

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO - PMDA

**DINÂMICA DE ATUAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM ATIVIDADES
ESTRATÉGICAS: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO
DO PARANÁ.**

SAULO FABIANO AMÂNCIO VIEIRA

SÃO PAULO
2010

SAULO FABIANO AMÂNCIO VIEIRA

**DINÂMICA DE ATUAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM ATIVIDADES
ESTRATÉGICAS: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO
DO PARANÁ.**

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Benny Kramer Costa

**SÃO PAULO
2010**

FICHA CATALOGRAFICA

Vieira, Saulo Fabiano Amâncio.

Dinâmica de atuação dos *stakeholders* em atividades estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. / Saulo Fabiano Amâncio Vieira. 2010.

188 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2010.

Orientador (a): Prof. Dr. Benny Kramer Costa

1. Teoria dos Stakeholders. 2. Stakeholders analysis. 3. Turismo. 4. Administração pública.

CDU 658

**DINÂMICA DE ATUAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM ATIVIDADES
ESTRATÉGICAS: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO
DO PARANÁ**

POR

SAULO FABIANO AMÂNCIO VIEIRA

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho, para apresentação do grau de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Benny Kramer Costa, Dr. – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Edmilson de Oliveira Lima, Dr – Uninove

Membro: Prof. Marcelo Pereira Binder, Dr – Uninove

Membro: Prof. Adalberto Américo Fischmann, Dr – USP

Membro: Prof. João Maurício Gama Boaventura, Dr – USP

São Paulo, 27 de agosto de 2010.

A minha esposa Ju e meu filho Tomás, pelo amor e paciência durante a realização desta tese.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre presente ao meu lado.

Aos meus pais, Israel e Darci, pelos valores que me foram passados e que são tão importantes, a meus irmãos Clau, Claudia, Ro, Heitor e Larissa, pela confiança depositada em mim.

Ao meu sogro e minha sogra, Antonio e Maria Aparecida, pelo apoio de sempre.

Ao meu orientador, Prof. Benny Kramer Costa, pela confiança, pelos conselhos, por me auxiliar na compreensão de nossas atividades enquanto acadêmicos, a quem aprendi admirar enquanto profissional e pessoa e que hoje o tenho como um amigo.

Aos professores Edmilson Lima e João Mauricio Gama Boaventura, pelas contribuições na etapa de qualificação desta pesquisa e por aceitarem fazer parte de minha banca de defesa.

Aos professores Marcelo Binder e Adalberto A. Fischmann, por aceitarem compor minha banca de defesa.

Aos meus colegas do Departamento de Administração da UEL e da Facesi, pela colaboração direta ou indireta.

À Secretaria de Estado do Turismo do Paraná, pela colaboração durante o processo de coleta de dados desta pesquisa.

E à Universidade Nove de Julho que financiou minhas atividades de pós-graduação *stricto sensu*.

RESUMO

Ao longo dos últimos 46 anos tem sido definido e, por conseguinte, estudado com maior ênfase o termo *stakeholders*. A presente pesquisa buscou analisar como é a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná - SETU. Para tanto se formulou os seguintes objetivos específicos: descrever o processo histórico de estruturação do setor turístico no estado do Paraná bem como suas peculiaridades; analisar os aspectos normativos relacionados ao setor turístico no estado do Paraná; identificar os *stakeholders* do órgão gestor público do turismo paranaense e suas características; analisar a participação dos *stakeholders* na definição de políticas e estratégias do setor; e propor um modelo de análise dos *stakeholders* para ser utilizado em órgãos públicos do turismo. Realizou-se ainda uma revisão acerca da teoria dos *stakeholders* descrevendo sua evolução conceitual e modelos de análise utilizados. Em relação ao delineamento da pesquisa tem-se que a mesma se caracteriza pela aplicação de uma pesquisa exploratória, qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso único (SETU). No que se tange a quem são os *stakeholders* da SETU verificou-se que aqueles que possuem maior relevância foram identificados uma listagem com 8 instituições pertencentes ao Conselho Consultivo do Turismo do Paraná, a saber: Ministério do Turismo, Sebrae, Governo do Paraná, Fecomércio, Abav, Abih, Embratur e Dirigentes Municipais de Turismo, que podem ser considerados chave para a realização dos objetivos estratégicos da SETU. Observa-se que os membros da Setu têm clareza sobre quem são os *stakeholders* bem como os recursos que os mesmos possuem. Conclui-se que a atuação dos *stakeholders* junto a definição das políticas e estratégias da SETU ocorre via Conselho Consultivo do Turismo e suas cinco Câmaras Temáticas. Foi verificado ainda que muitos dos membros do Conselho ainda possuem baixa participação nestes órgãos colegiados, porém há uma evolução de sua participação desde a sua criação no ano de 2003. Tem-se ainda que a partir do trabalho foi proposto um modelo conceitual de análise dos *stakeholders*, em uma perspectiva processual, para ser utilizados em órgãos públicos do turismo. A temática *stakeholder* ainda é pouco explorada no Brasil sendo este um exercício que contribui para seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*; *Stakeholders Analysis*; Turismo, Administração Pública.

ABSTRACT

In the past 46 years the term stakeholders has been defined and consequently studied with more emphasis. The current research tried to analyze the work of the stakeholders in the development of strategic activities of the Parana State Tourism Secretary – SETU. For that, the following specific objectives were formulated: to describe the historical process of structuring the tourism sector in Parana State, as well its peculiarities; analyze the normative aspects related to the tourism sector in Parana State; identify the Parana State public gestor stakeholders organ and its characteristics; analyze the stakeholders participation in the political definition and strategies and propose a stakeholders analysis model to be used in the public tourism organs. A review has been conducted of the stakeholders theory describing its conceptual evolution and analysis of the used analysis models as to the development of the research; we have noticed the it is characterized by the appliance of an exploratory, qualitative research developed by a unique study case (SETU). According to SETU stakeholders are, we have noticed that those who are more relevant we identified in a list of 8 institutions belonging to the Parana Tourism Consultive Council: Tourism Federal Secretary, Sebrae, Parana Government, Fecomércio, Abav, Abih, Embratur, and Tourism Municipal Leaders., who can be considered key to conduct the SETU strategic objectives. We notice the SETU members clearly understand who the stakeholders are as well the resources they have. We conclude that the stakeholder's actions with the SETU strategies and policy definitions happen via Tourism Consultive Council and its five Thematic Chambers. It was also verified that many of the Council members still have had little participation since its creation in 2003. We believe that from the work a conceptual stakeholder analysis model was proposed, in a processual perspective, to be used in tourism public organs. The stakeholder thematic is still little explored in Brazil and this is an exercise which contributes for its development.

Key Words: Stakeholders Theory; Stakeholders Analysis; Tourism, Public Administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------------|--|
| ABAV/PR | Associação Brasileira de Agências de Viagens |
| ABBTUR/PR | Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo |
| ABCMI | Associação Brasileira dos Clubes da Melhor Idade - PR |
| ABEOC/PR | Associação Brasileira de Empresas de Eventos |
| ABETA | Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura; |
| ABGTUR | Associação Brasileira dos Guias de Turismo |
| ABIH/PR | Associação Brasileira da Indústria Hoteleira |
| ABLA | Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis |
| ABRACCEF | Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras |
| ABRAJET | Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo – Seccional Paraná |
| ABRASEL | Associação Brasileira de Bares e Restaurantes |
| AMP | Associação dos Municípios do Paraná |
| AMUTUR | Associação dos Municípios Turísticos do Paraná |
| CEE | Câmara de Expansão Econômica |
| CEPATUR | Conselho Paranaense de Turismo |
| CVOP | Gabinete da Secretaria de Estado dos Negócios de Viação e Obras Públicas |
| DEIP | Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda |
| DIP | Departamento de Imprensa e Pr |
| DTD | Departamento de Turismo e Divulgação do Estado |
| EMATER | Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural |
| EMBRATUR | Empresa Brasileira de Turismo |
| FECOMÉRCIO | Federação do Comércio do Paraná |
| FESTUR | Fundação de Esporte e Turismo |
| FETHEPAR | Federação dos Empregados em Turismo e Hospitalidade do Paraná |
| IBQP | Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade |
| IBQP | Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade |
| IPARDES | Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social |
| ISTS | Instituto Superior de Turismo Sustentável |
| PARANATUR | Empresa Paranaense de Turismo |
| SEAB | Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento |
| SEBRAE/PR | Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas |
| SECE | Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte |
| SEDU | Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano |
| SEEC | Secretaria de Estado da Cultura |
| SEED | Secretaria de Estado da Educação |
| SEET | Secretaria de Estado do Esporte e Turismo |
| SEIC | Secretaria do Estado da Indústria e do Comércio |
| SEID | Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e do Desenvolv. Econômico |
| SEIT | Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo |
| SEMA | Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos |
| SENAC/PR | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial |
| SENAR | Serviço Nacional de Aprendizagem Rural |
| SEPL | Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral |
| SESC/PR | Serviço Social do Comércio – Paraná |
| SETP | Secretaria de Estado do Trabalho, Emprego e Promoção Social |
| SETU | Secretaria Estadual de Turismo |
| SINDEGTUR – PR | Sindicato Estadual dos Guias de Turismo do Paraná |
| SINDOTEL | Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: Divisão das indexações..... | 18 |
| Quadro 2: Evolução das definições de Stakeholder..... | 24 |
| Quadro 3: Periódicos da revisão geral da literatura internacional de análise de <i>Stakeholder</i> | 48 |
| Quadro 4: Foco na Análise de <i>Stakeholders</i> | 49 |
| Quadro 5: Resumo dos trabalhos sobre análise de <i>stakeholders</i> | 75 |
| Quadro 6: Sinopse da Estratégia Metodológica..... | 96 |
| Quadro 7: Modelo Conceitual Preliminar..... | 99 |
| Quadro 8: Fases dos Marcos Normativos do Turismo Paranaense..... | 102 |
| Quadro 9: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 1..... | 103 |
| Quadro 10: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 2..... | 106 |
| Quadro 11: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 3..... | 111 |
| Quadro 12: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 4..... | 113 |
| Quadro 13: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 5..... | 115 |
| Quadro 14: Representatividade de entidades turísticas na administração pública..... | 129 |
| Quadro 15: Característica dos Stakeholders na visão da Setu..... | 135 |
| Quadro 16: Característica da Setu na visão dos <i>Stakeholders</i> | 139 |
| Quadro 17: Presença dos membros do Conselho Consultivo do Turismo nas reuniões ordinárias..... | 144 |
| Quadro 18: Cruzamento de Entidades que participam de mais de uma Câmara | 148 |
| Quadro 19: Modelo Proposto..... | 158 |
| Quadro 20: Perspectivas para elaboração do Plano de Ação..... | 169 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Representação das dimensões estratégica e normativa para restrição de definições de stakeholder | 31 |
| Figura 2: Mapa de stakeholders de uma grande organização em volta de uma questão estratégica chave | 35 |
| Figura 3: Classes Qualitativas de <i>Stakeholders</i> | 40 |
| Figura 4: Stakeholder: configurações e formas de associação contratual e ações estratégicas..... | 44 |
| Figura 5: Representação esquemática da racionalidade, tipologia e métodos para análise de stakeholders..... | 45 |
| Figura 6: Organograma da Setu..... | 117 |
| Figura 7: Processo de Institucionalização da Participação dos <i>Stakeholder</i> | 150 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 Objetivos..... | 15 |
| 1.2 Justificativa..... | 15 |
| 1.3 Estrutura do trabalho | 17 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 18 |
| 2.1 Levantamento do estado da arte | 18 |
| 2.2 Histórico e Aspectos Conceituais da Teoria dos Stakeholders | 20 |
| 2.3 Teoria dos Stakeholders: evolução e modelos..... | 36 |
| 2.4 Stakeholders Analysis | 47 |
| 2.5 Teoria dos Stakeholders e outras correntes teóricas..... | 77 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 83 |
| 3.1 Perguntas de Pesquisa..... | 83 |
| 3.2 Delineamento da Pesquisa | 84 |
| 3.3 Coleta de Dados..... | 86 |
| 3.4 Análise dos Dados | 92 |
| 3.5 Sinopse da Estratégia Metodológica | 96 |
| 3.6 Definição de termos..... | 97 |
| 3.7 Modelo Conceitual Premilinar | 99 |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS..... | 100 |
| 4.1 Histórico Institucional do Turismo no Paraná..... | 100 |
| 4.2 Histórico Normativo do Turismo no Paraná | 102 |
| 4.3 Processo de Criação da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – Setu..... | 116 |
| 4.4 Atividades Desenvolvidas pela Setu..... | 119 |
| 5. DISCUSSÃO DOS DADOS E MODELO CONCEITUAL..... | 128 |
| 5.1 Identificando os Stakeholders e a Evolução de sua Representatividade | 128 |
| 5.2 Características dos Stakeholders | 133 |
| 5.3 Atuação dos Stakeholders nas Atividades da Setu | 142 |
| 5.4 Institucionalizando a participação dos stakeholders..... | 149 |
| 5.5 Analisando a atuação dos Stakeholders da Setu..... | 152 |
| 5.6 Desenvolvimento do Modelo Conceitual Proposto..... | 157 |
| 5.7 Aplicação do Modelo Teórico na Setu | 161 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 171 |
| 6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras | 175 |
| REFERÊNCIAS | 177 |
| ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 184 |
| ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA STAKEHOLDERS..... | 186 |
| ANEXO C – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA | 187 |

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 46 anos tem sido definido e, por conseguinte, estudado com maior ênfase, o termo *stakeholders*, envolvendo diversos periódicos acadêmicos de renome internacional como *Business Ethics Quartely*, *Critical Perspectives in Accounting*, *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal* dentre outras, que têm se dedicado à elaboração e discussão do assunto, assim como têm lançado diversos questionamentos na área (FRIEDMAN e MILES, 2006).

Na literatura gerencial a temática sobre *stakeholders* vem sendo abordada a partir da publicação de Richard E. Freeman em 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984). Desde então a gestão dos *stakeholders* é freqüentemente apontada como um fator crítico de sucesso. A definição clássica de *stakeholder* é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN 1984 p. 46). Freeman (1984) relata ainda que a suposição principal da teoria dos *stakeholders* é aquela onde a eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas aqueles agentes que têm um vínculo com a organização.

No que se refere às definições do termo *stakeholders*, 55 delas foram levantadas em 75 publicações, entre os anos de 1963 e 2003, por (FRIEDMAN; MILES, 2006); sendo que todas tomam a organização como o centro das discussões. Quanto aos trabalhos realizados sobre o tema *stakeholders*, Laplume, Sonpar e Litz (2008), ao elaborarem um estudo sobre a literatura teórica e acadêmica produzida sobre os *stakeholders*, apontam a necessidade de mais investigação empírica em um vasto conjunto de organizações, um maior número de pesquisas qualitativas para documentar aspectos cognitivos da forma como gestores respondem a expectativas dos *stakeholders*, e um retorno às teorias que dão ênfase aos benefícios estratégicos da gestão dos *stakeholders*, com uma visão mais ampla em relação ao desempenho das organizações.

Estes aspectos, em seu conjunto, têm contribuído para a evolução dos estudos relacionados ao tema *stakeholders*, assim como permitem induzir a realização de novos trabalhos em organizações e setores econômicos até então pouco explorados ou sem terem sido alvo de qualquer estudo em relação à atuação de seus *stakeholders*, podendo ser aplicado na análise do setor turístico em organizações públicas.

Ao se analisar o setor do turismo, observa-se que, em nível mundial, o mesmo tem se destacado pela sua participação no PIB e pelo volume de empregos gerados. Conforme relatórios da *World Travel & Tourism Council – WTTC (2010)*, as estimativas para 2010 no mundo são que o negócio de viagens e turismo gere US\$ 7,542 bilhões em atividades econômicas. Em relação ao Brasil, o setor de viagens e turismo encontra-se em 13º lugar na classificação mundial em números absolutos (EMBRATUR, 2007) bem como espera-se que o país gere US\$ 133 milhões de acordo com os dados da WTTC (2010). Ao considerar dados referentes aos investimentos públicos dos países, a previsão é de que o Brasil invista em 2010 cerca de US\$ 11,025 milhões. WTTC (2010)

No Brasil, no ano de 2003, ocorreu a criação de um Ministério exclusivo para o Turismo, Ministério do Turismo - Mtur, refletindo assim a importância que o segmento está conquistando no país. Teve como marcos a elaboração do Plano Nacional de Turismo, bem como o setor teve sua importância ratificada em termos estaduais no mesmo ano com a implementação de Secretarias de Estado, que, mais especificamente no Paraná, foi criada a Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – Setu. Esta Secretaria tem como principal objetivo planejar o desenvolvimento do Turismo no Paraná, através da estruturação de uma Política Estadual de Turismo conjuntamente com o *trade* turístico local (PARANÁ, 2008). Ou seja, com a estruturação tanto do Ministério do Turismo quanto da Setu, tinha-se implícito neste processo o trabalho dos diversos *stakeholders* para a definição, implementação e acompanhamento das estratégias públicas do turismo no Paraná.

Desta forma, a necessidade de maior participação e compreensão nos processos decisórios pelos *stakeholders* do setor turístico, relacionados à sua dinâmica de atuação na condução de atividades estratégicas, pode ser transposta para o setor público que possui estreita convivência com as incertezas que emanam do ambiente e que necessitam ser incorporadas nas ações organizacionais. Deste modo, o trabalho é proposto no sentido de preencher lacunas, no que se refere à carência de estudos na área de gestão turística, mais especificamente sobre a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas da Setu, onde se pretende observar, compreender e delinear suas experiências.

Tendo como ponto de partida as considerações expostas, formulou-se então o seguinte problema de pesquisa:

Como é a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas do órgão gestor público do turismo do Paraná?

Para elucidar o problema de pesquisa foram elaborados os objetivos do trabalho que estão apresentados a seguir.

1.1 Objetivos

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos geral e específicos:

Geral

Analisar como é a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento das atividades estratégicas do órgão gestor público do turismo no Paraná.

Específicos

- Descrever o processo histórico de estruturação do setor turístico no estado do Paraná bem como suas peculiaridades;
- Analisar os aspectos normativos relacionados ao setor turístico no estado do Paraná;
- Identificar os *stakeholders* do órgão gestor público do turismo paranaense e suas características;
- Analisar a participação dos *stakeholders* na definição de políticas e estratégias do setor;
- Propor um modelo de análise dos *stakeholders* para ser utilizado em órgãos públicos do turismo.

1.2 Justificativa

A importância do problema em questão pode ser fundamentada nos seguintes termos:

- Do ponto de vista prático:

Observa-se que o setor do turismo em nível mundial tem se destacado pela sua participação no PIB mundial e pelo volume de empregos gerados, conforme relatório da *World Travel & Tourism Council – WTTC (2010)*, bem como no Brasil o setor de viagens e turismo que encontra-se em 13º lugar na classificação mundial em números absolutos (EMBRATUR, 2007).

No âmbito regional tem-se que o Paraná, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento do Turismo no Paraná 2008-2011, no período de 2003-2007, teve o fluxo de turistas da ordem 7,3 milhões de pessoas, cresceu 29% de 2002 a 2006; a receita gerada com o turismo no Paraná atingiu o montante de U\$1,5 bilhão, crescendo mais do que 60% no mesmo período; a oferta turística foi ampliada na ordem de 50%. Hoje o mercado turístico disponibiliza mais de 90 roteiros turísticos no Paraná.

Tem-se ainda que o Paraná é considerado um dos pólos de desenvolvimento do ecoturismo no Brasil. Conforme dados do Instituto Paranaense de Pesquisa – IPARDES (2005) possui uma receita de 1,5 bilhões de reais / ano, sendo que o setor tem significativo potencial de crescimento. A compreensão das formas de atuação dos diversos *stakeholders* do setor turístico poderá auxiliar no processo de formulação de políticas públicas do estado possibilitando a ampliação de mais uma fonte de geração de emprego e renda.

- Do ponto de vista teórico:

Este trabalho justifica-se por contribuir para a ampliação da teoria dos *stakeholders* e seu processo de análise, que se encontra em estágio de desenvolvimento, bem como, conforme postula Donaldson e Preston (1995), para o entendimento da gestão dos *stakeholders* que é considerado um dos fatores determinantes da gestão organizacional. Conforme comentam Wolfe e Putler (2002) a análise de *stakeholders* busca facilitar a compreensão do ambiente externo cada vez mais imprevisível, Varvasovszky e Brugha (2000) destacam a importância de se identificar oportunidades de mobilizar sua sustentação em prol de um objetivo particular, finalizando com Hermans (2008) que diz que a análise de *stakeholders* auxilia na organização de processos interativos (participativos). Tal situação é exacerbada quando considerado o desenvolvimento da referida teoria no Brasil, pois poucos são os relatos

empíricos sobre os seus mecanismos e sobre suas dinâmicas (BANDEIRA-DE-MELO *et al* (2005) e GOMES (2004)), também sendo raros os estudos sobre o tema no setor turístico.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho será estruturado da seguinte maneira:

- Primeiro capítulo: aborda a contextualização do trabalho, apresentação do tema/problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa bem como a estrutura da tese;
- Segundo capítulo: dedicado ao detalhamento da revisão de literatura da pesquisa baseando-se no tema: Teoria dos *Stakeholders e Stakeholders Analysis* ;
- Terceiro capítulo: neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados na realização do trabalho, envolvendo delineamento e perguntas de pesquisa, unidade de análise, fontes de coleta de dados e estratégia de análise dos dados;
- Quarto capítulo: aqui são apresentados os dados da pesquisa;
- Quinto capítulo: é realizada a análise dos dados da pesquisa bem como é apresentado o modelo conceitual;
- Sexto capítulo: refere-se às considerações finais do trabalho bem como são feitas as recomendações para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para o desenvolvimento da pesquisa decidiu-se realizar uma revisão de literatura acerca do tema *Stakeholders*. Para tanto o presente capítulo está estruturado da seguinte forma: levantamento do estado da arte sobre o tema; histórico e aspectos conceituais da teoria dos *stakeholders*, evolução e modelos, teoria dos *stakeholders*, uma visão geral, a mesma aplicada à administração pública e ao turismo, bem como o relacionamento da teoria dos *stakeholders* com outras teorias.

2.1 Levantamento do estado da arte

O estágio inicial da presente revisão desenvolveu uma fundamentação preliminar com os conceitos chave da teoria dos *stakeholders* utilizando-se de autores clássicos e de livros seminais acerca da teoria. Posteriormente foi dado prosseguimento a uma revisão geral do tema sendo que posteriormente focou-se no tema da presente tese, conforme procedimentos descritos a seguir.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa no ISI – *Web Of Science*(WoS). O ISI é um índice de citações na web, multidisciplinar que indexa mais de 9200 revistas ou publicações periódicas. Esta base indexa todos os itens significativos e é atualizada semanalmente. As indexações estão assim divididas conforme Quadro 1:

| ÁREA | N. REVISTAS | DESDE |
|---|-------------|-------|
| Ciências (SCIE- <i>Science Citation Index Expanded</i>) | 6.650 | 1945 |
| Ciências Sociais (SSCI- <i>Social Science Citation Index</i>) | 1.950 | 1956 |
| Artes e Humanidades (<i>Arts & Humanities Citation Index</i>) | 1.160 | 1975 |

Quadro 1: Divisão das indexações

Fonte: Autor

A pesquisa foi realizada durante o mês de julho de 2009 onde se encontrou 4533 artigos a partir da expressão *stakeholder*. Posteriormente a busca foi refinada incluindo os termos *stakeholder theory*, onde encontrou-se 732 artigos; *stakeholder analysis* encontrando-se 1209 artigos e *stakeholder management* com 2105 artigos publicados.

A partir da pesquisa que continha o maior número de artigos, *stakeholder management* (2105 artigos), os mesmos foram divididos por categorias sendo apresentadas as que tiveram mais de 100 artigos publicados, ou seja, com maior ocorrência a seguir:

- *Environmental Sciences* (405 artigos)

- *Business* (337 artigos)
- *Management* (275 artigos)
- *Environmental Studies* (266 artigos)
- *Water Resources* (218 artigos)
- *Ecology* (185 artigos)
- *Ethics* (168 artigos)
- *Engineering, Environmental* (107 artigos)

Além das mesmas buscou-se especificamente os temas que têm relação direta com o desenvolvimento da presente tese, que são as áreas de administração pública e turismo.

- *Public Administration* (59 artigos)
- *Hospitality, Leisure, Sport & Tourism* (25 artigos)

A partir dos artigos relacionados à administração pública e turismo, os mesmos foram sub-categorizados conforme o tipo de documento, conforme a seguir:

- Artigos empíricos (71 artigos)
- *Proceedings Paper* (6 artigos)
- Revisão de literatura (5 artigos)
- Revisão de livros (1 artigo)
- Material de editorial (1 artigo)

Complementarmente a escolha da opção que tinha maior número de artigos (*stakeholder management* - 2105) foram feitas comparações com a pesquisa com os termos *stakeholder theory* e *stakeholder analysis* para verificar se houve na busca divergência dos artigos, sendo que foram ainda encontrados 02 (dois) novos artigos na área de administração pública e 02 (dois) novos artigos na área de turismo, ficando assim os números finais analisados:

- *Public Administration* (61 artigos)
- *Hospitality, Leisure, Sport & Tourism* (27 artigos)

A partir dos artigos relacionados à administração pública e turismo, os mesmos foram sub-categorizados de acordo com o tipo de documento, conforme a seguir:

- Artigos empíricos (75 artigos)
- *Proceedings Paper* (6 artigos)
- Revisão de literatura (5 artigos)

- Revisão de livros (1 artigo)
- Material de editorial (1 artigo)

Em janeiro de 2010 realizou-se nova busca, organizada de acordo com seu fator de impacto da publicação, só que agora focando no tema *stakeholder analysis*, já que esta é a temática central da presente tese, onde foram encontrados 1296 artigos, a partir desses foram selecionados os 200 mais relevantes (por fator de impacto) que possuíam como foco central do trabalho *stakeholders analysis*. Nesses 200 artigos foi realizada uma análise prévia de seu conteúdo do qual se separou aqueles que efetivamente abordavam aspectos teóricos da *stakeholders analysis*, perfazendo um rol de 51 artigos, sendo que os mesmos são descritos nas próximas seções.

A partir dos procedimentos descritos acima se procedeu o desenvolvimento da presente revisão.

2.2 Histórico e Aspectos Conceituais da Teoria dos *Stakeholders*

2.2.1 Um pouco de história

O termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez na literatura gerencial em um memorando interno, no Instituto de Pesquisa de Stanford nos EUA em 1963. (FRIEDMAN; MILES, 2006) citando Schilling (2000) afirmam que o campo já existia há 60 anos atrás devido a uma similaridade alarmante entre o conceito de *stakeholder* e o trabalho de Follet (1918).

Friedman e Miles (2006) relatam que o memorando interno de 1963 do Instituto de Pesquisa de Stanford fez com que o termo *stakeholder* aparecesse em publicações de pesquisadores que trabalhavam para Lockheed e que eram associados ao Instituto de Stanford (Rhenman 1964; Ansoff 1965a). Pode-se citar ainda que os líderes em negócios expressavam o *conceito* de *stakeholder* bem antes dos anos 60; Dodd (1932) cita a GEC identificando quatro grupos importantes com os quais a empresa teve que lidar na década de 30 (acionistas, funcionários, clientes e público em geral); Preston e Sapienza (1990, p. 362) citam a Johnson & Johnson identificando clientes, funcionários, gerentes e público em geral em 1947, e a Sears relacionando “as quatro partes de qualquer negócio em ordem de importância” como “clientes, funcionários, comunidade e acionistas” em 1950.

Assim, seguindo o pressuposto básico proposto por Friedman; Miles (2006) será considerado como algo que surgiu com o pensamento de empresa como pessoa jurídica: a empresa sem alma, que identifica um vácuo moral ou normativo que instigou idéias de como lidar com isso. Tem-se que o conceito de *stakeholder* emergiu como o principal candidato a preencher esse vácuo.

Porém, tem-se que a obra de Freeman (1984) é reconhecida por ter popularizado o conceito de *stakeholder*.

2.2.2 Desenvolvendo o conceito

Considerando a obra seminal de Freeman (1984) sobre o termo *stakeholders*, tem-se que, desde então, diversos autores vêm buscando contribuir para a constituição de um corpo teórico que permita entender as organizações não apenas a partir do ponto de vista dos proprietários ou acionistas controladores (*shareholders*), como também dos inúmeros atores que, direta ou indiretamente, são impactados por suas atividades.

As definições de *stakeholder*, embora variando segundo uma orientação geral semelhante, são de tal forma diversas que tornam necessária uma re-conceitualização antes de proceder ao desenvolvimento de metodologias que permitam aplicar as possibilidades da teoria.

Assim, por exemplo, Bryson (1995, p. 27) propõe uma definição mais detalhada para o termo: “Uma parte interessada é definida como qualquer grupo ou a organização que pode colocar uma reivindicação a uma organização, a atenção, os recursos, e que podem ser afetados”; Thompson denomina *stakeholder* como qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização (THOMPSON et al., 1991). Outros autores utilizam uma definição mais restrita (Bowie, 1988; Hill & Jones, 1992; e Nãsi, 1995), entendendo *stakeholders* como atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários e clientes) portadores de interesses e expectativas sobre a organização sem os quais a organização não seria possível. A definição clássica de *stakeholder* é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou serem afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (Freeman 1984 p. 46). Friedman e Miles (2006) relatam que, de maneira geral, o conceito de *stakeholder* representa

a redefinição de todas as organizações: como elas devem ser conceitualizadas e o que devem ser.

Observa-se que a organização propriamente dita deve ser imaginada como um agrupamento de *stakeholders* cujos interesses, necessidades e pontos de vista devem ser administrados. Nessas condições, um grupo específico de *stakeholders* – gerentes (do alto escalão) – é imaginado como o grupo focal, encarregado de cumprir com o papel da gerência de *stakeholder* (FRIEDMAN; MILES, 2006). Os autores esclarecem que o conceito foi elaborado por Evan e Freeman (1993, p. 82) com base nos dois princípios a seguir:

1. *Princípio da legitimidade empresarial.* A empresa deve ser gerenciada em benefício de seus *stakeholders*: seus clientes, fornecedores, proprietários, funcionários e comunidades locais. Deve haver garantia dos direitos desses grupos, os quais, por sua vez, devem participar de algum modo das decisões que afetam seu bem-estar consideravelmente.
2. *Princípio fiduciário do stakeholder.* A gerência possui uma relação de confiança com os *stakeholders* e com a empresa enquanto entidade abstrata. Deve agir de acordo com os interesses do *stakeholder* na qualidade de seu agente, e de acordo com os interesses da empresa a fim de garantir a sobrevivência dessa, protegendo os interesses a longo prazo de cada grupo. (EVAN; FREEMAN, 1993, p. 82) *apud* FRIEDMAN; MILES (2006)

Tem-se, entretanto, que o conceito de *stakeholder*, a caracterização da organização e seu objeto social, caracterização do papel assumido pelos gerentes ou que deveria ser assumido, são contestadas por seus próprios proponentes, como relata Friedman e Miles (2006) ao citar a definição de Freeman (2004) de *stakeholders*, “grupos cruciais para a sobrevivência e sucesso da empresa”, onde os dois princípios são modificados e renomeados:

1. *Princípio da responsabilidade do stakeholder.* As empresas serão gerenciadas de acordo com os interesses dos *stakeholders*.
2. *Princípio da responsabilidade do diretor.* Os diretores da empresa deverão agir com cuidado e bom senso ao definir e dirigir os negócios corporativos conforme o princípio da responsabilidade do *stakeholder*. (FREEMAN; (2004, p.64) *apud* FRIEDMAN; MILES, 2006)

Os autores destacam outro princípio que reflete uma tendência relativamente nova na teoria do *stakeholder*, considerando o conceito de *stakeholder* a partir da perspectiva dos próprios *stakeholders* e suas atividades, Princípio do Recurso do *Stakeholder*, onde estes podem instaurar processos contra os diretores caso os mesmos não cumpram o princípio da responsabilidade. Tais abordagens do conceito de *stakeholder* podem ser consideradas versões

da teoria *normativa* do *stakeholder*, isto é, englobam como gerentes (e às vezes *stakeholders*) devem agir e enxergar o objeto da organização com base em algum princípio ético. (FRIEDMAN; MILES, 2006)

Os autores relatam ainda que há outras abordagens do conceito de *stakeholders*: a Teoria Descritiva e a Teoria Instrumental. A primeira aborda o comportamento de gerentes e *stakeholders* e de como eles entendem suas atitudes e papéis; a segunda abordagem, mais estratégica no geral, trata de como gerentes devem agir para promover seus próprios interesses ou o que teóricos entendem como interesses da empresa, vistos normalmente como a maximização do lucro ou da importância do acionista (a longo prazo). Esta vertente afirma que se os gerentes respeitarem o conceito de *stakeholder*, a organização será melhor sucedida e terá maior probabilidade de ser sustentável. Os autores Donaldson e Preston (1995) foram os proponentes de tal taxonomia.

2.2.3 Definições de *stakeholder*: profusão e um pouco de confusão

Sloan (2005) adverte que as perspectivas alternativas sobre o conceito central desta literatura sustentam muito dos aspectos controversos e problemáticos do campo. A popularidade do conceito de *stakeholder*, bem como sua utilização em contextos distintos, tem sido fonte de críticas da referida teoria como:

- “É uma confusão de fundamentos e objetivos” (Donaldson e Preston 1995, p. 73).
- “É um conceito muito vago e obscuro, aberto a uma ampla gama de interpretações políticas bastante diferentes” (em referência à visão de uma sociedade de *stakeholders*, Hay 1996, p. 47).
- “É uma criatura traiçoeira... muitas pessoas utilizam com vários significados diferentes que servem a seus argumentos” (Weyer 1996, p. 35).
- Fez com que a expressão “ser *stakeholder*” ficasse “sem conteúdo”, significando “praticamente nada que o autor deseja” e tornou o debate sobre *stakeholders* “confuso” e “muitas vezes superficial” (Stoney e Winstanley 2001, p. 650).

Tais críticas versaram ainda sobre a adoção de definições diferentes em vários campos do saber, causando impacto negativo no discurso sobre a teoria, bem como na interpretação reducionista do conceito. Friedman e Miles (2006) citam Roberts e Mahoney (2004) para exemplificar a crítica a pesquisadores contábeis que “deixam de incorporar pesquisas de *stakeholder* publicadas em literaturas de ética nos negócios” ou que “fundamentam-se em

diferentes versões da teoria do *stakeholder*". Essa distinção pode ter conseqüências substanciais em conclusões éticas, estratégicas e políticas.

O Quadro 2 apresenta a evolução das definições de *stakeholder*:

| AUTOR | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| 1. Stanford Research Institute (1963) | Aqueles grupos sem cuja sustentação a organização deixaria de existir. |
| 2. Rhenman adopted by (1964) | São dependentes da firma a fim de conseguir seus objetivos pessoais e de quem a empresa está dependendo para sua existência. |
| 3. Steadman and Green (1997) | |
| 4. Ansoff (1965 ^a , p. 34) | Os objetivos da empresa devem ser derivados balanceando as reivindicações conflitantes dos vários <i>stakeholders</i> da firma... a empresa tem responsabilidade perante todos estes e devem configurar seus objetivos para dar satisfação a cada um. |
| 5. Ahlstedt and Jahnukainen (1965) | São conduzidos por seus próprios interesses e objetivos os participantes da empresa, e assim dependem dela e para quem a empresa está dependendo. |
| 6. Freeman and Reed (1983, p. 91) | Amplamente: uma influência às realizações dos objetivos das organizações a quem é afetado pela realização dos objetivos Restrito: em qual a organização é dependente para sua sobrevivência contínua |
| 7. Freeman (1984, p. 46) | Pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos das organizações |
| 8. Berman et atl (1999) | |
| 9. Burton and Dunn (1996) | |
| 10. Calton and Kurland (1995) | |
| 11. Frooman (1999) | |
| 12. Goodpaster (1991) | |
| 13. Greenley and Foxall (1997) | |
| 14. Heugens, Van den Bosch, and Van Riel (2002) | |
| 15. Jawahar and McLaughlin (2001) | |
| 16. Jones and Wicks (1999) | |
| 17. Kujala (2001) | |
| 18. Metcalfe (1998) | |
| 19. Page (2002) | |
| 20. Roberts (1992) | |
| 21. Rowley and Moldoveanu (2003) | |

| | |
|--|--|
| 22. Rowley (1997) | |
| 23. Sternberg (1997) | |
| 24. Wood and Jones (1995) | |
| 25. Cornell and Shapiro (1987, p.5) | Reivindicadores que têm contratos |
| 26. Freeman and Gilbert (1987) | Pode afetar ou é afetado pelo negócio |
| 27. Bowie (1988, p. 112) | Sem de quem a sustentação da organização deixaria de existir. |
| 28. Evan and Freeman | Tenha uma aposta ou reivindique-a na empresa Tire proveito de ou são prejudicados pela, e cujos direitos são violados ou respeitados por ações incorporadas. |
| 29. Alkhafaji (1989) | Grupos a quem a corporação é responsável |
| 30. Carroll (1989) | Afirma para ter um ou vários destes tipos das apostas, que variam de um interesse direito (legal ou moral) à posse ou ao título jurídico aos recursos ou à propriedade da companhia. |
| 31. Barton et al. (1989) | grupos diferentes que, através de sua coleção de reivindicações explícitas e implícitas, compreendem as empresas. |
| 32. Whitehead et al. (1989) | indivíduos, grupos e organizações que têm uma estaca nas ações de uma organização e são afetados por suas estratégias, políticas e funcionamento |
| 33. Freeman and Evan (1990) | Contratantes. |
| 34. Low (1991, p. 336) | Todos aqueles que têm um interesse na sobrevivência da firma. |
| 35. Brummer (1991) | Aqueles que participaram em relação contratual ou contrato - como acordos com a empresa ou que são afetados diretamente pelas decisões da corporação. |
| 36. Miler and Lewis (1991, p. 55) | A parte interessada é a pessoa que pode ajudar ou ferir a corporação. |
| 37. Savage et al (1991, p. 61) | Tenha um interesse nas ações de uma organização podendo ter a habilidade de influenciá-la. |
| 38. Thompson, Wartick and Smith (1991, p. 209) | Possui relacionamento com uma organização. |
| 39. Hill and Jones (1992, p. 133) | Os componentes que têm uma reivindicação legítima na firma... estabeleceram com a existência de um relacionamento de troca. Fornecem “a empresa com recursos críticos (as contribuições) e trocam dentro do que cada um espera que seus interesses sejam satisfeitos (por causa)”. |
| 40. Palgrave et al (1992) | Aqueles cujo bem-estar é amarrado com uma companhia. |

| | |
|---|--|
| 41. Brenner (1993, p. 205) | Tem alguns relacionamentos legítimos, não-triviais com transações de troca da organização (como), impactos na ação e responsabilidades morais. |
| 42. Carroll (1993, p. 22) | Indivíduos ou grupos com que o negócio interage e a quem tem uma aposta ou um interesse investido na empresa. Pode ser afetado ou influenciado. Poder e legalidade. |
| 43. Starik (1993, p. 22) | Toda a entidade natural que influencia ou for afetada pelo desempenho da organização. |
| 44. Calton (1993) | Aqueles grupos ou indivíduos cujas estacas na organização/empresa são determinadas por um nexos dos relacionamentos multilaterais, interdependentes que são baseados em criar o valor de troca através da partilha de informação e da resolução de problema comum. |
| 45. Clarkson & Deck (1993) | Pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, posse ou interesses em uma corporação e suas atividades, no presente ou futuro - tais direitos ou interesses reivindicados podem ser legais ou moral, individual ou colectivo. |
| 46. Clarkson (1994, p. 5) | Possui algum formulário de risco em consequência de ter investido algum capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma firma... ou... são colocados em risco em consequência das atividades de uma empresa. |
| 47. Freeman (1994 ^a , p. 415) | Participantes “no processo humano de criação de valor comum”. |
| 48. Langtry (1994, p. 433) | A empresa é significativamente responsável por seu bem estar ou prende uma reivindicação moral ou legal na empresa. |
| 49. Mahoney (1994) | Partes interessadas passivas que têm uma reivindicação moral na companhia para não transgredir liberdades ou não impor dano a <i>stakeholders</i> ativos daqueles cujas reivindicações são mais a título de direito do bem-estar. |
| 50. Schlossberger (1994) | Acionistas que fornecem o capital específico ou o capital de oportunidade a um negócio |
| 51. Starik (1994, p. 90) | Pode e ou que faz suas apostas reais conhecidas... ou pôde ser influenciada perto, ou é potencial influenciador de, alguma organização mesmo se esta influência está percebida ou sabida. |
| 52. Wicks, Gilbert and Freeman (1994, p. 483) | Interaja com e dê o significado e a definição à corporação. |
| 53. Blair (1995) | Todas as partes que contribuem com inputs à empresa e que, em consequência têm em risco os investimentos que são altamente especializados na |

| | |
|---|--|
| | empresa. |
| 54. Brenner (1995, p. 76) | Impacta ou que poderia ser impactado pela empresa/organização. |
| 55. Calton and Lad (1995) | Reivindicações legítimas. |
| 56. Clarkson (1995, p. 106) | Tenha, ou reivindique direitos de posse ou interesses em uma corporação e em suas atividades. |
| 57. Donaldson and Preston (1995, p. 85) | Aqueles indivíduos com contratos explícitos ou implícitos com a empresa Identificado como o atual ou o potencial prejudicado e beneficiário que experimentam ou antecipam a experimentação em consequência das ações ou das inércias da firma. |
| 58. Jones (1995, p. 407) | Grupos e indivíduos com (a) o poder de afetar o desempenho das empresas e/ou (b) uma aposta no desempenho das empresas. |
| 59. Nasi (1995, p. 19) | Interage com a empresa e torna assim sua operação possível. |
| 60. Gray, Owen and Adms (1996, p. 45) | Toda a agência humana que puder ser influenciada por, ou pode ela própria influenciar as atividades da organização em questão. |
| 61. Cohen (1996) | Alguém que tem investido ou interessado em alguma atividade, alguém que tem uma estaca em alguma atividade ou em alguma situação, alguém que é ou será afetado por resultados. |
| 62. Carroll and Nasi (1997, p. 46) | Qualquer indivíduo ou grupo que afetar ou é afetado pela organização em seus processos, atividades e funcionamento. |
| 63. Michel, Agle and Wood adopted by (1997) | Reivindicação legítima ou urgente na corporação ou no poder de influenciar a mesma. |
| 64. Michel, Agle and Sonnenfeld (1999) | |
| 65. Philips (1997, p. 63-64) | Os membros voluntários de um esquema cooperativo para o benefício mútuo... parceiros para a realização da vantagem mútua. Uma reivindicação (norma) pode somente ser justificável no caso em que puder ser aprovada por todos aqueles afetados pela norma. |
| 66. Argandona (1998, p. 1099) | Aqueles que têm o interesse na companhia (de modo que a empresa, por sua vez, possa ter interesse em satisfazer suas demandas). |
| 67. Frederick (1998, p. 361) | Todos na comunidade que têm uma aposta no que a companhia faz. |
| 68. Parkinson (1998) | Aqueles que participam de relacionamentos cooperativos a longo prazo com a companhia - relacionamentos baseados na confiança, gerando expectativas legítimas que cada lado procurará |

| | |
|---|---|
| | avançar os interesses do outro. |
| 69. Clarkson Centre for Business Ethics (1999, p. 257) Adopted by: | Partes que têm uma aposta na corporação: algo em risco, e conseqüentemente algo a ganhar ou perder, em conseqüência da atividade incorporada. |
| 70. Whysall (2000) | |
| 64. Leader (1999) | Tenha os direitos que são internamente ligados à constituição da companhia, que lhes dá poderes constitucionais. |
| 71. Reed (1999) | Aqueles com um interesse para que uma reivindicação normativa válida possa ser avançada. |
| 72. Gibson (2000, p. 245) | Aqueles grupos ou indivíduos com quem a organização interage ou possui interdependências; e qualquer indivíduo ou grupo que puder afetar ou é afetado pelas ações, pelas decisões, pelas políticas, pelas práticas ou pelos objetivos da organização. |
| 73. Kochan and Rubinstein (2000) | Contribua com recursos... que corre risco e terá prejuízo se a empresa falha. |
| 74. Hendry (2000) | Uma influência direta no desempenho e na sobrevivência da organização. |
| 75. Hendry (2001) | O relacionamento moral dos atores... não pode ser reduzido a relações contratuais ou às econômicas. Inclua características sociais tais como a interdependência. |
| 76. Lampe (20 01, p. 166) | Partes afetadas por uma organização. |
| 77. Ruf et al (2001, p. 145) | Círculos eleitorais que têm contratos explícitos ou implícitos com a empresa. |
| 78. Cragg (2002) | A corporação impacta... os indivíduos e a coletividade cujos interesses são afetados de modo negativo e positivamente. |
| 79. Orts and Strudler (2002, p. 218) | Os participantes de um negócio (quem) têm algum tipo da aposta econômica diretamente em risco. |
| 80. Reed (2002) | Aposta básica, por meio das quais as apostas pode ser aquela da oportunidade econômica justa, uma aposta da autenticidade, ou uma da igualdade política. |
| 81. Phillips (2003a, p. 30-31) | <i>Stakeholders</i> normativos: para de quem o benefício da firma é controlado. <i>Stakeholders</i> derivado: potencial de afetar a organização e suas partes interessadas normativas. |

Quadro 2: Evolução das definições de *stakeholder*

Fonte: Adaptado de SLOAN (2005) e FRIEDMAN E MILES (2006)

Conforme Sloan (2005) as definições variam em diversas dimensões. Por exemplo, variam no tipo de entidade. Alguns incluem somente o "grupo" em sua definição (Freeman & Reed, 1983; Alkhafaji, 1989; Hill & Jones, 1992); Alguns incluem grupos e indivíduos (Freeman, 1984; Evan & Freeman, 1984; Calton, 1993; Clarkson & Deck, 1993; Langtry, 1994).

Dentre as definições descritas no quadro 2, pôde-se selecionar as definições de *stakeholders* que relacionam-se ao contexto estudado na presente tese:

- Freeman (1984, p. 46) - qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pela realização dos objetivos estratégicos de uma organização;
- Alkhafaji (1989) - grupos a quem a corporação é responsável;
- Whitehead et al. (1989) - indivíduos, grupos e organizações que têm uma estaca nas ações de uma organização e são afetados por suas estratégias, políticas e funcionamento;
- Hill and Jones (1992, p. 133) - os componentes que têm uma reivindicação legítima na firma... estabeleceram com a existência de um relacionamento de troca;
- Michel, Agle e Wood (1997), Reivindicação legítima ou urgente na corporação ou no poder de influenciar a mesma.
- Parkinson (1998) - Aqueles que participam em relacionamentos cooperativos a longo prazo com a companhia - relacionamentos baseados na confiança, gerando expectativas legítimas que cada lado procurará avançar os interesses do outro.

