do Sul (IBGE, 2021).

No Brasil, os estudos sobre políticas públicas adquiriram força no início da década de 1990, com a expansão das áreas da ciência (Arretche, 2003; Souza, 2006). Contudo, a perspectiva de gênero nas políticas públicas voltadas para o turismo tem sido ainda pouco estudada de modo sistemático.

¹ Graduada em Turismo pela União Pioneira de Integração Social (UPIS/DF, Brasil), mestre em Gestão do Turismo pela Universidade Latino-Americana e do Caribe (ULAC). E-mail: ariadnep76@gmail.com

Esta investigação teve como objetivo conhecer as experiências de mulheres no Conselho de Desenvolvimento de Turismo do Distrito Federal (CONDETUR/DF). Buscou identificar o perfil dessas mulheres e suas realizações em relação à governança, bem como sua participação no fomento, na elaboração e na execução das políticas públicas do setor de turismo.

O estudo *Women in the boardroom: a global perspective*, de 2018, apontou que as mulheres ocupavam apenas 16,9% dos assentos nos conselhos das organizações no contexto global (Deloitte, 2018). Este estudo apontou ainda que, no Brasil, só 8,6% dos assentos em conselhos são preenchidos por mulheres, o que representava um aumento de 1,9% da presença feminina nessas posições em relação a 2017 (Deloitte, 2018).

Por sua vez, a segunda edição do relatório global sobre mulheres no turismo, de 2019, indicou que 54% da força de trabalho no turismo no mundo são mulheres, as quais vêm assumindo altos cargos de liderança e gestão (cerca de 23% destes) (OMT, 2021). Esses dados sugerem que se assiste a uma maior igualdade de gênero e ao empoderamento das mulheres neste setor.

No Brasil, o Conselho Nacional do Turismo (CNT) é uma rede atuante de atores a favor do desenvolvimento turístico, a qual é presidida e gerida pelo Ministério do Turismo desde 2003. No Distrito Federal (DF), a Secretaria de Turismo (SETUR/DF) é o órgão público dedicado a este setor, o qual tem um papel significativo no funcionamento do CONDETUR/DF. Criado em 1997,² o Conselho tem caráter consultivo e propositivo, buscando assessorar o Distrito Federal e assegurar o cumprimento da Lei nº 4.883, de 11 de julho de 2012, que dispõe sobre sua política de turismo. Nessa instância de participação no processo de governança, as mulheres, mesmo em menor número, têm um papel expressivo.

A estrutura deste artigo engloba um breve referencial teórico sobre turismo, políticas públicas, governança e conselho/*stakeholders*, seguido de seções dedicadas ao método e à análise dos resultados e à discussão.

² O CONDETUR/DF passou por diversas reformulações em 1999, 2000, 2003, e ficou inativo entre meados de 2007 e o início de 2010 (<https://www.turismo.df.gov.br/condetur>), tendo sido reativado em maio deste ano pelo Decreto nº 32.773/2010.

Referencial teórico

O turismo é uma atividade que se conecta com múltiplos campos. Esta transversalidade exige uma ampla percepção da governança (Bono i Gispert e Clavé, 2020; Bramwell, 2011) e a articulação e interlocução entre os diversos atores públicos e privados, por exemplo na gestão do destino. Quanto melhor a exploração dos múltiplos atributos ou habilidades da governança, melhor será a capacidade dos *stakeholders* de realizar e fazer cumprir as políticas públicas (Beni, 2006).

Políticas públicas

No século XX, as responsabilidades e funções do Estado expandiram-se e diversificaram-se, este passando a ser um agente da promoção do bem-estar social (Nogueira, 2001). Nesse período, o Estado assumiu uma função social e econômica, interventiva e regulatória, na área do bem-estar da sociedade (Nogueira, 2001; Souza, 2006), e abriu espaço para novas experiências de lazer. A atividade turística insere-se no campo do lazer e do entretenimento e constitui um elemento do capitalismo contemporâneo, levando em conta as diferenças culturais, históricas, políticas e econômicas (Dias, 2003).

Para tratar das políticas públicas do turismo, cabe antes situar brevemente as políticas públicas, subárea da ciência política que abre frente ao estudo do mundo público (Souza, 2006). As políticas públicas, segundo Teixeira (2002: 2), são “diretrizes, princípios norteadores do poder público, regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado”. São políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos, entre outros) que orientam ações, envolvendo normalmente recursos públicos ou isenções fiscais (Tude, 2010).