Com base na análise das definições apresentadas acima se optou neste trabalho pela definição que, de alguma forma, está contemplada na maioria das mesmas que é a seguinte definição: indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelas estratégias, políticas e funcionamento, da organização, pelo fato de terem reivindicações legítimas ou urgentes.

2.2.4 Modelo de definições de *stakeholder*

Conforme descrevem Friedman e Miles (2006), as definições de *stakeholder* geralmente esclarecem o conceito de *stakeholder* de duas formas. Inicialmente, indicam o tipo de conexão entre organizações e *stakeholders*, que normalmente fica evidente por um verbo. Os autores relatam que o verbo de conexão da definição de Freeman (1984) é *afetar*, o que pode ser classificado como amplo. Assim como o primeiro, outras definições possuem verbos amplos e relativamente neutros como *impactar*, *influenciar*, *interagir*. Entretanto, alguns verbos descrevem mais precisamente o tipo de relação, como *responsabilizar*, *apoiar*, *depende*, *dar significado*, *arriscar algo de valor ou investir*, *prejudicar e beneficiar*, *expressar* (revelando os interesses).

Uma segunda opção é via inclusão de um adjetivo da organização ou do *stakeholder*, constituindo uma restrição de quem deve ser identificado como *stakeholder*, podendo ser de ordem estratégica ou normativa. Na definição de Freeman (1984), são as “*realizações dos objetivos*” da organização que afetam ou são afetadas pelos *stakeholders*. Trata-se de uma restrição estratégica, já que o número de *stakeholders* limita-se àqueles que afetam as metas estratégicas da organização. Qualificativos como *reivindicações legítimas* restringem quem deve ser considerado *stakeholder* por meio de um critério normativo (FRIEDMAN; MILES, 2006). Maiores detalhes são visualizados na figura 1.

Em relação às dimensões estratégica e normativa, Friedman e Miles (2006) observam que, na primeira dimensão, as definições diferem de acordo com vários fatores que vão desde insinuações estratégicas que limitam *stakeholders* àqueles que são cruciais ou afetam a sobrevivência ou existência da organização até as que envolvem condições legais ou institucionais que podem obrigar a organização a lidar com *stakeholders*, como por meio de contratos, explícitos ou implícitos.

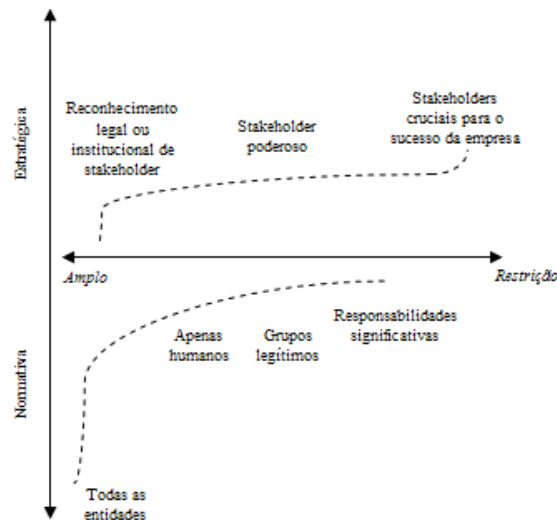


Figura 1: Representação das dimensões estratégica e normativa para restrição de definições de *stakeholder*.

Fonte: Friedman e Miles (2006, p. 11)

De forma intermediária, inicialmente serão utilizadas na presente pesquisa, as definições de *stakeholder* em termos de poder ou influência que exercem, ou capacidade de afetar a organização. Já na dimensão normativa, há definições que diferem no escopo por englobarem tudo o que outra definição poderia considerar ser um *stakeholder*, ou por restringirem o escopo de *stakeholders* para refletir normas societárias, como a da legitimidade ou validade.

2.2.5 Quem são *stakeholders*?

Há uma evidente relação entre as definições de *stakeholder* e a identificação de quem são eles. Autores como Sloan (2005), Jepsen e Eskerod (2009) e Reed *et al* (2009) destacam que a forma mais comum de classificar *stakeholders* é considerar grupos de pessoas com relações perceptíveis com empresas, sendo os mais comuns:

- acionistas;
- clientes;
- fornecedores e distribuidores;
- funcionários;
- comunidades locais.

Friedman e Miles (2006) destacam que uma questão relevante é se *stakeholders* limitam-se àqueles que são cruciais para realização dos objetivos da empresa ou se são meramente uma

entidade afetada pelas ações corporativas, principalmente se houver ações alternativas possíveis de adotar a fim de atingir metas, mas que as empresas não escolheram (definição muito ampla de *stakeholders*). Os autores citam que Freeman e Reed (1983) e Freeman (2004) separam essas definições entre restritas e amplas. Estipulou-se o princípio da responsabilidade do *stakeholder* de Freeman, com base na definição restrita, para ser aplicado somente a “*stakeholders* definidos como funcionários, financistas, clientes e comunidades”. Tem-se que quase todos podem ser considerados como afetados de algum modo por diversas coisas que uma empresa faça visando a atingir suas metas, sendo vários tipos de indivíduos e grupos considerados *stakeholders*, a saber:

- representantes de *stakeholders*, como sindicatos ou associações de fornecedores ou distribuidores;
- ONGs ou “ativistas” considerados individualmente ou representantes de *stakeholders*;
- concorrentes;
- governo(s), órgãos reguladores e outros formadores de opinião;
- financistas que não acionistas (credores, obrigacionistas, prestamistas);
- a mídia;
- o público em geral;
- aspectos não humanos da Terra, o meio ambiente;
- sócios;
- estudiosos;
- gerações futuras;
- gerações passadas (em particular a memória de fundadores de organizações);
- arquétipos ou “memes”.

Significativa parcela da teoria do *stakeholder* preocupa-se em identificar diferentes maneiras de segmentar a gama de possíveis *stakeholders* a fim de distinguir modos diferentes de lidar com eles em cada segmento, principalmente em relação a seus grupos primários e secundários e grupos aos quais a organização deve obrigações fiduciárias ou não fiduciárias. Donaldson e Preston (1995) argumentam sobre a importância de distinguir influenciadores de *stakeholders*, de maneira que algumas pessoas da empresa podem ser os dois (acionistas), outras podem ser reconhecidas como *stakeholders*, mas não exercerem influência (candidatos a emprego) e outras podem ter influência, mas não participação (a mídia).

Assim, verifica-se que o número de categorias de grupos de *stakeholders* ora identificados é limitado pelo modo amplo que os grupos foram definidos. A categoria de funcionários, por exemplo, pode ser convenientemente melhor definida como colarinho-branco ou operários, quaisquer sindicalistas, permanentes ou temporários, que trabalham em tempo integral ou meio período, ou conforme a fábrica ou divisão em que atuam. Subcategorias diferentes de funcionários podem ter diferentes interesses, identidades, reivindicações e outras características. De modo estratégico, as organizações podem tratar claramente as subcategorias de funcionários diferentemente com base na influência que exercem. De modo normativo, a linha de legitimidade pode estar entre as diferentes categorias de funcionários e não na crua categoria de funcionários em comparação a outros crus agrupamentos (FRIEDMAN; MILES, 2006). Um pró da definição mais apurada das categorias de *stakeholders* é a abordagem de agrupamentos mais homogêneos de pessoas, e um contra é maior chance de haver coincidência de interesses e ações.

2.2.6 Freeman (1984): contribuição fundamental para literatura de *stakeholder*

É evidente a contribuição de Freeman (1984) ao conceito de *stakeholders* quando o mesmo afirma que eles poderiam/deveriam ser usados para rever a visão total da empresa. Em sua obra “*Strategic Management*” e apenas o subtítulo de “*A Stakeholder Approach*” deixava claro que a perspectiva do conceito era organizacional (FRIEDMAN; MILES, 2006). Freeman argumentou que a abordagem de *stakeholder* para a gestão estratégica fazia-se necessária em 1984, pois as organizações estavam em período de turbulência:

Foram-se os “bons velhos dias” de se preocupar apenas em conseguir produtos e serviços para o mercado, e já vai distante a utilidade de teorias gerenciais focadas na eficiência e eficácia dentro dessa estrutura de produto-mercado. (FREEMAN 1984, p. 4).

Freeman (1984) reconhecia, em nota de rodapé, que se trata de uma “tremenda simplificação das questões. O comércio sempre lidou com *stakeholders* fora do sistema de mercado...”. Relatam que no capítulo inicial, ele procurava ligar a turbulência que as organizações “estão enfrentando” com a necessidade de um novo paradigma gerencial e novos conceitos. Os pedidos para que a produtividade aumentasse por métodos emprestados do Japão ou da Europa “não são a resposta, já que apenas crescem, subtraem ou corrigem algumas questões que devem ser tratadas”, ou seja, Freeman acredita que a “cooperação entre comércio, governo e mão-de-obra é apenas parte da solução” (FREEMAN, 1984, p. 7).

A mudança interna e externa tornou o pensamento de organização como simples “entidade conversora de recursos”, inapropriado. Mudança interna está relacionada às entidades consideradas parte da visão gerencial predominante da organização: proprietários, clientes, funcionários e fornecedores. Para Freeman, as mudanças internas incluíam:

- alta no ativismo acionista, após redução na quantidade de ações necessárias, para fixar uma resolução e maior probabilidade de gerentes com baixo desempenho serem demitidos mediante ofertas públicas de aquisição com base em transações de grande porte nos anos 60;
- prejuízo de mercados na concorrência externa, considerado por alguns (Hayes e Abernathy 1980) falta de atenção à inovação de produto nos EUA;
- poder de mão-de-obra mais jovem, com diferentes valores e exigindo substituição dos modelos autoritários de gerência por modelos participativos, enfatizando a administração cultural ou valores compartilhados em vez da estratégia e estrutura apenas (Peters e Waterman 1982 *apud* Freeman (1984));
- politização no fornecimento internacional de matérias-primas como a influência da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEC) a partir de sua formação em 1960. (FREEMAN, 1984)

Friedman e Miles (2006) destacam que para Freeman, mudanças externas são a emergência de novos grupos, eventos e questões impossíveis de se compreender imediatamente dentro da estrutura de um modelo ou teoria existente. Há um incômodo pelo fato de não conseguir-se assimilar rapidamente dentro das relações mais cômodas com fornecedores, proprietários, clientes e funcionários; origina-se na área obscura chamada “ambiente” e afeta nossa capacidade de dar conta das mudanças internas.

Como exemplo de mudanças externas tem-se: expansão das atividades federais, estaduais e do governo local que afetam os negócios desde a 2^a Guerra Mundial, bem como o crescimento de atividades da área de negócios por meio de tribunais, órgãos governamentais norte-americanos, iniciativas civis, efeitos de governos externos e agências para-governamentais como o Banco Mundial; aumento da concorrência externa; o movimento do consumidor dos anos 60 incentivado pela “*Consumer Bill of Rights*” [“Lista de Direitos do Consumidor”] de Kennedy, que estimulou os consumidores a adotarem o que Hirschman (1970) chama de voz ativa, em vez de aceitarem a insatisfação com produtos e serviços; o movimento ambientalista dos anos 60 associado à publicação “*The Silent Spring*” [“A primavera silenciosa”] (1960) de Rachel Carson e a formação das Leis de Proteção ao Meio Ambiente; os grupos preocupados com interesses específicos, como o controle de armas de fogo ou o aborto, cresceram e ficaram mais influentes pelas mudanças na tecnologia da informação e financiamento de

eleições. A mídia também tornou-se mais conceituada na área de negócios ao expor práticas comerciais. (FRIEDMAN; MILES, 2006)

Freeman (1984) compara a mudança conceitual necessária àquela que ocorreu com o reconhecimento da separação da propriedade do controle de empresas. Ele ilustra sua visão da empresa utilizando o sistema de cubo e raio (“*hub and spoke*”) bastante comum atualmente (figura 3). Grupos de *stakeholders* são representados por círculos nas extremidades dos raios emanados da empresa. Não há um círculo para gerentes, já que podemos supor que aqueles que agem como estrategistas estão dentro do cubo “Empresa”.

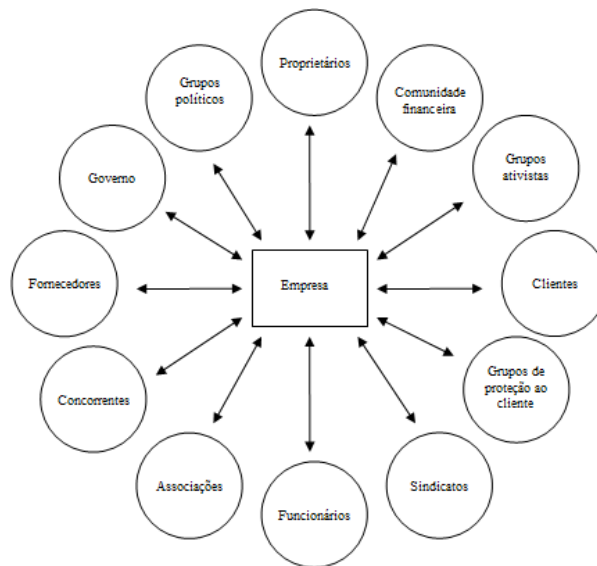


Figura 2: Mapa de *stakeholders* de uma grande organização em volta de uma questão estratégica chave.

Fonte: Freeman (1984, p. 55)

O autor relata a simplificação da representação da visão de *stakeholder* da empresa, considerando que cada um dos grupos mostrados pode ser dividido em categorias mais específicas. Alerta que as gerências que não adotarem essa abordagem estarão passíveis a processos judiciais e regulamentos prejudiciais e à perda de mercados para concorrentes internacionais capazes de atender às necessidades dos *stakeholders*.

Friedman e Miles (2006) destacam que adotar uma abordagem de *stakeholder* requer que as organizações desenvolvam competência para compreender como os grupos de *stakeholders* surgem, os principais problemas por eles verificados e sua disposição em oferecer recursos

que podem ajudar ou prejudicar as empresas nessas questões. Os autores, citando Freeman (1984), recomendam a integração de relações de *stakeholders*.

2.3 Teoria dos *Stakeholders*: evolução dos modelos

Diversos estudiosos têm abordado ao longo dos anos temas e pesquisas relacionados à análise dos *stakeholders* tais como: Freeman (1984); Friedman e Miles (2002) e (2006); Glaesser (2003); Grant (1998); Mitroff (1983); Wood (1993); Wartick e Wood (2001); Agranoff e McGuire (2003).

No que se refere aos modelos teóricos da teoria dos *stakeholders*, pode-se citar os trabalhos de Donaldson e Preston (1995), Mitchel *et al* (1997), Friedman e Miles (2002) e Reed *et al* (2009).

Especificamente no que se refere à análise dos *stakeholders* no turismo percebe-se na literatura que Cespedes-Lorente, Burgos-Jimenez e Alvarez-Gil (2003); Evans (2003); Murphy e Murphy (2004); Robson e Robson (1996) utilizaram alguns aspectos relacionados aos *stakeholders* nas atividades do turismo e hotelaria, conforme citados por Costa (2009) e (2009b).

Outras contribuições que embora não tratem diretamente da análise dos *stakeholders* são Butler e Waldbrook (2003); Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000) e Glaesser (2003), que estudam as questões relacionadas à análise e ao planejamento turístico, os quais chamam a atenção para os atores existentes no turismo e hotelaria.

Freeman (1984) mostra que a descrição dos tipos de *stakeholders*, pelo ponto de vista da firma, corresponde aos seguintes atores: proprietários, defensores dos consumidores, consumidores, competidores, mídia, empregados, grupos de interesses especiais, ambientalistas, fornecedores, governantes e organizações comunitárias locais. Para o autor o processo de formulação de estratégias para os *stakeholders* que se centram nos seguintes pontos: (1) análise de seu comportamento; (2) explanação de seu comportamento; (3) análise de coalização; (4) estratégias genéricas (avaliação das forças estratégicas); (5) programas

específicos para os *stakeholders*; e (6) programa de integração dos *stakeholders*. (FREEMAN, 1984, p. 131)

Para Mitroff (1983, p. 36) os tipos detalhados de adequação que caracterizam o comportamento dos *stakeholders* devem ser subdivididos nas seguintes categorias:

- 1) As propostas e as motivações;
- 2) Os recursos impostos que podem ser: material, simbólico, físico, status, informacional, habilidade;
- 3) Conhecimentos específicos e opiniões;
- 4) Comprometimentos de ordem legal e de outros tipos;
- 5) Relacionamentos com outros *stakeholders* no sistema em virtude do poder, autoridade, responsabilidade e controle.

Grant (1998) aponta para o argumento que a abordagem dos *stakeholders* na definição dos objetivos de uma firma se baseia no reconhecimento que o negócio de uma organização é uma instituição social perseguindo interesses de múltiplos grupos. Destaca que tanto no Japão como na Alemanha, a noção de corporações, equilibrando os interesses de diversos grupos, tem longa tradição. No caso alemão, há uma institucionalização de se aplicar uma ampla supervisão que inclui representantes tanto dos proprietários como dos empregados. Sobre o ponto de vista da organização, aponta que uma regra básica da alta administração é reconhecer os interesses divergentes dos diversos *stakeholders* envolvidos.

Agranoff e McGuire (2003) mostram que é importante a efetivação de uma conjunção entre o processo de planejamento estratégico de uma localidade com os *stakeholders* em nível da comunidade que não fazem formalmente parte da gestão pública da localidade. Faz-se importante o engajamento oficial com os *stakeholders* situados no nível comunitário que não fazem oficialmente parte da gestão pública local, num processo que desencadeia uma agenda de ações que envolvem os interesses mais avançados, em uma cidade, dos colaboradores atuais e em potencial. Os tipos de interação que caracterizam estas atividades são inúmeros, os gestores envolvidos demonstram formas complexas de comportamentos gerenciais que não são somente apenas parte do seu trabalho cotidiano, mas se constituem no trabalho em si. As tarefas não são uma constante batalha em relação à distribuição do poder, mas uma triagem diária das questões dentro de uma área política específica. (AGRANOFF; MCGUIRE, 2003, p. 49)

Murphy e Murphy (2004) demonstram que o entendimento das posições, motivações, necessidades e recursos dos grupos de *stakeholders* é, antes de tudo, de valor incalculável para o desenvolvimento de estratégias e planos para o turismo. Recomendam que os objetivos de cada grupo de *stakeholders* sejam descritos no sentido de se isolar seus interesses-chave; em seguida é realizado um exame de suas necessidades por meio do uso das quatro funções administrativas, planejamento, organização, direção e controle; para enfatizar a pertinência e o potencial efetivo de sua gestão ligando-o com o planejamento estratégico dos negócios do turismo em nível da comunidade. A partir disto, os objetivos de cada grupo de *stakeholders* são descritos no sentido de destacar seus interesses-chave; examinando em seguida as suas necessidades por meio do uso das quatro funções administrativas, planejamento, organização, direção e controle; para observar a pertinência e o potencial efetivo de sua gestão, ligando-o com o planejamento estratégico dos negócios do turismo em nível da comunidade. (MURPHY e MURPHY, 2004)

Ainda Murphy e Murphy (2004) discutem quatro tipos de *stakeholders* no turismo, quais sejam: consumidores, empresas atuantes no turismo, residentes e governantes. No que se refere ao governo, estes autores destacam que o envolvimento ocorre em graus variáveis em diferentes níveis, como no âmbito governamental da competência, do compromisso com a gestão do turismo e dos recursos disponíveis.

Nesta mesma linha, Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000), ao discorrer sobre ações e processos em programas de mudanças em hotel, apontam aspectos que corroboram com clientes, times internos e outros *stakeholders* externos. Em relação aos clientes apontam para o reconhecimento de suas necessidades, por meio de uma maior preocupação com dados dos hóspedes em primeira mão e com uma ênfase mais relevante com a queda na ocupação do que com o aumento nos lucros. Quanto aos times internos, no que tange a alta gestão foram enfatizados novas formas e motivos destes executivos, buscando pessoas com diferentes habilidades e estilos de gestão, e nos demais níveis hierárquicos os times foram formatados com orientação para as operações, com compromisso para a mudança; nesta linha foram definidas novas competências internas para os funcionários, sendo exigido um caráter de múltiplas habilidades e flexibilidades daqueles situados na linha de frente e de liderança dos gestores. Para os demais *stakeholders* externos foram adotados procedimentos que visaram obter apoio para as mudanças em larga escala e cobrir os custos financeiros necessários.

Glaesser (2003) aponta que os *stakeholders* particularmente são um importante fator que influencia as organizações em um ambiente de complexas e rápidas mudanças e mostra que o significado dos *stakeholders* dentro de um contexto de eventos negativos é subjetivo em função de algumas peculiaridades que dependem da distância e do tipo do produto. Este autor ainda demonstra alguns boicotes ocorridos na indústria do turismo.

Contribuindo para uma teoria geral da identificação dos *stakeholders*, Mitchell *et al* (1997) apresentam a proposição de um modelo sustentado em três dimensões: “(1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a empresa, (2) a legalidade do *stakeholder* no relacionamento com a empresa, e (3) a urgência do *stakeholder* de reivindicação na empresa”. As bases das três dimensões são tratadas como segue. Gomes (2004) descreve a percepção de Mitchell *et al* (1997) da seguinte maneira:

- Poder: sugeriu que o poder fosse provável resultar de três dimensões contextuais: poder normativo, poder coercitivo e poder utilitário.
- Urgência: a urgência possui muitos significados, mas nos termos de gerência de *stakeholders* pode-se ver em consequência da sensibilidade e da criticidade do tempo. Ou seja, um *stakeholder* possui urgência quando suas demandas têm que ser tratadas em um curto período de tempo maneira que a organização terá um sério problema.
- Legalidade: considerada uma dimensão crítica na identificação de um *stakeholder*, verifica-se que, às vezes, um ator tem uma estaca na organização, mas esta demanda é nem legal, nem moral. O autor sugere que somente os atores que têm estacas legítimas devessem ser considerados como *stakeholders*. Para tal, definem a legalidade como “uma percepção generalizada ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriado, ou aproprie dentro de alguns sistemas sociais construídos de normas, de valores, de opinião e de definições”.

Ao associar os três atributos (poder, legitimidade e urgência), Mitchell *et al* (1997) fazem a classificação dos *stakeholders* (Fig: 03). Eles são divididos em três grupos de classes: latentes; em espera e definitivos.

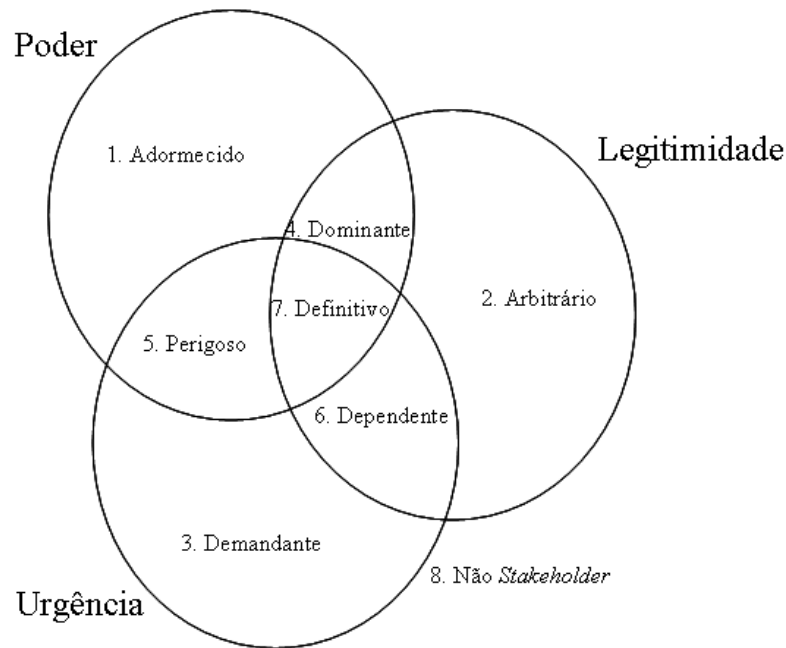


Figura 3: Classes Qualitativas de *Stakeholders*.

Fonte: Mitchell *et al* (1997, p.872).

O grupo da classe dos latentes compreende os *stakeholders* que possuem apenas um atributo (1, 2 e 3 da Figura acima). O que possui apenas o atributo do poder é o *stakeholder* adormecido, sendo sua característica o fato de ter o poder de impor sua vontade na empresa, mas sem a legitimidade e a urgência, esse poder não é usado. O que possui apenas o atributo da legitimidade é o *stakeholder* arbitrário, que por não ter poder nem urgência, os administradores não sofrem pressão para atender as suas necessidades, entretanto eles são o principal público-alvo para receber ajudas filantrópicas. Já o que possui apenas o atributo da urgência é o *stakeholder* exigente que, por não ter poder nem legitimidade, acaba sendo uma classe que incomoda os administradores, são como uma “pedra no sapato” (Mitchell *et al* 1997).

O grupo da classe dos em espera, de acordo com Mitchell *et al* (1997), é formada pelos *stakeholders* que possuem dois atributos (4, 5, 6 da figura acima). Quando o *stakeholder* possui tanto poder quanto legitimidade, ele é chamado de *stakeholder* dominante, e espera e tem a atenção dos administradores devido a sua influência adquirida pelos seus atributos, mas eles não consistem nos *stakeholders* aos quais os administradores devem especialmente se dedicar. O *stakeholder* que possui legitimidade e urgência é denominado *stakeholder* dependente, pois, devido à falta de poder, esses *stakeholders* dependem de outros para que suas vontades sejam atendidas. Já aqueles *stakeholders* que possuem poder e urgência são

denominados de *stakeholders* perigosos, pelo fato de que estes tendem a ser coercivos e possivelmente violentos, tornando-os literalmente perigosos para a empresa.

O terceiro e último grupo de classe é a dos *stakeholders* definitivos (da Figura acima). Eles possuem os três atributos (poder, legitimidade e urgência), e quando isso ocorre, os administradores devem dar prioridade às reivindicações destes *stakeholders* e atendê-los imediatamente. O fato comum de acontecer é o caso de um *stakeholder* dominante adquirir o atributo de legitimidade e tornar-se um *stakeholder* definitivo.

No que tange à identificação dos *stakeholders*, Mitchell *et al.* (1997) destacam o aspecto de identificá-los como *stakeholders* primários e secundários, como proprietários e não proprietários da empresa; detentores do capital ou de um conjunto menor de recursos tangíveis; atores ou por aqueles atendidos por estes; participantes de relações voluntárias ou não voluntárias com a empresa; titulares de direito, empreiteiros ou reclamantes; provedores de recursos ou dependentes destes em relação à empresa; e assumidores de riscos ou influenciadores. Ainda destacam que se faz necessária uma teoria de identificação de *stakeholders* que possa separar com segurança os *stakeholders* daqueles que não são *stakeholders*.

Outro princípio que reflete uma tendência relativamente nova na teoria do *stakeholder* é a consideração do conceito de *stakeholder* a partir da perspectiva dos próprios *stakeholders* e suas atividades, o *Princípio do Recurso do Stakeholder*, onde estes podem instaurar processos contra os diretores caso os mesmos não cumpram o princípio da responsabilidade. Considerada uma versão da teoria *normativa* do *stakeholder*, mostra como gerentes devem agir e enxergar o objeto da organização com base em algum princípio ético (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Buchholz e Rosenthal (2004) concluem em seu trabalho que qualquer entendimento da natureza relacional da corporação não pode parar na sua interdependência com uma lista de interessados, mas deve ser ampliado para incluir a sua interdependência com o processo de política pública em que é inerentemente embutido.

Segundo Donaldson e Preston (1995) a teoria dos *stakeholders* tem sido justificada na literatura em função da sua precisão descritiva, do seu poder instrumental e de sua validade

normativa. Estes três aspectos da teoria, embora interligadas, são bastante distintos, que envolvem diferentes tipos de provas e alegações e têm diferentes implicações (DONALDSON; PRESTON, 1995). Tais perspectivas estão descritas a seguir com base nos pressupostos de Donaldson e Preston (1995).

A perspectiva Descritiva/Empírica é usada para descrever e explicar características e comportamentos incorporados. A empresa é vista como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos dotados de valor intrínseco; a teoria é usada para descrever características específicas da empresa, tais como: o tipo, a idéia de administrar dos gerentes, gerenciamento utilizado, pensamento dos membros do conselho sobre os grupos de interesse. Também conhecida como visão “empírica”. Por exemplo, a teoria dos *stakeholders* foi utilizada para descrever a natureza da empresa, o pensamento sobre controle dos gerentes e como algumas corporações são realmente administradas.

Em relação à perspectiva instrumental, observa-se que a mesma, quando utilizada com dados descritivos/empíricos, estabelece uma estrutura de avaliação de conexões *ceteris paribus*, se houver, entre a prática da gerência de *stakeholder* e a realização de várias metas de desempenho da empresa (rentabilidade, crescimento). Diversos autores que usam da perspectiva instrumental têm se utilizado de ferramentas estatísticas para utilizar em conjunto com a perspectiva dos *stakeholders*, outros usam a observação direta, sempre com o enfoque de buscar as implicações de sua utilização bem como a aderência com a referida teoria.

No que tange a perspectiva normativa a mesma busca interpretar a função das corporações, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a gerência; é categórica e trabalha na linha do faça (ou não faça), determinando as coisas no sentido do por que isto é a atitude correta (ou incorreta), o que presume aceitar que: (a) *Stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou relevantes de atividades corporativas e são identificados por seus interesses na empresa, (b) Os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco, cada grupo merece consideração para seu próprio bem e não apenas pela capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas. Os interesses normativos dominaram indicações clássicas da teoria dos *stakeholders* inicialmente (Dodd, 1932), e esta tradição foi continuada nas versões mais recentes (Carroll, 1989; & de Kuhn; Shriver, 1991; Marcus, 1993). (DONALDSON; PRESTON, 1995)

E por fim, tem-se o aspecto da Amplitude gerencial da teoria, onde se recomenda atitudes, estruturas e práticas que juntas constituem a gerência de *stakeholder*, que por sua vez requer, como principal atributo, atenção simultânea nos interesses legítimos de todos os *stakeholders*, considerando-os na constituição de estruturas organizacionais e políticas e no processo de tomada de decisão no que diz respeito. (DONALDSON; PRESTON, 1995)

A contribuição proeminente de Donaldson e Preston (1995) à literatura está relacionada a essa distinção. Os autores, porém, relatam que a teoria dos *stakeholders* esta em processo de construção sendo que a mesma, afim de se firmar como teoria necessita: descrever como as partes interessadas interagem com a organização focal; “Estabeleça uma estrutura para examinar as conexões, eventualmente, entre prática da gerência dos *stakeholders* e a realização de vários incorporado objetivos de desempenho” Donaldson e Preston (1995, p.67); e definir como a organização precisa tratar seus *stakeholders* em relacionamentos justos e honestos.

Friedman e Miles (2002) elaboraram com base no modelo de Archer (1995 e 1996) um modelo de análise dos *stakeholders*, visando distinguir os diferentes tipos. O modelo demonstra na figura a seguir dois focos em relações dos *stakeholders* da organização e nos intermediários institucionais (sociais e culturais) entre eles, diferenciado por lógicas situacionais. Do modelo adaptado de Archer, foram diferenciadas 4 configurações estruturais, aceitando-se as suas lógicas situacionais, conforme figura 4. Tem-se implícito ainda a teoria do contrato para sustentar a legalidade dos *stakeholders*, sendo que há contratos distintos para cada interação organização/*stakeholder* e estas estão associadas com cada configuração estrutural.

| | Necessário | Contingente |
|---------------------|--|---|
| Compatível | A Explícito / implícito Reconhecidas / Defensiva | B Implícita Reconhecida Oportunística |
| Incompatível | D Explícito / implícito Reconhecidas / Compromisso | C Sem contrato Eliminação |

Figura 4: *Stakeholder* configurações e formas de associação contratual e ações estratégicas

Fonte: Friedman e Miles (2002)

Os autores descrevem que contratos são entendidos como os relacionamentos incorporados com algum grau de liberdade e de acordo com pelo menos alguns dos interesses dos contratantes. O tipo ideal de contrato é incorporado sem coerção ou constrangimento e deve ser benéfico a todas as partes (embora não necessariamente igualmente benéficos). Os contratos podem ser classificados conforme Friedman e Miles (2002):

- (1) contratos reconhecidos explícitos (escrito ou verbal, podem ser através de um terceiro).
- (2) contratos reconhecidos implícitos (reconhecidos pelos partes envolvidos e/ou outro significativos, tais como os governos ou reguladores ou sócios).
- (3) Contratos não reconhecidos implícitos (não reconhecidos pelos envolvidos, mas reconhecidos por determinado grupo - como acadêmicos e ativistas).
- (4) Nenhum contrato. (FRIEDMAN; MILES, 2002, p. 9)

O modelo proposto por Friedman e Miles (2002) fornece uma estrutura que permita a análise de como e de por que ocorrem as mudanças na relação organização/*stakeholders*. A mudança pode ocorrer em todo o sentido, sendo que geralmente ocorrem: mudanças institucionais os fatores contingentes emergem; mudança das "idéias" das organizações e interesses materiais de uma ou outra parte.

De acordo com Reed et al (2009), a análise dos *stakeholders* pode ser definida como um processo que define os aspectos de um fenômeno social e natural afetado por uma decisão ou ação; a identificação dos indivíduos, grupos e organizações que são afetadas ou podem afetar as partes de um fenômeno particular e a priorização desses indivíduos e grupos para

participação no processo decisório. Nessa análise, os autores salientam a importância de duas das três abordagens propostas por Donaldson e Preston (1995): a abordagem normativa e a instrumental, já descritas neste trabalho.

A partir dos pressupostos de Donaldson e Preston (1995), Reed et al (2009) propuseram uma estrutura (Fig. 02) para fazer a tipologia da análise dos *stakeholders*. Ela é composta de métodos de pesquisa que derivam das abordagens propostas por Donaldson e Preston (1995), e consistem em três etapas: identificação dos *stakeholders*; diferenciação entre os *stakeholders* e sua categorização e investigar relações entre os *stakeholders*.

Racionalidade

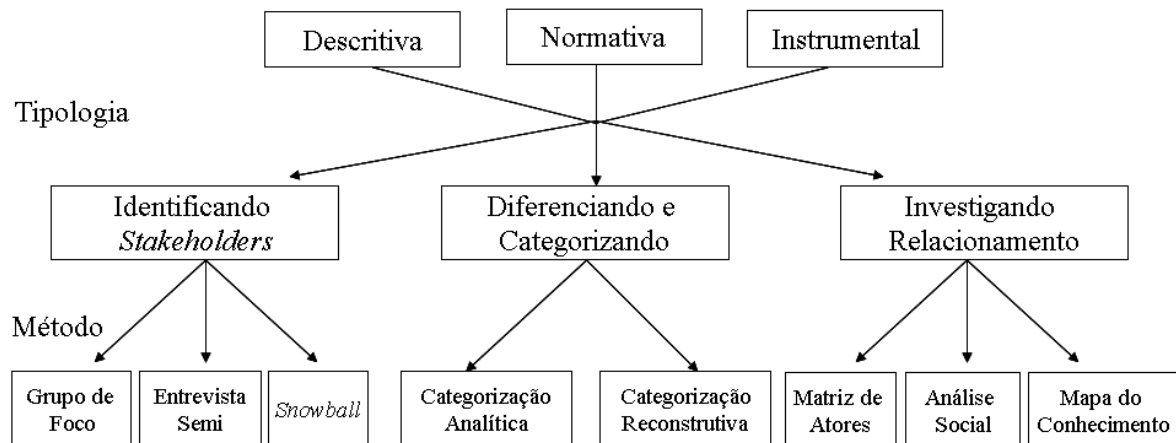


Figura 5: Representação esquemática da racionalidade, tipologia e métodos para a análise de *stakeholders*.

Fonte: Reed et al, 2009

A identificação dos *stakeholders* pode ser feita através de três métodos, sozinhos ou em conjunto, sendo eles: grupos focais, entrevistas semi estruturadas, e amostragem “*snowball*” (Reed et al, 2009). O método dos grupos focais consiste em reunião em pequenos grupos para um *brainstorm* acerca dos *stakeholders* e seus interesses, influências e outros atributos, além de sua categorização. Já as entrevistas semi-estruturadas consistem em entrevistas com *stakeholders* para verificar e/ou completar os dados dos grupos focais. E finalizando com a técnica de “*snowball*”, Reed et al (2009) descrevem como sendo um método que visa entrevistar indivíduos dos *stakeholders* que foram categorizados inicialmente para se identificar novas categorias e contatos de *stakeholders*.

Em relação à diferenciação entre os *stakeholders* e sua categorização, segundo Reed et al (2009), pode ser feita através de duas estruturas compostas de dois métodos cada, sendo elas: categorização analítica (de cima para baixo), feita através da matriz interesse-influência e a categorização reconstrutiva (de baixo para cima), feita através da categorização dos *stakeholders* voltada para *stakeholder* (*stakeholder-led stakeholder categorisation*) e a metodologia Q. O método da matriz interesse-influência é descrita como um método que busca alocar os *stakeholders* em uma matriz de acordo com os seus interesses e influências relativas, possibilitando a priorização dos *stakeholders* a serem incluídos (Reed et al, 2009). O método da *radical transactiveness* é descrito por Reed et al (2009) como uma amostragem *snowball* para se definir os *stakeholders* incomuns e desenvolver estratégias para atendê-los. Isso possibilita a identificação de *stakeholders* que de outra maneira poderiam ser esquecidos, e com isso minimizar os riscos para a empresa.

Em relação à investigação da relação entre os *stakeholders*, ela conta com três métodos: as matrizes ator-ligação, a análise da rede social e o mapeamento do conhecimento (Reed et al, 2009). As matrizes ator-ligação são meios comumente usados para descrever relações dos *stakeholders* (Biggs e Matsaert, 1999; ODA, 1995 *apud* Reed et al, 2009). Estas exigem que as partes interessadas sejam listadas nas linhas e colunas de uma tabela de criação de uma grade de modo que a inter-relação entre eles pode ser descrito, usando palavras-chave. Um método popular, por exemplo, é determinar se as relações entre cada uma das partes interessadas são de conflito, complementares ou de cooperação. A vantagem dessa abordagem é sua simplicidade de uso e flexibilidade. Como matrizes de ligação ator não requerem mais do que papel e caneta, eles têm sido especialmente importantes em desenvolvimento, onde, devido a limitações de recursos, a investigação poderá ser realizada sem o uso de computadores (Reed et al, 2009).

Já a análise da rede social (*Social Network Analysis-SNA*) usa matrizes para organizar dados sobre os vínculos relacionais que ligam os *stakeholders*. Ao invés de usar palavras-chave nas células da matriz, a SNA usa números para representar a presença e/ou ausência de um empate e a força relativa do empate. Cada matriz representa uma relação única, por exemplo, comunicação, amizade, conselhos, conflito, confiança, etc. Os dados são normalmente obtidos através de entrevista estruturada, questionário ou de observação (Wasserman e Faust, 1994 *apud* Reed et al, 2009). Com isso, o SNA captura não só diferentes tipos de relações, como também a força dos laços relacionais, registrando essas informações em forma quantitativa, o

que torna mais fácil para a consolidação e análise das matrizes. A análise destas matrizes revela a estrutura da rede de *stakeholders*, identificando quais os participantes são mais centrais, quais são marginais e como agrupar os *stakeholders* (Reed et al, 2009).

O método do mapeamento do conhecimento, de acordo com Reed et al (2009 p.1940) quando usado em conjunto com SNA, o mapeamento do conhecimento pode prover um importante método para: i) entender o “quem conhece quem” do Sna ao providenciar uma representação visual de “quem conhece quem” (Wexler, 2001) que capta o conhecimento de diferentes *stakeholders* através do tempo, pessoas e locais (Nissen e Levitt, 2004); ii) identificar as correntes dominantes do conhecimento (Eppler, 2001); iii) identificar gargalos de conhecimento e áreas de conhecimento latente; iv) localizar e explicar infiltrações no conhecimento; v) auxiliar indivíduos que fazem parte do sistema a entender os outros tipos de conhecimentos de indivíduos diferentes e de grupos pertencentes ao sistema; e vi) ajudar os pesquisadores a agrupar de modo mais eficiente os *stakeholders* para promover o aprendizado.

Os modelos apresentados partiram basicamente das proposições propostas por Freeman (1984) relacionadas à análise e explanação do comportamento dos *stakeholders*, bem como as estratégias programas de integração dos mesmos. A partir dos aspectos decritos por Freeman incorporaram-se as motivações, recursos e comprometimento citados por Mitroff e Murphy e Murphy, interesses dos *stakeholders* relatados por Grant, a categorização dos mesmas proposta por Mitchel *et al*, a organização da racionalidade adotada, descritiva, instrumental e normativa proposta por Donaldson e Preston, culminando na representação esquemática de Reed et al que congrega racionalidade, tipologia e método. Todas estas servindo de base para o modelo proposto na presente tese.

2.4 Stakeholders Analysis

Sobre a pesquisa geral sobre a Teoria dos *Stakeholders* mais especificamente *Stakeholder Analysis*, conforme descrito na metodologia para a realização desta revisão, foram descritos 51 artigos que possuíam como temática e foco central *Stakeholder Analysis*. O quadro a seguir elenca as publicações por ano e periódico analisado:

| JOURNALS | ANO 1996 – 2009 | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 96 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | |
| 1. <i>Organization Science</i> | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 2. <i>Annals of Tourism Research</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 3. <i>Wildlife Society Bulletin</i> | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 4. <i>International Journal of Sustainable Development and World Ecology</i> | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 5. <i>Land use Policy</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 6. <i>International Journal of Project Management</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 7. <i>Journal of Business Ethics</i> | | | | | | | | | | 2 | 1 | | 4 | 2 | |
| 8. <i>Risk Analysis</i> | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 9. <i>Systems Research and Behavioral Science</i> | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| 10. <i>Information Systems Journal</i> | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 11. <i>Journal of Organizational Change Management</i> | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | |
| 12. <i>Management Decision</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 13. <i>Journal of Applied Ecology</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 14. <i>Environmental Management</i> | | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| 15. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i> | | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| 16. <i>International Journal of Information Management</i> | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| 17. <i>American Journal of Evaluation</i> | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 18. <i>European Journal of Operational Research</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 19. <i>Journal of Environmental Management</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | |
| 20. <i>Public Relations Review</i> | | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| 21. <i>Ecological Economics</i> | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 22. <i>Journal of Knowledge Management</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 23. <i>Journal of Civil Engineering and Management</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 24. <i>Journal of the American Society for Information Science and Technology</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 25. <i>Biological Conservation</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 26. <i>Public Management Review</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 27. <i>Marine Policy</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 28. <i>Society & Natural Resources</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 29. <i>Baltic Journal of Management</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 30. <i>Acta Astronautica</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 31. <i>Software Quality Journal</i> | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| 32. <i>Expert Systems with Applications</i> | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| 33. <i>Economic Development Quarterly</i> | | | | | | | | | 1 | | | | | | |
| 34. <i>Journal of Management Studies</i> | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 35. <i>Tourism Management</i> | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 36. <i>European Journal of Marketing</i> | | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| 37. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 38. <i>Health Policy and Planning</i> | | | | | 1 | | | | | | | | | | |
| 39. <i>Ecology and Society</i> | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| 40. <i>RBGN</i> | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| TOTAL | 01 | 01 | 00 | 00 | 01 | 03 | 04 | 00 | 01 | 07 | 03 | 04 | 14 | 12 | |

Quadro 3: Periódicos da revisão geral de literatura internacional

Fonte: Autor

As 51 publicações nos referidos periódicos listados no quadro 3 tiveram os seguintes autores: Wolfe e Putler (2002), Currie *et al* (2009), Chase, Siemer e Decker (2002), De Lopez (2001), Billgren e Holmen (2008), Jepsen e Eskerod (2009), Fassin (2008), Linkov, Satterstrom e

Kiker (2006), Vandekerckhove e Dentchev (2005), Simmons, Iles e Yolles (2005), Vidgen (1997), Simmons e Lovegrove (2005), Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008), Webb e Raffaelli (2008), Medilanski, Chuan e Mosler (2007), Weible (2007), Schwarzkopf (2006), Pan (2005), Beierle (2002), Michalski e Cousins (2001), Hermans e Thissen (2009), Zakhem (2008), Boaventura et al (2009), Reed, Graves e Dandy (2009), Wu (2007), Brown, Adger e Tompkins (2001), Hsieh (2009), Yang, Shen e Ho (2009), Ferrary (2009), Chung, Chen e Reid (2009), Reed (2008), Williams e Lewis (2008), Pomeroy e Douvere (2008), Tompkins, Few e Brown (2008), Prell, Hubacek e Reed (2009), Kooskora (2008), Cameron, Crawley e Loureiro (2008), Wong (2005), Lim, Ahn e Lee (2005), Friedman e Mason (2004), Friedman e Miles (2002), Robson e Robson (1996), Yau, Chow e Sin (2007), Cheng, Millar e Choi (2006), Magness (2008), Co e Barro (2009), Hendry (2005), Fassin (2009), Roloff (2008), Varvasovszky e Brugha (2000) e Hermans (2008). Inicialmente os trabalhos foram categorizados conforme a temática central da Análise de *Stakeholders* conforme destacado no quadro 4:

| Análise de Stakeholders: Foco | Autores |
|--------------------------------------|---|
| Identificação | Hermans (2008), Currie et al (2009), Billgren e Holmen (2008), Jepsen e Eskerod (2009), Wu (2007), Pomeroy e Douvere (2008) |
| Interesses e expectativas | Jepsen e Eskerod (2009), Pomeroy e Douvere (2008), Kooskora (2008), Cameron, Crawley e Loureiro (2008), Friedman e Mason (2004) e Robson e Robson (1996) |
| Influência | Prell, Hubacek e Reed (2009), Ferrary (2009), Yau, Chow e Sin (2007), Cheng, Millar e Choi (2006), Hendry (2005) |
| Tomada de decisão | Chase, Siemer e Decker (2002), Linkov, Satterstrom e Kiker (2006), Simmons, Iles e Yolles (2005), Schwarzkopf (2006), Beierle (2002), Wu (2007), Brown, Adger e Tompkins (2001), Reed (2008), Tompkins, Few e Brown (2008) e Friedman e Mason (2004) |
| Relacionamentos | Weible (2007), Zakhem (2008), Ferrary (2009), Chung, Chen e Reid (2009), Williams e Lewis (2008), Kooskora (2008), Friedman e Miles (2002) e Robson e Robson (1996) |
| Poder e legitimidade | Billgren e Holmen (2008) e Hsieh (2009) |
| Outros | De Lopez (2001), Pan (2005), Lim, Ahn e Lee (2005), Wolfe e Butler (2002), Co e Barro (2009), Varvasovszky e Brugha (2000), Vandekerckhove e Dentchev (2005), Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008), Webb e Raffaelli (2008), Medilanski, Chuan e Mosler (2007), Michalski e Cousins (2001), Boaventura et al (2009), Yang, Shen e Ho (2009) e Wong (2005) |

Quadro 4: Foco na Análise de *Stakeholders*

Fonte: Autor

Em relação ao foco da análise de *stakeholders* ser a identificação destes, tem-se que para Hermans (2008) há o desafio persistente para o desenvolvimento de políticas ambientais bem informadas e sadias é melhorar a conexão entre peritos ambientais, responsáveis pelas decisões e outros atores envolvidos. As respostas são procuradas nos processos para a aprendizagem do social e a co-gestão adaptável que acoplam peritos, responsáveis pelas decisões e atores locais em uma maneira interativa. Para o autor, a preparação e a organização de tais processos interativos são suportadas pela análise dos *stakeholders*, que pode ajudar a identificar os atores principais a serem envolvidos na política ambiental, para encontrar o conhecimento local útil, para identificar conflitos potenciais e para avaliar a praticabilidade de medidas de política diferentes. Hermans (2008) explora a promessa que a análise do *stakeholder* prende para suportar peritos ambientais em atividades da análise de política ambiental, apresentando e discutindo os resultados de quatro casos na gestão dos recursos hídricos. Os resultados sugerem que os peritos ambientais sejam mais relutantes ao usar as introspecções fornecidas pela análise dos *stakeholders* do que esperariam em seu desejo frequentemente expressado de melhorar sua conexão com os responsáveis pelas decisões. Conseqüentemente, conclui-se com um exame de três mecanismos que puderam explicar estes resultados, assim como suas conseqüências para o uso futuro da análise do ator na análise de política ambiental.

Para Currie *et al* (2009) a maioria das técnicas para a identificação e a saliência dos *stakeholders* na fase inicial do desenvolvimento do turismo não ocorrem de maneira sistemática. A autora explora a utilidade de uma análise sistemática dos *stakeholders* dentro de uma análise de praticabilidade. Para uma avaliação mais inclusiva da saliência dos *stakeholders* no contexto do desenvolvimento sustentável, balanceando a falta de compromisso administrativo intrínseco da parte interessada, outra perspectiva é adicionada ao processo de avaliação. Contribuindo com a avaliação final de uma proposta de desenvolvimento, o código fornece os parâmetros para a identificação e a saliência da parte interessada. Quando a aplicação de uma teoria carregar limitações na medida quantitativa, os resultados sugerem que a análise sistemática da parte interessada seja benéfica e útil no contexto da análise de praticabilidade.

Billgren e Holmen (2008) destacam que a pressão aumentada em ecossistemas e na competição realçada sobre o uso de recursos naturais se faz necessário para desenvolver métodos sustentáveis para a gestão de recurso natural (NRM). Entretanto, NRM envolve

partes interessadas numerosas, com as necessidades, os recursos e as percepções diferentes da natureza. A participação da parte interessada será necessariamente seletiva, baseada em suposições teóricas sobre quem é uma parte interessada legítima e um poder desigualmente distribuído entre partes interessadas. O autor sugere que, desde que as categorias diferentes de partes interessadas personificam percepções diferentes da natureza, a teoria cultural poderia fornecer critérios adicionais importantes para a participação da parte interessada. Baseado em estudos de campo em Naivasha, Kenya, o artigo analisou profissionais e fez a contra da análise da parte interessada e investiga a utilidade da teoria cultural para a análise melhorada da parte interessada.

Jepsen e Eskerod (2009), investigaram a usabilidade de diretrizes atuais a respeito da análise dos *stakeholders* deixando quatro gestores de projeto aplicarem as directrizes a seus projetos da renovação. De acordo com os autores os gestores de projeto encontraram diversos desafios em usar as diretrizes referentes à clareza a respeito de: (a) como identificar partes interessadas e determinar sua importância e (b) como revelar as expectativas dos *stakeholders*. A aplicação revelou que o gestor de projeto não possui as habilidades ou os recursos exigidos para realizar as tarefas envolvidas em fazer os inquéritos necessários. Conseqüentemente, a análise de *stakeholders* pode ser baseada em conhecimento superficial. Segundos os autores as diretrizes atuais devem ser consideradas como uma estrutura conceitual mais do que instruções de como fazer uma análise da parte interessada do mundo real.

Wu (2007) analisa o fornecedor de serviço de pesquisa do Google pois muito se falou sobre a operação comercial desta ferramenta na China, já que a mesma introduziu uma série de *stakeholders* na prática que identifica e que posiciona os modelos que podem ser usados para análise de vários casos do fotorreceptor, gerência da edição e processo de tomada de decisão. A parte interessada, embora um conceito importante que estivesse no epicentro para compreender e praticar relações públicas, recebeu insuficiente exame do setor público sobre a perspectiva dos relacionamentos e foi definida tão frouxamente que conduz frequentemente à confusão ao invés do esclarecimento. Este estudo categorizou todas as partes interessadas em três grupos fotorreceptores, a saber: (1) produto e rendimento; (2) política e regulamento; e percepção e reputação (3). As interações dinâmicas e as inter-relações destas partes interessadas foram mais aerodinamizadas e ilustradas através de diversos modelos geralmente aplicáveis.

Pomeroy e Douvere (2008) relatam que devido à interdependência que existe entre os recursos do ecossistema e seus usuários, a execução bem sucedida da gerência do ecossistema depende da identificação e da compreensão dos diferentes *stakeholders*, de suas práticas, de expectativas e de interesses. Hoje, muitos cientistas e gerentes de recurso concordam que a participação dos *stakeholders* é um fator chave para um regime bem sucedido da gerência no ambiente marinho. A maneira que os *stakeholders* são envolvidos no processo deve refletir, ou pelo menos endereçar, a complexidade existente do contexto específico. Um método detalhado que reserve fazer isto é por meio da análise e do traço dos *stakeholders*. O trabalho dos autores centra-se sobre os vários tipos e estágios da participação dos *stakeholders* em um processo de planejamento espacial marinho e ilustra como conduzir uma análise de *stakeholders* que permita a participação dos mesmos em uma maneira adequada que seja sustentável sobre o tempo.

Em relação aos aspectos relacionados à análise de *stakeholders* verificou-se que seis trabalhos focaram o processo de identificação dos *stakeholders*, abordando a identificação e interação, identificação e categorização, identificação e compreensão, a sistematização do processo de identificação e a importância da identificação. Tais trabalhos foram aplicados em diferentes contextos sendo que se abordou ainda os possíveis conflitos gerados por não se levar em consideração os *stakeholders* nas decisões da organização.

No que tange aos interesses e expectativas dos *stakeholders*, Jepsen e Eskerod (2009), investigaram a usabilidade de diretrizes atuais a respeito análise dos *stakeholders* deixando quatro gestores de projeto aplicar as diretrizes a seus projetos de renovação. De acordo com os autores os gestores de projeto encontraram diversos desafios em usar as diretrizes referente a clareza a respeito de: (a) como identificar partes interessadas e determinar sua importância e (b) como revelar as expectativas dos *stakeholders*. A aplicação revelou que o gestor de projeto não possui as habilidades ou os recursos exigidos para realizar as tarefas envolvidas em fazer os inquéritos necessários. Conseqüentemente, a análise de *stakeholders* pode ser baseada em conhecimento superficial. Segundos os autores as diretrizes atuais devem ser consideradas como uma estrutura conceitual um pouco do que instruções em como fazer uma análise da parte interessada do mundo real.

Pomeroy e Douvere (2008) relatam que devido à interdependência que existe entre os recursos do ecossistema e seus usuários, a execução bem sucedida da gerência do ecossistema

depende da identificação e da compreensão dos diferentes *stakeholders*, de suas práticas, de expectativas e de interesses. Hoje, muitos cientistas e gerentes de recurso concordam que a participação dos *stakeholders* é um fator chave para um regime bem sucedido da gerência no ambiente marinho. A maneira que os *stakeholders* são envolvidos no processo deve refletir, ou pelo menos endereçar, a complexidade existente do contexto específico. Um método detalhado que reserve fazer este é por meio da análise e do traço dos *stakeholders*. O trabalho dos autores centra-se sobre os vários tipos e estágios da participação dos *stakeholders* em um processo de planejamento espacial marinho, e ilustra como conduzir uma análise de *stakeholders* que permita a participação dos mesmos em uma maneira adequada que seja sustentável sobre o tempo.

O trabalho de Kooskora (2008) é participar o exame de um campo relativamente novo do governo corporativo (CG) e de seu desenvolvimento. O alvo da pesquisa foi descobrir como os líderes de negócio estônios conhecidos percebem a finalidade das atividades empresariais, de relações incorporadas com a sociedade e de ambiente e quem consideram os *stakeholders* mais significativos. O autor realizou a parte empírica da pesquisa através dos resultados de entrevistas detalhadas com os 26 gerentes e proprietários estônios superiores, conhecidos frequentemente como não especialistas. O artigo discute os resultados da pesquisa qualitativa conduzidos entre estes líderes de negócio, proprietários e gerentes nas organizações estônias, explorando como as finalidades e os interesses de negócio, as relações com a sociedade e o ambiente assim como partes interessadas diferentes são percebidos e como estas percepções mudaram em Estônia durante o período de dez anos (1995-2004). Revelou-se que os interesses dos *stakeholders* e as relações incorporadas com a sociedade e o ambiente no negócio não estiveram considerados ainda edições importantes em organizações de negócio. Como implicações práticas tem-se que para permanecer sustentavelmente no poder e há uma necessidade para que líderes e as organizações de negócio estônios comecem dar mais atenção aos *stakeholders* diferentes, e ver as organizações como uma parte do ambiente e da sociedade.

De acordo com Cameron, Crawley e Loureiro (2008) a teoria dos *stakeholders* ganhou interesse significativo da comunidade incorporada, mas provou-se difícil de aplicar aos grandes programas governamentais. Um exercício detalhado do fluxo do valor foi conduzido para identificar os mecanismos de entrega do valor entre *stakeholders* para a visão atual da exploração do espaço. Os autores propõem um método para capturar necessidades da parte

interessada que reconhece explicitamente os resultados exigidos do valor que cria a organização. As necessidades capturadas da parte interessada são traduzidas então nos modelos de entrada/saída para cada parte interessada, que são agregados então em um modelo de rede. A análise desta rede sugere que os benefícios estejam ligados infreqüentemente ao fornecedor da raiz do valor. Além disso, anota-se que as exigências não devem somente ser escritas para influenciar a organização das saídas, mas para influenciar igualmente a propagação do benefício mais ao longo da cadeia de valores. Um número de aplicações futuras deste modelo à arquitetura de sistemas e à análise de exigência são discutidas.

Friedman e Mason (2004) destacam que, para analisar a política da tomada de decisão do desenvolvimento econômico, deve-se centrar sobre participantes e seus interesses. O presente trabalho dos autores detalha o modelo da análise de *stakeholders* desenvolvido dentro dos estudos organizacionais por Mitchell, Agle e Wood, para o uso entre formuladores e investigadores de política. Demonstrando o modelo através da introdução dos subsídios para a construção de facilidades de esportes da liga principal, um mapa de *stakeholders* é criado para avaliar o ambiente constitutivo baseado no grau a que as partes interessadas possuem atributos da legalidade, do poder e na urgência. Com este mapa, os vários fatores situacionais são avaliados para demonstrar a utilidade da análise da parte interessada para que os responsáveis pelas decisões controlem estrategicamente os grupos constitutivos e expliquem os resultados do caso e a maneira em que as políticas são determinadas. Embora os resultados sugiram que os responsáveis pelas decisões focalizem seus recursos nas partes interessadas que possuem todos os três atributos, monitorar o ambiente é essencial para identificar ameaças potenciais e oportunidades.

Robson e Robson (1996) relatam que o debate recente que cerca a ideologia e as implicações práticas de uma sociedade de *stakeholders*, a discussão sobre a evidência empírica a respeito do planejamento do turismo, assim fornecendo uma perspectiva no potencial para que uma aproximação do *stakeholder* ajude a balancear a atividade do turismo e interesses sociais e ambientais. O papel de relações públicas dentro da sociedade moral propõe que deve ser examinada criticamente com relação às implicações práticas de aproximações dos *stakeholders* à gerência de mercado, uma das introduções morais chaves da sociedade, é a igualdade de gênero e é explorada com relação ao conceito da sociedade da parte interessada.

O processo de levantamento dos interesses e expectativas é outro tópico recorrente na análise dos *stakeholders*. Desenvolvido por Jepsen e Eskerod (2009), Pomeroy e Douvere (2008), Kooskora (2008), Cameron, Craweley e Loureiro (2008), Friedman e Mason (2004) e Robson e Robson (1996), para buscar saber como revelar as expectativas e interesses (não somente de forma conceitual), balancear as atividades organizacionais e os interesses sociais, identificação do valor percebido dos *stakeholders* e nos interesses que realmente são relevantes.

Em relação a influência dos *stakeholders*, para Prell, Hubacek, e Reed (2009) o uso crescente da análise da parte interessada na gerência de recurso natural reflete um reconhecimento crescente que as partes interessadas possam e devam influenciar a tomada de decisão ambiental. Para os autores a análise dos stakeholders pode ser usada para evitar conflitos, assegura-se que a marginalização de determinados grupos não esteja reforçada e para representar razoavelmente interesses diversos. Foi realizado um estudo de caso no Parque Nacional no Reino Unido, onde foi usada a análise de rede social para informar a análise da parte interessada. Esta informação auxiliou a identificar que indivíduos e categorias de parte interessada postaram *papers* fundamentais na rede e quais eram mais periféricos. Tal procedimento contribuiu para as etapas seguintes de seleção da parte interessada, as extremidades do artigo com uma discussão nas forças e limitações a se combinar a análise de rede social com a análise de *stakeholders*.

Ferrary (2009) salienta que a fim de compreender o sistema onde as práticas de gestão dos recursos humanos são determinadas pelas interações de um sistema complexo de atores, é necessário ter uma estrutura conceptual da análise. A este respeito, os trabalhos de (Mitroff, 1983; Freeman, 1984,) a respeito da teoria dos *stakeholders* abriram perspectivas novas na teoria de gerência. Uma organização é compreendida como sendo parte de um sistema político-econômico de partes interessadas que influencia as práticas de gestão interativas. Cada parte interessada tenta aperfeiçoar e proteger seus interesses (Frooman, 1999,; Savage et al, 1991) da gerência. De acordo com o autor a estrutura da análise de *stakeholders* permite o escape de uma aproximação puramente instrumental a HRM, e evita-o reduzir nossa compreensão dos conflitos dentro das companhias ao mero antagonismo entre empregados e seus empregadores (existem outras partes interessadas no relacionamento). Ferrary (2001) destaca que a incorporação na teoria de gerência dos atores da esfera da política (presidente da república, o governo, representantes eleitos nacionais - deputados e senadores - e

representantes localmente eleitos - conselheiros regionais, etc.) assim como suas administrações dependentes, são considerados *stakeholders* que definem o quadro jurídico da gerência firme e garantem a aplicação destas leis.

Yau, Chow e Sin (2007) relatam que os especialistas em negócios estão cada vez mais interessados sobre edições de *stakeholders*. Embora a orientação dos *stakeholders* (StkO) tenha as engrenagens importantes nos resultados de uma companhia, nenhuma tentativa sistemática foi feita até agora para desenvolver uma escala válida de StkO, ou para avaliar sua influência no desempenho de negócio. Os objetivos dos autores com o trabalho é olhar a validade de um modelo tentando construir e validar uma escala de StkO na China. Segundo os autores dada a revisão de literatura, um modelo é proposto do desempenho da companhia baseado em StkOs, que é identificado como uma construção de uma dimensão que consiste em quatro componentes. Usando um projeto piloto, os dados foram coletados de 400 empresas em três cidades comerciais mais importantes da China continental com uma taxa de resposta de 25 %. A análise do artigo e o método do *split-half* foram usados para apurar a escala de medida e para avaliar sua estabilidade. A validade nomológica da escala foi avaliada construindo um modelo estrutural da equação com índices encorajadores dos bens de ajuste. Yau, Chow e Sin (2007) encontraram resultados que suportam a afirmação que StkO é uma construção multi-facetada que consiste em quatro dimensões. Os dados indicam que estes componentes são convergentes em uma construção comum e que o relacionamento da escala desenvolvida neste trabalho tem a validade discriminante aceitável e a validade nomológica. Para gerentes, os resultados reconfirmam a opinião duradoura que StkO é um fator crucial para o desempenho de negócio. Primeiramente, a escala propõe que se poderia ser usada como uma ferramenta que diagnostica para identificar as áreas onde as melhorias específicas são necessárias e para localizar aspectos de uma firma.. Em segundo, os quatro componentes no modelo de StkO podem ser para identificar necessidades de treinamento ajudando gerentes dos recursos humanos para desenvolver melhor um relacionamento com várias partes interessadas. Finalmente, as empresas podem usar esta estrutura para desenvolver estratégias empresariais e táticas relevantes e eficazes para ajustar as políticas desobstruídas que balançam os relacionamentos e os benefícios entre clientes, acionistas e empregados.

Cheng, Millar e Choi (2006) buscaram contribuir ao debate global crescente na teoria das organizações sobre éticas incorporadas; para centrar-se sobre a importância de custos na medida e de sua influência na mudança de organização em sistemas de *stakeholders* e para

fornecer uma estrutura para superar a ambigüidade inerente e os custos aumentados com os sistemas empresariais dos *stakeholders*. Assim os autores analisaram a importância dos indicadores da certificação institucional e de medida indireta, que são definidos enquanto índices para desenvolver uma estrutura dinâmica capaz de avaliar as mudanças em sistemas empresariais dos *stakeholders*. De acordo com os resultados, observa-se que há um sistema dominante em países europeus continentais, assim como vários países na Ásia exigem a participação dos atores múltiplos, incluindo mercados financeiros, bancos, empregados e o governo.

Hendry (2005) buscou compreender como se dava as influências dos *stakeholders* nas estratégias das empresas. O autor conduziu entrevistas com 28 representantes de quatro organizações não governamentais ambientais (ONGs): O Conselho de defesa dos recursos naturais (NRDC), Greenpeace, Defesa Ambiental (ED), e União dos Cientistas Interessados (UCS). Métodos qualitativos foram usados para analisar estes dados e os dados adicionais sob a forma das revisões dos Web sites e dos outros originais foram conduzidos quando fornecidos pelo entrevistado ou se necessário para que se compreenda mais inteiramente os comentários. Seis proposições derivaram-se de Frooman (1999) e deram forma à base para a análise de dados inicial; todas as seis proposições foram suportadas em certa medida. Talvez mais interessante, os dados revelaram que o modelo de Frooman é demasiado parcimonioso descrever adequadamente as estratégias da influência dos *stakeholders* e as alianças relacionadas, necessitando o desenvolvimento de um modelo teórico alternativo atarrado nos dados coletados.

Prell, Hubacek e Reed (2009), Ferrary (2009), Yau, Chow e Sin (2007), Cheng, Millar e Choi (2006), Hendry (2005) buscaram compreender como se dá a influência entre os *stakeholders* e os tipos de influência exercidos, que é outro aspecto levantado nas pesquisas bem como esta relacionada com o processo de tomada de decisão a ser explanado a seguir.

Sobre o processo de tomada de decisão, Chase, Siemer e Decker (2002) descrevem o processo decisório de quando e como envolver partes interessadas na gerência dos animais selvagens em Agências Estatais dos Estados Unidos. A análise dos autores sugeriu que 4 etapas fossem especialmente úteis para projetar estratégias da participação dos *stakeholders*: conduzindo uma análise de situação, definindo objetivos da agência para a participação da parte interessada, selecionando uma aproximação geral da participação da parte interessada e o

projeto de uma estratégia contexto-específico. Para ilustrar estas etapas os autores aplicaram em dois estudos de caso: gerência dos alces no Evergreen (Colorado) e na gerência dos cervos do Cayuga (New York). A análise verificou que algumas projetam elementos da participação das partes interessadas estratégicas que eram originais às situações específicas, indicando a necessidade para a harmonização cuidadosa dos contextos e dos processos da participação. Foi encontrado que o nível desejado de influência das partes interessadas era maior em Cayuga do que no Evergreen; entretanto, as partes interessadas em ambas as posições indicaram uma preferência para os processos da participação que compartilharam de determinadas características. Em ambos os casos, os resultados sugeriram que as agências investissem os recursos necessários a executar os processos da participação da parte interessada que usam a informação científica, têm a influência genuína em decisões, tratam cidadãos razoavelmente e promovem uma comunicação e a instrução. Quando determinados aspectos de estratégias da participação da parte interessada pareceram ser desejáveis não obstante o contexto, a fundação comum para a participação da parte interessada foi complementada pelas estratégias costuradas baseadas no inquérito, na análise e no julgamento.

Segundo Linkov, Satterstrom e Kiker (2006) os sedimentos contaminados caracterizam-se como um desafio difícil para responsáveis pelas decisões ambientais. Tem-se um descontentamento considerável entre o negócio, a indústria e o público com as estratégias de gerência existentes. Entretanto, a análise de decisão atual aproxima como a avaliação de risco comparativa, a análise do custo - benefício e a avaliação de ciclo de vida, não oferecem uma aproximação detalhada para incorporar os tipos variados de informação e de opiniões múltiplas dos *stakeholders* que devem tipicamente ser trazidos para colaborar quando as novas tecnologias são consideradas. Alternativamente, a análise multicritério de decisão (MCDA) oferece uma estrutura da decisão cientificamente sadia para a gerência de materiais ou dos locais contaminados onde a participação dos *stakeholders* é do interesse e de critérios cruciais tais como a economia, impactos ambientais, segurança, e risco não podem facilmente ser condensados em expressões monetárias simples. Os autores reúnem uma revisão multidisciplinar de aproximações existentes da tomada de decisão em entidades regulares nos Estados Unidos e na Europa e sintetiza a pesquisa avançada nos métodos de MCDA aplicáveis à avaliação de tecnologias de gestão de sedimentos contaminados. Adicionalmente, testa uma aproximação de MCDA para os valores de peritos de avaliação e dos *stakeholders* no acoplamento em um estudo de caso hipotético da gerência dos sedimentos contaminados

onde MCDA é usado enquanto uma ferramenta para testar respostas de *stakeholders* e melhorar a avaliação dos peritos de tecnologias inovativas.

Simmons, Iles e Yolles (2005) destacam a proposição que o conceito *stakeholder* é uma maneira apropriada de reconhecer aspectos sócio-políticos da tomada de decisão da organização. A análise de *stakeholders* é propor como os meios de reconciliar o interesse da organização para o controle de saídas do sistema com expectativas e o potencial de oposição de outros grupos da parte interessada dentro e fora da organização. A hipótese é que a incorporação de perspectivas dos *stakeholders* em processos de tomada de decisão realçará a eficácia, a motivação do empregado e justiça da organização como saídas de sistema. A viabilidade do método é demonstrada por sua aplicação dentro de uma análise de *stakeholders* da gestão do rendimento em organizações baseadas no conhecimento. A evidência do estudo de caso, junto com desenvolvimentos recentes na teoria de sistemas, são usados para desenvolver um modelo viável de *stakeholders*, o dos sistemas da gestão do rendimento que possa conseguir um contrapeso apropriado entre a gerência eficaz, a boa administração e justiça da organização em organizações baseadas no conhecimento do século XXI.

Conforme relata Schwarzkopf (2006) a teoria dos *stakeholders* chama para que os responsáveis pelas decisões balancem interesses dos *stakeholders*, mas antes que esta possa acontecer, a gerência deve compreender como outras partes vêem suas decisões. Os diálogos eficazes dos *stakeholders* reuniram-se para alcançar esta compreensão exigem que a gerência aprecie como outro percebe os riscos levantados por sua decisão. Os autores basearam-se em uma técnica derivada dos estudos da percepção de risco da saúde e as questões ambientais, uma experiência com os 224 estudantes de negócio examinou como uma percepção individual de risco pode esclarecer perspectivas administrativas e do cliente. Fatores descritos como a participação do cliente, a extensão do efeito e a entrada da gerência, junto com o respondente auto-avaliaram a compreensão do processo de decisão, ajudam a categorizar percepções de risco totais e mostradas para serem associadas com os comportamentos baseados no risco da decisão. A discussão inclui implicações para projetos das comunicações empresariais, incluindo seus índice e transparência e para compreender a audiência para estas comunicações.

Beierle (2002) constata que o uso aumentado de processos de *stakeholders* na tomada de decisão ambiental levantou interesses sobre a qualidade das decisões, produto destes

processos. Beierle (2002) olha o registro do estudo de caso para examinar a qualidade das decisões dos processos baseados em análise de *stakeholders*. Os dados para a análise vêm de um estudo de caso, em que investigado, a informação codificada de 239 estudos de caso da participação da parte interessada na tomada de decisão ambiental. Estes casos refletem uma diversidade de planejamento, da gerência e das atividades da execução realizadas por agências do recurso ambiental e natural a muitos níveis do governo. De acordo com o autor o registro do estudo de casos sugere que lá esteja um pouco de interesse que os processos da parte interessada estão tendo por resultado as decisões de baixa qualidade. A maioria dos casos contém a evidência das partes interessadas que melhoram decisões sobre o status-quo; adicionando a informação, idéias, e a nova análise; e tendo o acesso adequado aos recursos técnicos e científicos. Certamente, os dados sugerem que seja a intensiva participação dos *stakeholders* no processo como um dos fatores que contribuem para o melhoria do processo de tomada de decisão.

Wu (2007) analisa o fornecedor de serviço de pesquisa do Google pois muito se falou sobre a operação comercial desta ferramenta na China, já que a mesma introduziu uma série de *stakeholders* na prática que identifica e que posiciona os modelos que podem ser usados para análise de vários casos do fotorreceptor, gerência da edição e processo de tomada de decisão. A parte interessada, embora um conceito importante que estivesse no epicentro para compreender e praticar relações públicas, recebeu insuficiente exame do setor público sobre a perspectiva dos relacionamentos, e foi definida tão frouxamente que conduz frequentemente à confusão ao invés do esclarecimento. Este estudo categorizou todas as partes interessadas em três grupos fotorreceptores, a saber: (1) produto e rendimento; (2) política e regulamento; e percepção e reputação (3). As interações dinâmicas e as inter-relações destas partes interessadas foram mais aerodinamizadas e ilustradas através de diversos modelos geralmente aplicáveis.

Brown, Adger e Tompkins (2001) esboçam uma aproximação à gerência de recursos naturais que incorporam objetivos múltiplos para a gerência da área protegida dentro de uma estrutura da tomada de decisão. Os autores denominam esta análise de *trade-off* da aproximação. A aproximação usa uma estrutura baseada na análise multi-critério (MCA), mas envolve *stakeholders* em todos os estágios. Esta aproximação holística é apropriada para o uso múltiplo, sistemas complexos tais como áreas marinhas protegidas (MPAs), onde muitos usuários diferentes estão aparentemente dentro do conflito e onde os enlaces e os gabaritos

entre aspectos diferentes do ecossistema e economia existem. Os autores realizam uma análise da experiência do parque marinho do recife de Buccoo (BRMP) em Tobago. A análise de *stakeholders* é empreendida, e os critérios do social, os econômicos e os ecológicos são identificados. Para BRMP, o MCA sugere o consenso em torno das opções do desenvolvimento caracterizadas como desenvolvimento de turismo limitado para a área que cerca o parque em colaboração com a execução da gerência ambiental complementar. A aproximação foi usada para realçar a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão e para desenvolver aproximações baseadas em consenso à gerência do MPA.

De acordo com Reed (2008), a natureza complexa e dinâmica de problemas ambientais exige que a tomada de decisão seja flexível e transparente bem como abrace uma diversidade dos conhecimentos e dos valores dos envolvidos. Por este motivo, a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão ambiental tem sido utilizada cada vez mais e encaixado na política nacional e internacional embora muitos benefícios fossem reivindicados para a participação. A revisão do autor segue primeiramente o desenvolvimento de aproximações participativas em contextos disciplinares e geográficos diferentes e revê as tipologias que podem ser usadas para categorizar e selecionar métodos participativos. Revê então a evidência para benefícios normativos e pragmáticos da participação e avalia limitações e inconvenientes. Embora poucas das reivindicações que são feitas sejam testadas, está provado que a participação da parte interessada pode realçar a qualidade de decisões ambientais considerando entradas de informação mais detalhadas. Entretanto, a qualidade das decisões feitas com a participação dos *stakeholders* é fortemente dependente da natureza do processo que conduz a elas. Oito características da participação da melhor prática são identificadas então de uma análise sustentada na teoria da literatura. Estas características enfatizam a necessidade de substituir um "kit de ferramenta" que a aproxime, que enfatize a seleção das ferramentas relevantes para o trabalho, com uma aproximação que enfatize a participação como um processo. Reed discute ainda que a participação do *stakeholder* precisa ser sustentada por uma filosofia que vise a concessão, a equidade, a confiança e a aprendizagem, onde relevante, a participação deve ser considerada o mais cedo possível e durante todo o processo, representando *stakeholders* também relevantes. Sistemáticamente o processo precisa ter objetivos desobstruídos no início e não deve negligenciar a necessidade para altamente - simplificação hábil. Os conhecimentos locais e científicos podem ser integrados para fornecer uma compreensão mais detalhada do sistema e de processos sócio-ecológicos complexos e dinâmicos. Tal conhecimento pode igualmente ser usado para avaliar a conveniência de

soluções técnicas e locais potenciais aos problemas ambientais. Ao final o autor relata que para superar muitas de suas limitações, a participação dos *stakeholders* deve ser institucionalizada, criando as culturas organizacionais que podem facilitar os processos onde os objetivos são negociados e os resultados são necessariamente incertos. Nesta luz, os processos participativos podem parecer muito arriscados, mas está crescendo a evidência que se bem-desenvolvidas.

Para Tompkins, Few e Brown (2008) a mudança de clima levanta muitos desafios para a gerência do ecossistema e de recurso. As aproximações existentes da gerência da zona litoral no Reino Unido ou não incorporam adequadamente preferências em mudança da parte interessada, ou asseguram eficazmente que as partes interessadas estejam cientes dos *trade-offs* inerentes em toda a decisão de gerência litoral. Usando um método novo, o acoplamento dos cenários baseados nas partes interessadas a que traz, análise da parte interessada, cenários da gerência da mudança de clima e técnicas deliberativas, associado com o planejamento litorâneo a longo prazo é explorado. O método é aplicado a dois estudos de caso do planejamento do litoral na baía de Christchurch na costa sul da Inglaterra e dos consoles de Orkney na costa norte da Escócia. Uma escala de preferências de oposição existe na estrutura ideal da administração para controlar a costa sob cenários diferentes da mudança de clima. Complementarmente, os resultados mostram que essa compreensão pública dos *trade-offs* que têm que ser feitos, é crítica em ganhar algum grau de sustentação pública para a tomada de decisão litoral a longo prazo. Os autores concluem que o acoplamento dos cenários baseados nos *stakeholders* é uma ferramenta útil para facilitar o planejamento litoral da gerência que toma em consideração as complexidades e os desafios da mudança de clima, e poderia ser usado conjuntamente com aproximações existentes tais como o processo de planejamento da gerência da linha costeira.

Friedman e Mason (2004) destacam que, para analisar a política da tomada de decisão do desenvolvimento econômico, deve-se centrar sobre participantes e seus interesses. O presente trabalho dos autores detalha o modelo da análise de *stakeholders* desenvolvido dentro dos estudos organizacionais por Mitchell, Agle e Wood, para o uso entre formuladores e investigadores de política. Demonstrando o modelo através da introdução dos subsídios para a construção de facilidades de esportes da liga principal, um mapa de *stakeholders* é criado para avaliar o ambiente constitutivo baseado no grau a que as partes interessadas possuem atributos da legalidade, do poder e na urgência. Com este mapa, os vários fatores situacionais são

avaliados para demonstrar a utilidade da análise da parte interessada para que os responsáveis pelas decisões controlem estrategicamente os grupos constitutivos e expliquem os resultados do caso e a maneira em que as políticas são determinadas. Embora os resultados sugiram que os responsáveis pelas decisões focalizem seus recursos nas partes interessadas que possuem todos os três atributos, monitorar o ambiente é essencial para identificar ameaças potenciais e oportunidades.

Neste item, tem-se que a tomada de decisão referia-se desde a qualidade das decisões, incorporação da perspectiva do *stakeholder*, envolvimento, transparência e diversidade de valores, aspectos estes identificados nos trabalhos citados.

Ao se abordar os relacionamentos entre os *stakeholders*, Weible (2007) relata que existe um reconhecimento crescente que as controvérsias da política de interesse público estão conduzidas mais por diferenças do valor do que por deficiências técnicas, sendo necessárias o desenvolvimento, teste e refinamento de aproximações sistemáticas para compreender sistemas políticos. O autor explica como a estrutura da aliança da defesa (ACF) pode ser usada como uma base teórica compreendendo o contexto político através de uma análise dos *stakeholders*. Uma análise dos *stakeholders* da ACF amplia a atenção de analistas políticos para a dinâmica do amplo subsistema com atores múltiplos que são motivados por sua opinião, estrutura seus relacionamentos em alianças da defesa e na tentativa para influenciar a política com a utilização de recursos e de locais de encontros múltiplos. Tais aspectos foram ilustrados no caso da ACF que foi analisado a luz da teoria dos *stakeholders* especificamente em um conflito político cientificamente controverso sobre o estabelecimento de áreas protegidas da marinha na Califórnia.

Zakhem (2008) relata que desde seu início, a capacidade da gerência dos *stakeholders* (SMC) constituiu-se de uma forma que as organizações têm para compreender o nível de relacionamento dos *stakeholders*. Neste modelo, conseguir um de nível elevado da capacidade depende pela maior parte da habilidade administrativa de negociar eficazmente com *stakeholders* e de estabelecer a solidariedade em frente da negociação, da execução e da execução bem sucedidas do ganha-ganha das trocas transacionais. De encontro a este cliente, indica a princípio que uma explanação transacional de relacionamentos da parte interessada, considerada por muitos como a linha inferior para a gerência de *stakeholders*, não fornece o sentido administrativo a respeito de como resolver uma variedade de reivindicações

normativas da parte interessada que resistem o comoditização. O trabalho do autor buscou elaborar para fora uma aproximação teórica do discurso ao problema pelo primeiro desenho da teoria da ação comunicativa de Jurgen Habermas e de delinear os vários tipos de discurso racional. Em segundo, o trabalho tenta apresentar implicações concretas para SMC relativo ao remodelamento dos contornos do racional, do processo e da análise transacional à luz das conclusões teóricas do discurso central.

Ferrary (2009) salienta que a fim de compreender o sistema onde as práticas de gestão dos recursos humanos são determinadas pelas interações de um sistema complexo de atores, é necessário ter uma estrutura conceptual da análise. A este respeito, os trabalhos de (Mitroff, 1983; Freeman, 1984,) a respeito da teoria dos *stakeholders* abriram perspectivas novas na teoria de gerência. Uma organização é compreendida como sendo parte de um sistema político-econômico de partes interessadas que influencia as práticas de gestão interativas. Cada parte interessada tenta aperfeiçoar e proteger seus interesses (Frooman, 1999,; Savage et al, 1991) da gerência. De acordo com o autor a estrutura da análise de *stakeholders* permite o escape de uma aproximação puramente instrumental a HRM, e evita-o reduzir nossa compreensão dos conflitos dentro das companhias ao mero antagonismo entre empregados e seus empregadores (existem outras partes interessadas no relacionamento). Ferrary (2001) destaca que a incorporação na teoria de gerência dos atores da esfera da política (presidente da república, o governo, representantes eleitos nacionais - deputados e senadores - e representantes localmente eleitos - conselheiros regionais, etc.) assim como suas administrações dependentes, são considerados *stakeholders* que definem o quadro jurídico da gerência firme e garantem a aplicação destas leis.

Chung, Chen e Reid (2009) destacam que enquanto a web é usada cada vez mais para compartilhar e disseminar da informação, os analistas e os gerentes do negócio estão desafiados a compreender relacionamentos da parte interessada. As teorias e as estruturas tradicionais de análise de *stakeholders* empregam uma aproximação manual à análise e não a escalam até acomodam o crescimento rápido da web. Infelizmente, as ferramentas existentes da inteligência empresarial (BI) faltam a capacidade da análise e a pesquisa sobre sistemas do BI é escassa. Os autores propõem uma estrutura para projetar sistemas do BI para identificar e classificar *stakeholders* na web, no conhecimento humano de incorporação e na informação máquina-instruída das páginas web. Os autores desenvolveram um protótipo chamado Analisador de *Stakeholders* do Negócio (BSA) para identificar e classificar suas partes

interessadas na web. Os resultados de nossa experiência que envolve a comparação do algoritmo, a comparação da característica, e um estudo do usuário, mostraram que o sistema conseguiu melhores exatidões da dentro-classe em tipos difundidos da parte interessada tais como o sócio/patrocinador/fornecedor, e foram mais eficientes do que a classificação humana. Esta pesquisa contribui com uma compreensão melhor de como integrar a tecnologia da informação com teoria da parte interessada, e enriquece a base de conhecimento do projeto de sistema de BI.

Williams e Lewis (2008) destacam a aplicabilidade e a eficácia de duas ferramentas de gestão estratégicas bem conhecidas, cadeia de valores e análises de *stakeholders*, no contexto de sete projetos estratégicos do setor público. Os autores fornecem uma justificativa forte para o uso de ambos os modelos, quando usados independentes, mas particulares na junção, como as estruturas analíticas estratégicas poderosas que podem significativamente incentivar e iluminar discursos estratégicos em organizações do setor público. O artigo estabelece que as ferramentas estratégicas tais como a análise da cadeia de valores, quando aplicadas no contexto do setor público, exigem a adaptação significativa para maximizar sua contribuição para a compreensão de uma dada situação. Os autores propõem que a análise estratégica dos relacionamentos que constróem ou contribuem aos conceitos do valor de organização seja de importância limitada, pois se a rede de relacionamentos interdependentes for complexa, ela mesma não é demonstrada claramente. Este trabalho faz conseqüentemente um argumento desobstruído para aplicar dois modelos, análises da cadeia de valores e análises estratégicas dos *stakeholders*, em uma maneira análoga de demonstrar como a compreensão estratégica no setor público é realçada em conseqüência de tal simbiose.

O trabalho de Kooskora (2008) é participar o exame de um campo relativamente novo do governo corporativo (CG) e de seu desenvolvimento. O alvo da pesquisa foi descobrir como os líderes de negócio estônios conhecidos percebem a finalidade das atividades empresariais, de relações incorporadas com a sociedade e de ambiente e quem consideram os *stakeholders* mais significativos. O autor realizou a parte empírica da pesquisa através dos resultados de entrevistas detalhadas com os 26 gerentes e proprietários estônios superiores, conhecidos frequentemente como não especialistas. O artigo discute os resultados da pesquisa qualitativa conduzidos entre estes líderes de negócio, proprietários e gerentes nas organizações estônias, explorando como as finalidades e os interesses de negócio, as relações com a sociedade e o ambiente assim como partes interessadas diferentes são percebidos e como estas percepções

mudaram em Estónia durante o período de dez anos (1995-2004). Revelou-se que os interesses dos *stakeholders* e as relações incorporadas com a sociedade e o ambiente no negócio não estiveram considerados ainda edições importantes em organizações de negócio. Como Implicações práticas tem-se que a fim de permanecer sustentavelmente no poder e há uma necessidade para que líderes e as organizações de negócio estónios comecem dar mais atenção aos *stakeholders* diferentes, e ver as organizações como uma parte do ambiente e da sociedade.

Friedman e Miles (2002) descrevem que a literatura precedente conduziu a uma falta da apreciação da escala das relações dos *stakeholder* da organização que podem ocorrer; a extensão a que tais relações mudam sobre o tempo; assim como são rápidas tais mudanças. Em particular, extremamente negativo e as relações altamente de oposição entre organizações e partes interessadas foram ignorados. Devido a esta falta da apreciação, os autores discutem que as tentativas atuais em integrar as vertentes diferentes da teoria dos *stakeholders* para conseguir uma teoria convergente da parte interessada são prematuras. Um modelo é apresentado que combine a teoria da parte interessada com uma teoria realista da mudança social e da diferenciação. Este modelo é pretendido destacar porque é importante distinguir partes interessadas diferentes. O modelo igualmente permite uma análise da organização/relacionamento da parte interessada, que não são exclusivamente da perspectiva da organização e que é capaz de iluminar por que e como as relações da organização/parte interessada mudam sobre o tempo. A história de Greenpeace é usada como exemplo.

Robson e Robson (1996) relatam que o debate recente que cerca a ideologia e as implicações práticas de uma sociedade de *stakeholders*, a discussão sobre a evidência empírica a respeito do planejamento do turismo, assim fornecendo uma perspectiva no potencial para que uma aproximação do *stakeholder* ajude a balancear a atividade do turismo e interesses sociais e ambientais. O papel de relações públicas dentro da sociedade moral propõe que deve ser examinada criticamente com relação às implicações práticas de aproximações dos *stakeholders* à gerência de mercado, uma das introduções morais chaves da sociedade, é a igualdade de gênero e é explorada com relação ao conceito da sociedade da parte interessada.

Os relacionamentos entre *stakeholders* estiveram presentes nos trabalhos de Weible (2007), Zakhem (2008), Ferrary (2009), Chung, Chen e Reid (2009), Williams e Lewis (2008), Kooskora (2008), Friedman e Miles (2002) e Robson e Robson (1996). Destaca-se o nível de

relacionamento entre os próprios *stakeholders*, bem como com o ambiente, a extensão de tais relações e sua evolução ao longo do tempo, a complexidade do sistema de relacionamentos e as relações de dependência de recursos.

Nos trabalhos que tiveram como foco questões relacionadas a poder e legitimidade, Billgren e Holmen (2008) destacam que a pressão aumentada em ecossistemas e na competição realçada sobre o uso de recursos naturais se faz necessário para desenvolver métodos sustentáveis para a gerência de recurso natural (NRM). Entretanto, NRM envolve partes interessadas numerosas, com as necessidades, os recursos e as percepções diferentes da natureza. A participação da parte interessada será necessariamente seletiva, baseada em suposições teóricas sobre quem é uma parte interessada legítima e um poder desigualmente distribuído entre partes interessadas. O autor sugere que, desde que as categorias diferentes de partes interessadas personificam percepções diferentes da natureza, a teoria cultural poderia fornecer critérios adicionais importantes para a participação da parte interessada. Baseado em estudos de campo em Naivasha, Kenya, o artigo analisou profissionais e fez a contra da análise da parte interessada e investiga a utilidade da teoria cultural para a análise melhorada da parte interessada.

Hisieh (2009) busca mostrar a evidência empírica que suporta um jogo de proposições de pesquisa baseada no conhecimento e na literatura sobre *stakeholders*. Estas proposições, que são relacionadas às estratégias de busca do conhecimento adotadas pelos investigadores do conhecimento, são exploradas usando os dados coletados nas discussões dos grupos de foco. Os dados foram analisados de maneira qualitativa, tendo a finalidade as discussões e os resultados que entregam estratégias para os investigadores do conhecimento. Segundo o autor os dados empíricos deste estudo revelam as estratégias verificadas no contexto de incluir *stakeholders* do conhecimento, três partes interessadas poderosas, partes interessadas legítimas e partes interessadas urgentes, cada qual podendo ser adotada em procurar o conhecimento tácito. Tem-se ainda que o presente estudo propôs abordar a introdução do conhecimento cêntrico humano que procura a perspectiva da teoria dos *stakeholders* no contexto da organização. As partes interessadas do conhecimento, tais como clientes externos e equipes de funcionários e colegas de trabalho de suporte internos, são portadores do conhecimento tácito e assim identificar as partes interessadas.

Tem-se ainda que é abordado na análise de *stakeholders* as questões de legitimidade e poder dos *stakeholders*, abordando a desigualdade do mesmo entre partes interessadas e mostrando, através de diagramas, a importância relativa do poder de tomada de decisão.

No que tange aos outros temas que foram foco da análise de *stakeholders*, Wolfe e Putler (2002) relatam que a finalidade da gerência dos *stakeholders* é facilitar nossa compreensão do ambiente externo cada vez mais imprevisíveis, facilitando desse modo nossa habilidade de controle dentro destes ambientes. Os autores discutem que uma suposição implícita na literatura sobre *stakeholders* é a de que as prioridades dentro de tais grupos são homogêneas o que, difere relativamente de nossa compreensão dos relacionamentos da organização-*stakeholder*. Apresentam ainda duas áreas importantes de intervenção relacionadas que são: a primazia na definição de *stakeholder*, que apropria-se da suposição que os grupos de *stakeholders* têm prioridades similares. Aqui se tem um problema importante com esta aproximação, pois há situações em que o interesse pessoal não é o motivador preliminar de prioridades individuais. O segundo tema está relacionado ao insuficiente rigor na aplicação da análise dos *stakeholders*. Para os autores a maioria dos estudos sobre o tema é insuficiente na determinação de interesses relevantes e na subdivisão subsequente de grupos gerais bem como grupos mais específicos, ou seja, que tenham prioridades relativamente homogêneas. Além, nós apresentamos uma análise empírica ilustrativa de prioridades do grupo da parte interessada. Wolfe e Putler (2002) finalizam o artigo realizando um estudo ilustrativo dentro do contexto do atletismo *intercollegiate*, que indicam que o interesse pessoal não é um laço obrigatório o que faz com que seja possível acomodar prioridades heterogêneas dentro de grupos de *stakeholders*.

Co e Barro (2009) buscaram fornecer uma estrutura para analisar estratégias das partes interessadas na cadeia de suprimentos. Os autores buscam mostrar como as relações diádicas prévias com uma parte interessada e uma percepção de demanda situacional no relacionamento determinam a escolha de estratégias agressivas ou cooperativas em relacionamentos de controle dos *stakeholders*. Os autores desenvolveram um modelo para estratégias de predição da colaboração, a literatura na teoria da parte interessada, as estratégias de gerência da parte interessada e os de modelos mentais das organizações. Foram identificados dois grupos de estratégias dos *stakeholders*: estratégias agressivas e estratégias cooperativas. As estratégias agressivas caracterizam por atitudes ou comportamento vigoroso da partes interessadas na tentativa de alterar o comportamento do outro stakeholders. As

estratégias cooperativas caracterizam atitudes ou comportamentos de suporte para suas partes interessadas. Os modelos foram desenvolvidos para estes dois tipos de estratégias de gerência da parte interessada. Quando o nível de confiança entre partes interessadas for baixo, as empresa podem escolher estratégias agressivas para tratar seus sócios comerciais. De um lado, um sentido da interdependência, uma percepção que seus sócios comerciais compartilham da urgência para colaborar, mais a consciência que a colaboração de todos tem benefícios e conduzirão a organização adotar estratégias cooperativas.