Quando entrecruzam interesses da sociedade e do Estado, as políticas públicas normalmente perpassam por espaços de participação democráticos, como fóruns e conselhos, que favorecem sua implementação. Nestes, há a formação de agendas ou pautas de negociações, pressões, mobilizações e alianças de interesses (Teixeira, 2002). Contudo, nem sempre há compatibilidade entre as ações e as declarações de vontade, por um lado, e as ações desenvolvidas, por outro. Assim, as não ações são

também formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos dirigentes (Arretche, 2003; Teixeira, 2002). A constituição de fóruns favorece a boa governança e a participação ativa, ao criar condições propícias para o diálogo entre grupos de interesse, governo e entidades da sociedade civil (Souza, 2006).

O papel de um conselho, segundo Drucker (2002), é trazer soluções para questões conflitantes ou controversas, disseminar boas práticas e minimizar incertezas. Para Cunha (1997), os conselhos são uma expressão da democracia, instrumentos que podem contribuir e intervir nas políticas públicas, interagindo com o Estado no apontamento de prioridades e na elaboração do planeamento estratégico e de planos de ação em diferentes instâncias governamentais.

Segundo Carvalho (2000: 99), as políticas públicas em turismo “compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores” que se encontram amparadas legalmente em planos, programas e projetos, e substanciadas no planeamento e nos orçamentos dos poderes públicos. O turismo entrelaça-se com outras políticas setoriais que nele se rebatem, como infraestruturas, políticas urbanas e de desenvolvimento, e preservação ambiental e do património. Estas são questões multissetoriais e de alta complexidade (Beni, 2006; Bramwell, 2011), que reafirmam a necessidade de conhecimento sobre legislação e planeamento, assim como de cooperação mútua.

O planeamento norteia as ações do poder público que decorrem de suas políticas, as quais são influenciadas por características socioculturais e económicas, pelo sistema político, e pelas estruturas do governo e da sociedade civil organizada (Beni, 2006; Tude, 2010). A atividade turística estrutura-se na sociedade civil organizada e depende fortemente do governo e de seu sistema político, de modo que é necessário seu alinhamento ao planeamento governamental. O planeamento incorpora a atividade turística à medida que o turismo se expande e se torna mais complexo no contexto de sua operação, surgindo a necessidade de cooperação e colaboração em busca de aprimorar os destinos turísticos e trazer melhor equilíbrio (Costa *et al.*, 2014). A colaboração e o envolvimento das partes interessadas na governança e no processo de planeamento são um avanço neste setor, cada vez mais usual nos países em desenvolvimento (Hall, 2011).

A colaboração é um aspecto fundamental na arena do planeamento (Hall, 2001). Aliadas à integração, a participação e a cooperação são questões imperiosas no turismo, e podem ser mais bem organizadas a partir dos fóruns/conselhos. Quando não são estruturadas, estas se tornam uma tarefa difícil (Beni, 2006; Brandão *et al.*, 2018; Hall, 2001).

Ao estruturar e organizar um fórum de discussão, os agentes públicos e privados (homens e mulheres) oficializam seu interesse, e seu envolvimento remete à ideia de regulação ou de controle social, ou seja, de participação na construção das políticas públicas. Contudo, a tomada de decisão, que envolve o direito de participar, não é igual à capacidade de participar (Jamal e Getz, 1995), e deve ser uma atenção contínua da governança.

Governança

A concepção de governança está relacionada à política, ao propósito sobre a melhor forma de tomar decisões e exercer o governo, o que significa formas distintas para pessoas diferentes (Bevir e Rhodes, 2001). Essa temática só transitou no Brasil para os estudos de turismo na década de 1990 (Ferraz, 1992), sendo mais comum na esfera pública.

A atual governança pública é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas para corrigir o “déficit democrático”, e associar às políticas a expertise de grupos de interesse (as chamadas partes interessadas) (Dupoirier, 2007). Os fóruns de discussão podem garantir que os resultados desejados pelos cidadãos e demais entes da vida pública sejam definidos e alcançados (IBGP, 2014).