Varvasovszky e Brugha (2000) fornecem uma orientação sobre como fazer uma análise de *stakeholders*, se o alvo for uma análise política, prever o desenvolvimento de políticas, executar uma política ou projeto específico, ou obter uma vantagem de organização em uma transação com outras partes interessadas. Usando lições instruídas de uma análise do desenvolvimento de política do álcool na Hungria, os autores esboçam as edições a serem consideradas antes de empreender a análise da parte interessada a respeito das dimensões da finalidade e do tempo do interesse, do *time-frame* e do contexto em que a análise será conduzida. Esboça vantagens e desvantagens de uma aproximação do indivíduo ou de equipe, e do uso dos membros e dos estranhos para a análise. Os autores descrevem ainda como identificar e aproximar partes interessadas e consideram o uso de métodos qualitativos ou quantitativos de levantamento de dados para estimar posições da parte interessada, níveis de interesse e influência em torno de uma edição. Finalizando dizendo que uma mensagem chave é que o processo de levantamento de dados e de análise precisa de ser interativo; o analista precisa revisar e aprofundar alguns níveis mais adiantados da análise, porque dados novos são obtidos. Exemplos diferentes das maneiras de analisar, de apresentar e de ilustrar a informação são fornecidos. A análise da parte interessada é uma ferramenta útil para controlar *stakeholders* e identificar oportunidades de mobilizar sua sustentação para um objetivo particular. Entretanto, as várias polarizações e incertezas necessitam uma aproximação cautelosa em usá-la e em aplicar seus resultados.

De Lopez (2001) destaca que a gerência dos *stakeholders* consiste compreender as ações das partes interessadas, planejar estratégias e tratá-las, éticamente e eficazmente. O autor apresenta uma estrutura da gerência da parte interessada para a conservação e a ilustra com um estudo do desmatamento no Cambodija. A estrutura compreende três etapas: análise dos *stakeholders*, caminhos que traçam os *stakeholders* e desenvolvimento de estratégias de gerência dos *stakeholders*. O exercício mostra a existência de uma aliança forte dos

stakeholders cujo objetivo principal é explorar os recursos da floresta do Cambodija sem nenhuma consideração para a sustentabilidade. Os esforços da comunidade internacional para controlar o desmatamento centraram-se sobre uma reforma de concessões da floresta. Conseqüentemente, diversos *stakeholders* preliminares foram ignorados. Estes incluem as comunidades locais, as forças armadas cambojanas reais, o ministério do ambiente do Cambodija e seus vizinhos. De Lopez conclui com orientações estratégicas da gerência para a intervenção fornecedora. A menos que uma estrutura detalhada da gerência do *stakeholder* seja adotada, as florestas de Cambodija sucumbirão rapidamente à destruição.

Para Vandekerckhove e Dentchev (2005), o problema da descoberta da oportunidade está no coração da atividade empreendedora, sendo que as limitações cognitivas que são quem determinam a busca e a análise da informação. Complementarmente os autores citam que o locus pessoal típico das características do controle, a necessidade para a independência e a necessidade para a realização sugerem que os empreendedores tendam a tomar uma posição central em seus ambientes de *stakeholders* e assim não se adaptem à complexidade de relacionamentos dos mesmos em sua atividade empreendedora. Partindo desta premissa, Vandekerckhove e Dentchev (2005) aproximaram este problema adotando uma perspectiva de rede na gerência dos *stakeholders*. Foi proposta uma aproximação heurística da análise dos *stakeholders*, que exige dois *mappings* dos componentes empreendedores. O primeiro traço centra-se sobre interações atuais entre o empreendedor e seus *stakeholders*, enquanto o segundo focaliza em uma edição específica e nos *stakeholders* que a constituam. Tem-se que tal análise de *stakeholders* exige que empreendedores usem a complexidade de relacionamentos da parte interessada a fim de ir além de suas limitações cognitivas e facilitar assim a descoberta de oportunidades novas.

De acordo com Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008), seu trabalho buscou oferecer um modelo de processo explanatório da gerência de *stakeholders*. O modelo mostra como e por que a dependência de recursos é manifestada em edições de gerência de *stakeholders*. Para tanto realizou-se um estudo de caso longitudinal na United Airlines e na fusão abandonada de vias aéreas dos EUA de 2000-2001. Segundos os autores, a análise demonstra que as circunstâncias iniciais estão acentuadas pela seqüência de ações, oferecendo uma explicação plausível para resultados do processo. Em termos práticos o trabalho forneceu uma ferramenta de solução de problemas para que a gerência de *stakeholders* analise os enlaces dos mesmos

durante iniciativas estratégicas para que não haja agravamento de conflitos durante o processo.

Para Webb e Raffaelli (2008), a ecologia aplicada busca traduzir a pesquisa em recomendações da política, porém, freqüentemente estas recomendações propõem um plano de ação controverso. Uma primeira etapa para o endereçamento de tais conflitos é tentar compreender os valores que sustentam pontos de vista dos *stakeholders*. Para ilustrar tais fatos os autores desenvolveram uma análise assistida por computador para compreender os conflitos ambientais circunvizinhos da língua para introspecções em valores dos *stakeholders*, mostrando como a parte interessada diferente agrupa o frame do problema de maneiras diferentes. Em síntese o método forneceu meios simples de determinar níveis de desacordo dos *stakeholders* a respeito de questões ambientais controversas. Os resultados dos autores fornecem um ponto de partida para o desenvolvimento de uma ferramenta quantitativa, gráfica para os gerentes, onde a análise repetida ajudará na monitoração e controle, bem como a importância do Conselho não ignorar valores importantes dos *stakeholders*.

Medilanski, Chuan e Mosler (2007) conduziram um estudo das barreiras institucionais a introduzir a separação de esgoto na área urbana de Kunming, China. Com base em uma análise de *stakeholders*, foram construídos os diagramas que mostram a importância relativa do poder de tomada de decisão e do interesse sobre o assunto. Os resultados da tomada de decisão foram avaliados por todos os *stakeholders*. Os autores concluíram que embora um número de *stakeholders* preliminares tivesse um grande interesse na separação do esgoto em um contexto urbano, a maioria das partes interessadas chaves era relutante a esta idéia. Em termos metodológicos foi desenvolvida uma aproximação para corroborar uma análise com a percepção dos *stakeholders* por eles mesmos. Isto é importante a fim de validar não somente a análise, mas construir uma ponte sobre a abertura teórica entre a análise de *stakeholders* e a participação do mesmo. Os autores concluíram que o desacordo com a suposição da maioria de teorias da política, *stakeholders* locais consideram caminhos informais da decisão de grande importância.

Pan (2005) relata na experiência de uma organização em Singapura em executar e eventualmente em abandonar um projeto eletrônico. Por meio de uma análise de *stakeholders*, examina os papéis dos *stakeholders* na organização e a decisão de abandonar o projeto de software. O estudo utilizou-se da estrutura analítica de Freeman (1984) para interpretar dados

e desenvolver quatro resultados principais. Fornecendo uma compreensão melhor do projeto, as percepções, as expectativas e as interdependências durante o seu desenvolvimento, este estudo apresentou investigadores com uma estrutura da avaliação do abandono do projeto que seja realçada com uma perspectiva dos *stakeholders*. As lições instruídas da análise do caso podem igualmente oferecer introspecções úteis em como controlar partes interessadas em projetos de desenvolvimento dos sistemas de informação.

Michalski e Cousins (2001) comentam que embora a avaliação baseada nos *stakeholders* seja razoavelmente aperfeiçoada na literatura geral de avaliação de programa, permanece mal reconhecida na prática da avaliação de treinamento. O presente trabalho dos autores buscou contribuir para a compreensão de percepções múltiplas dos *stakeholders* sobre a avaliação de treinamento no contexto da organização. Desenvolveu-se um estudo de caso examinando as múltiplas perspectivas das finalidades, processos e as conseqüências da avaliação em um desenvolvimento global da rede de telecomunicações. Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com os 15 indivíduos em três grupos de *stakeholders* que era gravado o áudio, transcrito e codificado para a análise. Divergindo da prática comum da avaliação de treinamento, que geralmente não reconhece e limita freqüentemente a participação da parte interessada, os resultados atuais fornecem a evidência para uma multiplicidade de opiniões dos *stakeholders*. Estas perspectivas de deferimento são discutidas nos termos de um esquema tridimensional do inquérito e da avaliação dos colaboradores. As implicações para a pesquisa da avaliação do treinamento e de programa e a prática são discutidas igualmente.

Segundo Yang, Shen e Ho (2009) é crucial explorar a importância e os agrupamentos relativos aos fatores críticos de sucesso (CSF) de projetos. Para tanto os autores identificam os CSF associados com a gerência de *stakeholders* nos projetos de construção e explora sua classificação e relacionamento subjacente. 15 CSF foram identificados com uma revisão de literatura, e consolidados por entrevistas e por estudos-pilotos com os profissionais na indústria da construção civil. Um instrumento do questionário que contém estes 15 CSF foi mandado aos gestores de projeto em Hong Kong e 183 questionários terminados foram recuperados. De acordo com os autores, três fatores classificados como sendo superiores para a gerência de *stakeholders* eram "controle dos *stakeholders* relacionados à responsabilidade social; ", "necessidades dos *stakeholders* referentes ao projeto"; e "a comunicação frequente e correta com os *stakeholders*". Usando a análise fatorial, os 15 CSF foram agrupados em cinco dimensões a saber, em fator da condição prévia, em avaliação da parte interessada, em

entradas de informação, em tomada de decisão e na sustentação. Todos estes cinco agrupamentos e seu relacionamento foram incluídos em uma estrutura para a gerência bem sucedida da parte interessada nos projectos de construção. Estes resultados ajudam a esclarecer o que os fatores prioritários elevados são e que poderiam igualmente ser usados como uma ferramenta da avaliação para mensurar o desempenho da gerência da parte interessada e para ajudá-lo assim a identificar áreas para a melhoria.

Boaventura et al (2009) investigam se há ou não uma subordinação da função-objetivo dos *stakeholders* com a dos *shareholders*. Para tanto realizam uma pesquisa empírica e analítica empregando métodos quantitativos. Os autores realizaram testes de hipóteses e os dados foram analisados por procedimentos não-paramétricos (teste do qui-quadrado) e paramétricos (frequência, correlação). Os dados secundários foram coletados na Economática e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) de 65 empresas de capital aberto. Os resultados não mostraram nenhuma evidência da subordinação da função objetivo dos *stakeholders* em relação aos dos *shareholders* nas empresas testadas.

Wong (2005) desenvolve um estudo quantitativo, que examina a ligação entre as características de software, procuradas após conseqüências e valores pessoais na avaliação do software, enquanto investigando a compreensão do *stakeholders* da qualidade de software. O estudo envolveu o exame de 403 assuntos, que foram analisados então de forma quantitativa com análise bi-variada e a análise de variação múltipla. A pesquisa discute que os *trade-offs* em projetos da programação de software estão experimentados frequentemente na programação de software por causa dos conflitos. Estes conflitos envolvem programações, prioridades e são causados muito pelas idéias diferentes da qualidade, conseqüências desejadas diferentes da parte interessada procuradas pelas partes interessadas diferentes e influenciadas mais importante pelos valores desejados das partes interessadas diferentes. A pesquisa encontra que as classes diferentes de partes interessadas têm idéias diferentes da qualidade de software. A pesquisa igualmente encontra que determinados valores procurados pela parte interessada influenciam o produto depois que as conseqüências exigidas no produto fora desenvolvido. O estudo mostrou a (1) que as partes interessadas diferem em suas prioridades no procurado após conseqüências do software que está sendo desenvolvido; (2) que os valores desejados, que são percebidos para ser afetados pelo software diferem entre partes interessadas e influenciam a escolha da característica e da conseqüência; (3) que a conseqüência, relacionamento do valor como descrito na estrutura da avaliação do software

pode ser valiosa por compreender os conflitos e os trade-offs afeiçoados na programação de software.

Lim, Ahn e Lee (2005) destacam que a gerência de *stakeholders* emergiu como uma arma importante para a gerência estratégica. Tipicamente, as estratégias (RDAP) reativas, defensivas, acomodativas ou dinâmicas foram empregadas no começo do mundo das partes interessadas. Os autores neste trabalho propõem uma metodologia para formular estratégias para a gerência da parte interessada pelo uso destas estratégias de RDAP. A metodologia consiste em quatro fases: análise da parte interessada, recuperação da estratégia, revisão da estratégia e execução da estratégia. As estratégias são derivadas com base nos casos similares armazenados em caso base. Um sistema chamado o sistema de apoio da estratégia de gerência da parte interessada (SMSS) é executado para pôr a metodologia em prática. A fim demonstrar a utilidade prática deste sistema, ilustrou-se com a indústria da tecnologia da informação coreana. Esta ilustração implica que a metodologia é útil, especialmente em virtude da natureza dinâmica do negócio e de suas partes interessadas.

Outros fatores foram identificados nos trabalhos analisados a saber: participação / envolvimento dos *stakeholders* nos processos da organização, percepção dos *stakeholders*, fatores críticos de sucesso associados com a gerência de *stakeholders*, subordinação da função-objetivo dos *stakeholders* com a dos *shareholders*, características e definição de *stakeholder*.

Os artigos foram classificados de acordo com a temática central dos mesmos, conforme quadro a seguir:

| Tema | Autor | Abordagem Metodológica |
|-------------------------|---|---|
| Meio Ambiente | Prell et al (2009), Hermans (2008), Currie et al (2009), Chase et al (2002), De Lopez (2001), Bilgren e Holmen (2008), Linkov et al (2006), Webb e Rafaelli (2008), Medilanski et al (2007), Pomeroy e Douvere (2008), Magness (2008) e Hendry (2005) | Qualitativa: 12 artigos Quantitativa: 01 artigo |
| Redes de relacionamento | Vandekerckhove e Dentchev (2005), Lamberg et al (2008), Wu (2007), Chung et al (2009), Kooskora (2008), Cameron et al (2008), Friedman e Miles (2002) e Cheng et al (2006) | Qualitativa: 05 artigos Quantitativa: 03 artigos |
| Tomada de decisão | Wolfe e Putler (2002), Simmons et al (2005), Vidgen (1997), Schwarzkopf (2006), Beierle (2002), Brown et al (2001), Boaventura et al (2009), Lim et al (2005) e Yau (2007), Simmons e Lovegrove (2005) | Qualitativa: 06 artigos Quantitativa: 03 artigos |
| Políticas Públicas | Varvasovszky e Brugha (2000), Weible (2007), Williams e Lewis (2008), Tompkins et al (2008), Michalski e Cousins (2001), Robson e Robson (1996) | Qualitativa: 06 artigos Quantitativa: 0 artigo |
| Gestão de Projetos | Wong (2005), Yang et al (2009), Pan (2005), Jepsen e Eskerod (2009) | Qualitativa: 02 artigos Quantitativa: 02 artigos |
| Revisão de literatura | Reed et al (2009), Co (2009), Fassin (2009), Rolof (2008), Fassin (2008), Hermans e Thissen (2009), Zakhn (2008), Hiseh (2009), Ferrary (2009), Reed (2008), Friedman e Mason (2004) | 11 artigos |

Quadro 5: Resumo dos trabalhos sobre análise de *stakeholders*

Fonte: Autor

Os artigos foram categorizados conforme sua temática central, a saber: Meio Ambiente (treze artigos), Redes de Relacionamento (oito artigos), Tomada de Decisão (nove artigos), Políticas Públicas (seis artigos), Gestão de Projetos (quatro artigos) e Revisão de literatura (onze artigos).

Sobre o tema Meio Ambiente foram identificados (treze artigos), dos quais doze possuem abordagem metodológica qualitativa, sendo apenas um quantitativo. Foram temas destes trabalhos: gestão dos recursos naturais, meio ambiente e política, desenvolvimento sustentável, gerência de agências estatais, gestão ambiental e valores dos *stakeholders*.

Na temática Rede de Relacionamento, oito artigos foram produzidos dos quais cinco qualitativos e três quantitativos. Abordaram interações dos empreendedores, processo de

fusão, dinâmica das interações, relacionamentos, percepção dos líderes empresariais, necessidades de relacionamento e tipos e a importância dos relacionamentos.

Em relação à Tomada de Decisão, tem-se que nove artigos foram identificados dos quais seis foram qualitativos e três quantitativos. Verificou-se os seguintes assuntos: decisões ambientais, incorporação da perspectiva dos *stakeholders* na tomada de decisão, formas de participação dos *stakeholders* na tomada de decisão, tomada de decisão no setor público, tomada de decisão estratégica e orientação estratégica para *stakeholders*.

No que tange às Políticas Públicas, tem-se seis artigos, todos utilizando abordagens qualitativas. Dentre os temas destes artigos verificou-se: análise política dos *stakeholders*, motivações dos subsistemas políticos composto pelos *stakeholders*, a importância dos *stakeholders* no setor público, sustentação das decisões políticas e interesses dos *stakeholders*.

Sobre o tema Gestão de Projetos quatro artigos foram identificados, sendo dois qualitativos e dois quantitativos. Foram abordados as possíveis limitações da análise de *stakeholders* em projetos, problemas no desenvolvimento de software, fatores críticos de sucesso em projetos de construção civil e melhoria na qualidade de software.

Identificou-se ainda onze artigos sobre Revisão de literatura que versaram sobre modelos de análise, tipos de estratégias, desenvolvimento de modelos, representações gráficas, debates teóricos sobre definições, recursos humanos e aproximações participativas.

Houve uma preponderância da abordagem metodológica qualitativa nestes trabalhos (30 artigos), sendo utilizadas diferentes estratégias, a saber: estudo de caso único e duplo, *grounded theory*, análise longitudinal, grupo de foco, e na abordagem quantitativa (21 artigos) observou-se a utilização de *surveys*, análise multicritério, estatísticas descritivas dentre outras.

Verifica-se que o crescente interesse sobre a utilização da temática análise de *stakeholders*, a partir de 2005 a periodicidade de publicação destes artigos foram intensificadas (39 artigos), demonstrando o potencial da teoria. Tem-se ainda que aspectos mais específicos carecem de melhor investigação como as motivações dos *stakeholders* e sua rede de relações.

2.5 Teoria dos *Stakeholders* e outras correntes teóricas

Gomes (2004) relata que autores como Oliver (1991), Greening e Cinzento (1994), Monte e Jones (1992) e Rufe *et al* (2001) aplicaram aproximações à teoria dos *stakeholders* como uma ponte teórica para ligar as duas teorias e para categorizar as questões ambientais, provavelmente para impactar a escolha de uma organização. O autor descreve que a justificativa principal é o fato de que uma organização, a fim de sobreviver, necessita de controlar as variações em seu ambiente (técnico e institucional).

Mesmo que, aceitando outras aplicações da teoria dos *stakeholders* para explicar comportamento e desempenho da organização, optou-se na presente pesquisa pela teoria institucional porque é centrada sobre a explicação dos relacionamentos ambiente-organização, conforme já citado anteriormente por Gomes (2004).

2.6.2 Teoria institucional

A Teoria Institucional inicia-se a partir dos estudos organizacionais dentro do campo da Sociologia. O trabalho de Robert Merton, seu precursor, e seus discípulos no final da década de 1940, o qual passou a reconhecer as organizações como objeto de estudo. Tinha como foco a dinâmica da mudança social, que a sociologia funcionalista era acusada de negligenciar (TURNER, 1988). O reflexo desta preocupação se evidenciava no exame da natureza da co-variação entre diferentes elementos da estrutura, e a avaliação dos efeitos benéficos ou não dos arranjos organizacionais. Por conseguinte, faz referência a duas premissas básicas da teoria funcionalista: 1) de que os componentes do sistema devem ser integrados (inter-relacionados) para que o sistema sobreviva; e 2) de que as estruturas existentes contribuem para o funcionamento e equilíbrio do sistema para que ele não morra (TOLBERT e ZUCKER, 1998). A partir da primeira premissa se estabeleceu as bases para uma linha geral de pesquisa que veio a dominar os estudos sociológicos das organizações nas décadas de 1950 e 1960 (ênfase na independência das organizações em relação ao ambiente).

A pesquisa organizacional mudou seu foco somente no final da década de 1960 com a inclusão da influência do ambiente na estrutura organizacional, mas o quadro explanatório e funcionalista foi mantido na maior parte dos trabalhos. No início da década de 1970, o paradigma da quantificação passou a sofrer crescentes críticas, em parte devido à ausência de

descobertas empíricas acumulativas. Do final dos anos 70 até hoje a ênfase recai na interdependência social e cultural das organizações e seus ambientes (SCOTT, 1992; SCOTT e MEYER, 1992).

A década de 1970 foi testemunha da crise do paradigma estrutural-funcionalista e a conseqüente pluralidade suscitada nos estudos organizacionais. Várias discussões foram realizadas e as críticas recaíram no caráter fechado das proposições (à ausência de visão histórica e à natureza marginal dos aspetos políticos). A partir destas discussões, permitiu-se a aparição de novas correntes de investigação, onde cada uma dava prioridade a distintos elementos das organizações ou de seus contextos: o poder, a cultura, a estratégia, o contexto ecológico ou as instituições. Os autores complementam dizendo “que a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais” (VIEIRA, 2005), sendo que as empresas passam agora a concorrer pela busca da legitimidade e aceitação ambiental.

A proliferação desses estudos, referentes a uma abordagem que viria a se chamar Teoria Neo-Institucional ou Novo Institucionalismo, se deu através da publicação, em 1977, do artigo *Institutionalized Organization* de Meyer e Rowan (1977). Nesse texto, os autores defendem a idéia de que o ambiente organizacional é um grande fator influenciador das estruturas das organizações. Assim sendo, o ambiente passa a ser uma importante variável analítica para o estudo das mesmas, e mais, passa a incorporar elementos simbólicos em sua definição. Antes da Teoria Neo-Institucional, as perspectivas de análise acabavam por considerar somente os elementos técnicos do ambiente. Para os neo-institucionalistas Meyer, DiMaggio, Scott, Powell e Rowan, o enfoque preferencial sublinha o papel dos processos cognitivos e os sistemas simbólicos, cuja importância é confirmada por Scott e Christensen (1995 *apud* VIEIRA, 2005), ao sustentarem que o estímulo do ambiente deve ser cognitivamente processado pelos atores – interpretado pelos indivíduos, empregando sistemas simbólicos socialmente construídos – antes que possam reagir.

Dentre seus vários enfoques, é nas Ciências Sociais, mais especificamente na perspectiva institucional da vertente sociológica, que a Teoria Neo-Institucional carrega diferenças significativas entre os conceitos de “instituição” e “processo de institucionalização” (VIEIRA, 2005). Isso se deve, talvez, ao fato da Teoria Neo-Institucional ser considerada como recente

e em pleno estágio de desenvolvimento, e consensos a respeito dos chamados processos de institucionalização ainda não existam. De qualquer forma, há uma tentativa para isso. Scott (1987, p.492), por exemplo, destaca que:

1. institucionalização pode ser vista como um processo de inculcar valores – representada no trabalho de Selznick, o qual via a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em reação às características e exigências dos participantes, bem como às influências e pressões do ambiente externo;
2. institucionalização pode ser entendida como um processo de criar a realidade - centra-se no argumento de que a ordem social está baseada, fundamentalmente, sobre uma realidade social compartilhada a qual, por sua vez, é uma construção humana resultante de interações sociais. Assim a institucionalização passa a ser vista como um processo social;
3. sistemas institucionais são também classe de elementos - sistemas de crenças institucionalizados constituem uma classe distinta de elementos que podem somar para a existência e/ou elaboração da estrutura organizacional;
4. finalmente, instituições podem ser vistas como esferas sociais distintas.

Para Berger e Luckmann (2001), a institucionalização é elemento central para a perpetuação de grupos sociais. Schultz, citado por Tolbert e Zucker (1998, p. 204), argumenta que uma instituição é o resultado de um processo de institucionalização, sendo que esta é definida como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores”. Schultz ainda complementa que tipificação envolve o desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas, ou significados, que ligados a estes comportamentos, tornam-se habituais (TOLBERT e ZUCKER, 1998).

Por esse prisma, a institucionalização envolve dois processos: a habitualização e a objetificação. Tais processos ocorrem seqüencialmente e aparecem após uma inovação e antes da sedimentação, que caracteriza definitivamente uma instituição. A objetificação envolve estruturas com um *status* mais permanente do que na habitualização, maior consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações, com base neste consenso. A objetificação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores e dos esforços para aumentar a competitividade relativa (TOLBERT e ZUCKER, 1998).

DiMaggio (1988) explana que a objetificação e difusão da estrutura poderão ter freqüentemente a figura do *champion*¹ como o seu propulsor. O seu surgimento poderá ser maior quando houver um ambiente propício para inovação. Meyer *et al.* (1987) afirmam que para serem bem sucedidos, os *champion* devem realizar duas grandes tarefas de teorização:

1. definição de um problema organizacional genérico, o que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema, ou seja, gerar reconhecimento público da existência de um padrão consistente de insatisfação;
2. a justificação de um arranjo estrutural formal particular como solução para o problema com bases lógicas empíricas (desenvolver teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso).

Berger e Luckmann (2001) introduzem mais um aspecto no processo de institucionalização, a exterioridade - aspecto este também identificado por Zucker (1977). De acordo com os autores, a exterioridade é o grau em que as tipificações são “vivenciadas como possuindo uma realidade própria, uma realidade que confronta o indivíduo com um fato externo e coercitivo” (BERGER e LUCKMANN, 2001, p. 58). Para Zucker (1977) a exterioridade está relacionada com a continuidade histórica das tipificações, ou seja, processo por meio do qual as ações adquirem a qualidade de exterioridade como sedimentação. Ocorrendo a sedimentação, é possível analisar o grau de institucionalização e a conformidade dos indivíduos com o comportamento dos outros, dentro da organização, e das organizações com outras organizações, que pode ser de acordo com normas explícitas ou implícitas no comportamento social do grupo.

Outros conceitos importantes para se entender a Teoria Neo-Institucional são “isomorfismo” e “legitimidade das organizações”. DiMaggio e Powell (1983) descrevem que a Teoria Organizacional moderna busca explicar a variação entre as organizações em estrutura e comportamento, sendo que até algum tempo atrás, a causa da similitude das organizações, de certa forma, era negligenciada. Assim, os autores passaram a questionar a homogeneidade de formas e práticas organizacionais, uma vez que se observava que quando o campo organizacional² tornava-se bem estabelecido, o mesmo tendia à homogeneização.

¹ *Champion*, conforme descrito por Tolbert e Zucker (1998), significa pessoa que luta por outra (pessoa) ou por uma causa: um defensor ou protetor.

² Neste trabalho será utilizada a definição de campo organizacional proposta por DiMaggio e Powell (1983, p. 148): “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras, e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares”.

Atualmente, nota-se que a homogeneidade das estruturas e do comportamento das organizações tem despertado o interesse da literatura especializada, que utiliza os princípios institucionais para sua compreensão. Desta forma, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o conceito que melhor descreve o processo de homogeneização é o *isomorfismo*. Hawley, citado por DiMaggio e Powell (1983, p.149), define o isomorfismo como “um processo restritivo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”.

De acordo com Meyer e Rowan (1977, p. 344), a estrutura formal de uma organização não é composta apenas de elementos da organização social, mas também da realidade social, que são manifestações do poder das regras institucionais, manifestadas como mitos. Dessa forma, novos e atuais domínios de uma atividade são codificados e institucionalizados: programas, profissões e técnicas e as organizações incorporam os pacotes de normas/códigos vigentes. Dessa visão institucional, deriva o conceito de legitimidade, ou seja, uma organização é considerada legítima se suas ações estão enquadradas no sistema vigente, no ambiente de normas, valores e crenças.

O isomorfismo institucional torna-se então uma ferramenta analítica para entender a política e a formalidade que impregnam a maior parte da vida organizacional. DiMaggio e Powell (1983), corroborando as idéias de outros autores como Aldrich, Carroll e Delacroix, complementam que “as organizações competem não somente pelos recursos e clientes, mas também pelo poder político e pela legitimidade institucional, pela adaptabilidade social bem como pela adaptabilidade econômica” (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.150). Ou seja, a legitimidade também deve ser considerada recurso principal da empresa. Os autores identificaram três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica pode ocorrer:

- Isomorfismo coercitivo: resultante das pressões formais e informais exercidas pelas organizações sobre outras, das quais são dependentes, e por expectativas culturais da sociedade dentro das quais as organizações funcionam. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta às leis e normas do Governo. Como exemplo podemos citar a imposição de procedimentos operacionais padrões como: práticas contábeis, métodos de avaliação e planos orçamentários.
- Isomorfismo mimético: quando as tecnologias organizacionais são mal entendidas, as metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem vir a

moldar (imitar) as outras organizações. Este mimetismo visa, de certa forma, minimizar a incerteza, e tem como base organizações similares que elas percebam como legitimadas ou bem sucedidas.

- Isomorfismo normativo: está inicialmente associado com profissionalização. DiMaggio e Powell (1983, p. 152) descrevendo trabalhos de Larson e Collins, definem profissionalização como sendo “a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e os métodos do seu trabalho, para controlar a produção dos que produzem e para estabelecer uma base cognitiva e legítima para sua autonomia ocupacional”. Ou seja, o isomorfismo normativo faz com que as organizações se modifiquem para atender padrões profissionais convencionados pela comunidade profissional como atualizadas e eficazes.

DiMaggio e Powell (1983), em suas considerações finais, argumentam que o conceito de isomorfismo institucional pode auxiliar na compreensão do porquê das organizações estarem se tornando isomórficas, bem como a irracionalidade, a frustração de poder e a falta e inovação no campo organizacional.

A literatura mostra ainda que para analisar se uma estrutura está ou não institucionalizada, vários pilares interpretativos têm sido utilizados. Esses três pilares podem ser assim definidos:

- Pilar regulador – “os elementos de caráter regulador distinguem-se dos demais devido a sua ênfase na fixação de normas, ou seja, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção” (SCOTT, 1995, p. 36).
- Pilar normativo – “evidencia os valores e as normas como elementos institucionais nos quais se apóia uma grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas, como Parsons, Durkheim e Selznick, (...), tenta desvendar em que as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas, da pressão exercida pelas normas e os valores” (VIEIRA, 2005).
- Pilar cognitivo – “propõe que, ademais das proposições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações” (VIEIRA, 2005).

Assim, na presente pesquisa buscar-se-á utilizar-se dos pressupostos teóricos expostos acima para elucidar os objetivos propostos na mesma.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Assim, são apresentadas as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, os procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 Perguntas de Pesquisa

Levando-se em consideração a natureza da presente pesquisa, na qual a mesma utiliza-se de métodos qualitativos, com fins descritivos e com uma etapa inicial exploratória, verificou-se ser mais exequível utilizar perguntas de pesquisa como opção metodológica, ao invés de hipóteses. De acordo com Richardson (1989, p. 49):

sem embargo, deve-se salientar que nem todos os tipos de pesquisa requerem hipóteses. Nos planos explicativos, em que o pesquisador deseja conhecer ou levantar aspectos gerais de um tema, e nos planos descritivos, que pretendem aprofundar aspectos de um fenômeno, não se precisa de hipóteses.

Os poucos estudos conduzidos acerca da Teoria dos *Stakeholders* no processo de condução de atividades estratégicas no setor turístico dá ao presente estudo o caráter exploratório, bem como tal quantidade de estudos se torna um limitante da utilização de métodos hipotético-dedutivos nos estudos sobre este tema. Tal fato se dá pela suposição inicial de disponibilidade de um conjunto consistente de pesquisas anteriores sobre o tema estudado, o que é necessário para a elaboração de hipóteses pertinentes, consistentes e bem fundamentadas a serem testadas em um estudo dedutivo (LIMA, 2005).

As perguntas de pesquisa apresentadas neste item foram elaboradas com o propósito de auxiliar na busca pela resposta da questão central da tese que é:

Como é a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento das atividades estratégicas em um órgão público do turismo?

Desta forma, as perguntas que nortearam a pesquisa são:

- Como foi o processo histórico de estruturação do setor turístico do estado do Paraná bem como suas peculiaridades?
- Ocorreram alterações nos aspectos normativos relacionados ao setor turístico estadual? Quais?
- Quais eram e são os principais *stakeholders* do setor e suas características relacionadas a motivações e interesses junto a Secretaria?
- Como se dá a participação dos *stakeholders* na definição de políticas e estratégias?
- Como seria um modelo teórico de análise estratégica dos *stakeholders* para a Secretaria de Turismo do Paraná?

Desta forma estas perguntas facilitaram a organização das etapas seguintes da pesquisa.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Em relação ao delineamento da presente pesquisa, a mesma utilizou-se de métodos qualitativos com fins descritivos com uma etapa exploratória, desenvolvida via um estudo de caso.

Pela perspectiva de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve ir a campo, buscando “captar” o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995). De acordo com Richardson (1989), a pesquisa qualitativa possibilita estudar de forma adequada a natureza dos fenômenos sociais. Minayo (1996) complementa que através dos estudos qualitativos é possível uma melhor compreensão da complexidade dos fenômenos sociais, bem como os seus significados. Para Godoy (1995), a opção pelo enfoque qualitativo torna-se mais apropriada “em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação”, sendo que os seguintes aspectos caracterizam os estudos qualitativos:

a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, (...) a pesquisa qualitativa é descritiva, (...) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador, (...) e os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados (GODOY, 1995, p.62-63).

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa, pois busca captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas visando uma melhor compreensão da complexidade dos fenômenos sociais e seus significados.

Para Godoy (1995), uma pesquisa é descritiva quando os dados coletados são apresentados através de transcrições de entrevistas e anotações de campo, nunca sendo expressos de forma quantitativa ou numérica. Triviños (1995) define um estudo descritivo como sendo aquele que o pesquisador pretende conhecer uma comunidade, seus traços característicos, seus valores, etc. Tais características se fazem presentes na pesquisa considerando que a mesma visa analisar como ocorre é a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento das atividades estratégicas da Setu.

A pesquisa possui ainda caráter exploratório em função de se desejar um melhor conhecimento e delineamento dos atores atuantes na atividade do turismo à luz da metodologia de análise dos *stakeholders*. Conforme citado por Triviños (1995), um estudo exploratório permite ao investigador aumentar sua experiência sobre um determinado problema, de maneira que, ao conduzir um estudo exploratório, o pesquisador aprofunde seu estudo sobre um determinado objeto ou situação, extrapolando as informações até então disponíveis.

O estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa adequada quando: (1) as questões de interesse do estudo referem-se ao como e ao porquê; (2) o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; (3) o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural (YIN, 2001). Já segundo Merriam (1988), o estudo de caso é apropriado a pesquisas em que o interesse do pesquisador privilegia a compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto ao invés da estreita relação entre variáveis. Todos estes fatores são presentes neste estudo, considerando que o objetivo da pesquisa é analisar como ocorre a atuação dos *stakeholders* bem como o pesquisador possui pouco controle do fenômeno.

Yin (2001) aponta o estudo de caso como unitário quando o objeto de análise refere-se a uma única experiência. Torna-se múltiplo, quando o objeto se estende por duas ou mais experiências, propiciando ou não a comparação entre elas. Segundo Triviños (1995) a opção do estudo de caso é considerada vantajosa pelo fato de se caracterizar como um tipo de

pesquisa que analisa o objeto de estudo na sua mais ampla profundidade. Por se tratar de uma única experiência, a da Secretaria de Turismo do Paraná, objeto desta pesquisa, caracteriza-se como unitário.

Yin (2001) comenta que a escolha de um estudo de caso deve ser muito cuidadosa, pois ele deve ter características próprias que mereçam ser estudadas. Na presente tese, o caso escolhido para o estudo e aprofundamento nesta investigação, compreende a Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – Setu por ser o órgão máximo do turismo na administração pública estadual. Sua escolha foi feita de forma intencional, levando-se em consideração a facilidade de acesso e a importância deste organismo para a economia regional na qual esta localidade está inserida. Tem-se ainda que a escolha do Setor Turístico baseou-se no fato deste ser um importante setor para economia do Paraná que possibilita a geração de emprego e renda, bem como poderá subsidiar novas experiências em fase de estruturação pelo fato dos poucos estudos empíricos na área turística como também são poucos os estudos tratando sobre o tema *stakeholders*.

Pelas razões expostas, a Secretaria de Turismo do Paraná apresenta-se como uma organização a ser analisada sob a ótica da teoria dos *stakeholders*, tendo em vista que a pesquisa busca elucidar as inter-relações da Setu com as organizações que compõem seu ambiente, na busca pela compreensão da dinâmica da atuação dos *stakeholders* nas atividades estratégicas da Setu.

Tendo como base as considerações expostas, bem como a problematização da presente tese, as especificidades do objeto de estudo e a fundamentação teórica escolhida, a opção metodológica pela pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, através de um estudo de caso unitário, foi a mais exequível à presente pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados para a realização de um estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes. A variedade de evidências, um banco de dados das evidências e o encadeamento das mesmas, aumentarão substancialmente a qualidade do estudo de caso (YIN, 2001), sendo possível estudar de maneira mais minuciosa o fenômeno desejado. No caso do presente estudo

procedeu-se de maneira linear durante o processo de coleta e análise de dados, sendo que as informações colhidas foram a partir de dados primários e secundários.

Sobre o método de pesquisa qualitativa, desenvolvendo a partir do encaminhamento de um estudo de caso, seguindo parâmetros preconizados por Yin (2001), ou seja, precisar sua pergunta de pesquisa, fazer um levantamento da literatura pertinente, elaborar uma fundamentação teórica a partir deste levantamento e preparar um plano detalhado de pesquisa.

3.4.1 Dados Secundários

Conforme descreve Yin (2001), os dados secundários se constituem em importante fonte de evidências, sendo que os mesmos são utilizados para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. No presente caso, foram analisados documentos que registram a história, que resgatam cenários e contextos e que retratam os acontecimentos relevantes desde a criação do Estado do Paraná até os dias atuais, principalmente em termos de políticas para o setor turístico. Nesta pesquisa, os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental conforme será descrito a seguir.

Para Richardson (1989, p. 182), a pesquisa documental, de uma maneira geral, “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

Yin (2001), porém, faz um alerta, já que os mesmos devem ser cuidadosamente utilizados e não podem ser tidos como registros literais de eventos que ocorrem. O autor completa: “de fato, é importante, ao se revisar os documentos, compreender-se que eles foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específico, *diferentes* daqueles do estudo de caso que está sendo realizado” (YIN, 2001, p. 110).

Godoy (1995) ressalta que a escolha dos documentos não é um processo aleatório, sendo que a escolha sempre estará vinculada a particularidades e aos objetivos do trabalho. Assim, no presente estudo a pesquisa documental foi baseada na análise:

- de livros e outros textos a respeito da história do turismo no Paraná;

- de informações sobre o histórico do Paraná divulgadas através do “site” oficial do Estado,
- de recortes de jornais;
- da constituição federal e estadual;
- de leis e decretos relacionados ao turismo no Brasil e no Paraná;
- dos planos plurianuais do turismo desenvolvidos pelo governo federal e estadual;
- dos registros de arquivos em meio físico (pastas e outros papéis) e em meio eletrônico (arquivos de computador);
- de relatórios técnicos e prestação de contas realizadas;
- de atas e memórias de reuniões realizadas na Secretaria de Estado do Turismo, Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas dentre outras.

Os dados secundários foram coletados a partir das visitas in loco realizadas. Após a autorização do Secretário de Estado utilizou-se o sistema computadorizado da SETU para coletar os dados relacionados as leis. Foram acessados ainda os arquivos de computador que continham as Atas e memórias de reuniões do Conselho Consultivo e das Câmaras Temáticas.

Primeiramente organizou-se todas as atas de reunião tanto do Conselho quanto das Câmaras temáticas em ordem cronológica. Posteriormente procedeu-se na classificação dos temas tratados em cada uma das reuniões para facilitar a busca no processo de análise. Também em ordem cronológica foram organizados todas as leis estaduais relacionadas ao turismo e suas estruturas de apoio.

Tais dados secundários fizeram parte do processo de análise dos dados juntamente com os dados primários a serem coletados. Todas as considerações relevantes obtidas através da análise documental foram registradas nas páginas de anotação de campo, sendo que se somando às entrevistas realizadas, complementaram as informações obtidas.

3.4.2 Dados Primários

Godoy (1995, p. 27) afirma que em um estudo de caso “os dados devem ser coletados no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessário, medidas estatísticas”.

Segundo Flick (2004) as entrevistas vêm ganhando fôlego em relação a ser uma das principais técnicas de coleta de dados usadas atualmente. Para Yin (2001, p. 112), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, sendo freqüentemente “fontes essenciais de informações para o estudo de caso”. Para King (1994), as entrevistas são técnicas altamente flexíveis, podendo ser aplicadas em quase todos os lugares, sendo capazes de produzir dados de grande profundidade. Minayo (1996) confirma essa idéia quando diz que a entrevista é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo.

Flick (2004, p.89) relata ainda que o interesse a entrevistas, em particular as semi-estruturadas, vincula-se à expectativa de que se “é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada”. Assim, a presente pesquisa utilizou-se, na coleta de dados primários.

Segundo Richardson (1989), o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas. Minayo (1996, p.114) complementa que a entrevista: não é simplesmente um trabalho de coleta de dados, mas sempre uma situação de interação na qual as informações dadas pelos sujeitos podem ser profundamente afetadas pela natureza de suas relações com o entrevistador. A autora complementa que “o que torna a entrevista, instrumento privilegiado de coleta de informações para as Ciências Sociais, é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos” (MINAYO, 1996. p.109).

Richardson (1989) classifica as entrevistas em estruturadas e não-estruturadas. O autor as define: entrevista construída com perguntas e respostas pré-formuladas denominadas e entrevista estruturada (...). A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder a perguntas através de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; suas descrições de uma situação de estudo (RICHARDSON, 1989, p. 161).

Para King (1994) pode ter-se ainda a entrevista semi-estruturada que é bastante apropriada quando um rápido relato descritivo de um tópico é exigido, quando informações efetivas devem ser coletadas, quando a natureza e a extensão das prováveis opiniões dos participantes

sobre o tópico de pesquisa não é muito bem conhecido com antecedência e não pode ser facilmente quantificado.

Já Flick (2004, p. 99) destaca que a relevância geral da abordagem se dá pelo fato de que os diferentes tipos de questões a serem realizadas permitem ao pesquisador lidar de forma mais explícita com as pressuposições que ele traz a entrevista em relação aos aspectos entrevistados bem como revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de respostas, tornando-se, assim, acessível à interpretação. Adicionalmente o autor argumenta que o uso consistente de um guia de entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e a sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia. FLICK (2004, p. 107)

Assim, considerando as peculiaridades desta pesquisa e o referencial teórico consultado, foi possível concluir que a opção pelo uso de entrevistas semi-estruturadas atenderia às necessidades deste trabalho em termos de coleta de dados primários.

3.4.2.1 Informações e Critérios de Escolha dos Entrevistados

Conforme descreve Triviños (1995), não é tarefa fácil encontrar os sujeitos de pesquisa adequados. Minayo (1996) argumenta que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador deverá preocupar-se com o aprofundamento e a busca de compreensão do fenômeno sob estudo a partir das percepções de um determinado grupo social. Assim, a autora descreve que “o critério, portanto, não é numérico. Podemos considerar que uma amostra ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões” (MINAYO, 1996, p. 102).

Para delinear os critérios mínimos no processo de escolha de um bom informante qualitativo, Triviños (1995) enumera as principais características do mesmo: 1) antiguidade na comunidade e envolvimento desde o começo no fenômeno que se quer estudar; 2) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que têm envolvido o foco da análise; 3) disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar das entrevistas e encontros; 4) capacidade para expressar especialmente o essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece a compreensão do mesmo (TRIVIÑOS, 1995, p. 144). Minayo (1996) complementa as características descritas por Triviños (1995) dizendo ser necessário “definir claramente o grupo social mais relevante para as entrevistas (...). Ao mesmo tempo privilegiar os sujeitos

sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer” (MINAYO, 1996, p. 102).

Baseando-se nas considerações apresentadas acima, procedeu-se à escolha dos entrevistados de acordo com as etapas a seguir descritas: no primeiro semestre de 2009 foi realizado um contato com a Secretaria de Estado do Turismo do Paraná, para solicitar autorização para realização da pesquisa. Paralelamente ao contato com a Secretaria de Turismo, buscou-se identificar o possível informante-chave para a definição de agendas e formas de trabalho no segundo semestre de 2009, e para a discussão dos critérios de escolha dos demais entrevistados. Identificou-se neste momento, como sendo tal informante, a Coordenadora de Planejamento da Setu, considerando que a mesma é funcionária de carreira do Estado, mais antiga na Setu e que já atuava no setor do turismo estadual antes da criação da secretaria. As demais entrevistas foram identificadas via a técnica *snowball*, a partir da primeira entrevista se identifica atores participantes / influenciadores no setor e se definiu as próximas entrevistas.

Sobre este tema, Yin (2001) esclarece que: informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas (YIN, 2001, p. 112). Em conjunto com o informante-chave, os demais entrevistados foram escolhidos.

O processo de entrevistas ocorreu entre junho de 2009 e março de 2010. Foram entrevistadas e consultadas seis pessoas da Secretaria de Turismo, a saber: Secretário de Estado do Turismo, Diretor Geral da Setu, a Coordenadora de Planejamento e uma técnica da Coordenadoria de Assuntos Institucionais, ambas da Setu, o Presidente e um Diretor da Paraná Turismo que é uma autarquia vinculada a Setu. Todos têm curso superior bem como com experiências em formulação de políticas e gestão do turismo na esfera pública. Em média as entrevistas duraram 45 minutos e o seu roteiro pode ser visto no anexo A.

Após a entrevista com os membros da Setu, procedeu-se ainda uma entrevista com os *stakeholders* identificados da Setu para analisar a perspectiva da organização em relação a Setu, ver roteiro de entrevista no anexo B, das seguintes organizações: Fecomércio, ABIH, Sebrae, Abav/Pr, Embratur e representante dos Gestores das Instâncias Regionais do Turismo.

Todas estas instituições foram contactadas por telefone inicialmente e as entrevistas foram realizadas por e-mail após concordância da organização.

As entrevistas da Setu, com a devida autorização dos entrevistados, foram gravadas e transcritas. Ao longo do próximo capítulo, serão inseridos fragmentos das falas dos entrevistados, visando ilustrar a descrição e análise dos dados. Com o intuito de se manter a privacidade dos sujeitos entrevistados, os fragmentos de falas serão identificados de acordo com o seu cargo: Secretário de Estado do Turismo, Diretor Geral da Setu, a Coordenadora de Planejamento; Técnica da Coordenadoria de Assuntos Institucionais, Presidente da Paraná Turismo e Diretor da Paraná Turismo.

3.4 Análise dos Dados

Para melhor compreensão dos pressupostos que foram utilizados na presente pesquisa, esta seção foi dividida em duas: considerações iniciais sobre a análise e estruturando a análise dos dados.

Inicialmente se faz necessário realizar os seguintes esclarecimentos do processo de análise de dados da presente pesquisa. A mesma mesclará pressupostos da *temporal bracketing* sugerido por Langley (1999) no que se refere à análise longitudinal, a disposição gráfica dos dados proposta por Miles e Huberman (1994) e a análise do conteúdo sugerido por Yin (2001), Bardin (1977) e Minayo (1996).

No que tange a estratégia proposta por Langley (1999), *temporal bracketing* (decomposição temporal) a mesma visa oferecer uma interessante forma de estruturar o processo de análise via organização do mesmo através do tempo. Especificamente permite a constituição de unidades comparativas de análise para explorar e replicar idéias teóricas. A metodologia longitudinal explora o contexto e o processo de mudança ao longo do tempo, possibilita a interconectividade temporal entre fenômenos históricos e presentes (Pettigrew, 1990). A metodologia qualitativa com análise longitudinal é adequada quando se analisam processos evolutivos que envolvam múltiplos níveis e unidades de análises e cujas fronteiras são ambíguas. Nesta tese utilizou-se da análise longitudinal apenas no primeiro objetivo específico, que é descrever o histórico de estruturação da Setu.

Langley (1999) destaca que a decomposição sucessiva dos dados em períodos permite o explícito exame de como as ações de um período conduzem a mudanças no contexto que afetam as ações dos períodos subsequentes. Dentro das fases, os dados são usados para descrever o processo como padrões razoavelmente ou linearmente em desenvolvimento. Evidências também são extraídas para examinar como o contexto afeta o processo e quais as conseqüências deste processo no contexto futuro e em outras variáveis de interesse. Ligar as descontinuidades para replicação na nova fase de análise. A autora sugere ainda que deve-se ter cuidado com possíveis distorções na utilização do método considerando que, por exemplo, as descontinuidades não precisamente são sincronizadas, devendo o pesquisador estar atento a este fato. Buscou-se na presente pesquisa identificar possíveis fases do processo de estruturação dos *stakeholders* da Setu para a melhor compreensão das formas com que os mesmos interagem atualmente, utilizando-se assim parcialmente os pressupostos de Langley (1999).

Sobre a disposição gráfica dos dados proposta por Miles e Huberman (1994), os mesmos postulam que o processo de exposição de dados de maneira gráfica pode ocorrer para elucidar eventos intra-casos ou inter-casos. Para fins da presente pesquisa buscar-se-á utilizar técnicas de exposição de dados intra-casos. Os autores comentam que os pesquisadores querem saber o que está acontecendo e como elas estão prosseguindo para que se possa coerentemente explicar o porquê de determinado fenômeno. Miles e Huberman (1994) descrevem que para compreender melhor este processo deve-se ter claros os conceitos de descrever e explanar. Para tanto os autores referenciam Bernard (1988) que define descrição como sendo o processo de reduzir o fenômeno em partes menores, detalhando-as, e explanar refere-se ao processo de como mostrar as partes de maneira conjunta bem como o papel que cada uma possui.

Assim, Miles e Huberman (1994) descrevem que para uma melhor compreensão do fenômeno, a disposição visual das informações auxilia em seu processo de visualização global dos dados. Os autores utilizam-se dos três níveis de abstração proposto por Carney (1990) para explicar o processo de disposição visual a saber: sumarizando e organizando os dados; reorganizando e agregando dados; e desenvolvendo e testando proposições para construir um modelo explicativo.

Após o processo de descrição e explicação dos dados (o que e como), outra questão que se faz necessária relaciona-se a pergunta por que. Os porquês devem também estar presentes em

uma pesquisa elucidando possíveis relações de causalidade entre os eventos, o que, conforme explicam Miles e Huberman (1994) pode ser melhor compreendido e visualizado com representações visuais.

Já os aspectos referentes à análise do conteúdo sugerido por Yin (2001), Bardin (1977) e Minayo (1996) são apresentados na seção seguinte.

Para Yin (2001, p. 131) “analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado”. Assim o que se descreve a seguir são possíveis formas de fazê-lo. Ao término de cada entrevista, foram iniciadas as transcrições dos dados gravados, bem como a análise das informações coletadas, sendo basicamente de caráter qualitativo. Todas as considerações relevantes obtidas através da análise documental foram registradas nas páginas de anotação de campo, sendo que se somando às entrevistas realizadas, complementaram as informações obtidas. A técnica para a análise dos dados foi a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977, p.38) “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para Bardin (1977), pertencem ao domínio da análise de conteúdo, todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação (...). Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens) (BARDIN, 1977, p.42).

A análise de conteúdo se aplica ainda ao tratamento das informações apuradas na pesquisa documental. Neste caso, Bardin (1977, p.46) destaca que há diferenças entre a análise de conteúdo e a análise documental. A primeira utiliza a mensagem como objeto de estudo e a segunda trabalha com os documentos. Minayo (1996, p.200) afirma: “a *Análise de Conteúdo*, na sua história mais recente, isto é, enquanto técnica de tratamento de dados considerada cientificamente, é caudatária das metodologias quantitativas, buscando sua lógica na interpretação cifrada do material de caráter qualitativo”.

A partir do método proposto por Minayo (1996, p. 206-208), a seguir apresenta-se uma sinopse dos trabalhos de análise de conteúdo realizado:

1. foram realizadas as transcrições das entrevistas;
2. foi observado que, para os propósitos deste trabalho, a qualidade do material colhido é mais relevante do que a sua quantidade e que cada fala é uma unidade básica;
3. foi realizada uma primeira leitura atenta e em profundidade de todas as falas transcritas, procurando contextualizar o que foi relatado pelo entrevistado;
4. foi realizada nova leitura do material;
5. foram apartadas as falas similares, juntando-as em blocos distintos, reservando espaços para anotações;
6. buscou-se o significado explícito de cada uma das falas transcritas;
7. a análise foi encerrada quando os dados começaram a se repetir.

Ressalta-se que estes passos foram utilizados nesta pesquisa.

3.5 Sinopse da Estratégia Metodológica

O Quadro 06 mostra as conexões existentes entre os objetivos e a coleta de dados do trabalho. A ilustração contribui para que se tenha uma melhor visão e uma melhor compreensão sobre a pesquisa como um todo.

| OBJETIVO GERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ROTEIRO DE ENTREVISTA: QUESTÕES | ANÁLISE DOCUMENTAL |
|--|--|--|------------------------------------|
| Analisar como se dá a atuação dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento das atividades estratégicas da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. | Descrever o processo histórico de estruturação do setor turístico do estado do Paraná bem como suas peculiaridades | 1, 2, 3, 4, 5 | Jornais, revistas, decretos e leis |
| | Analisar os aspectos normativos relacionados ao setor turístico no estado do Paraná | 19 e 20 | Decretos e leis |
| | Identificar os <i>stakeholders</i> do órgão gestor público do turismo paranaense e suas características | 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 | Estudos prospectivos, jornais. |
| | Analisar a participação dos <i>stakeholders</i> na definição de políticas e estratégias do setor | 21, 22, 23, 24, 25, 26 | Relatórios, atas de reuniões |
| | Propor um modelo de análise dos <i>stakeholders</i> para órgãos públicos do turismo | Todas. | Todos. |

Quadro 06: Sinopse da Estratégia Metodológica

Fonte: Autor

3.6 Definição de termos

A utilização de termos e expressões, durante a elaboração de um relatório de pesquisa, deve ser realizada de maneira criteriosa visando evitar possíveis distorções. Richardson (1999, p. 305) explana que o pesquisador deve “dar a devida importância a cada palavra. Conhecer o significado das palavras, antes de usá-las. Evitar falsos sinônimos, nome vulgar ou familiar das coisas”.

Assim, visando elucidar o significado de termos e expressões considerados chave para a compreensão da presente pesquisa, será apresentada a seguir a definição constitutiva dos termos nesta pesquisa.

Stakeholders

“Qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (Freeman 1984 p. 46).

Análise de *Stakeholders* (*Stakeholders analysis*)

Conforme define Reed et al (2009) a análise dos *stakeholders* é um processo que define os aspectos de um fenômeno social e natural afetada por uma decisão ou ação; a identificação dos indivíduos, grupos e organizações que são afetadas ou podem afetar as partes de um fenômeno particular; e a priorização desses indivíduos e grupos para participação no processo decisório.

Legitimidade das organizações

DiMaggio e Powell (1983) definem a questão da legitimidade como sendo o processo no qual as organizações buscam ser reconhecidas por outras organizações integrantes do seu ambiente.

Perspectiva Descritiva da Teoria dos *Stakeholders*

A perspectiva Descritiva/Empírica é usada para descrever e explicar características e comportamentos incorporados. A empresa é vista como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos dotados de valor intrínseco; a teoria é usada para descrever características específicas da empresa, tais como: o tipo, a idéia de administrar dos gerentes,

gerenciamento utilizado, pensamento dos membros do conselho sobre os grupos de interesse. (DONALDSON e PRESTON, 1995)

Perspectiva Instrumental da Teoria dos *Stakeholders*

Em relação à perspectiva Instrumental, observa-se que a mesma, quando utilizada com dados descritivos/empíricos, estabelece uma estrutura de avaliação de conexões *ceteris paribus*, se houver, entre a prática da gerência de *stakeholder* e a realização de várias metas de desempenho da empresa (rentabilidade, crescimento). (DONALDSON e PRESTON, 1995)

Perspectiva Normativa da Teoria dos *Stakeholders*

A mesma busca interpretar a função das corporações, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a gerência; é categórica e trabalha na linha do faça (ou não faça), determinando as coisas no sentido do por que isto é a atitude correta (ou incorreta), o que presume aceitar que: (a) *Stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou relevantes de atividades corporativas e são identificados por seus interesses na empresa, (b) Os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco, cada grupo merece consideração para seu próprio bem e não apenas pela capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Poder

Conforme cita Mintzberg (1983, p.12) poder “é a capacidade de fazer alguém fazer como se quer ao invés de outra maneira”.

Urgência

É definida em função da sensibilidade e da criticidade do tempo, ou seja, um *stakeholder* possui urgência quando suas demandas têm que ser tratadas em um curto período de tempo. MITCHELL *et al* (1997).

Ambiente institucional

Segundo Scott (1992, p. 158), ambiente institucional “é caracterizado pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente”, ou seja, tem a ver com a difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações, legitimidade. Na presente pesquisa a utilização do termo

subentendeu o conjunto de regras e normas simbólicas dos diversos atores sociais envolvidos na estruturação dos *stakeholders* no Paraná.

3.7 Modelo Conceitual Premilinar

A elaboração do modelo conceitual de análise conforme descrevem Miles e Huberman (1994) busca demonstrar graficamente constructos e variáveis chaves que podem estar relacionadas.

Um modelo conceitual inicial, considerando-se a perspectiva de processo de análise de *stakeholders*, pode ser elaborado com base nos aspectos referentes à teoria de *stakeholders* proposta por Freeman (1984), Bryson (1995), Joyce (1999), Reed *et al* (2009), Mitchel *et al* (1997), Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008), Chase, Siemer e Decker (2002), Schwarzkopf (2006), Friedman e Mason (2004), Beierle (2002), Reed (2008), De Lopez (2001), Pomeroy e Douvere (2008) a saber: Quem são? Como influenciam ou sofrem influência da organização? O que a organização precisa e de quem? Quais critérios são utilizados pelos *stakeholders* para avaliar a organização?

A seguir é apresentado no quadro do Modelo Conceitual Premilinar

| PERSPECTIVA DE ANÁLISE | | | |
|--|--|--|--|
| ORGANIZAÇÃO OU STAKEHOLDER | | | |
| 1. Identificação dos Stakeholders | 2. Levantamento de Características | 3. Recursos disponíveis | 4. Participação dos Stakeholders |
| - identifica-se aqueles que afetam os objetivos da organização | - motivações / interesses dos <i>stakeholders</i> - levantar possíveis influencia(s) sofrida(s) | - verificar recursos disponíveis pelos <i>stakeholders</i> | Analisar a efetiva participação dos <i>stakeholders</i> no contexto da organização |

Quadro 7: Modelo Conceitual Preliminar

Fonte: Autor

A perspectiva de análise constante no quadro servirá de base para a elaboração do Modelo de análise de *Stakeholders* no contexto da administração pública.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção tem como objetivo realizar a apresentação dos dados coletados acerca do histórico institucional e normativo, processo de criação da Setu e identificação dos *stakeholders* da mesma.

4.1 Histórico Institucional do Turismo no Paraná

Conforme dados da Setu (2009), as primeiras tentativas de organizar e incentivar o turismo no Paraná, datam do período entre 1932 - 1945, quando Manoel Ribas era Interventor. A única iniciativa que se tem notícia, é a de um grupo de curitibanos que tentou estabelecer na Ilha do Mel um clube náutico que, entretanto não tardou a desaparecer, devido a ocupação da Ilha pela marinha, por causa da sua posição estratégica durante a Segunda Guerra Mundial.

Na época foi criado o Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda (DEIP), a exemplo do que ocorria em outros estados da Federação, nos mesmos moldes do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), criado durante o Estado Novo, instituído por Getúlio Vargas. (PARANA, 2009). O referido departamento visava organizar e orientar a opinião pública como forma de suprir a lacuna da comunicação entre o governo e o povo, em decorrência da extinção dos partidos políticos, do fechamento do Congresso Nacional e das Assembléias Legislativas. (SETU, 2009)

De acordo com PARANA (2009) com o processo de redemocratização do país e o término da Segunda Guerra Mundial, a imprensa voltou a suas atividades normais, o DEIP teve que se adaptar às novas condições políticas, passando a denominar-se Departamento Estadual de Informações, incumbido de suprir a imprensa com as notícias oficiais e de promover a divulgação das realizações do governo. A evolução não parava. Havia uma necessidade de divulgar o Estado a nível tanto interno como externo, com o objetivo de prender e atrair correntes migratórias bem como capital, para ocupação e conseqüente desenvolvimento regional. Em 1953 foi criada a Câmara de Expansão em substituição ao DEIP, esta manteve a Divisão de Turismo, subordinada à Secretaria do Governo. A ação da CEE (Câmara de Expansão Econômica) preocupou-se mais em divulgar os pontos turísticos, além de dar continuidade às obras iniciadas pelo antigo DEIP.

Em 1966 surgiu o Departamento de Turismo e Divulgação, ficando o Departamento de Turismo vinculado à Secretaria de Viação e Obras Públicas e o de Divulgação agregado ao

Serviço de Imprensa do Palácio do Governo. Pouco tempo depois, o Departamento de Turismo desmembrou-se e passou a constituir um departamento autônomo dentro da Secretaria de Viação e Obras Públicas. Elaborou-se, então, um Plano Geral de Turismo, mas que não chegou a ser implantado, principalmente por falta de verbas para o setor. (SETU, 2009)

Após este Departamento de Turismo, foi criada a Secretaria Extraordinária do Comércio e Indústria e o Turismo passou a ser vinculado à mesma, por curto espaço de tempo, ficando em seguida afeto à Secretaria do Governo, de onde partiu a idéia da criação de um Conselho e da Empresa Paranaense de Turismo.

Assim tem-se que, a partir do início da década de 1960, o setor do turismo passou a ter vinculações formais conforme será melhor detalhado posteriormente.

Atualmente, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento do Turismo no Paraná 2008-2011, o Estado do Paraná ocupa uma área de 199.554 km², tendo 10,5 milhões de habitantes. Possui 34,6% da região Sul do Brasil e 2,3% do território nacional. Sua divisão política compreende 399 municípios, onde se destacam Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel, Ponta Grossa, Guarapuava, Foz do Iguaçu e Paranaguá.

Tem-se que os três elementos básicos que formaram o povo e a cultura paranaense são o índio, o português e o negro. Um pouco mais tarde, teve seu território também ocupado por diversos grupos étnicos como os alemães, italianos, poloneses, ucranianos, holandeses, espanhóis e japoneses, que ao se fixaram no Paraná, trouxeram sua cultura, saberes e fazeres, e com isso mudaram a história de desenvolvimento do Estado.

Em relação às áreas naturais, cinco são as zonas naturais no Estado: o Litoral, a Serra do Mar, o Primeiro, o Segundo e o Terceiro Planaltos. E, com a divisão do seu território em Regiões Turísticas, deu-se a lapidação dessas matérias-primas em produtos turísticos que refletem a cultura e a natureza paranaenses.

Conforme dados de Paraná (2008), as regiões turísticas vão desde natureza e história no Litoral; progresso e humanismo na capital, com o bucolismo e pujança da sua região metropolitana; cultura, mistério e tranquilidade nos Campos Gerais; os pinheiros e as

cachoeiras gigantes no Centro-Sul; a expansão da agroindústria e da agropecuária no Norte, Noroeste e Sudoeste; e os campos cultivados da Região Oeste com as empolgantes Cataratas e o gigantismo de Itaipu em Foz do Iguaçu, fazendo o “Paraná de Todos os Roteiros”.

O setor teve sua importância ratificada em 2002 com a criação da Secretaria de Estado do Turismo – Setu tendo como principal objetivo planejar o desenvolvimento do turismo no Paraná, através da estruturação de uma Política Estadual de Turismo para o período de 2003-2007, em conjunto com o *trade* turístico local (PARANÁ, 2008).

Tem como orientação geral da Política Estadual de Turismo o processo de municipalização e regionalização do Turismo. No período de 2003-2007, o fluxo de turistas foi da ordem 7,3 milhões de pessoas, cresceu 29% de 2002 a 2006. A receita gerada com o turismo no Paraná atingiu o montante de U\$1,5 bilhão, crescendo mais do que 60% no mesmo período. Por sua vez, a oferta turística foi ampliada na ordem de 50%. Hoje o mercado turístico disponibiliza mais de 90 roteiros turísticos no Paraná, que passam não apenas pelos pólos turísticos – Curitiba e Foz do Iguaçu – mas que, na sua grande maioria, constituem-se em novas opções no interior do Estado.

4.2 Histórico Normativo do Turismo no Paraná

O setor do turismo no Paraná passou a ter espaço na política pública do Paraná desde a década de 1940 quando se iniciou o processo de formalização institucional do mesmo. Este processo pode ser definido em 5 fases divididas pelos marcos normativos conforme quadro a seguir:

| FASE | PERÍODO |
|---|------------------------|
| 1. Departamento de Turismo e Divulgação | De 1943 a 1968 |
| 2. Empresa Paranatur | De 1969 a 1989 |
| 3. Fundação de Esporte e Turismo- Festur | De 1989 a 1995 |
| 4. Autarquia Paraná Turismo | De 1995 até o presente |
| 5. Secretaria de Estado do Turismo - Setu | De 2003 até o presente |

Quadro 8: Fases dos Marcos Normativos do Turismo Paranaense

Fonte: Autor

Com base nas fases apresentadas no quadro anterior, é apresentada a evolução dos marcos normativos do turismo no Estado do Paraná.

No Quadro 9 é apresentado a Fase 1: Departamento de Turismo e Divulgação – DTD

| INSTRUMENTO LEGAL | DISPOE SOBRE | GOVERNADOR |
|------------------------------|--|------------------------------------|
| Decreto-lei 28 de 28/01/1943 | Cria do Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda – DEIP, diretamente subordinado ao interventor federal do Estado, do qual faz parte a Divisão de Divulgação, abrangendo as atividades de propaganda, publicidade e turismo. | Manoel Ribas - Interventor Federal |
| Decreto 1855 de 19/03/1943 | Aprova o Regulamento do Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda. | Manoel Ribas - Interventor Federal |
| Lei 3365 de 18/10/1957 | Cria o Departamento de Turismo e Divulgação do Estado – DTD e Conselho Estadual de Turismo, com autonomia administrativa, diretamente subordinada ao Governador do Estado. Alterada pelas leis 3.931/59 e 4.334/61 e pelo decreto 1.977/66 | Moyses Lupion |
| Lei 3931 de 23/03/1959 | Altera a lei 3365/57 | Moyses Lupion |
| Decreto 3951 de 09/09/1960 | Estabelece que o hotel e restaurante do Parque Estadual de Vila Velha serão administrados pelo Departamento de Turismo e Divulgação – DTD | Moyses Lupion |
| Lei 4334 de 19/01/1961 | Altera a redação dos arts. 4 e 6 da Lei 3365/57, que criou o DTD, que dispõe sobre a organização do Departamento e sobre sua Assessoria Jurídica, respectivamente. Alterado pelo decreto 1977/66 | Moyses Lupion |
| Lei 4355 de 26/04/1961 | Estabelece o cargo de Diretor DTD, passa a ter os vencimentos que trata o artigo 1 da Lei 4333/61, que fixou os vencimentos ao cargo de diretor dos órgãos que especifica em quatro quintos daqueles atribuídos aos Secretários de Estado. | Moyses Lupion |
| Decreto 11224 de 28/03/1963 | Classifica, em caráter provisório, as funções gratificadas do DTD | Ney Aminthas da Rocha Neto |
| Decreto 11243 de 28/03/1963 | Aprova o Regulamento do DTD. Alterado pelos decretos 1977/66 e 4163/67 | Ney Aminthas da Rocha Neto |
| Decreto 1977 de | Transfere a Divisão de Turismo e o | Paulo Cruz Pimentel |

| | | | |
|----------------------------|--|--|---------------------|
| 05/08/1966 | | Conselho Estadual de Turismo do DTD para o Gabinete da Secretaria de Estado dos Negócios de Viação e Obras Públicas – CVOP, alterando em consequência a lei 3365/57 e 4334/61 e o decreto 11243/63. | |
| Decreto 6826 de 23/09/1967 | | Nomeia o Secretário de Estado Extraordinário mencionado no decreto 6827/67 | Paulo Cruz Pimentel |
| Decreto 6827 de 23/09/1967 | | Transfere a Divisão de Turismo e o Conselho Estadual de Turismo do Gabinete da Secretaria de Estado dos Negócios de Viação e Obras Públicas – CVOP para a esfera de competência do Secretário de Estado Extraordinário nomeado pelo decreto 6826/67 Alterado por força do decreto 9824/68 | Paulo Cruz Pimentel |
| Decreto 9824 de 19/04/1968 | | Transfere a Divisão de Turismo e o Conselho Estadual de Turismo do Secretário de Estado Extraordinário nomeado pelo decreto 6826/67 para a Secretaria de Estado do Governo alterando em consequência o decreto 6827/67. Alterado pela lei 6636/74 | Paulo Cruz Pimentel |

Quadro 9: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 1

Fonte: Autor

Inicialmente tem-se o Decreto-lei 28 de 28/01/1943 que cria do Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda – DEIP, diretamente subordinado ao interventor federal do Estado, Manoel Ribas, do qual também faz parte a Divisão de Divulgação, abrangendo as atividades de propaganda, publicidade e turismo. Tem-se ainda neste período o Decreto 1855 de 19/03/1943 que aprovou o Regulamento do Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda.

O próximo registro normativo é a Lei 3365 de 18/10/1957 que criou o Departamento de Turismo e Divulgação do Estado – DTD e Conselho Estadual de Turismo, com autonomia administrativa, diretamente subordinada ao Governador do Estado, o Sr. Moyses Lupion que foi de 1956 a 1961. Ainda durante o governo Lupion foi expedida a Lei 3931 de 23/03/1959, alterando a lei 3365/57, o Decreto 3951 de 09/09/1960, estabelecendo que o hotel e restaurante do Parque Estadual de Vila Velha seriam administrados pelo DTD, e a Lei 4334 de 19/01/1961 que alterou a redação dos artigos 4 e 6 da Lei 3365/57, dispondo sobre a

organização do Departamento e sobre sua Assessoria Jurídica, respectivamente. Neste mesmo período tem-se a Lei 4355 de 26/04/1961 que estabeleceu o cargo de Diretor do DTD, passando a ter os vencimentos que trata o artigo 1 da Lei 4333/61, que fixou os vencimentos do cargo de diretor dos órgãos que especifica em quatro quintos daqueles atribuídos aos Secretários de Estado.

Durante este período inicial observa-se a criação formal do primeiro órgão colegiado do turismo no Paraná que foi o Conselho Estadual de Turismo, bem como o processo embrionário da exploração econômica do setor pelo Estado, via administração do hotel e restaurante do Parque Estadual de Vila Velha pelo DTD.

Já durante o governo de Ney Aminthas da Rocha Neto, 1961 a 1965, foi observado o registro dos decretos 11224 de 28/03/1963, que classificou, em caráter provisório, as funções gratificadas do DTD e o decreto 11243 de 28/03/1963, aprovando o Regulamento do DTD.

No período seguinte, 1966 a 1971, o Estado foi governado por Paulo da Cruz Pimentel, que expediu o decreto 1977 de 05/08/1966 transferindo a Divisão de Turismo e o Conselho Estadual de Turismo do DTD para o Gabinete da Secretaria de Estado dos Negócios de Viação e Obras Públicas – CVOP, alterando, em consequência, a lei 3365/57 e 4334/61 e o decreto 11243/63; o Decreto 6826 de 23/09/1967, nomeando o Secretário de Estado Extraordinário mencionado no Decreto 6827/67 que também transferiu a Divisão de Turismo e o Conselho Estadual de Turismo do Gabinete da CVOP para a esfera de competência do Secretário de Estado Extraordinário nomeado pelo decreto 6826/67. Em 1968, através do Decreto 9824 de 19/04/1968, houve outra transferência da Divisão de Turismo e do Conselho Estadual de Turismo do Secretário de Estado Extraordinário nomeado pelo decreto 6826/67 para a Secretaria de Estado do Governo alterando, em consequência, o decreto 6827/67.

Neste momento pode ser observado o início das transferências da Divisão de Turismo entre as Secretarias de Estado.

O quadro 10 apresenta a Fase 2: Empresa Paranaense de Turismo – Paranatur:

| INSTRUMENTO LEGAL | DISPOE SOBRE | GOVERNADOR |
|-----------------------------------|---|---------------------|
| Lei nº 5948 de 27 de maio de 1969 | Criação do Conselho Paranaense de Turismo - CEPATUR e a Empresa Paranaense de Turismo – PARANATUR vinculados a Secretaria de Estado dos Negócios do Governo Alterado pelas leis 6049/69, 6463/73, 8199/85 e 8986/89 e pelo decreto 4123/73 | Paulo Cruz Pimentel |
| Resolução 5 de 05/09/1969 | Aprova o organograma da Paranatur | Paulo Cruz Pimentel |
| Decreto 17454 de 26/11/1969 | Aprova o regulamento da Paranatur. Alterado pelo decreto 4123/73 e revogado pelo decreto 3749/81 | Paulo Cruz Pimentel |
| Lei 6049 de 03/12/1969 | Altera o parágrafo 1 do artigo 9 e 17 da lei 5948/69 que dispõe sobre a personalidade jurídica da Paranatur, alterando de direito público para direito privado e sobre créditos orçamentários, respectivamente. | Paulo Cruz Pimentel |
| Decreto 17769 de 17/12/1969 | Aprova o Estatuto da Paranatur. Alterado pelo decreto 4123/73 Revogado pelo decreto 3749/81 | Paulo Cruz Pimentel |
| Lei 6092 de 28/04/1970 | Autoriza o Poder Executivo a transferir para a Paranatur os seguintes imóveis: Hotel Cassino em Foz do Iguaçu, parte do imóvel denominado Lagoa Dourada e Vila Velha, Estância Hidromineral Santa Clara em Guarapuava e um imóvel situado na Capital. | Paulo Cruz Pimentel |
| Decreto 20009 de 05/05/1970 | Dispõe sobre a concessão de incentivos ao turismo e autoriza a Paranatur a exercer a fiscalização sobre pessoas, empresas ou organizações que desenvolvam atividades referentes ao turismo em suas diversas modalidades. | Paulo Cruz Pimentel |
| Decreto 4123 de 10/08/1973 | Altera a denominação do cargo de Superintendente da Paranatur para Diretor-Presidente alterando as leis 5948/69 e os decretos 17769/69 e 17454/69 | Emilio H. Gomes |
| Lei 6463 de 27/09/1973 | Acresce de um parágrafo o artigo 9 da lei 5948/69 que criou a Paranatur, atribuindo à empresa a competência de pesquisar e lavrar minérios em todo território nacional, como empresa de mineração. | Emilio H. Gomes |

| | | |
|---------------------------------------|---|------------------------------|
| Lei nº 6636 de 29 de novembro de 1974 | Dispõe sobre a organização do Poder Público no sistema de administração pública do Estado do Paraná e vincula a Paranatur à Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio - SEIC | Emilio H. Gomes |
| Lei 7389 de 12/11/1980 | Considera áreas e locais de interesse turístico as seguintes áreas e localidades que especifica, situadas nos municípios de Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba, Matinhos, Morretes e Paranaguá, atribuindo a Paranatur a função de órgão consultivo da Fundação de Assistência aos Municípios do Paraná – Famepar, na execução da lei. | Ney Aminthas de Barros Braga |
| Decreto 3749 de 11/05/1981 | Aprova o Estatuto da Empresa Paranaense de Turismo – Paranatur e revoga os decretos 17454/69 e 17769/69. Alterado pelo decreto 356/83 | Ney Aminthas de Barros Braga |
| Lei nº 356 de 07/04/1983 | A PARANATUR passou a ser vinculada à Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte – SECE (até 1986) Revogado por força do decreto 8631/86 | José Richa |
| Portaria 10 de 01/10/1983 | Aprova o Regimento Interno da Paranatur. Altera a resolução 3/86 | José Richa |
| Lei 8199 de 17/12/1985 | Cria na estrutura da Paranatur o Conselho de Administração e altera a lei 5948/69. Alterada pela lei 8388/86 | José Richa |
| Resolução 3 de 19/05/1986 | Adota o Regimento Interno da Paranatur e altera a redação de sua estrutura organizacional. | José Richa |
| Decreto 8631 de 23/07/1986 | Altera a vinculação da Paranatur da SECE para a Secretaria de Estado da Indústria e Comércio – SEIC. Alterado por força do decreto 4664/89 | José Richa |
| Lei nº 8388/86 | Da nova redação a lei 8199/85 que criou o Conselho de Administração da Paranatur e dispõe sobre a entidade. | João Elísio Ferraz de Campos |
| Resolução 8 de 18/12/1986 | Altera o Regimento Interno da Paranatur | José Richa |
| Resolução 9 de 18/12/1986 | Aprova o Regimento Interno do Conselho de Administração da Paranatur | José Richa |
| Decreto 4664 de 16/01/1989 | Altera a vinculação da Paranatur da SEIC para a Secretaria Especial do Esporte e Turismo revogando o decreto 8631/86 | Álvaro Fernandes Dias |
| Lei nº 8986 de 22/05/1989 | Extingue a Paranatur, passando as atividades de coordenação da exploração econômica dos recursos turísticos do | Álvaro Fernandes Dias |

| | | |
|------------------------------------|---|-----------------------|
| | Estado para o Secretário de Estado que atue nesta área e transfere suas atividades a Fundação de Esporte e Turismo, que assumirá o patrimônio, a receita e o pessoal da Paranatur, bem como os compromissos assumidos, alterando a lei 5948/69. | |
| Decreto 5162 de 07/06/1989 | Institui o grupo de trabalho para promover a apuração do patrimônio e a extinção da Paranatur | Álvaro Fernandes Dias |
| Ata de Assembléia 03 de 31/08/1989 | Transfere os direitos e obrigações da Paranatur para a Fundação de Esporte e Turismo – Festur Arquivada na Junta Comercial do Paraná sob n. 173.932 em 11/09/1989 | Álvaro Fernandes Dias |

Quadro 10: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 2

Fonte: Autor

Um importante fato normativo ocorrido durante o governo Paulo Pimentel foi a Lei nº 5948 de 27 de maio de 1969 que criou o Conselho Paranaense de Turismo - CEPATUR e a Empresa Paranaense de Turismo – PARANATUR vinculados a Secretaria de Estado dos Negócios do Governo. Neste momento fica claro o posicionamento do Estado quanto a exploração econômica do setor turístico que seria feito pela Paranatur.

Posteriormente tiveram a Resolução 5 de 05/09/1969 e o Decreto 17454 de 26/11/1969 aprovando o organograma e o regulamento da Paranatur, respectivamente. A Lei 6049 de 03/12/1969 alterou o parágrafo 1 do artigo 9 e 17 da lei 5948/69 que dispunha sobre a personalidade jurídica da Paranatur, alterando de direito público para direito privado e sobre créditos orçamentários. Tem-se ainda o Decreto 17769 de 17/12/1969 que aprovou o Estatuto da Paranatur.

Outros marcos relevantes do período foram a Lei 6092 de 28/04/1970 que autorizou o Poder Executivo a transferir para a Paranatur os imóveis: Hotel Cassino em Foz do Iguaçu, parte do imóvel denominado Lagoa Dourada e Vila Velha, Estância Hidromineral Santa Clara em Guarapuava e um imóvel situado na Capital, e o Decreto 20009 de 05/05/1970 que dispunha sobre a concessão de incentivos ao turismo e autorizava a Paranatur a exercer a fiscalização sobre pessoas, empresas ou organizações que desenvolvam atividades referentes ao turismo em suas diversas modalidades.

Verifica-se neste período intensa movimentação do Estado para estruturar o arcabouço legal para exploração econômica dos ativos turísticos bem como para o controle / fiscalização da atividade no Paraná.

No período 1973 a 1975, governo Emilio H. Gomes, tem-se registrado o Decreto 4123 de 10/08/1973 que alterou a denominação do cargo de Superintendente da Paranatur para Diretor-Presidente. Verifica-se ainda as leis 6463 de 27/09/1973 que acresceu de um parágrafo o artigo 9 da lei 5948/69 que criou a Paranatur, atribuindo à empresa a competência de pesquisar e lavrar minérios em todo território nacional, como empresa de mineração, e a Lei nº 6636 de 29 de novembro de 1974 que dispunha sobre a organização do Poder Público no sistema de administração pública do Estado do Paraná e vinculou a Paranatur à Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio – SEIC.

Durante o governo Emilio Gomes ocorre a manutenção da política de exploração econômica do Estado bem como há nova alteração de vinculação do turismo, agora na SEIC.

No governo Ney Aminthas de Barros Braga, 1979 a 1982, foi expedida a Lei 7389 de 12/11/1980 que considerou áreas e locais de interesse turístico as áreas e localidades específicas situadas nos municípios de Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba, Matinhos, Morretes e Paranaguá, atribuindo à Paranatur a função de órgão consultivo da Fundação de Assistência aos Municípios do Paraná – Famepar, na execução da lei. Tem-se ainda o Decreto 3749 de 11/05/1981 que aprovou o Estatuto da Paranatur. Aqui se mantém a política de fiscalização dos ativos turísticos pela Paranatur.

Durante o governo José Richa, 1983 a 1986, vários foram os fatos normativos a saber:

- Lei nº 356 de 07/04/1983 - A Paranatur passou a ser vinculada à Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte – SECE (até 1986)
- Portaria 10 de 01/10/1983 - aprovou o Regimento Interno da Paranatur.
- Lei 8199 de 17/12/1985 - criou na estrutura da Paranatur o Conselho de Administração
- Resolução 3 de 19/05/1986 - adota o Regimento Interno da Paranatur e altera a redação de sua estrutura organizacional.
- Decreto 8631 de 23/07/1986 - altera a vinculação da Paranatur da SECE para a Secretaria de Estado da Indústria e Comércio – SEIC.

- Lei nº 8388/86 - da nova redação a lei 8199/85 que criou o Conselho de Administração da Paranatur e dispõe sobre a entidade.
- Resolução 8 de 18/12/1986 - altera o Regimento Interno da Paranatur
- Resolução 9 de 18/12/1986 - aprova o Regimento Interno do Conselho de Administração da Paranatur.

Neste período verifica-se o processo de criação do Conselho de Administração da Paranatur bem como diversos ajustes de ordem regimental do mesmo. Tem-se ainda duas novas vinculações da Paranatur, primeiramente a SECE e posteriormente, a SEIC.

Entre 1987 e 1991, durante o governo Álvaro Fernandes Dias, importantes alterações nos aspectos normativos ocorreram. Inicia-se com o Decreto 4664 de 16/01/1989 que alterou a vinculação da Paranatur da SEIC para a Secretaria Especial do Esporte e Turismo. Posteriormente vem a Lei nº 8986 de 22/05/1989 que extinguiu a Paranatur, passando as atividades de coordenação da exploração econômica dos recursos turísticos do Estado para o Secretário de Estado que atuava nesta área e transferiu suas atividades à Fundação de Esporte e Turismo, que assumiu o patrimônio, a receita e o pessoal da Paranatur, bem como os compromissos assumidos. Já o Decreto 5162 de 07/06/1989, instituiu o grupo de trabalho para promover a apuração do patrimônio e a extinção da Paranatur, que foi concluído na Assembléia n. 03 de 31/08/1989, onde se transferiu os direitos e obrigações da Paranatur para a Fundação de Esporte e Turismo – Festur e protocolou-se na Junta Comercial do Paraná sob n. 173.932, em 11/09/1989, o seu arquivamento.

Neste momento finda-se o período da Empresa Paranaense de Turismo – Paranatur, iniciando a fase da Fundação do Esporte e Turismo.

Já no Quadro 11 é apresentada a FASE 3: Fundação de Esporte e Turismo – Festur:

| INSTRUMENTO LEGAL | DISPOE SOBRE | GOVERNADOR |
|------------------------------------|---|----------------------------------|
| Lei nº 8986 de 22/05/1989 | Altera a denominação Fundação de Esportes do Paraná para Fundação de Esporte e Turismo – Festur, cabendo a ela absorver as atividades até então desenvolvidas pela Paranatur, e cria, no âmbito da Festur, o cargo de Diretor, alterando a lei 8485/87. | Álvaro Fernandes Dias |
| Decreto 5599 de 24/08/1989 | Aprova o estatuto da Festur e revoga o decreto 838/87 Revogado pelo Decreto 989/95 | Álvaro Fernandes Dias |
| Ata de Assembléia 03 de 31/08/1989 | Transfere os direitos e obrigações da Paranatur para a Fundação de Esporte e Turismo – Festur Arquivada na Junta Comercial do Paraná sob n. 173.932 em 11/09/1989 | Álvaro Fernandes Dias |
| Ata de Assembléia 0 de 27/12/1989 | Constitui o Centro de Animação Turística e Cultural de Caiobá S/A, em decorrência de Convênio de Cooperação Técnico-Econômico e Financeiro, firmado entre a Prefeitura Municipal de Matinhos, o Governo do Estado do Paraná, representado pela Festur e a Embratur, em 20/11/1989 na cidade do Rio de Janeiro – RJ. | Álvaro Fernandes Dias |
| Res.o 01 de 05/01/1990 | Aprova o Regimento Interno da Festur | Álvaro F. Dias |
| Lei nº 9663 de 16 de julho de 1991 | A FESTUR foi transformada em Autarquia Estadual alterando e lei 8485/87 | Roberto Requião de Mello e Silva |
| Decreto 871 de 11/11/1991 | Estabelece que os cargos da Festur ficam transformados em cargos de provimento em comissão. | Roberto Requião de Mello e Silva |
| Decreto 1275 de 13/04/1992 | Estabelece que todos os atos de natureza jurídica, bem como os títulos ou documentos que importem em compromissos financeiros para a Festur, serão assinados pelo Secretário Especial de Esporte e Turismo e por um dos diretores da entidade. | Roberto Requião de Mello e Silva |
| Decreto 23 de 01/01/1995 | Nomeia o Secretário Especial do Esporte e Turismo e a ele vincula a Festur. Revogado pelo decreto 204/1995 | Jaime Lerner |
| Lei 11066 de 01/02/1995 | Altera a denominação da Festur para Paraná Turismo, vinculando-a à Secretaria de Estado do Esporte e Turismo – SEET Alterado por força de lei 13035/2001 | Jaime Lerner |

Quadro 11: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 3

Fonte: Autor

Ainda durante o governo Álvaro Dias, observa-se que uma série de ajustes tiveram que ser realizados em termos normativos, a saber:

- Lei nº 8986 de 22/05/1989 - alterou a denominação Fundação de Esportes do Paraná para Fundação de Esporte e Turismo – Festur, cabendo a ela absorver as atividades até então desenvolvidas pela Paranatur, e criou, no âmbito da Festur, o cargo de Diretor.
- Decreto 5599 de 24/08/1989 - aprovou o estatuto da Festur.
- Ata de Assembléia 03 de 31/08/1989 - transferiu os direitos e obrigações da Paranatur para a Fundação de Esporte e Turismo – Festur
- Ata de Assembléia 0 de 27/12/1989 – constituiu o Centro de Animação Turística e Cultural de Caiobá S/A, em decorrência de Convênio de Cooperação Técnico-Econômico e Financeiro, firmado entre a Prefeitura Municipal de Matinhos, o Governo do Estado do Paraná, representado pela Festur e a Embratur, em 20/11/1989 na cidade do Rio de Janeiro – RJ.
- Resolução 01 de 05/01/1990 - aprovou o Regimento Interno da Festur.

Após a tomada de decisão de extinguir a Paranatur, conduziu-se apenas ajustes regimentais, porém não foram observadas alterações nas atividades desenvolvidas pela Paranatur, agora Festur.

Durante o governo Roberto Requião de Mello e Silva, entre 1991 e 1994, expediu-se a Lei nº 9663 de 16/07/1991 onde a Festur foi transformada em Autarquia Estadual, o Decreto 871 de 11/11/1991 que estabeleceu os cargos da Festur, transformando-os em cargos de provimento em comissão, e o Decreto 1275 de 13/04/1992 que estabeleceu que todos os atos de natureza jurídica, bem como os títulos ou documentos que importem em compromissos financeiros para a Festur, seriam assinados pelo Secretário Especial de Esporte e Turismo e por um dos diretores da entidade. Aqui observa-se como principal alteração um processo de centralização das decisões já que a autonomia da Festur foi restringida.

De 1995 a 2002, o Paraná foi governado por Jaime Lerner que, logo nos primeiros atos de seu governo, expediu o Decreto 23 de 01/01/1995 nomeando o Secretário Especial do Esporte e Turismo e a ele vinculou a Festur, e a Lei 11066 de 01/02/1995 que alterou a denominação da Festur para Paraná Turismo, vinculando-a à Secretaria de Estado do Esporte e Turismo – SEET. Verifica-se que a alteração basicamente ocorreu na vinculação junto a SEET sendo que as atividades da mesma foram mantidas.

No Quadro 12 é apresentada a Fase 4: Autarquia Paraná Turismo:

| INSTRUMENTO LEGAL | DISPOE SOBRE | GOVERNADOR |
|-------------------------------|--|--------------|
| Lei 11066 de 01/02/1995 | Altera a denominação da Festur para Paraná Turismo, vinculando-a à Secretaria de Estado do Esporte e Turismo – SEET, estabelece como competência básica da entidade a execução da política estadual de turismo e determina que suas atribuições, estrutura e funcionamento serão regulamentadas por decreto. Cria cargos de provimento em comissão, posteriormente destinados à Paraná Turismo por decreto. Alterado por força de lei 13035/2001 e decretos 3403/01 e 269/03 | Jaime Lerner |
| Decreto 229 de 01/02/1995 | Altera o quadro de cargos de provimento em comissão da Paraná Turismo | Jaime Lerner |
| Decreto 989 de 05/07/1995 | Aprova o regulamento da Paraná Turismo e sua estrutura organizacional. Alterado por força de lei 13035/2001 e decreto 578/03 | Jaime Lerner |
| Portaria 23 de 21/11/1995 | Cria os escritórios regionais da Paraná Turismo e estabelece suas atribuições e funcionamento. | Jaime Lerner |
| Portaria 2 de 24/11/1999 | Cria o Comitê Executivo Estadual para o Programa Nacional de Municipalização do Turismo, do Ministério do Esporte e Turismo, pela autarquia Paraná Turismo | Jaime Lerner |
| Lei 13035 de 04/01/2001 | Transforma a Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e do Desenvolvimento Econômico – SEID em Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEIT, incorporando-se ao seu âmbito de ação as atividades relativas à definição de diretrizes, ao planejamento e à implementação da política de governo na área de turismo, vincula à SEIT a entidade autárquica Paraná Turismo, o Centro de Convenções de Curitiba e, por cooperação, o Serviço Social Autônomo ECOPARANA Alterada pela lei 13667/2002 Alterada por força de decreto 274/2003 | Jaime Lerner |
| Decreto nº 3403 de 11/01/2001 | A Paraná Turismo ficou vinculada à Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEIT. | Jaime Lerner |

Quadro 12: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 4

Fonte: Autor

Ainda durante a gestão Jaime Lerner observou-se:

- Lei 11066 de 01/02/1995 - alterou a denominação da Festur para Paraná Turismo, vinculando-a à Secretaria de Estado do Esporte e Turismo – SEET, estabeleceu como competência básica da entidade a execução da política estadual de turismo e determinou que suas atribuições, estrutura e funcionamento seriam regulamentadas por decreto. Criou cargos de provimento em comissão, posteriormente destinados à Paraná Turismo por decreto.
- Decreto 229 de 01/02/1995 - alterou o quadro de cargos de provimento em comissão da Paraná Turismo
- Decreto 989 de 05/07/1995 - aprovou o regulamento da Paraná Turismo e sua estrutura organizacional.
- Portaria 23 de 21/11/1995 - criou os escritórios regionais da Paraná Turismo e estabeleceu suas atribuições e funcionamento.
- Portaria 2 de 24/11/1999 - criou o Comitê Executivo Estadual para o Programa Nacional de Municipalização do Turismo, do Ministério do Esporte e Turismo, pela autarquia Paraná Turismo
- Lei 13035 de 04/01/2001 - transformou a Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e do Desenvolvimento Econômico – SEID em Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEIT, incorporando-se ao seu âmbito de ação as atividades relativas à definição de diretrizes, ao planejamento e à implementação da política de governo na área de turismo, vincula à SEIT a entidade autárquica Paraná Turismo, o Centro de Convenções de Curitiba e, por cooperação, o Serviço Social Autônomo ECOPARANA
- Decreto nº 3403 de 11/01/2001 - a Paraná Turismo ficou vinculada à Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEIT.

Neste período basicamente ocorrem ajustes de ordem regimental e de vinculação institucional da autarquia, da SEID para a SEIT, adicionando outras entidades a SEIT (Centro de Convenções e Ecoparaná), bem como o processo de alinhamento do Paraná com políticas federais, no caso Programa Nacional de Municipalização do Turismo, promovido pelo Ministério do Esporte e Turismo.

No Quadro 13 é apresentada a Fase 5: Secretaria de Estado de Turismo – Setu:

| INSTRUMENTO LEGAL | DISPOE SOBRE | GOVERNADOR |
|-----------------------------|--|----------------------------------|
| Lei nº 13.986 de 30/12/2002 | Cria a Secretaria de Estado do Turismo - SETU e transforma a SEIT em SEIM – Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul. | Jaime Lerner |
| Decreto 274 de 31/01/2003 | Vincula a Setu a autarquia Paraná Turismo, o Centro de Convenções de Curitiba, o Serviço Autônomo Ecoparaná, bem como os Conselhos e a Unidade de Coordenação Prodetur Sul/PR ficando alterada a lei 13035/01 e o decreto 3403/01 e 5126/01. | Roberto Requião de Mello e Silva |
| Decreto 578 de 14/02/2003 | Regulamenta as atribuições, estrutura e funcionamento da Paraná Turismo | Roberto Requião de Mello e Silva |
| Resolução 2 de 01/10/2003 | Estabelece as atribuições básicas dos Escritórios Regionais, subordinando-os tecnicamente à Coordenadoria de Planejamento da Setu. | Roberto Requião de Mello e Silva |

Quadro 13: Evolução Normativa do Turismo no Paraná Fase 5

Fonte: Autor

Em seu último ato para o turismo enquanto governador Jaime Lerner expede a Lei nº 13.986 de 30/12/2002 que criou a Secretaria de Estado do Turismo - SETU e transformou a SEIT em SEIM – Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul.