Nesse contexto, a governança apoia-se em múltiplos instrumentos para cumprir as políticas públicas, inclusive no setor do turismo. Esse exercício de poderes é estabelecido no âmbito de uma instância de boa governança, sob os “princípios de proporcionalidade e subsidiariedade” (Dupoirier, 2007: 7), de modo a equacionar direitos individuais e anseios da sociedade, amparados em políticas no plano local, mas com olhar global.

A governança, segundo Bevir e Rhodes (2001), é uma nova forma de exercer o governo que dá atenção à participação dos atores nas redes em que as decisões são tomadas e o poder é compartilhado entre agentes públicos e privados. No turismo, a governança pode ser entendida como a articulação dos diferentes níveis de governo com a sociedade civil organizada e a cooperação entre esses diversos atores, os quais estabelecem uma relação em rede (Brandão *et al.*, 2018). Esse é um importante desafio dos *stakeholders*: quanto maior seu conhecimento tácito e explícito (Brandão *et al.*, 2018), melhor o resultado colaborativo no âmbito de um conselho, por exemplo.

Stakeholders

As partes interessadas buscam seu empoderamento legítimo na tomada de decisões mais apropriadas num destino turístico. Esses agentes são corresponsáveis no desenvolvimento do turismo local e devem estabelecer uma relação de confiança mútua entre o governo, a sociedade civil e a população (Aas *et al.*, 2005; Ferguson e Alarcón, 2015). Deste modo poderão fortalecer o local, pois os interesses podem ser distintos ou comuns, representando um grande ganho nas diversas frentes de governança do turismo.

As questões históricas, políticas e econômicas exercem uma grande influência no desenvolvimento do turismo. Quando associadas às questões de gênero, aquelas se tornam mais complexas e mais expostas quanto à participação e ao poder de decisão na governança. Segundo Nelson *et al.* (1999), os elementos de imposição, petição, conselho, representação e igualdade são critérios de interesse local e global. Entretanto, esses elementos não são os únicos; outros autores apontam também critérios de responsabilidade e qualidade/know-how (Bono i Gispert e Clavé, 2020). Para ter sucesso no desenvolvimento do turismo, as partes interessadas precisam evitar a divisão de classes, o desequilíbrio de gênero e os entraves culturais (Eyisi *et al.*, 2021). Todos os elementos combinados favorecem uma melhor governança.

As conexões entre o turismo, os avanços na igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres são tênues, e requerem uma intervenção política substantiva, incluindo a adoção de medidas que garantam que as mulheres

compartilhem de forma justa os benefícios. Tais medidas podem ser legalmente estabelecidas (Ferguson e Alarcón, 2015).

Dados do IPEA (2012) referentes ao CNT indicam que existe uma predominância de 81% de conselheiros do sexo masculino no turismo, proporção expressivamente alta, se comparada com outras instâncias democráticas. Por exemplo, nas casas legislativas, as mulheres também estão sub-representadas, com menos de 10% das cadeiras. Isso reafirma o enorme desequilíbrio nos fóruns de decisão e uma distribuição desigual de poder.

Por sua vez, a Organização Mundial do Turismo e o Banco Mundial evidenciam que o turismo é um setor que promove a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres (OMT, 2021). O empoderamento feminino pode revelar-se nas diversas relações de poder que emergem dos processos de turismo e grande parte são experiências influenciadas pela compreensão coletiva da construção social do destino (Ferguson e Alarcón, 2015).

Método

Esta investigação adotou o modelo exploratório e a unidade de análise sequencial em três períodos governamentais (2007-2010, 2011-2014 e 2015-2018). O referencial teórico estruturo-se em grande parte através da consulta à base de dados *Scopus*. A busca de documentos fez-se por meio das palavras-chave “tourism” + “governance” + “wom?n”, com recorte temporal entre 2019 e 2021, e englobou artigos em inglês e espanhol. O último acesso deu-se em 17 de setembro de 2021.

Quanto à abordagem, define-se como quantitativa e qualitativa, isto é, utilizou-se o método misto (Bryman, 2008; Krippendorff, 2004), e fez-se o exercício da triangulação de fontes e dados. Trata-se de uma pesquisa de natureza prática, dirigida a interesses locais (Gerhardt e Silveira, 2009). Para a coleta de dados quantitativos, utilizou-se um questionário com dez questões, sendo sete fechadas, duas abertas e uma em escala Likert (de 1 a 5, sendo “1” menos importante e “5” importantíssimo).