Já no período de 2003 até o presente ano, o Paraná foi governado por Roberto Requião de Mello e Silva que, no início de seu segundo mandato, expede o Decreto 274 de 31/01/2003 que vinculou a Setu a autarquia Paraná Turismo, o Centro de Convenções de Curitiba, o Serviço Autônomo Ecoparaná, bem como os Conselhos e a Unidade de Coordenação Prodetur Sul/PR. Tem-se ainda o Decreto 578 de 14/02/2003 que regulamentou as atribuições, estrutura e funcionamento da Paraná Turismo e a Resolução 2 de 01/10/2003, estabelecendo as atribuições básicas dos Escritórios Regionais, subordinando-os tecnicamente à Coordenadoria de Planejamento da Setu.

Em síntese tem-se que na fase 1 da DTD (1943-1968), cria-se o primeiro órgão colegiado do turismo no estado bem como inicia-se a exploração comercial de ativos turísticos; na fase 2 da Paranatur (1969-1989) foi criado o Cepatur já com controle estatal, bem como ficou sendo atribuição da Paranatur o processo de exploração turística, pesquisa e exploração de minérios e a fiscalização de algumas atividades do setor; em relação a fase 3, Festur (1989-1995), houve basicamente troca de entidade sem alterações das atribuições da Paranatur; já na fase 4

cria-se a autarquia Paraná Turismo (1995 até o presente) com atribuições distintas da Festur considerando que parte do processo de exploração comercial e fiscalização deixam de lhe ser atribuída; finalizando com a fase 5, tem-se a Setu desde de 2002, onde o estado assume seu papel de definição de políticas públicas para o setor.

4.3 Processo de Criação da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – Setu

A Secretaria de Estado do Turismo – Setu foi criada em 31/12/2002 pelo então governador Jaime Lerner e tem por objetivo a definição de diretrizes, a proposição e a implementação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, a normatização, a fiscalização e o incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social. SETU (2009)

O Diretor Geral da Setu assim relata o processo de criação:

A Secretaria de Turismo foi criada na verdade no governo do Jaime Lerner... na verdade foi um dos últimos de seus atos, considerando que ela foi criada em 31/12/2002. Ai, não sei por que, o Requião manteve a secretaria e nomeou o Cláudio Horato, que era vice-prefeito de Foz de Iguaçu como sendo primeiro Secretário de Turismo... o prefeito era o Samis... que é filho do Dobrandino lá de Foz... acho que eles são do PMDB...[...] na verdade a Secretaria tinha e tem em torno de 5 ou 6 cargos comissionados, a composição é mais ou menos assim: tem o Secretário, na época o Cláudio, o Diretor Geral que era o Airton de Jesus, um Chefe de Gabinete que, se não me engano, era a própria Doralice que tá com a gente até hoje, dois assistentes e um motorista... foi assim que começou a Secretaria e em parte continua assim até hoje, a diferença é que hoje nós temos mais alguns estagiários que ajudam a gente...[...] Mas ai o que aconteceu... do plano inicial que o Lerner tinha deixado, o Requião, mais ou menos em março de 2003, baixou um decreto dizendo que a Secretaria de Turismo teria algumas entidades vinculadas a ela... como você já deve saber... tem a autarquia Paraná Turismo, a ECO Paraná e Centro de Convenções de Curitiba. Diretor Geral da Setu

Possui estrutura organizacional formada pelo Secretário de Estado, Conselho Consultivo de Turismo do Estado do Paraná, Autarquia Paraná Turismo, Centro de Convenções de Curitiba, Serviço Autônomo Ecoparaná (ente de cooperação), Chefia do Gabinete, Assessoria Técnica, Unidade de Coordenação Estadual do Prodetur Sul, Diretor Geral, Núcleo de Informática e Informações, Câmaras Setoriais, Coordenadoria de Relações Institucionais e Coordenadoria de Planejamento Turístico bem como Escritórios Regionais de Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina, conforme Decreto 274 de 31 de janeiro de 2003.

Esta estrutura pode ser melhor visualizada na Figura 6, Organograma da Setu:

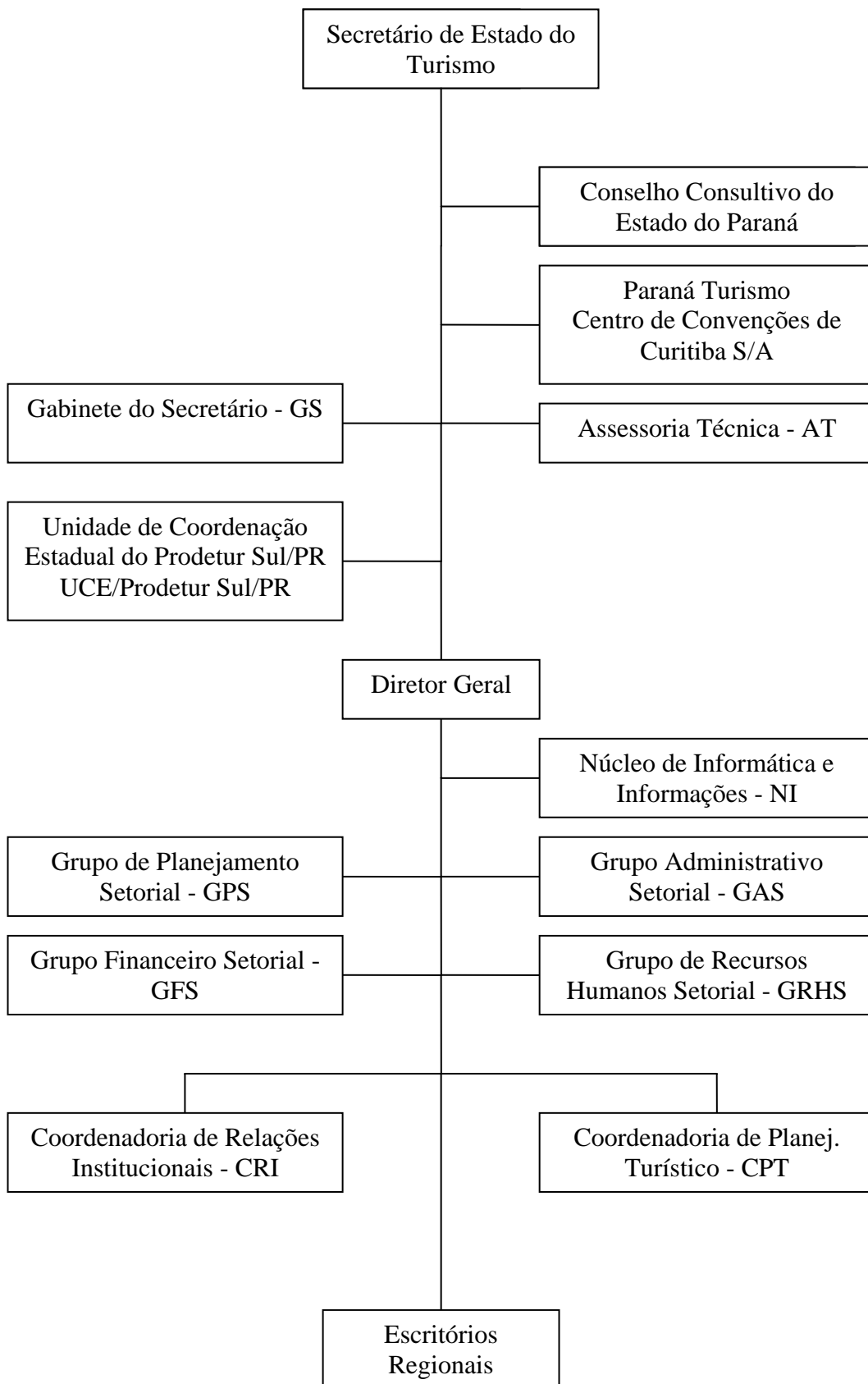


Figura 6: Organograma da Setu

Fonte: Setu 2009

O organograma está dividido em níveis de atuação conforme a seguir:

- **Direção Superior**
 - Secretário de Estado do Turismo
 - Conselho Consultivo do Turismo do Paraná
- **Descentralizada**
 - Autarquia Paraná Turismo
 - Centro de Convenções de Curitiba
 - Serviço Autônomo Ecoparaná (ente de cooperação)
- **Assessoramento**
 - Gabinete do Secretário
 - Assessoria Técnica
 - Unidade de Coordenação Estadual do Prodetur Sul
- **Gerência**
 - Diretor Geral
 - Núcleo de Informática e Informações
- **Instrumental**
 - Câmaras Setoriais (Grupos: Planejamento, Administrativo, Recursos Humanos e Financeiro)
- **Programática**
 - Coordenadoria de Relações Institucionais
 - Coordenadoria de Planejamento Turístico
- **Regional**
 - Escritório Regional de Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina

As atividades desenvolvidas pelos órgãos da Setu são descritos na seção seguinte.

4.4 Atividades Desenvolvidas pela Setu

A partir de 2003, a Setu iniciou o processo de planejamento, execução e acompanhamento das atividades da Setu tem tido uma maior participação da comunidade conforme pode ser observado a seguir.

Conforme relata o Secretário de Estado de Turismo do Paraná, “a SETU é responsável pelo planejamento estratégico através de suas duas coordenadorias (Planejamento e Relações Institucionais), enquanto que suas vinculadas pela operacionalização das ações estratégicas definidas no Plano de Desenvolvimento já mencionado”. Na instância programática tem-se as Coordenadoria de Relações Institucionais e Coordenadoria de Planejamento Turístico que operacionalizam as atividades da Setu. A Assessora da Coordenaria de Relações Institucionais assim relata as atividades da mesma:

A gente tem um papel aqui, uma das âncoras, vamos dizer daqui nosso, eu trabalho muito com a parte de financiamento e investimento né, tanto é que uma das câmaras temáticas que é ligada ao Conselho tá aqui na Coordenadoria, (inint) que é a coordenadora. Então nosso papel assim é essa questão das emendas parlamentares, recurso pro turismo, a gente não atua diretamente, a gente tem um papel muito de mobilizador dos municípios entre os estados, na verdade a gente fica no meio ali tentando, por exemplo, agora que tá na época de busca de emendas né, a Eliane principalmente fez muito dessa mobilização dos municípios para eles verem com o secretário de turismo com os prefeitos, fazerem levantamento, pesquisarem, ver o que é importante no turismo pro município se articularem com seus deputados pra reivindicar, pra pedir, fazer o pleito né de recursos ao orçamento da União, e daí o que a gente faz? A gente mais ou menos tenta acompanhar, daí eles mandam prá nós, a gente monta essas planilhas dentro das diferentes áreas de infra-estrutura, capacitação, promoção e comercialização do turismo, monta um caderno desse tipo (inint), a gente monta esse caderno de pleitos né e... Assessora da Coordenadoria de Relações Institucionais.

Já a Coordenadoria de Planejamento Turístico realiza o processo de planejamento, organização e acompanhamento das atividades da Setu.

Direção Superior / Conselho Consultivo de Turismo do Estado do Paraná

O Conselho Consultivo de Turismo do Estado do Paraná foi criado pela Lei nº 5.948, de 27 de maio de 1969 e alterado pela Lei nº 8.388, de 20 de outubro de 1986 e pelos Decretos nº 3.624, 3.403 e 579, de 06 de junho de 1994, 11 de janeiro de 2001 e 14 de fevereiro de 2.003, é um órgão colegiado de assessoramento que congrega representantes do Governo Estadual e

de instituições representativas dos diversos setores que compõem o Turismo, integrando a estrutura básica da Secretaria de Estado do Turismo, diretamente vinculado ao seu titular.
Regimento Interno do Conselho Consultivo (2009)

Tem por finalidade auxiliar na formulação, no acompanhamento e na avaliação dos planos, programas, projetos e atividades derivados da Política Estadual de Turismo, sendo seus objetivos:

- I – sugerir, discutir e formular propostas para o planejamento e execução da Política Estadual de Turismo;
 - II – acompanhar as ações e fornecer subsídios para eventuais ajustes, assegurando a transparência do processo de execução da Política Estadual de Turismo;
 - III – apoiar a Secretaria de Estado do Turismo na consolidação e continuidade da Política Estadual de Turismo;
 - IV – apoiar o Ministério do Turismo na operacionalização do Plano Nacional de Turismo;
 - V – analisar e sugerir soluções para assuntos de interesse do turismo paranaense;
 - VI – sugerir o aprimoramento de procedimentos relativos à execução da Política Estadual de Turismo, visando a ética e a sustentabilidade da atividade turística.
 - VII – servir de canal de comunicação entre municípios e regiões do Estado e o núcleo estratégico de turismo da União, formado pelo Ministério do Turismo, pelo Conselho Nacional do Turismo e pelo Fórum Nacional dos Secretários Estaduais de Turismo.
- REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO CONSULTIVO (2009)

Reune-se bimestralmente e conforme artigo 9 do Decreto Estadual n.579/2003, o mesmo é presidido pelo Secretário de Estado do Turismo e tem como membros as seguintes instituições:

1. ABAV/PR – Associação Brasileira de Agências de Viagens;
2. ABBTUR/PR – Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo;
3. ABCMI – Associação Brasileira dos Clubes da Melhor Idade – PR;
4. ABEOC/PR – Associação Brasileira de Empresas de Eventos;
5. ABETA – Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura;
6. ABGTUR - Associação Brasileira dos Guias de Turismo;
7. ABIH/PR – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis;

8. ABLA – Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis;
9. ABRACCEF - Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras;
10. ABRAJET - Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo - Seccional Paraná;
11. ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes;
12. AMP – Associação dos Municípios do Paraná;
13. AMUTUR – Associação dos Municípios Turísticos do Paraná;
14. Associação Comercial do Paraná; Associação de Hostels do Estado do Paraná;
15. Banco do Brasil;
16. Caixa Econômica Federal;
17. Câmara Empresarial de Turismo do Paraná;
18. Ecoparaná;
19. EMATER - Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural;
20. Federação de Convention & Visitors Bureaux do Estado do Paraná;
21. FETHEPAR – Federação dos Empregados em Turismo e Hospitalidade do Estado do Paraná;
22. Fórum de Coordenadores dos Cursos Superiores de Turismo do Paraná;
23. Fórum Estadual dos Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo;
24. IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade;
25. Instituto Municipal de Turismo de Curitiba;
26. IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social;
27. ISTS - Instituto Superior de Turismo Sustentável; Itaipu Binacional;
28. Ministério do Turismo; Paraná Turismo;
29. SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento;
30. SEBRAE/PR – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas;
31. Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul;
32. Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu;
33. SEDU - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano;
34. SEEC - Secretaria de Estado da Cultura;
35. SEED - Secretaria de Estado da Educação;
36. SEMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos;
37. SETP - Secretaria de Estado do Trabalho, Emprego e Promoção Social;
38. SENAC/PR - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;
39. SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural;
40. SEPL - Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral;

41. SESC/PR - Serviço Social do Comércio – Paraná;
42. SETU - Secretaria de Estado do Turismo (Presidente);
43. SINDEGTUR – PR – Sindicato Estadual dos Guias de Turismo do Paraná;
44. SINDOTEL – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.

Compondo desta forma o órgão consultivo do turismo no estado do Paraná.

De acordo com o Regimento Interno do Conselho Consultivo de Turismo do Paraná (2009), para um melhor resultado dos trabalhos do Conselho, o mesmo organizou Câmaras Temáticas, agrupando-se os temas afetos à área de representatividade de cada membro, definidas pelos Conselheiros e aprovadas pelo Presidente. Tal organização se dá conforme a seguir:

- a) Segmentação do Turismo (Patrimônio Natural/Histórico Cultural);
- b) Regionalização do Turismo (Municipalização, envolvimento da sociedade, integração de ações e roteiros regionais);
- c) Qualificação do Produto (Legislação, Controle de Qualidade, Recursos Humanos);
- d) Financiamento e investimento;
- e) Promoção e Comercialização do Produto Paraná.

Câmaras Temáticas é uma forma de agrupamento por temas com o objetivo de identificar e discutir os problemas do setor, a fim de encaminhar e propor ações para o Conselho Consultivo de Turismo. Cada câmara é constituída por representantes das entidades membros do Conselho, que tenham afinidade com o tema proposto e por outros interessados e referendados por esses Conselheiros, com o propósito de iniciar a identificação das necessidades e promover discussões em busca de soluções para o setor. SETU (2009)

Para o Diretor Técnico da Paraná Turismo, autarquia vinculada à Setu, a composição das Câmaras também estão vinculadas ao desenvolvimento das políticas do Ministério do Turismo, a saber:

Quando a secretaria nasceu também, houve um trabalho que se chamava, vindo do ministério, que é o programa de regionalização e municipalização do turismo “pe” “eme” “te” (?=PMT), acho que a Deise deve ter comentado isso com você, então havia uma tese, uma filosofia, uma metodologia de fortalecer os municípios pra que eles efetivamente dessem conta do turismo. Por isso, Programa de Municipalização do Turismo. Há um recorte de uns anos pra cá que o próprio ministério, agora de uns anos pra cá deixa de falar no “eme” de

município pra falar do “érre” de regional, então o Programa de Regionalização do Turismo, então naqueles municípios que em tese já tenham uma metodologia de inventariação que é a base do turismo para saber o que se tem, para depois você fazer estruturar seus atrativos, enfim, fazer o turismo acontecer. Hoje, o Ministério já trabalha com a tese da regionalização. Então, o teu município, que é bem estruturado para o turismo pode beneficiar o meu que ainda não ta tão estruturado. Eu posso tirar, partindo um pouco da visitação que ocorre no seu município que venha para o meu, desde que tenha alguma coisa estruturada para trazer esse turista. Isso é interessante porque você não visualiza tanto aquela coisa de competição não de competitividade, competição entre um município e outro, não. Agora eles começam a ter uma visão mais de parceria e é uma visão que digo que, às vezes, é difícil quebrar um pouco daquele costume que você tem: “vou ser o melhor, eu quero ser o melhor e que se dane o resto”. Não, se eu for melhor e o município do lado também for bom, nós dois vamos estar ganhando com isso, né. Então eu acho que essa tese, tentando fragmentar um pouco como é que era, como é que ta sendo. Acho que dá, que é notória da maneira como o estado vem atuando nesse sentido, né. Diretor Técnico da Paraná Turismo

De acordo com a Setu 2009, tais Câmaras têm a seguinte composição / objetivos:

a) Segmentação do Turismo

Objetivo: Criar um fórum de discussão com a finalidade de fomentar diretrizes e ações para estruturação e fortalecimento dos segmentos do turismo, visando aumentar o número de produtos turísticos competitivos e de qualidade, com base nas potencialidades turísticas do Estado e nos diferentes perfis de consumidores.

Coordenador Geral: Everton Luiz Narciso – CC&VB

Coordenadora Técnica: Caren Santos – SETU

Entidades Participantes: ABAV/PR, ABCMI/PR, ABETA, Associação de Hostels do Estado do Paraná, CC&VB, ECOPARANA, FC&VB, Instituto Municipal de Turismo de Curitiba, Paraná Turismo, SEAB, SEBRAE/PR, SEMA, SESC/PR, SETU, SINDOTEL.

b) Regionalização do Turismo

Objetivo: Promover a regionalização do turismo, através do envolvimento da sociedade, da organização e do planejamento municipal, visando a diversificação da oferta turística de forma participativa e integrada.

Coordenador Geral: Kézia Talisin

Coordenadora Técnica: Deise Maria Fernandes Bezerra – SETU

Entidades participantes: ABAV-PR, ABETA, ABGTUR, ABRAJET, AMUTUR, CC&VB, ECOPARANÁ, EMATER, FC&VB, FECOMÉRCIO, Fórum dos Coordenadores de Curso Superior de Turismo e /ou Hotelaria do Paraná, Fórum de Secretários / Dirigentes Municipais de Turismo do Paraná, Instituto Municipal de Turismo

de Curitiba, IPARDES, Paraná Turismo, SEBRAE/PR, Secretaria de Turismo de Marilândia do Sul, SEIM, SEMA, SENAC/PR, SEPL, SESC/PR, SETU, SINDEGTUR, SINDOTEL.

c) Qualificação do Produto

Objetivo: Estudar e propor adequações na legislação turística vigente, buscar a regulamentação do setor através do cadastro, certificação e fiscalização dos empreendimentos e serviços turísticos, bem como articular ações e programas de formação e capacitação profissional.

Coordenadora Geral: Cristine Frankl – SENAC/PR

Coordenadora Técnica: Patrícia Martini – Paraná Turismo

Entidades participantes: ABAV/PR, ABBTUR, ABEOC, ABGTUR, ABIH/PR, ABRASEL, CC&VB, EMATER, Federação Brasileira de Albergues da Juventude, FETHEPAR, Fórum de Coordenadores dos Cursos de Turismo e/ou Hotelaria do Paraná, Governanças Regionais, Instituto Municipal de Turismo de Curitiba, IPARDES, Paraná Turismo, SEAB, SEBRAE/PR, Secretaria de Estado da Educação, Secretaria de Estado do Trabalho, SEMA, SENAC/PR, SENAR/PR, SESC/PR, SETU, SINDEGTUR, SINDOTEL.

d) Financiamento e Investimento

Objetivo: Ampliar e rever a disponibilidade de linhas de crédito e financiamento adequados a cada segmento da atividade, incentivando a ampliação da oferta e o consumo doméstico, bem como cadastrar projetos para captação de investimentos.

Coordenador Geral: Rubens Dobranski – ABEOC-PR

Coordenadora Técnica: Michelle Poitevin – ECOPARANÁ

Entidades participantes: ABAV/PR, ABEOC/PR, ABLA, AMUTUR, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Curitiba Turismo, Fórum dos Coordenadores de Cursos Superiores de Turismo e/ou Hotelaria, FCVB, FIEP, IPARDES, Paraná Turismo, SEBRAE, SEIM, SEMA/IAP, SETU.

e) Promoção e Comercialização do Produto Paraná

Objetivo: Coordenar e integrar a participação governamental e da iniciativa privada facilitando a promoção e o apoio à comercialização dos produtos turísticos e fortalecimento da distribuição.

Coordenadora Geral: Tatiana Turra – FC&VB

Coordenadora Técnica: Vânia Climinácio – Paraná Turismo

Entidades participantes: ABAV/PR, ABGTUR/PR, ABIH/PR, ABLA/PR, ABRACCEF, ABRAJET, Associação de Hostels do Estado do Paraná, Caixa Econômica Federal, CC&VB, Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul, FC&VB, Fórum dos Coordenadores de Cursos Superiores de Turismo e/ou Hotelaria do Paraná, Instituto Municipal de Turismo, Restaurantes e Similares de Curitiba, SEBRAE/PR, SEMA/IAP, SESC/PR, SETU, SINDOTEL. SETU (2009)

Desta forma busca-se que os trabalhos do Conselho Consultivo do Turismo do Paraná sejam otimizados sendo que discussões operacionais fiquem restritas ao âmbito das Câmaras reservando ao Conselho apenas o papel decisório.

Descentralizada / Autarquia Paraná Turismo

A Paraná Turismo tem como objetivos o planejamento e a execução da Política Estadual de Turismo e a implantação de programas e projetos de incentivo, de desenvolvimento e de fomento ao turismo, executando ações que buscam promover o turismo no Estado do Paraná.

Tem os seguintes níveis de atuação:

- Direção Superior
 - Conselho de Administração
 - Diretor-Presidente
- Assessoramento
 - Gabinete do Diretor
 - Assessoria Técnica
 - Assessoria Jurídica
- Execução
 - Diretoria de Administração e Finanças
 - Diretoria de Marketing
 - Diretoria Técnica

O Diretor Técnico da instituição relata da seguinte forma a criação da Paraná Turismo:

a Paraná Turismo realiza essa parte mais operacional, então a secretaria fica no âmbito de gestão, de discussões dos rumos da política o Conselho Estadual de Turismo está totalmente vinculado, a Secretaria Executiva, o secretário

também é o presidente do conselho né então essa parte é mais estratégica é com a secretaria e tem uma vinculação muito mais direta com o Ministério, que é o Ministério do Turismo, embora muitas ações do Ministério tenha reflexo nessa parte operacional, então a gente faz o caminho, situa, repassa para Paraná Turismo e a gente procura atender a demanda. [...] A instituição, a secretaria é uma instituição e a Paraná Turismo é outra, para secretaria nascer, surgir como instituição não houve um concurso público para se ter funcionários para trabalhar na secretaria, embora quando você cria algum organismo assim, acho que também, ciente disso você precisa também de alguns cargos, cargos comissionados para poder fazer frente né. Mas o que aconteceu? Na época que surgiu a secretaria, alguns funcionários na Paraná Turismo migraram para o quadro, quadro efetivo da secretaria então é como se a Paraná Turismo cedesse ou saísse alguns funcionários do seu quadro de carreira para fazer a secretaria de turismo. Então são duas instituições independentes, mas existem na prática alguns departamentos da própria Paraná Turismo, alguns grupos setoriais da secretaria que funcionam sob a coordenação de uma mesma pessoa, então se você pegar hoje os recursos humanos, eh, o departamento de recursos humanos, é o mesmo grupo setorial de recursos humanos da secretaria, o departamento administrativo da Paraná Turismo é o grupo administrativo da secretaria. É o grupo de planejamento da secretaria é o mesmo do departamento de planejamento da Paraná Turismo, então eles, é como se fossem dois em um, atendem as duas instituições, agora perguntar se isso é certo ou não, no meu ponto de vista eu entendo que são duas instituições independentes, cada uma deveria ter, não importa que o número de funcionários seja pequeno, acho que tem que ter as unidades funcionando independentemente, até pra não haver nenhum, mas pode ajudar no ponto de vista do espaço físico, é menos pessoas isso com certeza, mas do ponto de vista de cada instituição, no meu modo de ver assim, acho que deveriam ser independentes, para o grupo de planejamento funcionar independente de uma instituição de outra. Então, há alguma imbricação nesse sentido. Diretor Técnico Paraná Turismo

A autarquia Paraná Turismo funciona como braço operacional da Setu no processo de desenvolvimento das atividades turísticas no Paraná.

Descentralizada / Centro de Convenções de Curitiba

Tem como missão “oportunizar à comunidade o acesso à cultura, arte e ao conhecimento científico e tecnológico, através de infra-estrutura adequada e equipada, fomentando o turismo de eventos e movimentando a economia local.” SETU (2009)

O organograma está dividido em Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Presidência e as Diretorias de Administração / Finanças e Comercial.

Descentralizada / Serviço Autônomo Ecoparaná

Visa desenvolver com base no triângulo produtivo, produtos turísticos e culturais, que promovam o desenvolvimento sustentável, e decorrente inclusão social. Atua como ente de cooperação já que a mesma tem vinculação feita por um contrato.

Regional / Escritórios Regionais

Os escritórios regionais de Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina foram criados com o intuito de fortalecer e otimizar as ações públicas de turismo, tanto aos representantes do poder público como da iniciativa privada dos municípios paranaenses, incentivando ações em parceria e regionalizadas. Por uma questão de representatividade técnica, administrativa e política, as áreas de atuação territorial dos escritórios regionais da SETU, estarão em sintonia com os agrupamentos regionais estabelecidos na implementação do Programa de Regionalização do Turismo no Paraná. SETU (2009)

5. DISCUSSÃO DOS DADOS E MODELO CONCEITUAL

Nesta seção é apresentada a identificação dos *stakeholders* e a evolução de sua representatividade no Paraná, suas características e atuação, o processo de institucionalização dos *stakeholders* da Setu, a dinâmica de participação bem como um modelo para análise de *stakeholders* para órgão gestores públicos do turismo.

5.1 Identificando os *Stakeholders* e a Evolução de sua Representatividade

Ao se iniciar a análise de *stakeholders*, o questionamento inicial a ser realizado é: “como identificar e determinar a importância dos *stakeholders*?”, conforme cita Jepsen e Eskerod (2009). Em resposta a esta pergunta, Reed *et al* (2009) propõem que a identificação dos *stakeholders* pode ser feita de três diferentes métodos, sozinhos ou em conjunto, sendo eles: grupos focais, entrevistas semi-estruturadas; e amostragem “*snowball*” (REED *et al*, 2009). A partir desta indagação e sugestão, no presente trabalho optou-se por realizar através de entrevistas semi-estruturadas junto à organização que é foco deste estudo, ou seja, a Setu.

Ao se questionar a todos os entrevistados da Setu em relação à identificação de quais seriam os seus *stakeholders* verificou-se em todos os casos que para os mesmos, os *stakeholders* da Setu são as instituições que se fazem presentes no Conselho Consultivo do Paraná, ou seja, 44 membros, conforme Decreto Estadual n. 579/2003, já listados na seção anterior. Considerando ser a Setu um órgão público, a resposta inicial pode ser considerada lógica e politicamente correta, mesmo que o pesquisador tenha descrito o conceito de *stakeholder* adotado no presente trabalho que são as organizações que “afetam ou podem ser afetadas pela realização dos objetivos estratégicos de uma organização”. FREEMAN (1984, p.46)

Tem-se que a atual configuração dos membros do Conselho Consultivo do Paraná teve um processo de evolução ao longo do tempo conforme os dados constantes no marco regulatório do turismo no Paraná que evidencia a evolução da representatividade das instituições nos órgãos públicos responsáveis, observada no quadro 14. Tal processo auxilia, como destaca Pomeroy e Douvere (2008), na verificação de como e quando que os *stakeholders* são inseridos visando sustentação desta participação ao longo do tempo.

| Fase | Órgão / Ano de Criação | Membros |
|--|---|--|
| 1. Departamento de Turismo e Divulgação (DTD) - De 1943 a 1968 | Conselho Estadual de Turismo (1957) Fonte: Lei 3365/57 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Associação Comercial do PR 2. Sindicato do Comércio Hoteleiro e Similares 3. Sindicato dos Transportes Coletivos e Similares 4. Conselho de Defesa do Patrimônio Natural do Estado 5. Círculo de Estudos Bandeirantes 6. Museu Paranaense 7. Touring Clube do Brasil (Pr) 8. Prefeitura Municipal de Curitiba 9. Agências de Viagem e turismo do PR 10. Departamento de Cultura da Secretaria de Educação e Cultura 11. Diretor da DTD (Presidente) |
| 2. Empresa Paranatur - De 1969 a 1989 | Conselho Paranaense de Turismo – Cepatur (1969) Fonte: Lei 5948/69 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secretário de Estado dos Negócios do Governo (Presidente)* 2. Superintendente da Paranatur 3. Secretário de Estado dos Negócios do Transporte 4. Secretário de Estado dos Negócios de Educação e Cultura 5. 1 Representante do comércio e comércio varejista do PR 6. 1 Representante da Federação da indústria e agricultura 7. 1 Representante das agências de turismo do PR |
| 3. Fundação de Esporte e Turismo- Festur - De 1989 a 1995 | Conselho de Administração da Festur (1989) Fonte: 8986/89 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secretário Especial do Esporte e Turismo (Presidente) 2. Secretário de Estado da Educação 3. Diretor Presidente da Festur 4. Diretor de Adm e Finanças da Festur 5. Diretor de Esporte da Festur 6. Diretor de Turismo da Festur 7. 1 Representante da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral 8. 1 Representante dos funcionários da Festur |
| 4. Autarquia Paraná Turismo - De 1995 até o presente | Conselho de Administração da Pr Turismo (1995) Fonte: Lei 11066/95 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Secretário de Estado do Esporte e Turismo (Presidente) 2. Secretário de Estado de Planejamento e Coordenação Geral 3. 1 Representante da Secretaria de Estado da Administração 4. 1 Representante da Secretaria de Estado da Fazenda 5. Diretor Presidente da Paraná Turismo 6. Presidente da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH |

| | | |
|---|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 7. Presidente da Associação Brasileira dos Agentes de Viagens - ABAV 8. Presidente da Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Congressos e Convenções – ABEOC 9. Presidente do Sindicato dos Guias de Turismo do PR 10. 1 representante dos funcionários da Paraná Turismo. |
| <p>5. Secretaria de Estado do Turismo – Setu - De 2002 até o presente</p> | <p>Conselho Consultivo de Turismo do PR (2002) Fonte: Lei nº 13.986/02</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ABAV/PR – Associação Brasileira de Agências de Viagens; 2. ABBTUR/PR – Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo; 3. ABCMI – Associação Brasileira dos Clubes da Melhor Idade – PR; 4. ABEOC/PR – Associação Brasileira de Empresas de Eventos; 5. ABETA – Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura; 6. ABGTUR - Associação Brasileira dos Guias de Turismo; 7. ABIH/PR – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis; 8. ABLA – Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis; 9. ABRACCEF - Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras; 10. ABRAJET - Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo - Seccional Paraná; 11. ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes; 12. AMP – Associação dos Municípios do Paraná; 13. AMUTUR – Associação dos Municípios Turísticos do Paraná; 14. Associação Comercial do Paraná; Associação de Hostels do Estado do Paraná; 15. Banco do Brasil; 16. Caixa Econômica Federal; 17. Câmara Empresarial de Turismo do Paraná; 18. Ecoparaná; 19. EMATER - Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural; 20. Federação de Convention & Visitors Bureaux do Estado do Paraná; 21. FETHEPAR – Federação dos Empregados em Turismo e Hospitalidade do Estado do Paraná; 22. Fórum de Coordenadores dos Cursos |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Superiores de Turismo do Paraná;</p> <p>23. Fórum Estadual dos Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo;</p> <p>24. IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade;</p> <p>25. Instituto Municipal de Turismo de Curitiba;</p> <p>26. IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social;</p> <p>27. ISTS - Instituto Superior de Turismo Sustentável; Itaipu Binacional;</p> <p>28. Ministério do Turismo; Paraná Turismo;</p> <p>29. SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento;</p> <p>30. SEBRAE/PR – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas;</p> <p>31. Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul;</p> <p>32. Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu;</p> <p>33. SEDU - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano;</p> <p>34. SEEC - Secretaria de Estado da Cultura;</p> <p>35. SEED - Secretaria de Estado da Educação;</p> <p>36. SEMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos;</p> <p>37. SETP - Secretaria de Estado do Trabalho, Emprego e Promoção Social;</p> <p>38. SENAC/PR - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;</p> <p>39. SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural;</p> <p>40. SEPL - Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral;</p> <p>41. SESC/PR - Serviço Social do Comércio – Paraná;</p> <p>42. SETU - Secretaria de Estado do Turismo (Presidente);</p> <p>43. SINDEGTUR – PR – Sindicato Estadual dos Guias de Turismo do Paraná;</p> <p>44. SINDOTEL – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.</p> |
|--|--|--|

Quadro 14: Representação de entidades turísticas na administração pública

Fonte: Autor

* durante este período houve alteração da vinculação tanto da Paranatur quanto do Cepatur, sendo que a presidência ficava a cargo do Secretário de Estado a qual estas entidades ficavam vinculadas a saber: 1974 - Secretário da Indústria e Comércio; 1983 - Secretário de Estado da Cultura e Esporte, e 1986 - Secretário da Indústria e Comércio.

De acordo com o quadro acima se observa que na Fase 1: Departamento de Turismo e Divulgação (DTD) - de 1943 a 1968, havia relativa participação de entidades da sociedade civil, 8 das 11 instituições, no Conselho Estadual do Turismo. Porém, a partir da segunda fase da Empresa Paranatur (de: 1969 a 1989), onde criou-se o Conselho Paranaense do Turismo, 4 das 11 representações faziam parte do governo. Tem-se neste período a clara orientação do estado para a exploração comercial dos ativos turísticos no Paraná.

Nas fases seguintes, Fundação de Esporte e Turismo- Festur - De 1989 a 1995, e Autarquia Paraná Turismo - De 1995 até o presente, foi criado o Conselho de Administração das respectivas instituições mantendo-se a mesma diretriz de controle governamental. Destaca-se aqui o início da participação das instituições ABAV, ABIH e ABEOC.

Já na fase 5, Secretaria de Estado do Turismo – Setu - De 2002 até o presente, tem-se como órgão colegiado o Conselho Consultivo de Turismo do PR (2002), conforme orientação do Ministério do Turismo, que verificou-se a configuração atual dos seus membros que seria analisado visando identificar os *stakeholder* bem como compreender a atuação dos mesmos nas atividades da Setu.

Considerando que a participação de entidades privadas em órgão colegiados do poder público deve ser feita via mecanismos formais, verificou-se através dos dados descritos anteriormente que ao longo do tempo houve no setor do turismo baixa participação destas entidades, ocorrendo somente ainda na década de 1950 e após 2003 com uma maior representatividade de instituições privadas.

Ainda em se tratando de questões relacionadas à identificação dos *stakeholders* da Setu, foi solicitado aos respondentes da Setu, seis no total, que elaborassem uma listagem dos principais *stakeholders* da Secretaria. Ressalta-se que conceitualmente ser *stakeholder* na perspectiva que se está utilizando é ser “principal”, sem restrição da quantidade, dos quais foram identificados por todos:

1. Ministério do Turismo
2. Sebrae Paraná
3. Governo do Paraná
4. Fecomércio
5. ABAV / PR

6. ABIH
7. EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo
8. Gestores das instâncias de governança regionais / Órgãos municipais de turismo

Foram ainda citados por diferentes membros da Setu os seguintes *stakeholders*:

- a) Bancada Federal do Paraná
- b) C&VBureau Curitiba
- c) Conselho Consultivo de Turismo e suas câmaras temáticas
- d) Federação dos C&VB
- e) Agencia de Desenvolvimento do Turismo de Foz do Iguaçu
- f) ISTS-UFPR
- g) Senac.

Realizou-se alguns ajustes em relação à nomenclatura como, por exemplo, quando citado Sebrae, entendeu-se Sebrae-PR, para que pudesse homogeneizar a listagem, considerando que os mesmos referiam-se à atuação da entidade no âmbito estadual.

Tem-se que de 44 membros do Conselho Consultivo do Turismo do Paraná listados inicialmente, verifica-se que podem ser considerados chave para a realização dos objetivos estratégicos da Setu a listagem de apenas 8 instituições. A partir destas instituições foram realizados os detalhamentos de suas características, motivações e expectativas no relacionamento com a Setu descritas na seção seguinte desta pesquisa.

5.2 Características dos *Stakeholders*

Em relação às características dos *stakeholders*, a necessidade de se levantar a mesma foi destacada por Jepsen e Eskerod (2009), Reed *et al* (2009), Pomeroy e Douvere (2008) e Webb e Raffaelli (2008). Para os autores se faz necessário compreender os diferentes *stakeholders*; suas práticas, expectativas e interesses, buscando minimizar possíveis conflitos. Friedman e Mason (2004) e Reed *et al* (2009) destacam ainda a necessidade de se categorizar os *stakeholders* devido a necessidade de se monitorar os mesmos. O modelo utilizado neste trabalho é o de Mitchel *et al* (1997) que faz este processo através da determinação das características de poder, legitimidade e urgência.

Para levantar as características dos *stakeholders* da Setu selecionou-se apenas aqueles que foram citados pelos mesmos como sendo de “maior” importância para a realização dos objetivos da Setu. Desta forma são apresentadas no quadro 15, as características dos 08 principais *stakeholders*, listados pelos membros da Setu, a saber:

| STAKEHOLDERS | QUE RECURSOS ESTE POSSUI? (Pode ser recursos humanos, técnicos, financeiros, ou outro que achar relevante) | O QUE ELE VISLUMBRA DE IMPORTANTE AO RELACIONAR-SE COM A SETU | QUAL A IMPORTÂNCIA PARA SETU NO RELACIONAMENTO COM ELE | O MESMO POSSUI: 1 PODER; 2 LEGITIMIDADE; 3 URGÊNCIA. OBS: coloque apenas o número correspondente, sendo que pode ser mais que uma alternativa |
|-----------------------|--|---|--|---|
| Ministério do Turismo | Financeiros Técnicos Articulação Política Definição de Políticas (poder) Visão Descentralizada | Implementação de políticas no PR Implementação do Plano Nec. Tur Ações estratégicas | Parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos Apoio financeiro Braço operacional | 1, 2, 3 1, 2, 3 1, 2 1, 2, 3 1, 2, 3 1, 2, 3 |
| Sebrae PR | Financeiros Humanos Técnicos Networking Articulação | Atender a Política Estadual de Turismo Parceria para o desenvolvimento das propostas regionais Implementação Proj. Sebrae de Tur Legitimidade Definição de políticas públicas | Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual Networking com empresariado Formatação do Produto Paraná Participação da iniciativa privada do Tur Financeiro | 1, 2 1, 2 1, 2, 3 1, 2 2, 1 |
| Governo do Paraná | Financeiro Humano Técnico Articulação Político | Conhecimento Técnico para ações em parceria e que atendam ao plano de governo Crescimento econômico e social Importância institucional / status Interação setorial via secretarias | Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual Reconhecimento do Turismo como atividade econômica Importância Institucional Apoio Técnico / político operacional | 1, 2, 3 1, 2, 3 1, 2 1, 2, 3 |
| Fecomercio | Humanos Financeiro Técnico Networking Poder | Atender a Política Estadual de Turismo Parceria para o desenvolvimento das ações do SENAC e SESC Legitimidade / apoio político | Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (qualificação) Financeiro Legitimidade | 1, 2, 3 1, 2, 3 |
| ABAV | Recursos técnicos | Parceria no desenvolvimento de novos produtos para comercialização | Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (promoção e apoio à comercialização) | 2 1, 2 |

| | | | | |
|--|--|---|---|--------------------|
| | | Parceria para a realização de ações com seus representados | Aproximação e apoio com seus representados | |
| ABIH | Técnico Articulação | Parceria para a realização de ações com seus representados Ações estratégicas | Aproximação e apoio com seus representados Parceria | 1, 2 2 |
| EMBRATUR | Financeiro Técnico Humano | Parceria no desenvolvimento do destino Brasil (internacional) Apoio para implementação do Plano Nacional de Turismo (promoção internacional) | Parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos no mercado internacional Apoio financeiro e técnico para desenvolvimento de ações no mercado internacional | 1, 2, 3 1, 2, 3 |
| Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo | Contato direto com os atores envolvidos em cada uma das regiões turísticas | Ter o órgão oficial do turismo como parceiro para consolidação das instâncias com entidade representativa do turismo regional | Ter em cada região uma entidade representativa para apoiar a estruturação e consolidação de produtos turístico, além de fomentar a política pública de municipalização e regionalização do turismo, visando tornar a região em destino turístico. | 2, 3 |
| | | | | |

Quadro 15: Característica dos *Stakeholders* na visão da Setu

Fonte: Autor

A seguir são descritas as características dos *stakeholders* analisadas sob a perspectiva da Setu

Ministério do Turismo - Possui recursos financeiros, técnicos, articulação política. Definição de Políticas (poder), e Visão Descentralizada. Seu interesse na Setu é de realizar a implementação de políticas no Paraná, do Plano Nacional do Turismo e em Ações estratégicas. A Setu busca junto a este parceiro parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos e Apoio financeiro.

Sebrae PR - Possui recursos financeiros, humanos, técnicos, *networking*, e articulação. Seu interesse na Setu está em estabelecer parceria para o desenvolvimento das propostas regionais, implementação do Projeto Sebrae de Turismo, legitimidade, atuar junto a definição de políticas públicas e atender a Política Estadual de Turismo. A Setu busca no relacionamento com o Sebrae, parceria no desenvolvimento do Plano Estadual de Turismo, *Networking* com empresariado, formatação do produto Paraná, participação da iniciativa privada do Turismo e recursos financeiros.

Governo do Paraná - Possui recursos financeiros, humanos, articulação e político. Seu interesse na Setu é o conhecimento técnico para ações em parceria e que atendam ao plano de governo, crescimento econômico e social, importância institucional / status e interação setorial via secretarias. Para a Setu sua importância está em parceria no desenvolvimento do Plano Estadual, reconhecimento do turismo como atividade econômica, importância institucional e apoio técnico / político operacional.

Fecomercio - Possui recursos humanos, financeiros, *Networking* e poder. Seu interesse na Setu esta relacionado à parceria para o desenvolvimento das ações do SENAC e SESC, Legitimidade / apoio político e atender a Política Estadual de Turismo. A Setu busca parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (qualificação), recursos financeiros e legitimidade junto ao empresariado.

ABAV - Possui recursos de ordem técnica. Seu interesse junto a Setu se dá pela Parceria no desenvolvimento de novos produtos para comercialização e para a realização de ações com seus representados. A Setu espera da mesma parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (promoção e apoio à comercialização) e aproximação e apoio com seus representados.

ABIH - Possui recursos técnicos e de articulação. Interesse que possui pela Setu: parceria para a realização de ações com seus representados e ações estratégicas. O interesse da Setu esta na aproximação e apoio com seus representados.

EMBRATUR - Possui recursos financeiros, técnicos e humanos. Seu interesse na Setu é para parceria no desenvolvimento do destino Brasil (internacional) e apoio para implementação do Plano Nacional de Turismo (promoção internacional). A Setu quer a mesma parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos no mercado internacional e apoio financeiro e técnico para desenvolvimento de ações no mercado internacional.

Instâncias de Governança Regional / Órgão Municipais de Turismo - Seu principal recurso é o contato direto com os atores envolvidos em cada uma das regiões turísticas. Tem interesse na Setu para ter o órgão oficial do turismo como parceiro para consolidação das instâncias com entidade representativa do turismo regional. A Setu tem interesse na mesma para ter em cada região uma entidade representativa para apoiar a estruturação e consolidação de produtos turísticos, além de fomentar a política pública de municipalização e regionalização do turismo, visando tornar a região em destino turístico.

Tomando-se como base as proposições de Mitchel *et al* (1997), observa-se nesta pesquisa que o Ministério do Turismo, o Governo do Paraná, Sebrae e Fecomercio possuem os três atributos (poder, legitimidade e urgência), e quando isso ocorre, os gestores devem dar prioridade às reivindicações destes *stakeholders* e atendê-los imediatamente. O fato comum de acontecer é o caso de um *stakeholder* dominante adquirir o atributo de legitimidade e tornar-se um *stakeholder* definitivo, fato este que podemos observar em relação às instituições Embratur e Fórum dos Secretários e Dirigentes do Turismo. Já a ABAV e ABIH são *stakeholders* que possuem legitimidade e urgência e são denominados *stakeholder* dependentes, pois, devido à falta de poder, esses *stakeholders* dependem de outros para que suas vontades sejam atendidas.

Tem-se ainda para complementar a informação, o Quadro 16 que mostra as características da Setu na visão dos *Stakeholders*.

PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM RELAÇÃO SETU

| STAKEHOLDERS RELEVANTES | QUE RECURSOS A SETU POSSUI? | O QUE SUA INSTITUIÇÃO VISLUMBRA DE IMPORTANTE AO RELACIONAR-SE COM A SETU | QUAL A IMPORTÂNCIA PARA SETU NO RELACIONAMENTO COM SUA INSTITUIÇÃO | O MESMO POSSUI: 1 PODER; 2 LEGITIMIDADE; 3 URGÊNCIA. OBS: coloque apenas o número correspondente, sendo que pode ser mais que uma alternativa |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Sebrae PR | Técnicos disponíveis são de alto nível. | Parceria para atendimento de MPEs do setor. | Ponte na atuação com o meio empresarial. | 2 - Legitimidade |
| Fecomercio | | Parceria para o desenvolvimento de ações conjuntas para atender o comércio. | Parceria para o desenvolvimento de projetos público – privado. | |
| ABAV | Técnicos em nível insuficiente. | Parceria entre setor público e privado na realização que divulgue o turismo estadual. | Alavancar os destinos através da distribuição dos produtos turísticos do Paraná. | 2 - Legitimidade |
| ABIH | Recursos técnicos como ponto forte de destaque | Parceria para divulgar e reiniciar melhorias para o setor hoteleiro. Ponte de comunicação com órgãos públicos e privados. | Parceria para o desenvolvimento do setor hoteleiro e do turismo. | 2 - Legitimidade |
| EMBRATUR | Recursos humanos qualificados; | O relacionamento e a parceria da Setu com a nossa organização | Realização de esforços conjuntos voltados a promoção | 2 - Legitimidade |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | Boa infraestrutura instalada; Equipamentos adequados; Dotação orçamentária para a implantação dos programas e ações necessários ao alcance de seus objetivos estratégicos. | são considerados fundamentais, visto que ambas em suas esferas de competência tem objetivos em comum no que se refere a promoção turística internacional. | internacional de destinos e/ou produtos turísticos brasileiros contribui para o alcance dos objetivos e metas propostos pelo Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil. | |
| Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo | Recursos humanos qualificados; | Fortalecimento de uma política hierárquica | - | 1 – Poder 2 – Legitimidade 3 – Urgência |
| | | | | |

Quadro 16: Percepção dos *Stakeholders* classificados como relevantes em relação à Setu

Fonte: Autor

OBS: O Ministério do Turismo e o Governador do Paraná informaram a impossibilidade de responder ao roteiro de entrevista.

A seguir são descritas as características da Setu analisadas na perspectiva dos *stakeholders* identificados pela própria.

Sebrae PR

De acordo com o representante da instituição, a Setu possui como principal recurso os técnicos da mesma, ainda que em nível insuficiente. Vislumbra no relacionamento com a mesma parceria para o atendimento de MPEs do setor que representam 98% do seu total. Acreditam que para a Setu a importância está na articulação com o meio empresarial que o Sebrae possui. Tem ainda como principal característica a legitimidade.

Fecomercio

Para a instituição, a realização de parcerias para o desenvolvimento de ações conjuntas para atender o comércio bem como implementar as políticas públicas setoriais são os principais objetivos tanto da Fecomercio quanto da Setu. A instituição destaca a importância do relacionamento técnico no desenvolvimento dos projetos.

ABAV

De acordo com o representante da instituição, a Setu possui bons técnicos, porém em quantidade inadequada. Crêem que na parceria entre setor público e privado para alavancar os destinos turísticos e relatam que a principal característica da instituição é a legitimidade que a mesma possui.

ABIH

De acordo com a ABIH, a Setu possui como ponto de destaque seus recursos técnicos. Vislumbram e possuem uma parceria para divulgar e reivindicar melhorias para o setor hoteleiro atuando como ponte de comunicação com órgãos públicos e privados. Descrevem que a Setu busca parceria para o desenvolvimento do setor hoteleiro. Para a ABIH a legitimidade é a principal característica da Setu.

EMBRATUR

De acordo com o representante da Embratur, a Setu possui recursos humanos qualificados, boa infraestrutura instalada, equipamentos adequados, dotação orçamentária para implantação dos programas e ações necessários ao alcance de seus objetivos estratégicos. Buscam parceria, visto que ambas em suas esferas de competência têm objetivos em comum, no que se refere à

promoção turística internacional (implementação do Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil). Tem ainda como principal característica a legitimidade.

Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo

Para a presidente dos gestores de instâncias regionais do turismo tem-se que os principais recursos que a Setu possui são os recursos humanos, buscam fortalecer a política hierárquica, ou seja, a atual configuração do processo decisório do turismo no Paraná. Em relação às características da Setu tem-se que para a instituição a mesma possui poder, legitimidade e urgência.

Ao se realizar a classificação proposta por Mitchel *et al* (1997) em relação à percepção da Setu por seus *stakeholders*, verifica-se que a mesma pode ser categorizada como possuidora de legitimidade, ou seja, o que possui apenas o atributo da legitimidade é o *stakeholder* arbitrário, que por não ter poder nem urgência, os administradores não sofrem pressão para atender as suas necessidades, entretanto eles são os principais público-alvo para receber ajudas filantrópicas.

5.3 Atuação dos *Stakeholders* nas Atividades da Setu

Desde a criação da Setu no final de 2002, a sua operacionalização, já em 2003, se deu de forma participativa. Para tanto os membros do Conselho Consultivo do Turismo são regularmente convocados, bimestralmente, para auxiliar na definição das atividades estratégicas da Setu, via reuniões ordinárias (seis ao ano) e extra-ordinárias quando necessário.

Se faz necessário, neste momento, realizar algumas ressalvas quanto ao indicador utilizado logo a seguir relacionado à presença dos membros do Conselho Consultivo e das Câmaras Temáticas nas reuniões colegiadas, já que a presença em uma reunião não precisamente significa participação. Desta forma, procurando minimizar esta lacuna, passou-se inicialmente à análise de todas as Atas do Conselho Consultivo no período de 2002 a 2009 para verificar a efetividade da participação dos seus membros.

A partir da análise das Atas do Conselho Consultivo verificou-se que o mesmo, em um primeiro momento, teve a participação dos membros com falas e argumentações durante o processo de definição dos Conselheiros, bem como na elaboração do Regimento da Instituição. Nesta fase destacaram-se os membros da Setu e o representante da Fecomércio. Nas reuniões que se seguiram, verificou-se que o Conselho passou a ter um caráter mais informativo e deliberatório considerando que as questões de ordem técnica passaram a ser discutidas nas Câmaras Temáticas. Em sua maioria, as Atas registram as falas do presidente do Conselho e de acordo com o tema abordado sempre é convidado o Coordenador da Câmara Temática para relatar os assuntos relacionados às suas esferas de atuação. Como exemplo de questões específicas relacionadas ao processo de planejamento das atividades da Setu, repetidas vezes foi solicitado à Coordenadora de Planejamento Turístico para realizar explanação aos presentes.

Já no que se refere às memórias das reuniões das Câmaras Temáticas, não foram feitas atas de reunião, foi necessário recorrer aos Coordenadores Técnicos das Câmaras para verificar tal informação. Tem-se que as reuniões ocorrem com a mesma periodicidade das reuniões do Conselho, ou seja, bimestralmente. Cada Câmara possui uma Coordenação Geral e uma Coordenação Técnica, esta última exercida por um membro vinculado à Setu.

Quanto à participação dos membros do Conselho nas Câmaras, conforme relatado por duas Coordenações Técnicas, tem-se que a presença pode ser utilizada como indicador, porém se faz necessário realizar algumas correções no caso de entidades como o Sebrae/Pr e a Fecomercio juntamente com seus órgãos (Sesc, Senac e Câmara de Turismo), que apesar de dificuldades de agenda atuam de maneira constante nas atividades do turismo. Relatam ainda que há, de acordo com a demanda, um maior envolvimento das entidades, como por exemplo na Câmara de Segmentação Turística. Quando se trata de assuntos relacionados ao turismo de aventura, a ABETA tem um envolvimento maior considerando que se trata do objetivo social da mesma.

Atualmente existe ainda uma reunião que precede a reunião do Conselho com o chamado Grupo dos Dez, que são os 10 coordenadores, geral e técnico, das cinco Câmaras Temáticas, atividade esta iniciada em 2009. Estes coordenadores reúnem-se para fechar a pauta da reunião do Conselho, considerando que normalmente há restrições de tempo. Inicialmente cada coordenador relata o que foi tratado em sua Câmara e posteriormente sugere que itens

podem ser colocados na pauta do Conselho. Registra-se aqui que atualmente tem-se algumas dificuldades com a Câmara Temática de Segmentação (sem coordenação geral) e a Câmara de Infra-estrutura (dificuldades de agenda do coordenador geral).

Considerando ainda que alguns assuntos devam ter ciência de todos os membros do Conselho, foi criado o Informativo das Câmaras, o qual contém um resumo dos principais assuntos das Câmaras. A operacionalização do informativo ocorre via envio dos assuntos tratados e encaminhamentos das Câmaras pelo Coordenador Geral / Técnico ao Secretário Executivo do Conselho, Sra. Deise, que faz a organização e padronização das informações e encaminha a todos os Conselheiros.

Salienta-se então que o indicador mais próximo para se mostrar a participação / comprometimento continua sendo a presença nas reuniões, mesmo que este possua limitações.

O quadro 17 lista os 44 membros / participantes do Conselho Consultivo de Turismo do Paraná:

| STAKEHOLDERS | COMPARECIMENTO NAS REUNIÕES | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| | TOTAL | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| ABAV/PR | 84,6% | 100,0% | 100,0% | 85,7% | 83,3% | 66,7% | 80,0% | 83,33% |
| ABBTUR/PR | 66,7% | 66,7% | 50,0% | 100,0% | 33,3% | 83,3% | 60,0% | 66,67% |
| ABCMI | 23,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 80,0% | 83,33% |
| ABEOC/PR | 59,0% | 66,7% | 50,0% | 57,1% | 50,0% | 50,0% | 100,0% | 50,00% |
| ABETA | 17,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 50,0% | 20,0% | 33,33% |
| ABGTUR | 89,7% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 83,3% | 66,7% | 100,0% | 83,33% |
| ABIH/PR | 71,8% | 66,7% | 33,3% | 71,4% | 100,0% | 66,7% | 60,0% | 100,00% |
| ABLA | 12,8% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 33,3% | 20,0% | 16,67% |
| ABRACCEF | 25,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 83,3% | 16,7% | 20,0% | 50,00% |
| ABRAJET | 69,2% | 0,0% | 50,0% | 85,7% | 66,7% | 50,0% | 100,0% | 100,00% |
| ABRASEL | 25,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 33,3% | 40,0% | 50,00% |
| AMP | 12,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 16,7% | 0,0% | 0,00% |
| AMUNORPI | 2,6% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,00% |
| AMUTUR | 94,9% | 100,0% | 83,3% | 100,0% | 100,0% | 83,3% | 100,0% | 100,00% |
| Associação Comercial do PR | 17,9% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 40,0% | 50,00% |
| Assoc. de Hostels do PR | 56,4% | 0,0% | 0,0% | 28,6% | 83,3% | 100,0% | 100,0% | 66,67% |
| Banco do Brasil | 38,5% | 100,0% | 83,3% | 28,6% | 50,0% | 33,3% | 0,0% | 0,00% |
| Caixa Econômica Federal | 64,1% | 100,0% | 100,0% | 85,7% | 33,3% | 33,3% | 40,0% | 66,67% |
| Câmara Empresarial de Tur/PR | 28,2% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 60,0% | 100,00% |
| CIC | 17,9% | 66,7% | 83,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,00% |
| Ecoparaná | 84,6% | 66,7% | 83,3% | 100,0% | 66,7% | 100,0% | 100,0% | 66,67% |
| EMATER | 53,8% | 0,0% | 16,7% | 85,7% | 66,7% | 50,0% | 40,0% | 83,33% |
| Federação de C&V Bureaux PR | 59,0% | 0,0% | 0,0% | 28,6% | 100,0% | 66,7% | 100,0% | 100,00% |

| | | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| FETHEPAR | 10,3% | 0,0% | 16,7% | 14,3% | 0,0% | 16,7% | 20,0% | 0,00% |
| Fórum de Coord. dos Cursos Superiores de Turismo PR | 66,7% | 66,7% | 66,7% | 57,1% | 66,7% | 50,0% | 80,0% | 83,33% |
| Fórum do Turismo Sustentável no Estado do Paraná | 41,0% | 100,0% | 100,0% | 85,7% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 0,00% |
| Fórum Estadual dos Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo | 59,0% | 100,0% | 50,0% | 57,1% | 50,0% | 100,0% | 60,0% | 16,67% |
| IBQP | 10,3% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,00% |
| Instituto Municipal de Turismo de Curitiba | 71,8% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 66,67% |
| IPARDES | 33,3% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 100,0% | 100,00% |
| ISTS | 28,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 60,0% | 33,33% |
| Itaipu Binacional | 79,5% | 66,7% | 83,3% | 85,7% | 100,0% | 66,7% | 60,0% | 83,33% |
| Ministério do Turismo | 25,6% | 66,7% | 66,7% | 42,9% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,00% |
| Paraná Turismo | 94,9% | 100,0% | 100,0% | 85,7% | 83,3% | 100,0% | 100,0% | 100,00% |
| SEAB | 12,8% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 40,0% | 16,67% |
| SEBRAE/PR | 76,9% | 100,0% | 50,0% | 85,7% | 66,7% | 100,0% | 100,0% | 50,00% |
| SEIM | 46,2% | 0,0% | 16,7% | 71,4% | 50,0% | 83,3% | 60,0% | 16,67% |
| Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu | 20,5% | 0,0% | 0,0% | 42,9% | 0,0% | 33,3% | 40,0% | 16,67% |
| SEDU | 17,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 60,0% | 33,33% |
| SEEC | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 28,6% | 33,3% | 50,0% | 20,0% | 83,33% |
| SEED | 7,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,00% |
| SEMA | 53,8% | 0,0% | 33,3% | 42,9% | 66,7% | 83,3% | 80,0% | 50,00% |
| SENAC/PR | 89,7% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 83,3% | 100,0% | 80,0% | 66,67% |
| SEMAR | 5,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 16,67% |
| SEPL | 64,1% | 0,0% | 33,3% | 100,0% | 83,3% | 50,0% | 80,0% | 66,67% |
| SESC/PR | 71,8% | 0,0% | 0,0% | 85,7% | 83,3% | 100,0% | 100,0% | 100,00% |
| SETP | 12,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 60,0% | 33,33% |
| SETU | 100,00% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,00% |
| SINDEGTUR – PR | 30,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 83,3% | 60,0% | 66,67% |
| SINDOTEL | 76,9% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 83,3% | 50,0% | 60,0% | 50,00% |
| TOTAL PRESENTES (MÉDIA ANUAL) | 22,48 | 17,67 | 18,33 | 22,57 | 22,67 | 24,33 | 27,80 | 27,00 |

Quadro 17: Presença dos membros do Conselho Consultivo do Paraná nas reuniões ordinárias

Fonte: Autor

Verifica-se uma evolução da participação destas instituições, onde no primeiro ano da criação da Setu tinha-se uma presença média de 17,67 participantes, chegando em 2009 a 27 participantes. Apesar da evolução verifica-se um baixo envolvimento no processo de definição / desenvolvimento das atividades turísticas no Estado.

Ao se analisar a mesma lista, utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em 60% (ver instituições em negrito), das reuniões realizadas a lista de instituições seriam apenas 19 que se fizeram presentes. Verifica-se uma pequena evolução da participação destas (19), onde no primeiro ano da criação da Setu tinha-se uma presença

média de 68,76%, chegando em 2009 a 76,52%, maior percentual desde sua criação. Dentre estas instituições verifica-se um nível de envolvimento, a priori, elevado, considerando apenas a participação nas reuniões promovidas pelo Conselho Consultivo.

Procedeu-se ainda a análise das Câmaras Temáticas para verificar a participação de seus membros. É apresentada em relação a cada uma das mesmas a listagem de todos os seus integrantes e posteriormente é apresentada uma listagem com os membros que obtiveram participação superior a 60% (sessenta por cento) nas reuniões realizadas.

a) Segmentação do Turismo

Em relação à Câmara Temática de Segmentação do Turismo, verifica-se que a mesma teve suas atividades iniciadas em 2007, sendo que até 2009 foram realizadas 11 reuniões. Destas observa-se, que em média, compareceram às atividades da mesma 58,18% dos participantes, média esta mantida também nos anos de 2008 e 2009 (2007 ocorreram apenas 1 reunião). Verifica-se ainda que instituições como o SINDOTEL e ABCMI diminuíram suas participações na Câmara durante 2009. Atuaram ainda como convidadas as instituições como Secretaria de Estado da Indústria, do Com. e Assuntos do Mercosul, IPARDES, EMATER, AMUTUR.

Ao se analisar a mesma lista, utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em 60%, tem-se que 64,28 % (9 de 14) das instituições podem ser consideradas com presença ativa junto a Câmara sendo que destas a média de presença chega a 76,74%. Destaca-se a presença (81,8%) da Associação de Holstels do PR, da Federação dos C&VB e da Paraná Turismo, bem como da CC&VB (81,8%) e da Setu (100%) que são os Coordenadores Geral e Técnico da Câmara.

b) Regionalização do Turismo

Em relação à Câmara Temática de Regionalização do Turismo, verifica-se que a mesma teve suas atividades iniciadas já em 2003 em conjunto com as atividades da Setu, sendo que até 2009, foram realizadas 37 reuniões. Destas verifica-se que, em média, compareceram às atividades da mesma 37,28% dos participantes, havendo um ligeiro crescimento de 2003 até 2009. O pico de presença média das instituições foi, em 2008, de 46% de participação. Atuaram ainda como convidadas, as instituições como Itaipu Binacional, Fecomércio e Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu.

Seguindo o mesmo procedimento de analisar a mesma lista e utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em 60% (ver instituições em negrito), observa-se que somente 28 % (7 de 25) das instituições podem ser consideradas com participação ativa junto à Câmara sendo que destas a média de participação chega a 76,46%. Destaca-se a participação do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba (89,2%), do Senac/Pr (94,6%) e da Setu (100%). Verifica-se ainda que em relação aos participantes considerados assíduos da Câmara, houve uma queda de participação entre 2003 (85,71% - maior participação) e 2009 (65,71% - menor participação).

c) Qualificação do Produto

Em relação à Câmara Temática de Qualificação do Produto, verifica-se que a mesma teve suas atividades iniciadas somente em 2008, sendo que até 2009 foram realizadas 10 reuniões. Destas verifica-se que, em média, compareceram às atividades da mesma 37,08% dos participantes, sendo que houve um ligeiro crescimento de 2008 (35,83) para 2009 (38,33%). Atuaram ainda como convidados instituições como ABETA, IBQP, AMUTUR.

Ao analisar a mesma lista e utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em 60% (ver instituições negritadas), verifica-se que somente 33,33 % (8 de 24) das instituições podem ser consideradas com participação ativa junto à Câmara sendo que destas a média de participação chega a 72,5%. Destaca-se a participação da Paraná Turismo (90%) e da Setu (90%). Observa-se que em ambos os anos onde se teve reunião da referida Câmara, a participação média de seus integrantes foi de 72,5%.

d) Financiamento e Investimento

Em relação à Câmara Temática de Financiamento e Investimento, verifica-se que a mesma teve suas atividades iniciadas somente em 2004, sendo que até 2009 foram realizadas 15 reuniões. Destas verifica-se que, em média, compareceram às atividades da mesma 45,41% dos participantes, sendo que neste período, nos anos de 2004 e 2005, tiveram participação média de 25%, crescendo em 2005 e chegando ao seu maior patamar em 2008 com 63,55% de participação. Em 2009 recuou para 35,41%. Atuaram ainda como convidadas instituições como Câmara Empresarial de Tur/PR, FETHEPAR, SENAR, FIEP.

Analisando a mesma lista e utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em pelo menos 60% (ver instituições em negrito), observa-se que somente 25 % (4 de 16) das instituições podem ser consideradas com participação ativa junto

à Câmara sendo que destas a média de participação chega a 83,33%. Destaca-se na referida Câmara que a participação destes quatro membros é crescente desde de sua instalação.

e) Promoção e Comercialização do Produto Paraná

Em relação à Câmara Temática de Promoção e Comercialização, verifica-se que a mesma teve suas atividades iniciadas em 2005, sendo, que até 2009 foram realizadas 13 reuniões. Destas verifica-se que, em média, compareceram as atividades da mesma 42,32% dos participantes, sendo que neste período os anos de 2005 e 2006 tiveram participação média de 45% decrescendo em 2009 para 40% de participação. Atuaram ainda como convidadas instituições como ABETA, ADETUR, SEIC, Fórum do Turismo Sustentável no Estado do Paraná.

Ao analisar a mesma lista e utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em pelo menos 60% das reuniões realizadas (instituições em negrito) tem-se que somente 30 % (6 de 20) das instituições podem ser consideradas com participação ativa junto à Câmara sendo que destas a média de presença chega a 88,45%, demonstrando a grande interação destes membros. Destaca-se na referida Câmara que a participação destes quatro membros é crescente desde sua instalação chegando em 2009 com participação de 93,33%.

Ao realizar o cruzamento da participação das entidades que integram mais de um grupo tem-se o seguinte quadro:

| | Câmaras Temáticas | | | | |
|-------------------------|-------------------|----------------|--------------|---------------|----------|
| | Segmentação | Regionalização | Qualificação | Financiamento | Promoção |
| 1. ABAV | X | | | | |
| 2. ABETA | X | | | | |
| 3. Ass. Hostels | X | | X | | |
| 4. ABGTUR | | X | X | | |
| 5. AMUTUR | | X | X | | |
| 6. C&VB | X | | | | |
| 7. Caixa | | | | X | |
| 8. EcoPR | X | X | | X | |
| 9. Fed. C&VB | X | | | | X |
| 10. Fórum Coordenad. | | X | X | | |
| 11. Inst. Munc. Tur | X | X | X | | X |
| 12. Ipar-des | | | X | | |
| 13. PrTur | X | | X | X | X |
| 14. Senac | | X | X | | |
| 15. Sesc | | X | | | |
| 16. Setu | X | X | X | X | X |

Quadro 18: Cruzamento da participação das entidades que integram mais de um grupo

Fonte: Autor

Verifica-se que ao realizar os cruzamentos entre as entidades que efetivamente estão presentes nas reuniões junto às Câmaras Temáticas, tem-se grande concentração nos órgãos públicos do setor turístico como a Setu, Paraná Turismo, EcoParaná e Instituto Municipal do Turismo, todos participando em pelo menos 3 das 5 Câmaras Temáticas.

Sobre a temática principal abordada em tais reuniões, tem-se uma síntese das mesmas no anexo E. Outro aspecto que deve ser destacado, diz respeito ao relativo baixo envolvimento das instituições, conforme suas presenças nos órgãos colegiados, tendo os órgãos públicos que funcionar como força motriz do processo.

5.4 Institucionalizando a participação dos *stakeholders*

Conforme exposto acima, verifica-se que o processo de participação dos *stakeholders* junto à SETU tem clara influência do Ministério do Turismo, que, percebendo uma lacuna nos Estados da Federação, sugere uma “nova estrutura” aos órgãos gestores do turismo estadual, conforme descreve um dos informantes da pesquisa:

“...quando nós estávamos estruturando a secretaria tinha também a estruturação do Ministério do Turismo que estava acontecendo no mesmo tempo... assim foram feitas reuniões junto aos órgãos estaduais de turismo para que nós nos adequássemos a algumas diretrizes que estariam sendo implementadas pelo Ministério... uma delas é o processo de regionalização... acabou que as instâncias estaduais foram se organizando conforme estas diretrizes, que no nosso caso, houve um alinhamento de nossa estrutura organizacional...” (Coordenadora de Planejamento)

Tem-se neste sentido que a hipótese de nível organizacional proposta por DiMaggio e Powell (1983, p.155) é válida para o presente estudo, já que, conforme descrevem os autores, “quanto mais ambíguas forem as metas de uma organização, maior será a probabilidade de ela se transformar, com base em modelos que ela perceba como sendo bem sucedidos”. Agranoff e MacGuirre (2003) destacam o quão importante é a integração dos *stakeholders* no processo de planejamento da estrutura pública que também é percebida no caso.

O processo de sugestão pelo Ministério do Turismo de uma estrutura organizacional na qual tivesse a participação dos diversos *stakeholders*, teve um caráter de isomorfismo coercitivo considerando que os órgãos estaduais deveriam alinhar-se com as novas diretrizes do Ministério.

“acontece assim, eles explicitam para gente como eles farão o aporte de recursos... aí, de certa forma, temos que nos estruturar... e é claro que isso auxilia...” (Coordenadora de Planejamento)

Conforme descrevem Meyer e Rowan (1977), as organizações que incorporam elementos racionais já institucionalizados pela sociedade em suas estruturas formais, maximizam a sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidade de sobrevivência. Dimaggio e Powell (1983) complementam dizendo que as mudanças são também motivadas pela busca de legitimidade, não somente pela eficiência. Tolbert e Zucker (1988) e Berger e Luckmann (2001) destacam que a incorporação de mitos institucionalizados faz com que as organizações se tornem mais legítimas e aumentem sua capacidade de sobrevivência. Tais aspectos estão presentes no caso estudado

No que tange ao processo de institucionalização, observam-se alguns marcos (ou fases), conforme classificação proposta por Tolbert e Zucker (1998): habitualização, objetificação e sedimentação, ilustrados na figura 7:

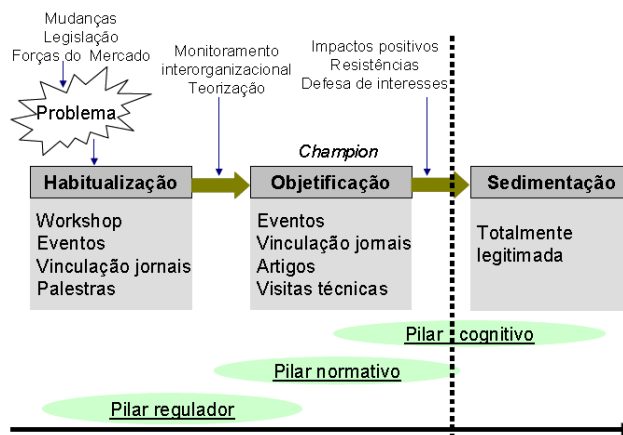


Figura 7: Processo de Institucionalização da Participação dos *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1998)

Na primeira fase, a habitualização – a geração de novos arranjos estruturais em resposta aos problemas, pode-se identificar que o setor turístico passa a ter, a partir de 2002, sua importância ressaltada considerando que o mesmo ganha um Ministério junto ao Governo Federal. Tal fator cria, em nível estadual, expectativas em relação à disponibilização de recursos bem como definição de diretrizes para o setor. Ressalta-se que, no presente caso, a estrutura que se havia no Estado em relação ao setor do turismo, não contemplava a

participação dos *stakeholders* nas decisões das políticas do setor, já que até a década de 1990, o Estado possuía ativos turísticos explorados comercialmente, ou seja, mais um concorrente.

Outra fase que fica clara é a objetificação, quando a estrutura já está em um estágio mais disseminado e permanente. Nessa etapa, ressalta-se que pode surgir a figura do *champion*, ou seja, protetor do projeto que, no presente caso, não foi identificado. Nesta etapa, que pode ser considerada por volta do ano de 2003, tem-se que o setor produtivo (empresas e entidades setoriais) passa a ter maior participação nas definições das políticas públicas setoriais. Verifica-se que a estrutura sugerida pelo Mtur, que contemplava tal participação é implementada no Estado conforme as leis estaduais e as atividades são implementadas através do Conselho Consultivo do Turismo, órgão responsável pela definição de tais políticas. Esta etapa DeHart-Davis (2009) e DeLeon e Varda (2009) destacam como sendo essencial para que conjuntamente com os relacionamentos válidos e formas de controle aplicadas sistematicamente, obtenha-se a eficácia das entidades públicas.

Durante a fase de objetificação, fazendo uma alusão aos pilares regulador, normativo e cognitivo proposto por Scott (1995), observa-se que houve, em um primeiro momento, uma ênfase na fixação de leis e regulamentos (pilar regulador) por parte dos governos federal e estadual, porém a estrutura ainda não pode ser considerada objetificada já que muitos dos integrantes do Conselho ainda não tem participação regular no mesmo, ou seja, compreendem a importância de sua participação na definição das políticas setoriais (de 44 membros apenas 19 tem presença maior que 60% do total das reuniões) o que pode afetar a participação e o comprometimento dos *stakeholders* do setor para com as políticas, mesmo que se considerem instituições como Sebrae/Pr e Fecomercio, destacadas como sendo participantes efetivos, o número de entidades é considerado relativamente baixo.

Desta forma pode-se destacar que a participação dos *stakeholders* junto às organizações é fundamental para a realização de seus objetivos estratégicos (Freeman, 1984), ou seja, a eficácia organizacional deve ser medida pela habilidade da organização de lidar com todos os agentes que têm vínculos com a mesma, considerando, conforme relata Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000), possíveis custos implícitos da sua não observância.

Assim, pode-se afirmar que a participação dos *stakeholders* junto à SETU está em uma fase importante para iniciar o processo de sedimentação, buscando sair da teorização e galgando

para a apresentação de resultados positivos, que possam ser relacionados à estrutura que foi criada. A não observância desse importante componente, ou seja, do pilar cognitivo, poderá invalidar sua legitimidade. Portanto, o atual arranjo institucional encontra-se em uma fase crítica, cujo desfecho poderá confirmar a efetividade do atual modelo de relação entre a SETU e os seus *stakeholders* ou dar espaço a um novo padrão de relações institucionais.

5.5 Analisando a atuação dos *Stakeholders* da Setu

Em relação ao processo de análise dos *stakeholders*, a mesma foi conduzida a partir da perspectiva da Setu, sendo que foram utilizados alguns dos parâmetros descritos por Freeman (1984), Mitroff (1983) e Reed, Graves e Dandy (2009), a saber: identificar *stakeholders*; diferenciar os mesmos categorizando-os; verificar relacionamentos entre *stakeholders*, as propostas e as motivações; identificar os recursos impostos, que podem ser: material, simbólico, físico, status, informacional, habilidade e o comprometimentos de ordem legal e de outros tipos.

Tomou-se como base ainda a definição clássica *stakeholder* de Freeman “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984 p. 46).

No que tange ao processo de identificação dos *stakeholders* da Setu, verifica-se que os mesmos, a priori, foram considerados todos os membros do Conselho Consultivo do Turismo do Paraná composto por 44 entidades. Porém verificou-se neste processo que a escolha de tais membros foi induzida pelo Ministério do Turismo que durante o processo de sua estruturação sugeriu aos órgãos estaduais responsáveis pelo turismo uma maior participação da comunidade conforme verificado a seguir:

“...em 2002, quando nós estávamos estruturando a secretaria tinha também a estruturação do Ministério do Turismo que estava acontecendo no mesmo tempo... assim foram feitas reuniões junto aos órgãos estaduais de turismo para que nós nos adequássemos a algumas diretrizes que estariam sendo implementadas pelo Ministério... uma delas é o processo de regionalização... acabou que as instancias estaduais foram se organizando conforme estas diretrizes, que no nosso caso houve um alinhamento de nossa estrutura organizacional... isso você pode encontrar mais informações no site do ministério .. lá tem o Plano Nacional do Turismo 2003 – 2007 que fala sobre estas diretrizes...” (Coordenadora de Planejamento da Setu)

Tem-se que tal processo, conforme descreve Prell, Hubacek, e Reed (2009) e Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008), pode ser usada para evitar conflitos, assegurar a não

marginalização de determinados grupos e representar razoavelmente interesses diversos. Em contrapartida pode prejudicar o comprometimento de algumas entidades, já que as mesmas não precisamente tinham ou têm a cultura de participação em conselhos para se determinar políticas públicas setoriais, conforme foi apresentado no quadro Representatividade de Entidades turísticas na Administração Pública na página 168. Tal fato fica evidente ao se analisar a presença das entidades nas reuniões do Conselho, quando se observa os relatos dos Coordenadores Técnicos das Câmaras bem como o fato de que apenas 19 entidades têm presença superior a 60% das reuniões realizadas desde a criação da Setu.

Beierle (2002) descreve que a intensiva participação dos *stakeholders* contribui para o processo de tomada de decisão legítima, bem como que a participação pode realçar a tomada de decisão dos *stakeholders*. Reed (2008) destaca que a qualidade das decisões tomadas em conjunto é influenciada pela forma como se conduz a participação dos *stakeholders* e a baixa presença pode evidenciar que o processo pela busca da legitimidade está sendo prejudicado no que se refere ao envolvimento das instituições. Por mais que se tenha elevada participação dos membros que estão presentes com maior frequência nas reuniões do Conselho, enquanto órgão público, se faz necessário que suas políticas se ramifiquem pelo setor do turismo como um todo. Reed (2008) relata ainda que a sustentação deste processo passa pela concessão, equidade, confiança e aprendizagem que somente ocorrerão quando houver comprometimento efetivo das instituições.

Ao se relacionar os *stakeholders* por categorias (poder, legitimidade e urgência), tal categorização foi feita inicialmente pelos membros da Setu, conforme propõe Reed *et al* (2009) sobre a classificação analítica, onde se observou homogeneidade dentre os respondentes, seis no total, o que evidencia clareza da importância dos mesmos entre a equipe. Foram listados inicialmente como sendo mais importantes: Ministério do Turismo, Sebrae Paraná, Governo do Paraná, Fecomércio, ABAV / PR, ABIH, EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, Gestores das instâncias de governança regionais / Órgãos municipais de turismo. Todos com pelo menos cinco respondentes citando os mesmos.

Ao serem abordados os recursos disponíveis, relacionamentos, interesses, motivações e comprometimento, verificam-se que as instituições Ministério do Turismo, Sebrae Paraná, Governo do Paraná e Fecomércio são listadas como sendo importantes e possuidoras de recursos necessários à Setu. Entretanto, ao se avaliar a frequência das mesmas nas reuniões do

Conselho Consultivo, verifica-se baixa frequência do Mtur e Fecomercio, podendo ser indicativo de comprometimento relativamente menor ao despendido pela Setu. Já o Sebrae e o Governo do Paraná, via suas Secretarias, tem-se verificado alto grau de envolvimento. Instituições como ABAV e ABIH foram consideradas possuidoras de relativa importância e legitimidade, sendo que se observa que as mesmas retornam a Setu na mesma proporção colaborando com o desenvolvimento do Conselho Consultivo do Turismo, desde a década de 1990. Tem-se ainda as Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo que possuem alta importância relativa, porém baixa participação no Conselho. A Embratur que possui importância relativa para a Setu, porém não tem cadeira junto ao Conselho, e o Instituto Municipal do Turismo de Curitiba, que não tem importância relativa alta, porém tem participação elevada junto ao Conselho. Aqui se pode destacar a natureza política desta característica já que o Governo Estadual e a Prefeitura de Curitiba são governados por legendas partidárias concorrentes o que, de certa forma, distancia o órgão municipal do estadual. Weible (2007) afirma que tais tensões políticas necessitam ser minimizadas para o desenvolvimento das atividades técnicas do setor.

Conforme descrevem Roloff (2008) e Zakhem (2008), a organização deve ser capaz de compreender o seu nível de relacionamento com seus *stakeholders*, buscando identificar possíveis relações de dependência de recursos que possam haver, de acordo com o que alertam Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008). Neste sentido tem-se que a Setu possui significativas restrições orçamentárias, orçamento de 2009 foi de R\$11.492.260,00 conforme informado pelo Secretário de Estado do Turismo e assim relatado por alguns informantes:

Sei que ele é muito baixo [orçamento], eu posso ver aí, mas ele é bem baixinho, ele é bem baixo é a secretaria que tem menos recurso.
Assessora da Coordenadoria de Relações Institucionais

Na verdade a gente não tem quase nada de recursos... acaba ficando apenas para pessoal... para falar a verdade to meio cansado disso... para você ter noção para conseguir alguma coisa você tem que implorar... os computadores estão todos velhos .. mas ninguém não quer nem saber disso... agora por esse ano a coisa ficou pior, na verdade a queda da arrecadação do Estado fez com que o governo tomasse medidas de contenção ...
Diretor Geral da Setu

Tal fato faz com que se enfraqueça a relação da Setu enquanto órgão oficial de Estado, considerando que muitos dos pleitos, normalmente relacionados a recursos financeiros, não poderão ser atendidos. Faz-se necessário ainda esclarecer ainda como funcionam os recursos

públicos do turismo para uma melhor compreensão de possíveis fragilidades do setor. A Assessora da Coordenadoria de Relações Institucionais assim relata o funcionamento:

A gente tem um papel aqui, uma das âncoras, vamos dizer daqui, eu trabalho muito com a parte de financiamento e investimento né, tanto é que uma das câmaras temáticas que é ligada ao Conselho tá aqui na Coordenadoria, (inint) que é a coordenadora. **Então nosso papel assim é essa questão das emendas parlamentares, recurso pro turismo, a gente não atua diretamente a gente tem um papel muito de mobilizador dos municípios entre os estados, na verdade a gente fica no meio ali tentando, por exemplo, agora que tá na época de busca de emendas né, a Eliane principalmente fez muito dessa mobilização dos municípios para eles verem com o secretário de turismo com os prefeitos, fazerem levantamento, pesquisarem, ver o que é importante no turismo pro município se articularem com seus deputados pra reivindicar pra pedir, fazer o pleito né de recursos ao orçamento da União, e daí o que a gente faz? A gente mais ou menos tenta acompanhar, daí eles mandam pra nós, a gente monta essas planilhas dentro das diferentes áreas de infra-estrutura, capacitação, promoção e comercialização do turismo, monta um caderno desse tipo (inint), a gente monta esse caderno de pleitos né e... a semana passada por exemplo, a Eliane esteve em todos os gabinetes, de todos os Estados, pegando isso, mostrando, entregando para eles terem, saberem o que o município tá pedindo, e a partir disso eles conseguir porque se você deixa, na verdade a gente pensa, inclusive, orientar tanto a visão do deputado com relação ao turismo quanto estimular o município a pensar e ver o que é prioridade e pedir. **Mas nós não temos... porque na verdade a relação é deputado – prefeito, nós não temos essa... a gente só faz esse papel... (Grifo do autor)****

(...)o Ministério tem toda uma orientação nesse sentido das áreas das (inint) todas que eles podem pedir, não isso tudo tá organizado. Isso é uma coisa que não tem nada de... porque acho que uma época emenda era meio, tem gente que acha, eu acho até particularmente que não deveria ter emenda, na deveria existir, isso deveria vir normalmente no seu orçamento, não precisar ficar pleiteando depois né. Mas enfim o espaço que é do executivo que dá pra o legislativo poder emendar e pedir recurso aí não tem nada de... é uma coisa legal... não sei se é uma questão de legal ou não mas ela vai ser, ela é institucionalizada isso ao Ministério, tanto é que o recurso do próprio ministério vem de... vem de emenda de comissão que são as grandes emendas vão para os ministérios, compõem o orçamento dos ministérios, então daí vai da bancada às individuais, nós só trabalhamos com as individuais deputado né.

Assessora da Coordenadoria de Relações Institucionais

A relação da Setu se torna um tanto quanto fragilizada considerando que além de não possuir recurso, a mesma não tem nenhum mecanismo técnico de controle da aplicação dos recursos estaduais, pois são muito poucos e com os federais a negociação pode ser feita diretamente com o Deputado que realizou a emenda parlamentar.

De maneira geral, verifica-se que no presente caso tem-se um processo flexível e transparente que busca encampar os valores envolvidos, conforme postula Reed (2008). Observa-se ainda que a participação dos *stakeholders* deve ser institucionalizada, o que está presente no caso da Setu, já que o mesmo está previsto em lei. Deve-se atentar, porém, aos resultados levantados por Medilanski, Chuan e Mosler (2007) que com base em uma análise de *stakeholders*, os autores concluíram que o desacordo com a suposição da maioria de teorias da política, *stakeholders* locais consideram caminhos informais da decisão de grande importância.

De acordo com Hermans e Thissen (2009), os analistas políticos reconhecem o valor de alguma compreensão do papel dos atores em processos políticos. Esta visão geral é usada para discutir algumas das implicações para os analistas de política que estão interessados em analisar os processos incluindo vários agentes, centrando-se especificamente sobre *trade-offs* entre a qualidade analítica e a usabilidade prática.

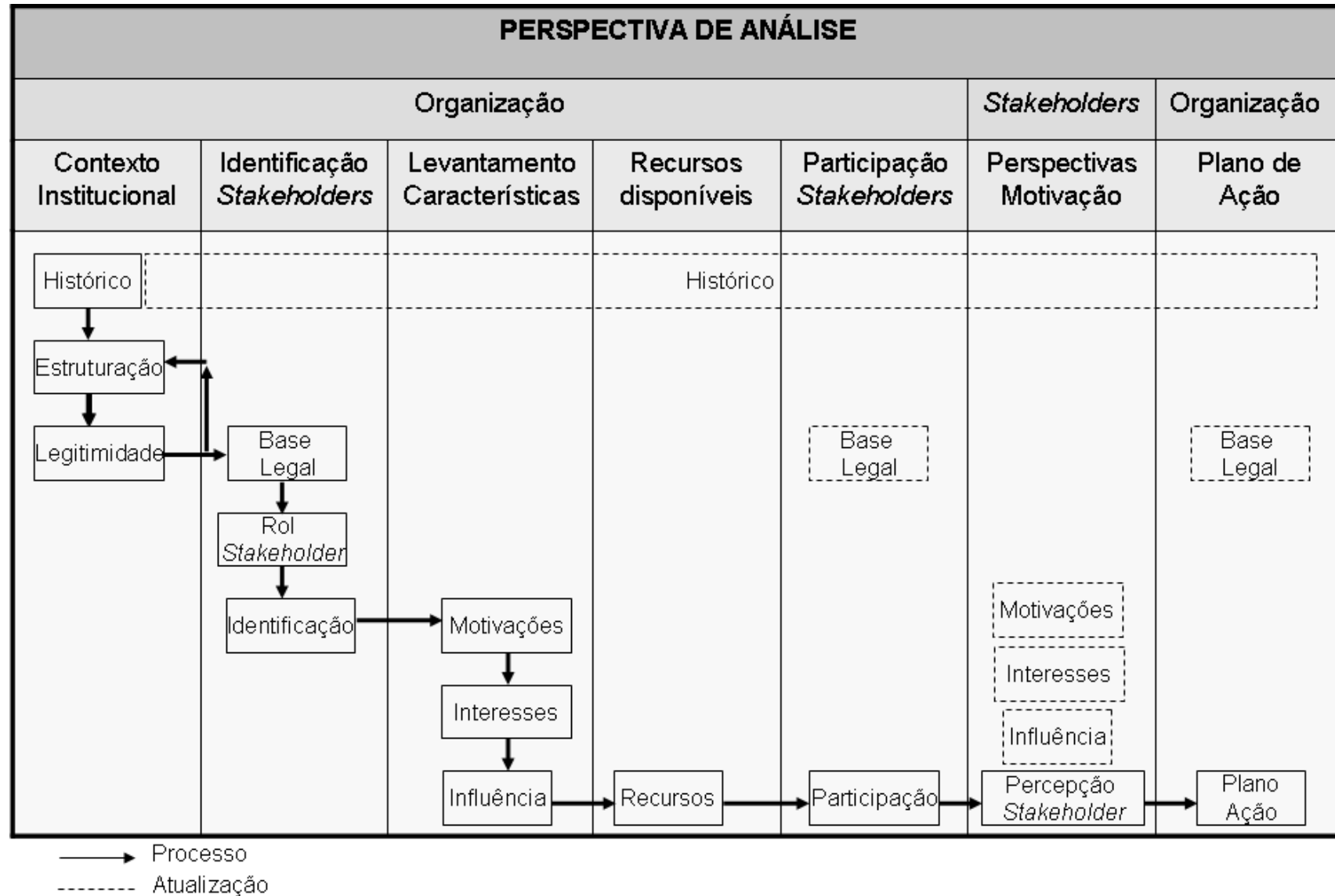
Realizou-se ainda uma análise a partir das dimensões propostas por Mitchell *et al* (1997) que apresentam a proposição de um modelo sustentado em três dimensões: “(1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a empresa, (2) a legalidade do *stakeholder* no relacionamento com a empresa, e (3) a urgência do *stakeholder* de reivindicação na empresa”.

Verifica-se que o Ministério do Turismo, Sebrae, Governo do Paraná e Fecomércio são as instituições que foram lembradas por seis respondentes como sendo possuidoras de poder, legitimidade e urgência. Tal característica, quando comparada com a coluna que descreve os recursos que a mesma possui, tem-se em comum a disponibilidade de recursos financeiros das mesmas, o que é essencial para a implementação das políticas públicas para o setor. Foram listadas ainda como sendo possuidoras de poder, legitimidade e urgência a Embratur e os Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo, porém por apenas dois dos respondentes, o que releva que tais características dos mesmos são em menor proporção. A ABAV e a ABIH foram classificadas como sendo portadoras de legitimidade e urgência que, comparadas com os recursos que as mesmas possuem, verifica-se as instituições possuem recursos técnicos e de articulação. Já em relação a Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo tem-se que as mesmas possuem legitimidade e urgência, já que as mesmas possuem contato direto com os atores envolvidos em cada uma das regiões do Estado.

Observa-se que os membros da Setu têm clareza sobre quem são os “principais” *stakeholders* bem como os recursos que os mesmos possuem, o que possibilita seguir uma constatação destacada por Friedman e Mason (2004) de que, para se analisar a política da tomada de decisão, deve-se centrar sobre participantes e seus interesses e que os responsáveis pelas decisões focalizem seus recursos nas partes interessadas que possuem legitimidade, poder e urgência. Ou seja, tal fato se encontra presente no referido caso o que aumenta as chances de resultados positivos das políticas a serem implementadas pela Secretaria.

5.6 Desenvolvimento do Modelo Proposto

A partir do objetivo geral, do referencial teórico discutido ao longo da presente pesquisa, do modelo conceitual preliminar e do processo de coleta dos dados de campo, foi construído e é apresentado a seguir o modelo proposto que descrevesse uma perspectiva processual da análise de *stakeholders* em órgãos públicos gestores do turismo. O modelo possui a seguinte estrutura:



Quadro 19: Modelo Proposto

Fonte: Autor

Inicialmente se faz necessário esclarecer que o modelo buscou integrar os aspectos referentes a teoria de *stakeholders*, *stakeholders analysis* e teoria institucional propostas por Freeman (1984), Bryson (1995), Joyce (1999), Reed *et al* (2009), Mitchel *et al* (1997), Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008), Chase, Siemer e Decker (2002), Schwarzkopf (2006), Friedman e Mason (2004), Beierle (2002), Reed (2008), De Lopez (2001), Pomeroy e Douvere (2008), Mintzberg (1983), Salancik e Pfeffer (1978), Scott (1987), Tolbert e Zucker (1998), DiMaggio e Powel (1983) e Meyer e Rowan (1977). Tais pesquisas foram apresentadas e discutidas no capítulo 2 deste trabalho.