A pesquisa tipo *survey* (Gerhardt e Silveira, 2009) foi direcionada ao público feminino do CONDETUR/DF. As participantes foram identificadas por meio da técnica bola de neve (Biernacki e Waldorf, 1981). O questionário teve 20 respondentes numa

população de 64 membros do CONDETUR/DF, dos quais 22 são mulheres. Quanto aos dados qualitativos, os documentos constituintes do corpus do estudo foram os relatórios de resultados do governo distrital e as atas de resultados de gestão do Conselho. Os dados do inquérito foram processados na ferramenta *SurveyMonkey*, com a sistematização dos resultados estatísticos, enquanto as questões abertas e os documentos textuais foram tratados qualitativamente com o auxílio do software *MAXQDA* (Verbi Software, 2020). A codificação foi estruturada nas seguintes temáticas captadas nos documentos: turismo, políticas públicas, governança e *stakeholders*/mulheres.

Análise de resultados e discussão

Governança no turismo — perfil das mulheres inquiridas

Os dados da pesquisa no CONDETUR/DF trazem o perfil da governança feminina no que se refere a cor,³ grupo de idade e nível de instrução. Os dados coletados permitiram identificar as particularidades da governança no CONDETUR/DF quanto à voz das mulheres, seus atributos e experiências.

Perfil da governança

Dentre as mulheres envolvidas nesta pesquisa, nove indicaram ter cor branca, nove a cor parda e apenas uma a cor preta (uma participante preferiu omitir sua cor). Existe assim uma predominância de 90% de mulheres brancas e pardas. Comparado com o CNT, 81% dos inquiridos (homens e mulheres) declararam ter a cor branca (IPEA, 2012). Quanto à idade, das 20 inquiridas, 7 estão na faixa de 50-59 anos e 6 estão na faixa de 30-39 anos. É possível inferir que a depender do gênero e da idade, há diferentes percepções e realidades, tensões e resistências, e as relações de poder internas se tornam visíveis e díspares.

O nível de instrução das mulheres com participação no Conselho é expressivo. Todas têm nível superior, sendo que 14 das entrevistadas têm formação *lato sensu* (graduação ou especialização) e 6 *stricto sensu* (mestrado ou doutorado) em curso. Os

³ As opções de cor inferidas na pesquisa seguem a tipologia do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no Censo de 2010.

resultados demonstram um nível de formação de alta performance, o que se alinha com os dados de acesso à educação no Brasil. De acordo com o IBGE, em 2019, as mulheres tinham maior acesso à educação que os homens (29,7%, contra 21,5%), e esta diferença se alarga a cada ano (IBGE, 2021). Esses dados gerais revelam uma escolaridade feminina superior à média nacional, o que pode reforçar o aumento gradativo da participação das mulheres nos fóruns de processo decisório.

Particularidades da governança

A participação das mulheres entrevistadas no CONDETUR/DF deu-se por duas vias: 12 tiveram uma participação mais pontual, enquanto conferencistas convidadas para expor ou debater algum tema específico e complexo que orientasse a governança do setor de turismo; por outro lado, 8 foram membros do Conselho (6 titulares e 2 suplentes). Em relação à temporada de atuação das mulheres no CONDETUR/DF, a maioria delas (15 respondentes) teve sua participação no período 2011-2014, 9 no período 2015-2018 e 3 no período 2007-2010.

As respostas abertas do inquérito corresponderam a duas perguntas. A primeira delas foi: traduza em uma palavra o que caracteriza o CONDETUR/DF para você? As mulheres revelaram um sentimento de pertencimento, manifestado a partir de suas experiências na governança do turismo, ao utilizarem termos tais como: “organização”, “união”, “parceria” e “conhecimento”. A segunda pergunta foi: cite três elementos de incertezas que você percebeu ou identificou no processo de governança do CONDETUR/DF? As percepções das inquiridas que foram mais expressivas e recorrentes associam-se aos termos: “credibilidade”, “ausências” e “execução”. Os papéis assumidos pelas mulheres no Conselho (interlocutoras, coordenadoras técnicas, facilitadoras, entre outros) podem protagonizar uma boa governança, mas através do relato delas também ficaram evidenciadas inseguranças nesse processo. Das 20 mulheres inquiridas, 18 afirmaram que sua experiência no âmbito do CONDETUR/DF foi proativa, sua voz foi ouvida e seu conhecimento compartilhado.

Quanto aos atributos das participantes, identificaram-se particularidades em 19 mulheres, principalmente atributos cognitivos (tais como conhecimento, atitudes e valores), e secundariamente atributos psicológicos (por exemplo, habilidade de enfrentamento e autoestima). Esses resultados, alinhados com as variáveis “idade”,

“nível de instrução” e “participação/voz”, indicam que a participação das mulheres no CONDETUR/DF trouxe componentes fundamentais na governança, tais como maturidade, valores, proatividade, conhecimento elevado e sensibilidade.

Para avaliar a participação das mulheres no Conselho, o questionário considerou cinco possíveis experiências obtidas nos fóruns. Assim, foi possível constatar, por meio da escala Likert de 1 a 5 (após calculada a média ponderada de cada proposição, através da multiplicação da frequência de cada experiência pelo peso atribuído), que todas as experiências foram consideradas relevantes, variando entre importante, muito importante e importantíssima, na seguinte ordem:

- 4,2: possibilitou a troca de conhecimentos e ampliou o conhecimento sobre governança pública;
- 4,05: permitiu cooperar para a construção de política pública para o turismo (lei específica, plano e programas, monitoramento, planejamento estratégico, entre outros);
- 3,75: possibilitou compreender o funcionamento da máquina pública; e
- 3,45: viabilizou novas oportunidades em seu segmento corporativo.

Governança e políticas públicas no turismo

As informações dos documentos textuais integraram três períodos governamentais e estão vinculadas à governança e à elaboração e execução das políticas públicas do setor de turismo. As ações associadas foram elaboradas, deliberadas e monitoradas no âmbito do CONDETUR/DF. Os registros dos temas presentes nos documentos foram formatados em blocos, apresentados aqui em visualização de retratos do *MAXQDA*. Os espaços em branco dos retratos são períodos sem registros de resultados. As cores, por sua vez, estão atreladas à codificação por temática: o verde corresponde a ações de políticas públicas no turismo; o amarelo, o marrom e o rosa referem-se a ações de governança, e o azul é relativo a ações do Conselho. A incidência das cores é determinada pela ocorrência dessas ações.

Ao explorar a participação das mulheres nos diversos períodos governamentais e ao deparar-se com as execuções e ações compartilhadas por essas lideranças, destacam-

se abaixo as principais atuações em cada governo. Para o período 2007-2010,⁴ o pequeno número de respondentes pode evidenciar a limitação, a dificuldade de acesso/registros e/ou o distanciamento das mulheres do Conselho e possíveis substituições. A Figura 1 apresenta os resultados do referido período governamental, presidido pelo Sr. Delfim Almeida, então Secretário de Turismo. As ações dispersas registradas podem ser atreladas ao curto tempo de vida da SETUR/DF.



Figura 1: Retrato dos documentos correspondentes ao período governamental 2007-2010.
Fonte: A autora, extraído do *MAXQDA*.

As ações realizadas neste período governamental pelo Conselho (em azul) expressaram a reativação do CONDETUR/DF. Os resultados inerentes às políticas públicas no turismo (em verde) são relativos a duas ações. A primeira foi a elaboração da minuta da política de turismo do DF, que, apesar de ter sido tramitada na Câmara Legislativa do DF, não foi acolhida, mesmo que tenha havido um alargado esforço dos/as conselheiros/as em sua proposição. A segunda ação foi o redirecionamento de recursos para o Fundo de Fomento ao Turismo. Ambas as iniciativas foram lideradas por conselheiras. Neste período também foram produzidos documentos argumentativos sobre os recursos arrecadados com o aluguel do Centro de Convenções Ulysses Guimarães, para sua realocação nesse fundo. Essa ação junto ao governo também não foi acolhida. O envolvimento de mulheres na liderança de ações complexas desdobrou-se em longos períodos de trabalho e na proposição de projetos setoriais. Por sua vez, as ações de governança (em amarelo) indicam a realização de

⁴ Em 2007, foi criada a Empresa Brasileira de Turismo (Brasiliatur), através do Decreto nº 27.945/2007, de 11 de maio, dissolvida em 18 de maio de 2010, quando suas competências foram transferidas para a nova Secretaria de Turismo do Distrito Federal.

projetos setoriais, tais como a reabertura dos Centros de Atendimento aos Turistas em Brasília, o que veio reforçar a hospitalidade local.

A Figura 2 corresponde ao período governamental 2011-2014, presidido pelo Sr. Luís Otavio Rocha Neves, então Secretário da SETUR/DF. Este retrato demonstra ações concentradas sem dispersão de foco.

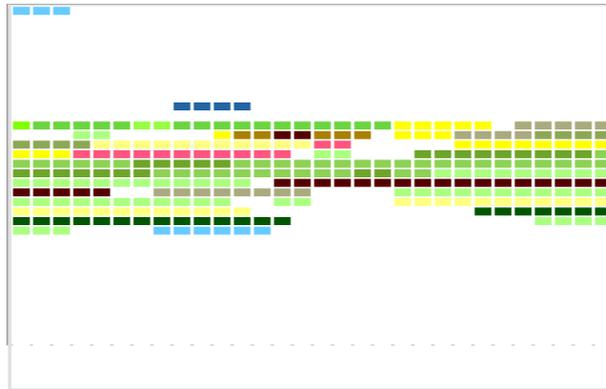


Figura 2: Retrato dos documentos correspondentes ao período governamental 2011-2014.
Fonte: A autora, extraído do MAXQDA.

As ações do Conselho (em azul) apresentaram novas mudanças no regimento. As ações voltadas para as políticas públicas do turismo (em verde) foram intensas e contínuas, com destaque para a revisitação da minuta da política de turismo de 2010 e a proposição de um novo projeto de lei, acolhido e aprovado pela Câmara Legislativa e publicada em 11 de julho de 2012 (GDF, 2012). Outra iniciativa significativa foi o desenvolvimento, a execução e o monitoramento do planejamento estratégico do destino Brasília, evento de imersão com os/as conselheiros/as e técnicos/as conduzido por mulheres conselheiras e gestoras da SETUR/DF.

Os resultados apontados no relatório de gestão desse período destacam a participação ativa das mulheres e o alcance de 90% das metas estabelecidas no planejamento (SETUR/DF, 2014). Outras ações identificadas foram a captação de recursos financeiros por ocasião da Copa do Mundo de 2014, a concretização de carta consulta junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento, a captação de recursos financeiros para o desenvolvimento do turismo local e, não menos importante, a reativação do Fundo de Fomento à Indústria do Turismo no Distrito Federal. Neste período, Brasília foi amplamente promovida e divulgada como destino nacional, internacional e como patrimônio mundial (SETUR/DF, 2014).

Com relação aos feitos em governança (em amarelo, marrom e rosa), sobressaíram-se várias ações: a cooperação técnica internacional entre a SETUR/DF e a UNESCO, e a qualificação dos/as conselheiros/as dos setores público e privado, por meio de visitas de benchmarking em destinos turísticos, como Barcelona, Londres, Frankfurt, Washington e Orlando. Os projetos setoriais deste período incluíram a hospedagem alternativa “cama e café” em Brasília, a infraestrutura de sinalização turística (com a implementação, na cidade, de placas com padrão internacional), e a criação e implementação do Observatório do Turismo do DF. Esses projetos foram concebidos e coordenados por mulheres conselheiras e conferencistas. Grande parte das ações apresentadas reforçou os diferenciais cognitivos, a qualidade técnica do corpo de participantes do CONDETUR/DF, e uma distinção especial ao número de 15 mulheres respondentes nessa gestão com alta formação.

Na Figura 3, o período governamental de 2015-2018, a Secretaria de Turismo do DF foi reestruturada, tornando-se a Secretaria de Esporte, Turismo e Lazer do Distrito Federal, através do Decreto nº 37.141, de 29 de fevereiro de 2016. Houve, portanto, alterações estruturais na Secretaria e modificações no funcionamento do Conselho. A pasta de turismo foi então presidida pelo Sr. Jaime Recena. Assim, o retrato evidenciou o alargamento e a dispersão das ações, dados as novas formas de organização e o reposicionamento do Conselho para projetos específicos de turismo, diminuindo sua participação nas questões pertinentes às políticas públicas do setor.



Figura 3: Retrato dos documentos correspondentes ao período governamental 2015-2018.
Fonte: A autora, extraído do *MAXQDA*.

As ações do Conselho (em azul) concentraram-se nas alterações em sua estrutura e no apoio aos conselheiros em projetos setoriais. Os resultados quanto às políticas públicas do turismo (em verde) envolveram o plano de turismo “Rede de Cidades Criativas” (em parceria com a UNESCO), a promoção de eventos no mercado interno e

uma tímida participação em eventos internacionais. Ressalta-se a continuidade e a alimentação de dados no Observatório do Turismo, dada a participação de uma técnica que integra o Conselho. A possível reorganização do Conselho e a baixa frequência de reuniões podem ter afetado o protagonismo das mulheres neste período.

Considerações finais

Os resultados trazidos por esta investigação ilustraram o perfil e as particularidades das mulheres do CONDETUR/DF, demonstrando suas experiências em relação à governança e às políticas públicas no turismo. Alguns aspectos importantes do perfil dessas mulheres são a alta qualificação e a experiência de vida e profissional. Quanto às particularidades, merecem destaque a capacidade, a proatividade e a cooperação mútua nas parcerias públicas e privadas. Essa forma de atuação reforça a liderança feminina na governança no turismo.

No contexto geral, percebe-se uma expressiva participação feminina no CONDETUR/DF, com 35% de mulheres, investidas de poder e atuantes nos processos de tomada de decisões. Não se pode negar que o conhecimento tácito e explícito destas lideranças fortaleceu o empoderamento e o protagonismo dessas mulheres nos resultados de governança e de políticas públicas no turismo. Nesse sentido, o período 2011-2014 pode servir de evidência de boas práticas de governança.

Em contrapartida, ainda é notável a necessidade de ampliar os incentivos e/ou de alterar as regras na composição do Conselho. Por exemplo, pode-se tentar reverter o número extremamente limitado de mulheres pretas participantes ou membros do Conselho, a partir de:

- ajustes no regimento interno do Conselho, instituindo-se a alternância de gênero para os assentos; e
- a inserção de cotas para mulheres pretas conselheiras.

As experiências evidenciadas quanto à participação das mulheres na governança e a influência do Conselho nas políticas públicas do turismo no Distrito Federal trouxeram algumas inquietudes e incertezas, refletidas nas discontinuidades, interrupções ou reestruturações do órgão oficial de turismo. Esse fato resvala-se nas ações estruturantes, administrativas e estratégicas do Conselho.

Referências bibliográficas

- Aas, Christina *et al.* (2005), “Stakeholder collaboration and heritage management”, *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48. DOI: [10.1016/j.annals.2004.04.005](https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005)
- Arretche, Marta (2003), “Dossiê agenda de pesquisa em políticas públicas”, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51), 7-9. DOI: [10.1590/S0102-69092003000100001](https://doi.org/10.1590/S0102-69092003000100001)
- Beni, Mário (2006), *Política e planejamento de turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph.
- Bevir, Mark; Rhodes, Rod (2001), “A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation”. Consultado a 20.10.2021, em <https://escholarship.org/uc/item/0bw2p1gp>
- Biernacki, Patrick; Waldorf, Dan (1981), “Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling”, *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163. DOI: [10.1177/004912418101000205](https://doi.org/10.1177/004912418101000205)
- Bono i Gispert, Octavi; Clavé, Anton (2020), “Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: the experience of Catalonia”, *Journal of Destination Marketing and Management*, 17, 1-13. DOI: [10.1016/j.jdmm.2020.100465](https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100465)
- Bramwell, Bill (2011), “Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach”, *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477. DOI: [10.1080/09669582.2011.576765](https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765)
- Brandão, Felipa *et al.* (2018), “Tourism innovation networks: a regional approach”, *European Journal of Tourism Research*, 18, 33-56.
- Bryman, Alan (2008), *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carvalho, Alan (2000), “Políticas públicas em turismo no Brasil”, *Sociedade e Cultura*, 3(2), 97-109. Consultado a 20.10.2021, em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70312129006>
- CONDETUR/DF (Conselho de Desenvolvimento de Turismo do Distrito Federal) (2015), “Regimento interno do CONDETUR/DF”. Consultado a 20.10.2021, em <https://www.turismo.df.gov.br/condetur>
- Costa, Carlos *et al.* (2014), *European tourism planning and organisation systems: the EU Member States*. Buffalo, NY: Channel View.
- Cunha, Licínio (1997), *Economia e política do turismo*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Deloitte (2018), “Women in the boardroom: a global perspective”. Consultado a 19.10.2021, em <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>
- Dias, Reinaldo (2003), *Sociologia do turismo*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, Peter (2002), *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dupoirier, Elizabeth (2007), “À descoberta da sociedade civil regional: os parceiros sociais, agentes das políticas regionais financiadas pela União Europeia”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 77, 11-35. DOI: [10.4000/rccs.777](https://doi.org/10.4000/rccs.777)

- Eyisi, Afamefuna *et al.* (2021), "Facilitating collaboration and community participation in tourism development: the case of South-Eastern Nigeria", *Tourism and Hospitality Research*, 21(3), 275-288. DOI: [10.1177/1467358420966035](https://doi.org/10.1177/1467358420966035)
- Ferguson, Lucy; Alarcón, Daniela (2015), "Gender and sustainable tourism: reflections on theory and practice", *Journal of Sustainable Tourism*, 23(3), 401-416. DOI: [10.1080/09669582.2014.957208](https://doi.org/10.1080/09669582.2014.957208)
- Ferraz, Joandre (1992), *Regime jurídico do turismo*. São Paulo: Papirus.
- GDF (Governo do Distrito Federal) (2012), "Decreto nº 33.525, de 09 de Fevereiro. Regimento Interno do CONDETUR-DF". Consultado a 31.08.2021, em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70541/exec_dec_33525_2012.html
- Gerhardt, Tatiana; Silveira, Denise (2009), *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Hall, Colin (2001), *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto.
- Hall, Colin (2011), "Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first- and second-order to third-order change?", *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649-671. DOI: [10.1080/09669582.2011.555555](https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555)
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2021), "Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil". Consultado a 22.10.2021, em <https://odsbrasil.gov.br>
- IBGP (Instituto Brasileiro de Governança Pública) (2014), "Princípios do IBGP para governança pública". Consultado a 20.10.2021, em [https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2017/05/Principios-do-IBGP-para-Governança-Pública.pdf](https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2017/05/Principios-do-IBGP-para-Governanca-Publica.pdf)
- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) (2012), "O Conselho Nacional de Turismo na visão de seus conselheiros". Consultado a 21.10.2021, em https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/relatoriosconselhos/120719_relatorio_turismo.pdf
- Jamal, Tazim; Getz, Donald (1995), "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 22, 186-204. DOI: [10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Krippendorff, Klaus (2004), *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: SAGE. [2ª edição].
- Nelson, James Gordon *et al.* (eds.) (1999), *Tourism and sustainable development: monitoring, planning, managing decision making: a civic approach*. Waterloo: University of Waterloo.
- Nogueira, Vera (2001), "Estado de bem-estar social: origens e desenvolvimento". *Revista Katálisis*, 5, 89-103.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2021), "Informe mundial sobre las mujeres en el turismo". Consultado a 16.11.2021, em <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422753>
- SETUR/DF (Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal) (2014), *Relatório de resultados de gestão 2011-2014*. Brasília: SETUR/DF.
- Souza, Celina (2006), "Políticas públicas: uma revisão da literatura", *Sociologias*, 8(16), 20-45. DOI: [10.1590/S1517-45222006000200003](https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003)

Teixeira, Elenaldo (2002), “O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade”. Consultado a 18.10.2021, em http://dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf

Tude, João Martins (2010), “Conceitos gerais de políticas públicas”, in João Martins Tude; Daniel Ferro; Fabio Pablo Santana (orgs.), *Políticas públicas*. Curitiba: IESDE Brasil, 11-34. Consultado a 17.10.2021, em <http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/24132.pdf>

Verbi Software (2020), “Guia de introdução MAXQDA”. Consultado a 17.10.2021, em https://www.maxqda.com/wp/wp-content/uploads/sites/2/Getting-Started-MAXQDA2020_PBR.pdf