O referido modelo tomou como base a orientação de Chase, Siemer e Decker (2002) ao descrever as quatro etapas para análise de *stakeholders*: análise da situação atual; objetivo que a instituição possui com a participação dos *stakeholders*, selecionar o tipo de participação, selecionar um projeto em um contexto específico. Ressalta-se que, considerando o contexto da administração pública para o qual está sendo criado, a análise da situação atual foi expandida para análise do contexto institucional histórico explicado a seguir. Utilizou-se ainda da recomendação de Schwarzkopf (2006) para que se realize o balanceamento dos interesses bem como compreender como os outros participantes vêem suas decisões e de Mitchel *et al* (1997) e Friedman e Mason (2004) quando afirmam a necessidade de se monitorar os *stakeholders* que possuem poder, legitimidade e urgência.

O Quadro 19, referente ao modelo conceitual, descreve uma perspectiva processual da análise de *stakeholders* em órgãos públicos gestores do turismo.

1. Contexto Institucional – refere-se ao desenvolvimento histórico da organização / entidade sob análise descrevendo seu processo de estruturação e quão legítimo foi o processo que se estruturou a participação dos *stakeholders* junto ao órgão público. Verifica-se neste momento se o processo de institucionalização está sedimentado ou se ainda carece ser melhor trabalhado, conforme descrevem Scott (1987), Tolbert e Zucker (1998), DiMaggio e Powel (1983) e Meyer e Rowan (1977).

2. Identificação dos Stakeholders – verifica se há uma base legal que dá suporte aos *stakeholders*, descrevendo-a e identificando um rol de possíveis *stakeholders* descritos a partir desta base legal. Superada esta etapa, identificam-se os *stakeholders* que afetam a realização

dos objetivos estratégicos da organização, bem como sua importância relativa. Aqui tem-se como base as recomendações de Freeman (1984) e Reed *et al* (2009), ao sugerirem respostas às questões como: Quem são? Como influenciam ou sofrem influência da organização?

3. Levantamento e Características – são levantadas as motivações que o *stakeholder* possui para relacionar-se com a organização pública, seus interesses junto ao órgão público, recursos disponíveis, e possível influência sofrida(s). Deve-se responder as questões elencadas por Freeman (1984), Bryson (1995), Joyce (1999), Reed *et al* (2009): Quais são seus interesses? O que os motiva participar / envolver-se com aquele órgão?, O que a organização precisa e de quem? Qual sua importância relativa?

4. Recursos disponíveis –verificam-se os recursos disponíveis pelos *stakeholders* e o interesse da organização sobre os mesmos. Neste momento identificam-se ainda possíveis relações de dependência para auxiliar na leitura das motivações que estes possuem, conforme sugerem Lamberg, Pajunen e Parvinen (2008) e Mintzberg (1983) e Salancik e Pfeffer (1978) relacionados ao poder e controle de recursos via normas, habilidades técnicas dentre outros.

5. Participação dos Stakeholders - com base na perspectiva legal e institucional, verifica-se a efetiva participação dos *stakeholders* no contexto da organização, cumprindo sua “obrigação” legal, quando houver, visando, como sugerem Beierle (2002), Reed (2008) e Pomeroy e Douvere (2008) que a intensiva participação dos *stakeholders* contribui para o processo de tomada de decisão legítima.

Deve-se destacar que no presente modelo, nestas cinco primeiras etapas, devem ser realizadas tais levantamentos e questionamentos na perspectiva da organização que é foco do estudo.

6. Perspectivas da motivação - análise da perspectiva dos *stakeholders* sobre o relacionamento com a organização. Identificação da perspectiva do *stakeholder* quanto a suas motivações, interesses, recursos e relações de poder. Tal processo deve findar com um quadro comparativo entre a perspectiva da organização pública e do *stakeholder* descrevendo possíveis diferenças (GAPs) de visão. As questões a serem respondidas são as mesmas relatadas nas fases 3 e 4.

7. Plano de Ação - elaboração de um plano de ação para atendimento dos GAPs identificados entre os interesses das entidades / organização analisada. Nos pontos onde a visão da organização converge com o do *stakeholder*, devem-se estruturar ações que reforcem tal fato. Nos pontos divergentes buscar-se-ão realizar ações que minimizem a diferença de perspectiva encontrada. De Lopez (2001) salienta a necessidade de se compreender ações dos *stakeholders*, planejar e implementar estratégias para minimizar gaps em relação as expectativas dos mesmos.

Ainda em relação ao Modelo Conceitual, contido no quadro 28, observa-se que os itens: histórico e base legal, estão em quadro tracejado, pois devem ser regularmente atualizados, considerando que mudanças no ambiente político / institucional que afetam diretamente tanto a composição dos *stakeholders* quanto as ações a serem realizadas, sendo assim importantes para a realização de maneira eficiente e eficaz dos objetivos estratégicos da organização.

Ao se comparar o Modelo Preliminar, na seção 3.7, com o Modelo Conceitual Proposto, foram adicionados as análises normalmente realizadas a partir da teoria dos *stakeholders* elementos referentes ao Contexto Institucional, proposto por Scott (1987), Tolbert e Zucker (1998), DiMaggio e Powel (1983) e Meyer e Rowan (1977), elementos estes que se não superados podem influenciar de maneira negativa no desenvolvimento das etapas seguintes da análise de *stakeholder*. Adicionou-se também neste modelo a questão dos mecanismos legais de legitimação da participação dos *stakeholders*, considerando que a unidade de análise é um órgão público e, como tal, necessita de regras formais para atender o pleito da sociedade. Recomendou-se ainda, diferentemente do que ocorre nas pesquisas de análise de *stakeholders*, que fossem captados tanto a perspectiva da organização em foco quanto a dos *stakeholders*. A partir destas perspectivas o processo de elaboração do plano de ação, possíveis diferenças entre as expectativas da organização e *stakeholders*, podem ser melhor trabalhados.

5.7 Aplicação do Modelo Teórico na Setu

A partir das fases propostas no Modelo, é apresentada a seguir a aplicação do mesmo no caso da Setu. Ressalta-se que a análise detalhada das etapas foi descrita nas seções anteriores, sendo agora apenas apresentada de maneira resumida.

1. Contexto Institucional

O setor do turismo no Paraná passou a ter espaço na política pública do Paraná desde a década de 1940 quando se iniciou o processo de formalização institucional do mesmo. Este processo pode ser definido em 5 fases divididas pelos marcos normativos conforme quadro a seguir: a fase 1 da DTD (1943-1968) cria-se o primeiro órgão colegiado do turismo no estado bem como inicia-se a exploração comercial de ativos turísticos; na fase 2 da Paranatur (1969-1989) foi criado o Cepatur já com controle estatal, bem como ficou sendo atribuição da Paranatur o processo de exploração turística, pesquisa e exploração de minérios e a fiscalização de algumas atividades do setor; em relação a fase 3, Festur (1989-1995), houve basicamente troca de entidade sem alterações das atribuições da Paranatur; já na fase 4 cria-se a autarquia Paraná Turismo (1995 até o presente) com atribuições distintas da Festur considerando que parte do processo de exploração comercial e fiscalização deixam de lhe ser atribuída; finalizando com a fase 5 onde tem-se a Setu desde de 2002, onde o estado assume seu papel de definição de políticas públicas para o setor.

A Secretaria de Estado do Turismo – Setu foi criada em 31/12/2002 pelo então governador Jaime Lerner e tem por objetivo a definição de diretrizes, a proposição e a implementação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, a normatização, a fiscalização e o incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social SETU (2009). Possui estrutura organizacional formada pelo Secretario de Estado, Conselho Consultivo de Turismo do Estado do Paraná, Autarquia Paraná Turismo, Centro de Convenções de Curitiba, Serviço Autônomo Ecoparaná (ente de cooperação), Chefia do Gabinete, Assessoria Técnica, Unidade de Coordenação Estadual do Prodetur Sul, Diretor Geral, Núcleo de Informática e Informações, Câmaras Setoriais, Coordenadoria de Relações Institucionais e Coordenadoria de Planejamento Turístico bem como Escritórios Regionais de Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina, conforme Decreto 274 de 31 de janeiro de 2003.

A partir de 2003, na Setu o processo de planejamento, execução e acompanhamento das atividades da Setu tem tido uma maior participação da comunidade. É responsável pelo planejamento estratégico através de suas duas coordenadorias (Planejamento e Relações Institucionais), enquanto que suas vinculadas pela operacionalização das ações estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento. Na instancia programática tem-se a Coordenadoria

de Relações Institucionais e Coordenadoria de Planejamento Turístico que operacionalizam as atividades da Setu.

Assim, pode-se afirmar que a participação dos *stakeholders* junto a SETU está em uma fase importante para iniciar o processo de sedimentação, buscando sair da teorização e galgar para a apresentação de resultados positivos, que possam ser relacionados à estrutura que foi criada. A não observância desse importante componente, ou seja, do pilar cognitivo, poderá invalidar sua legitimidade. Portanto, o atual arranjo institucional encontra-se em uma fase crítica, cujo desfecho poderá confirmar a efetividade do atual modelo de relação entre a SETU e os seus *stakeholders* ou dar espaço a um novo padrão de relações institucionais.

2. Identificação dos Stakeholders

De acordo com as fases do desenvolvimento histórico / normativo do turismo no Paraná, consegue-se observar a evolução da participação das entidades nos órgãos colegiados estaduais. Na Fase 1: DTD - De 1943 a 1968, havia relativa participação de entidades da sociedade civil, 8 das 11 instituições, no Conselho Estadual do Turismo. Porém, tem-se a partir da segunda fase da Empresa Paranatur (De: 1969 a 1989), onde cria-se o Conselho Paranaense do Turismo, 4 das 11 representações fazem parte do governo. Tem-se neste período a clara orientação do estado para a exploração comercial dos ativos turísticos no Paraná. Nas Fases seguintes, Fundação de Esporte e Turismo- Festur - De 1989 a 1995, e Autarquia Paraná Turismo - De 1995 até o presente, é criado o Conselho de Administração das respectivas instituições mantendo-se a mesma diretriz de controle governamental. Destaca-se aqui o início da participação das instituições ABAV, ABIH e ABEOC. Já na fase 5, Secretaria de Estado do Turismo – Setu - De 2002 até o presente, tem-se como órgão colegiado o Conselho Consultivo de Turismo do PR (2002), conforme orientação do Ministério do Turismo, a qual verifica-se a configuração atual dos seus membros que será analisada visando identificar os *stakeholders* bem como compreender a atuação dos mesmos nas atividades da Setu.

Considerando que a participação de entidades privadas em órgão colegiados do poder público deve ser feita via mecanismos formais, verifica-se através dos dados descritos anteriormente que, ao longo do tempo, houve no setor do turismo baixa participação destas entidades, ocorrendo somente ainda na década de 1950 e após 2003 com uma maior representatividade

de instituições privadas. Ainda em se tratando de questões relacionadas à identificação dos *stakeholders* da Setu, foi solicitado aos respondentes da Setu que elaborassem uma listagem dos *stakeholders* da Secretaria, que foram identificados por todos: Ministério do Turismo; Sebrae Paraná; Governo do Paraná; Fecomércio; ABAV / PR; ABIH; EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo; Gestores das instâncias de governança regionais / Órgãos municipais de turismo.

Tem-se que de 44, membros do Conselho Consultivo do Turismo do Paraná listados inicialmente, verifica-se que podem ser considerados chave para a realização dos objetivos estratégicos da Setu a listagem de apenas 8 instituições. A partir destas instituições foi realizado o detalhamento de suas características, motivações e expectativas no relacionamento com a Setu descritas na seção seguinte desta pesquisa.

3. Levantamento de Características / 4. Recursos

A seguir são descritas as características dos *stakeholders* analisadas sob a perspectiva da Setu: **Ministério do Turismo** - Possui recursos financeiros, Técnicos, Articulação Política. Definição de Políticas (poder), e Visão Descentralizada. Seu interesse na Setu é de realizar a implementação de políticas no Paraná, do Plano Nacional do Turismo e em Ações estratégicas. A Setu busca junto a este parceiro parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos e Apoio financeiro.

Sebrae PR - Possui recursos Financeiros, Humanos, Técnicos, *Networking*, e Articulação. Seu interesse na Setu está em estabelecer Parceria para o desenvolvimento das propostas regionais, Implementação Projeto Sebrae de Turismo, Legitimidade, Atuar junto a definição de políticas públicas e Atender a Política Estadual de Turismo. A Setu busca no relacionamento com o Sebrae Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual de Turismo, *Networking* com empresariado, Formatação do Produto Paraná, Participação da iniciativa privada do Turismo e Recursos Financeiros.

Governo do Paraná - Possui recursos Financeiros, Humanos, Articulação e Político. Seu interesse na Setu é o Conhecimento Técnico para ações em parceria e que atendam ao plano de governo, Crescimento econômico e social, Importância institucional / status e Interação setorial via secretarias. Para a Setu sua importância esta em Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual, Reconhecimento do Turismo como atividade econômica, Importância Institucional e Apoio Técnico / político operacional.

Fecomercio - Possui Recursos Humanos, Financeiros, *Networking* e Poder. Seu interesse na Setu esta relacionado a Parceria para o desenvolvimento das ações do SENAC e SESC, Legitimidade / apoio político e Atender a Política Estadual de Turismo. A Setu busca Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (qualificação), Recursos Financeiros e Legitimidade junto ao empresariado.

ABAV - Possui recursos de ordem técnica. Seu interesse junto a Setu se da pela Parceria no desenvolvimento de novos produtos para comercialização e para a realização de ações com seus representados. A Setu espera da mesma Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (promoção e apoio à comercialização) e Aproximação e apoio com seus representados.

ABIH - Possui recursos Técnicos e de Articulação. Interesse que possui pela Setu: Parceria para a realização de ações com seus representados e Ações estratégicas. O interesse da Setu esta na Aproximação e apoio com seus representados.

EMBRATUR - Possui recursos Financeiros, Técnicos e Humanos. Seu interesse na Setu é para Parceria no desenvolvimento do destino Brasil (internacional) e Apoio para implementação do Plano Nacional de Turismo (promoção internacional). A Setu quer da mesma Parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos no mercado internacional e Apoio financeiro e técnico para desenvolvimento de ações no mercado internacional.

Instâncias de Governança Regional / Órgão Municipais de Turismo - Seu principal recurso é o Contato direto com os atores envolvidos em cada uma das regiões turísticas. Tem interesse na Setu para ter o órgão oficial do turismo como parceiro para consolidação das instâncias com entidade representativa do turismo regional. A Setu tem interesse na mesma para ter em cada região uma entidade representativa para apoiar a estruturação e consolidação de produtos turístico, além de fomentar a política pública de municipalização e regionalização do turismo, visando tornar a região em destino turístico.

Tomando-se como base as proposições de Mitchel *et al* (1997), observa-se nesta pesquisa que o Ministério do Turismo, o Governo do Paraná, Sebrae e Fecomercio possuem os três atributos (poder, legitimidade e urgência), e quando isso ocorre, os gestores devem dar prioridade às reivindicações destes *stakeholders* e atendê-los imediatamente. O fato comum de acontecer é o caso de um *stakeholder* dominante adquirir o atributo de legitimidade e tornar-se um *stakeholder* definitivo, fato este que podemos observar em relação as instituições Embratur e Fórum dos Secretários e Dirigentes do Turismo. Já a ABAV e ABIH são *stakeholders* que possuem legitimidade e urgência e são denominados *stakeholders*

dependentes, pois, devido à falta de poder, esses *stakeholders* dependem de outros para que suas vontades sejam atendidas.

5. Participação dos *Stakeholders*

Desde a criação da Setu no final de 2002, a sua operacionalização, já em 2003, se deu de forma participativa. Para tanto os membros do Conselho Consultivo do Turismo são regularmente convocados, bimestralmente, para auxiliar na definição das atividades estratégicas da Setu, via reuniões ordinárias (seis ao ano) e extra-ordinárias quando necessário.

Se faz necessário neste momento realizar algumas ressalvas quanto ao indicador utilizado logo a seguir relacionado presença dos membros do Conselho Consultivo e das Câmaras Temáticas nas reuniões colegiadas, já que a presença em uma reunião não precisamente significa participação. Desta forma, procurando minimizar esta lacuna, passou-se inicialmente a análise de todas as Atas do Conselho Consultivo no período de 2002 a 2009 para verificar a efetividade da participação dos seus membros.

A partir da análise das Atas do Conselho Consultivo verificou-se que o mesmo, em um primeiro momento, teve a participação dos membros com falas e argumentações durante o processo de definição dos Conselheiros, bem como na elaboração do Regimento da Instituição. Nesta fase destacaram-se os membros da Setu e o representante da Fecomercio. Nas reuniões que se seguiram, verificou-se que o Conselho passou a ter um caráter mais informativo e deliberatório considerando que as questões de ordem técnica passaram a ser discutidas nas Câmaras Temáticas. Em sua maioria as Atas registram as falas do presidente do Conselho e de acordo com o tema abordado, sempre é convidado o Coordenador da Câmara Temática para relatar os assuntos relacionados às suas esferas de atuação. Como exemplo de questões específicas relacionadas ao processo de planejamento das atividades da Setu, repetidas vezes foi solicitado à Coordenadora de Planejamento Turístico para realizar explanação aos presentes.

Já no que se refere às memórias das reuniões das Câmaras Temáticas, não foram feitas atas de reunião, foi necessário recorrer aos Coordenadores Técnicos das Câmaras para verificar tal informação. Tem-se que as reuniões ocorrem com a mesma periodicidade das reuniões do

Conselho, ou seja, bimestralmente. Cada Câmara possui uma Coordenação Geral e uma Coordenação Técnica, esta última exercida por um membro vinculado à Setu.

Quanto à participação dos membros do Conselho nas Câmaras, conforme relatado pelas Coordenações Técnicas, tem-se que a presença pode ser utilizada como indicador, porém se faz necessário realizar algumas correções no caso de entidades como o Sebrae/Pr e a Fecomercio juntamente com seus órgãos (Sesc, Senac e Câmara de Turismo), que apesar de dificuldades de agenda, atuam de maneira constante nas atividades do turismo. Relatam ainda que há, de acordo com a demanda, um maior envolvimento das entidades, como por exemplo na Câmara de Segmentação Turística, quando se trata de assuntos relacionados ao turismo de aventura, a ABETA tem um envolvimento maior considerando que se trata do objetivo social mesma.

Atualmente existe ainda uma reunião que precede a reunião do Conselho com o chamado Grupo dos Dez, que são os 10 coordenadores, geral e técnico, das cinco Câmaras Temáticas, atividade esta iniciada em 2009. Estes coordenadores reúnem-se para fechar a pauta da reunião do Conselho, considerando que normalmente há restrições de tempo. Inicialmente cada coordenador relata o que foi tratado em sua Câmara e posteriormente sugere que itens podem ser colocados na pauta do Conselho. Registra-se aqui que atualmente tem-se algumas dificuldades com a Câmara Temática de Segmentação (sem coordenação geral) e a Câmara de Infra-estrutura (dificuldades de agenda do coordenador geral).

Considerando ainda que alguns assuntos devam ter ciência de todos os membros do Conselho, foi criado o Informativo das Câmaras, o qual contém um resumo dos principais assuntos das Câmaras. A operacionalização do informativo ocorre via encaminhando dos assuntos tratados nas Câmaras pelo Coordenador Geral / Técnico ao Secretario Executivo do Conselho, Sra. Deise, que faz a organização e padronização das informações e as encaminha a todos os Conselheiros.

Salienta-se então que o indicador mais próximo de se indicar a participação / comprometimento continua sendo a presença nas reuniões, mesmo que esta possua limitações. Verifica-se uma evolução da participação destas instituições onde, no primeiro ano da criação da Setu, tinha-se uma presença média de 17,67 participantes, chegando em 2009 a 27

participantes. Apesar da evolução verifica-se um baixo envolvimento no processo de definição / desenvolvimento das atividades turísticas no Estado.

Ao se analisar a mesma lista utilizando-se como parâmetro uma nota de corte, as instituições que tiveram presença em 60%, das reuniões realizadas, a lista de instituições seria apenas 19 instituições que se fizeram presentes. Verifica-se uma pequena evolução da participação destas (19) instituições, onde no primeiro ano da criação da Setu tinha-se uma presença média de 68,76%, chegando em 2009 a 76,52%, maior percentual desde sua criação. Dentre estas instituições verifica-se um nível de envolvimento, a priori, elevado, considerando apenas a participação nas reuniões promovidas pelo Conselho Consultivo.

6. Perspectivas da motivação

Análise da perspectiva dos *stakeholders* sobre o relacionamento com a organização relacionados a suas motivações, interesses, recursos e relações de poder. Tal processo é apresentado a seguir por instituição.

Sebrae PR

De acordo com o representante da instituição, a Setu possui como principal recurso os técnicos da mesma, ainda que em nível insuficiente. Vislumbra no relacionamento com a mesma parceria para o atendimento de MPEs do setor que representam 98% do seu total. Acreditam que para a Setu a importância está na articulação com o meio empresarial que o Sebrae possui. Tem ainda como principal característica a legitimidade.

Fecomercio - Para a instituição, a realização de parcerias para o desenvolvimento de ações conjuntas para atender o comércio bem como implementar as políticas públicas setoriais são os principais objetivos tanto da Fecomercio quanto da Setu. A instituição destaca a importância do relacionamento técnico no desenvolvimento dos projetos.

ABAV - De acordo com o representante da instituição, a Setu possui bons técnicos, porém em quantidade inadequada. Crêem na parceria entre setor público e privado para alavancar os destinos turísticos e relatam que a principal característica da instituição é a legitimidade que a mesma possui.

ABIH - De acordo com a ABIH, a Setu possui como ponto de destaque seus recursos técnicos. Vislumbram e possuem uma parceria para divulgar e reivindicar melhorias para o setor hoteleiro atuando como ponte de comunicação com órgãos públicos e privados.

Descrevem que a Setu busca parceria para o desenvolvimento do setor hoteleiro. Para a ABIH a legitimidade é a principal característica da Setu.

EMBRATUR - De acordo com o representante da Embratur, a Setu possui recursos humanos qualificados; boa infra-estrutura instalada; equipamentos adequados; dotação orçamentária para implantação dos programas e ações necessárias ao alcance de seus objetivos estratégicos. Buscam parceria, visto que ambas em suas esferas de competência, tem objetivos em comum, no que se refere à promoção turística internacional (implementação do Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil). Tem ainda como principal característica a legitimidade.

Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo - Para a presidente dos gestores de instâncias regionais do turismo tem-se que o principal recurso que a Setu possui são os recursos humanos, que buscam fortalecer a política hierárquica, ou seja, a atual configuração do processo decisório do turismo no Paraná. Em relação às características da Setu tem-se que para a instituição a mesma possui poder, legitimidade e urgência.

Ao se realizar a classificação proposta por Mitchel *et al* (1997) em relação à percepção da Setu por seus *stakeholders*, verifica-se que a mesma pode ser categorizada como possuidora de legitimidade, ou seja, o que possui apenas o atributo da legitimidade é o *stakeholder* arbitrário que por não ter poder nem urgência os administradores não sofrem pressão para atender as suas necessidades, entretanto eles são o principal público-alvo para receber ajudas filantrópicas.

7. Plano de Ação

O quadro a seguir compara as expectativas da Setu e de seus *stakeholders* visando facilitar os aspectos que devem ser focados no desenvolvimento de ações. Na coluna GAPS / Plano de Ação é apresentada uma sugestão preliminar do autor para ilustrar como proceder em relação à situação encontrada. A sugestão tem apenas caráter ilustrativo.

| ENTIDADE | PERSPECTIVA SETU | PERSPECTIVA STAKEHOLDER | GAPS / PLANO DE AÇÃO |
|------------|--|--|--|
| SEBRAE | Busca no relacionamento com o Sebrae Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual de Turismo, <i>Networking</i> com empresariado, Formatação do Produto Paraná, Participação da iniciativa privada do Turismo e Recursos Financeiros. | Vislumbra parceria para o atendimento de MPEs do setor que representam 98% do seu total. Busca legitimidade. | Expectativas convergentes. Focar atividades que priorizem MPEs do setor do turismo. |
| FECOMERCIO | A Setu busca Parceria no | Realização de parcerias para o | Expectativas |

| | | | |
|---------------------|--|---|--|
| | desenvolvimento do Plano Estadual (qualificação), Recursos Financeiros e Legitimidade junto ao empresariado. | desenvolvimento de ações conjuntas para atender o comércio bem como implementar as políticas públicas setoriais são os principais objetivos. A instituição destaca a importância do relacionamento técnico no desenvolvimento dos projetos. | convergentes. Implementar ações que auxiliem empresas comerciais do Paraná. |
| ABAV | A Setu espera da mesma Parceria no desenvolvimento do Plano Estadual (promoção e apoio à comercialização) e Aproximação e apoio com seus representados. | Crêem que na parceria entre setor público e privado para alavancar os destinos turísticos. | Expectativas convergentes. |
| ABIH | Aproximação e apoio com seus representados. | Vislumbram e possuem uma parceria para divulgar e reivindicar melhorias para o setor hoteleiro atuando como ponte de comunicação com órgãos públicos e privados. | Expectativas convergentes. Desenvolver ações específicas para o setor hoteleiro. |
| EMBRATUR | A Setu quer da mesma Parceria no desenvolvimento do destino Paraná e seus produtos no mercado internacional e Apoio financeiro e técnico para desenvolvimento de ações no mercado internacional. | Buscam parceria, visto que ambas em suas esferas de competência tem objetivos em comum, no que se refere a promoção turística internacional (implementação do Plano Aquarela 2020 - Marketing Turístico Internacional do Brasil). | Expectativas convergentes. Reforçar atividades do Plano Aquarela 2020. |
| GOVERNANÇA REGIONAL | A Setu tem interesse na mesma para ter em cada região uma entidade representativa para apoiar a estruturação e consolidação de produtos turístico, além de fomentar a política pública de municipalização e regionalização do turismo, visando tornar a região em destino turístico. | Buscam fortalecer a política hierárquica, ou seja, a atual configuração do processo decisório do turismo no Paraná. | Expectativas convergentes. Reforçar questões relacionadas a implementação das políticas públicas. |

Quadro 20: Perspectivas para elaboração do Plano de Ação.

Fonte: Autor

Destaca-se ainda que as atividades a serem desenvolvidas pelos membros da Setu devem ser detalhadas considerando suas possibilidades de recursos humanos, financeiros e de articulação.

Considerando ser a Setu um órgão público e que a mesma tem que buscar coordenar os esforços na área turística, tem-se na análise de *stakeholders*, uma importante ferramenta de mobilização e sensibilização das entidades de maneira coordenada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar como é a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná - Setu. Para tanto se formulou os seguintes objetivos específicos: descrever o processo histórico de estruturação do setor turístico no estado do Paraná bem como suas peculiaridades; analisar os aspectos normativos relacionados ao setor turístico no estado do Paraná; identificar os *stakeholders* do órgão gestor público do turismo paranaense e suas características; analisar a participação dos *stakeholders* na definição de políticas e estratégias do setor; e propor um modelo de análise dos *stakeholders* para ser utilizados em órgãos públicos do turismo.

Em relação ao processo histórico de estruturação do setor turístico no estado do Paraná bem como suas peculiaridades tem-se que o setor do turismo no Paraná passou a ter espaço na política pública do Paraná, desde a década de 1940, quando se iniciou o processo de formalização institucional do mesmo. Este processo pode ser definido em 5 fases divididas pelos marcos normativos a saber: a fase 1, da DTD (1943-1968), cria-se o primeiro órgão colegiado do turismo no estado bem como inicia-se a exploração comercial de ativos turísticos; na fase 2, da Paranatur (1969-1989), foi criado o Cepatur já com controle estatal, bem como ficou sendo atribuição da Paranatur o processo de exploração turística, pesquisa e exploração de minérios e a fiscalização de algumas atividades do setor; em relação à fase 3, Festur (1989-1995), houve basicamente troca de entidade sem alterações das atribuições da Paranatur; já na fase 4, cria-se a autarquia Paraná Turismo (1995 até o presente) com atribuições distintas da Festur considerando que parte do processo de exploração comercial e fiscalização deixam de lhe ser atribuída; finalizando com a fase 5 onde tem-se a Setu desde 2002, onde o estado assume seu papel de definição de políticas públicas para o setor.

Observou-se que o processo de criação da SETU foi induzido pelo Ministério do Turismo considerando que, no momento de sua estruturação no governo federal, convoca a todos os órgãos públicos estaduais responsáveis pelo turismo para se organizarem conforme diretrizes que seriam seguidas pelo Mtur. A estrutura sugerida foi implementada em termos normativos, via lei que regulamenta a operacionalização da SETU, porém sem que os *stakeholders* tivessem total clareza do que seria esta participação e cultura de atuar em órgãos colegiados no setor público.

Já ao serem analisados os aspectos normativos relacionados ao setor turístico no estado do Paraná, de acordo com os dados constantes no marco regulatório do turismo no Paraná, o setor do turismo passou a ter espaço na política pública do Paraná desde a década de 1940, quando se iniciou o processo de formalização institucional do mesmo. Verifica-se que de 1943 a 1995, os *stakeholders* do órgão gestor do turismo no Paraná eram basicamente internos ao poder público. Tal fato se dá pelo foco de atuação das instituições / órgãos criados que visavam a atuação mercadológica, conforme explicitado na pesquisa. A partir de 1995 passou-se a ter um envolvimento dos setores da sociedade em órgão colegiados tanto na autarquia Paraná Turismo e posteriormente na SETU em 2002, estrutura que perdura até os dias atuais.

No que tange à identificação dos *stakeholders* do órgão gestor público do turismo paranaense e suas características, tem-se que os *stakeholders* da Setu, conforme relatado por todos os entrevistados, a priori, os mesmos seriam os 44 membros do Conselho Consultivo do Turismo do Paraná. Porém ao se questionar os informantes, aqueles que possuem maior relevância, foi identificada uma listagem com 8 instituições, que podem ser consideradas chaves para a realização dos objetivos estratégicos da SETU, a saber: Ministério do Turismo, Sebrae, Governo do Paraná, Fecomércio, Abav, Abih, Embratur e Dirigentes Municipais de Turismo.

Dentre as oito instituições foram descritas as suas características e recursos disponíveis, sendo que observou-se que Ministério do Turismo, Sebrae, Governo do Paraná e Fecomércio são as instituições que foram lembradas por cinco dos seis respondentes como sendo possuidoras de poder, legitimidade e urgência. Tal característica, quando comparada com a coluna que descreve os recursos que a mesma possui, tem-se em comum a disponibilidade de recursos financeiros das mesmas, o que é essencial para a implementação das políticas públicas para o setor. Foram listadas ainda como sendo possuidoras de poder, legitimidade e urgência a Embratur, porém por apenas dois dos respondentes, o que releva que tais características são em menor proporção. A ABAV e a ABIH foram classificadas como sendo portadoras de legitimidade e urgência que, comparadas com os recursos que as mesmas possuem, verificam-se as instituições possuem recursos técnicos e de articulação. Já em relação a Instâncias de Governança Regional, tem-se que as mesmas possuem legitimidade e urgência, já que as mesmas possuem contato direto com os atores envolvidos em cada uma das regiões do Estado.

Em relação às motivações / interesses dos *stakeholders* da Setu, verifica-se que o Ministério do Turismo busca implementar o Plano Nacional do Turismo no Paraná; o Sebrae PR – busca estabelecer parceria para o desenvolvimento e implementação do Projeto Sebrae de Turismo, legitimar sua participação bem como atuar na definição de políticas públicas estaduais; o Governo do Paraná tem como interesse o conhecimento técnico para ações em parceria e que atendam ao plano de governo; a Fecomercio busca parceria para o desenvolvimento das ações do Senac e Sesc e legitimidade; a Abav e a Abih busca parceria no desenvolvimento de novos produtos para comercialização e para a realização de ações com seus representados; a Embratur busca parceria no desenvolvimento do destino Brasil (internacional); e as Instâncias de Governança Regional / Órgãos municipais de turismo e os Secretários e Dirigentes Municipais de Turismo têm interesse em consolidar as instâncias com entidade representativa do turismo regional e implementar as ações municipais.

Especificamente sobre a participação dos *stakeholders* na definição de políticas e estratégias do setor, o grau de participação dos *stakeholders* na definição de estratégias da SETU, com presença maior que 60% nas reuniões do Conselho Consultivo, tem-se apenas 19 instituições que se fizeram presentes. Aqui se faz necessário ressaltar apenas a participação do Sebrae e Fecomercio, que mesmo tendo presença relativamente pequena nas reuniões, têm atuação efetiva em prol do desenvolvimento do turismo. Verifica-se uma pequena evolução da participação destas (19) instituições, onde no primeiro ano da criação da SETU tinha-se uma presença média de 77,11%, chegando em 2008 a 83%. Dentre estas instituições, verifica-se um nível de envolvimento, a priori, elevado, considerando apenas a participação nas reuniões promovidas pelo Conselho Consultivo. Porém há necessidade que um maior número de instituições atuem de maneira mais efetiva junto ao Conselho.

Tem-se desta forma que o processo de institucionalização da participação dos *stakeholders* junto a SETU está em uma fase importante para iniciar a etapa de sedimentação, buscando sair da teorização e galgar para a apresentação de resultados positivos que possam ser relacionados à estrutura que foi criada. Os elementos para este processo estão estruturados adequadamente, aspectos normativos e capacidade técnica para implementar essa mudança de cultura das entidades, porém se faz necessário apresentar resultados positivos de maneira mais expressiva para que se tenha maior participação e comprometimento de seus membros. O momento crítico em que se encontra tal processo de institucionalização pode confirmar o atual modelo de relação com os *stakeholders* ou desencadear a busca por novas alternativas.

A partir do trabalho, foi proposto um modelo conceitual de análise dos *stakeholders* em uma perspectiva processual, para ser utilizado em órgãos públicos do turismo, que contempla as seguintes etapas: descrição do contexto institucional, identificação dos *stakeholders*, levantamento das características dos mesmos, verificação dos recursos disponíveis e sua atuação, análise da perspectiva dos *stakeholders* e elaboração de um plano de ação para os *stakeholders*. Foram adicionados em relação ao Modelo Preliminar, na seção 3.7, os elementos referentes ao Contexto Institucional, elementos estes que, se não superados, podem influenciar de maneira negativa no desenvolvimento das etapas seguintes da análise de *stakeholder*. Adicionou-se também neste modelo a questão dos mecanismos legais de legitimação da participação dos *stakeholders*, considerando que a unidade de análise é um órgão público e, como tal, necessita de regras formais para atender o pleito da sociedade. Recomendou-se ainda, diferentemente do que ocorre nas pesquisas de análise de *stakeholders*, que fosse captado tanto a perspectiva da organização em foco quanto a dos *stakeholders*. A partir destas perspectivas, o processo de elaboração do plano de ação, possíveis diferenças entre as expectativas da organização e *stakeholders* podem ser melhor trabalhados.

Tem-se então que a presente tese contribui para:

- A evolução da análise de *stakeholders*, considerando ser esta uma proposta processual (como fazer), que integra a análise tanto na perspectiva da organização quanto a dos *stakeholders*. Até o presente as análises focaram em aspectos como comportamento dos *stakeholders* proposto por Freeman (1984), as motivações, recursos e comprometimento citados por Mitroff e Murphy e Murphy, interesses dos *stakeholders* relatados por Grant, a categorização dos mesmos proposto por Mitchel *et al* (1997), sem que estas estivessem sistematizadas de maneira processual;
- Propor uma forma de realizar a organização das percepções tanto da organização quanto a dos *stakeholders*, fechando o círculo de análise com proposição de ações administrativas. Estas ações devem servir para indicar quais comportamentos da organização devem ser mantidos e/ou reforçados, bem como se há necessidade de se desenvolver novas ações para atender às expectativas dos *stakeholders* que estão negligenciadas;
- Considerando o contexto da administração pública para o qual o modelo proposto foi criado, adicionou-se às perspectivas de análise utilizadas até o presente a análise do contexto institucional. Tal análise inicia-se com a identificação se houve ou não a

institucionalização da estrutura organizacional analisada, proposta por Tolbert e Zucker (1998), verifica-se se houve pressões ambientais no processo de institucionalização classificadas através dos tipos de isomorfismo sugeridos por DiMaggio e Powel (1983) e da legitimidade da estrutura organizacional Meyer e Rowan (1977);

- Para a ampliação do ferramental utilizado pela NPM (*New Public Management*) – Nova Administração Pública, considerando que esta se utiliza de ferramentas do setor empresarial adaptadas ao contexto público. Assim a análise de stakeholders pode auxiliar o gerenciamento das ações da “*máquina administrativa*”, que atualmente passou a ser percebido, pelos gestores públicos, como um sistema administrativo. Conforme destaca Hermans (2008) a análise de *stakeholders* auxilia na organização de processos interativos (participativos), típicos do setor público;
- Para o setor do turismo, pois considerado o desenvolvimento da referida teoria no Brasil, poucos são os relatos empíricos sobre os seus mecanismos e sobre suas dinâmicas. Tem-se ainda que a compreensão das formas de atuação dos diversos *stakeholders* poderá auxiliar no processo de formulação de políticas públicas, que, de acordo com Wolfe e Putler (2002) busca facilitar a compreensão do ambiente externo cada vez mais imprevisível.

Desta forma, considerando os poucos estudos empíricos sobre a teoria dos *stakeholders* no Brasil, sendo mais escassos ainda no setor público, pode-se considerar a presente pesquisa como um embrião a ser desenvolvido por pesquisas futuras sobre a temática.

6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Em relação às limitações da presente tese, tem-se que a mesma buscou realizar uma adaptação da análise de *stakeholders* utilizada em organizações empresariais para o contexto público. Delimita-se ainda para órgãos públicos gestores do turismo, sem maiores pretensões, a priori, de aplicá-lo em outros contextos da administração pública. Ressalta-se ainda que não foi objeto da mesma realizar detalhamentos referentes às variáveis contidas na análise de *stakeholders* considerando ser este um trabalho exploratório.

Posteriormente à realização desta pesquisa, outros encaminhamentos parecem razoáveis de serem seguidos em trabalhos futuros sobre a análise de *stakeholders* na administração pública:

- Replicação deste estudo em outros órgãos gestores públicos estaduais de turismo, objetivando verificar as coerências ou não em relação a presente tese;
- Realizar o detalhamento dos elementos constituintes da análise de *stakeholders*, no caso do modelo sugerido nesta pesquisa, de maneira individual, a saber: formas de se realizar o levantamento do contexto individual, identificação dos *stakeholders*, levantamento e descrição das características dos *stakeholders* e as relações de poder entre as instituições;
- Inserção de outras variáveis de modo a permitir a ampliação e novos ajustes no método resultante.
- Tal detalhamento poderá subsidiar o processo de construção de variáveis analíticas de maior consistência para posterior realização de estudos quantitativos de maior abrangência visando futuras generalizações;
- Preparação de pesquisas comparativas, com o intuito de verificar similaridades e divergências entre regiões;
- Realização de estudos cruzados, envolvendo outros países e regiões de modo a entender as particularidades de cada cultura.

REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, Robert; McGUIRE, Michael. *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Washington: Georgetown University Press, 2003.
- BANDEIRA-DE-MELO, R., MARCON, R., ALBERTON, A. Teoria Instrumental dos Stakeholders em Ambientes Turbulentos: Uma verificação Empírica Utilizando as Doações Políticas e Sociais. In: Anais do XXIX ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD – 17 a 21 de setembro de 2005 – Brasília.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEIERLE, T. C. The quality of stakeholder-based decisions. *RISK ANALYSIS*. Volume: 22, Número: 4, P.: 739-749, Publicado: AUG 2002.
- BERGER, L. Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, , 20ª. ed., 2001.
- BILLGREN, C., HOLMEN, H. Approaching reality: Comparing stakeholder analysis and cultural theory in the context of natural resource management. *LAND USE POLICY*, Volume: 25, Número: 4, P.: 550-562, Publicado: OCT 2008.
- BOAVENTURA, J.M.G., CARDOSO, F.R., da SILVA, E.S., et al. Stakeholders Theory and Theory of the Firm: a study on the hierarchy of objective-functions in Brazilian companies. *RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS*. Volume: 11, Issue: 32, Pages: 289-307 , Published: JUL-SEP 2009.
- BROWN K., ADGER W. N., TOMPKINS, E. Trade-off analysis for marine protected area management. *ECOLOGICAL ECONOMICS*. Volume: 37, Número: 3, P.: 417-434, Publicado: JUN 2001.
- BROWN, K.; CORBERA, E. Exploring equity and sustainable development in the new carbon economy. 2003. p.S41-S56.
- BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z. Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning* [S.I.], v. 15, n. 3, p. 239-246, Sep 2000.
- BRYSON, J. *Strategic Planning For Public and Non-Profit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1995
- BUTLER, R. W.; WALDBROOK, L. A. A new planning tool: the tourism opportunity spectrum. *The Journal of Tourism Studies*. Vol. 14, nº 1, p. 25-36, may, 2003.
- CALORI, Roland; BADEN-FULLER, Charles; HUNT, Brian. Managing change at Novotel: back to the future. *Longe Range Planning*, v. 33, p. 779-804, 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>> Acesso em: 1 out.2003.
- CALORI, Roland; BADEN-FULLER, Charles; HUNT, Brian. Managing change at Novotel: back to the future. *Longe Range Planning*, v. 33, p. 779-804, 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>> Acesso em: 1 out.2003.
- CAMERON B. G., CRAWLEY E. F., LOUREIRO G. Value flow mapping: Using networks to inform stakeholder analysis. *ACTA ASTRONAUTICA*. Volume: 62, Número: 4-5, P.: 324-333, Publicado: FEB-MAR 2008.
- CEPESDES-LORENTE, J.; BURGOS-JIMENEZ, J.; ALVAREZ-GIL, M. J. Stakeholders environmental influence: an empirical analysis in the spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*, Volume 19, Number 3, pp. 333-358(26), September, 2003.
- CHASE, L. C., SIEMER, W. F., DECKER, D. J. Designing stakeholder involvement strategies to resolve wildlife management controversies. *WILDLIFE SOCIETY BULLETIN*. Volume: 30, Número: 3, P.: 937-950, Publicado: FAL 2002.
- CHENG P., MILLAR C. C., CHOI C. J. Organizational change in stakeholder business systems: the role of institutions. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*. Volume: 19, Número: 3, P.: 383-392, Publicado: 2006.
- CHUNG W. Y., CHEN H. C., REID E. Business Stakeholder Analyzer: An Experiment of Classifying Stakeholders on the Web. *JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR*

- INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY. Volume: 60, Número: 1, P.: 59-74, Publicado: JAN 2009.
- CO, H.C., Barro, F. Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT. Volume: 29, Número: 6, P.: 591-611, Publicado: 2009.
- COSTA, B. K. ; VIEIRA, S. F. A. ; BOAVENTURA, J. M. G. ; CORADINI, C. ; ANEZ, M. E. M. . A Influência dos *Stakeholders* na Estratégia de Órgãos Públicos: o Caso da Diretoria de Turismo de Guarulhos/SP. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. IV Encontro de Estudos em Estratégia / 3Es, 2009.
- COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; BOAVENTURA, J. M. G.; CORADINI, C.; ANEZ, M. E. M. . Interação dos *Stakeholders* em Organizações do Turismo: O Caso do Órgão Municipal de Turismo em Guarulhos/SP. In: XII SEMEAD Seminários em Administração, 2009, São Paulo. XII SEMEAD Seminários em Administração, 2009.
- CURRIE, G. *et al.* ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN THE ENGLISH PUBLIC SECTOR: PARADOX OR POSSIBILITY? *Public Administration* [S.I.], v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.
- CURRIE, R. R. *et al.* DETERMINING STAKEHOLDERS FOR FEASIBILITY ANALYSIS. *Annals of Tourism Research* [S.I.], v. 36, n. 1, p. 41-63, Jan 2009.
- CURRIE, R. R. *et al.* DETERMINING STAKEHOLDERS FOR FEASIBILITY ANALYSIS. *Annals of Tourism Research* [S.I.], v. 36, n. 1, p. 41-63, Jan 2009.
- DE LOPEZ, T.T. Deforestation in Cambodia: a stakeholder management approach. INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND WORLD ECOLOGY. Volume: 8, Número: 4, P.: 380-394, Publicado: DEC 2001.
- DEHART-DAVIS, L. Green Tape and Public Employee Rule Abidance: Why Organizational Rule Attributes Matter. *Public Administration Review* [S.I.], v. 69, n. 5, p. 901-910, Sep-Oct 2009a.
- DEHART-DAVIS, L. Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules. *Journal of Public Administration Research and Theory* [S.I.], v. 19, n. 2, p. 361-384, Apr 2009b.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizacional fields*. In: *American Sociological Review*, 1983, v. 48, p. 147-160.
- DIMAGGIO, Paul. Interested and agency in institucional theory. In: Zucker, Lynne G. *Institucional Patterns and Organizations: culture and Enviroment*. 1988, p. 267- 292.
- DONALDSON, T. e L. E. PRESTON. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidences, and implications. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65-91. 1995.
- DONALDSON, T. Making stakeholder theory whole - Response. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 24, n. 2, p. 237-241, Apr 1999.
- EMBRATUR. *Estatísticas básicas de turismo*. Brasília. 2007
- EVANS, Nigel. *Strategic management for travel and tourism*. Butterworth-Heinemann, 2003.
- EVANS, W. M.; FREEMAN, R. Edward. *A stakeholders theory of the modern corporation: kantian capitalism*. In: BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (orgs.). *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. p.75-84.
- FASSIN, Y. Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. Volume: 80, Número: 4, P.: 879-888, Publicado: JUL 2008.
- FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. Volume: 84, Número: 1, P.: 113-135, Publicado: JAN 2009.
- FERRARY M. A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. Volume: 87, Número: 1, P.: 31-43, Publicado: JUN 2009.
- FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory - Response. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 24, n. 2, p. 233-236, Apr 1999.
- FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Massachusetts: *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Sage. 1984.
- FREEMAN, R. Edward (1998). "A stakeholder theory of the modern corporation". In: Clarkson, Max B.E. (ed.). *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press, 1998, p.125-138.
- FRIEDMAN A. L., MILES S. Developing stakeholder theory. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*. Volume: 39, Número: 1, P.: 1-21, Publicado: JAN 2002.
- FRIEDMAN M. T., MASON D.S. A stakeholder approach to understanding economic development decision making: Public subsidies for professional sport facilities. *ECONOMIC DEVELOPMENT QUARTERLY*. Volume: 18, Número: 3, P.: 236-254, Publicado: AUG 2004.
- FRIEDMAN, Andrew L., MILES, Samantha. *Stakeholder: theory and Practice*. New York: Oxford University Press, 2006.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 24, n. 2, p. 191-205, Apr 1999.
- GLAESSER, Dirk. *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, Mai./Jun. 1995.
- GOMES, R. C.; GOMES, L. D. M. Who is supposed to be regarded as a stakeholder for public organizations in developing countries? Evidence from an empirical investigation in Brazilian municipalities. *Public Management Review* [S.I.], v. 10, n. 2, p. 263-275, 2008.
- GOMES, Ricardo Correa. *Stakeholders Management in the local Government Decision-Making Área: Evidences from a Triangulation with the English Local Government*. In: Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004. Curitiba.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3 edition. Malden: Blackwell, 1998.
- HENDRY J. R. Stakeholder influence strategies: An empirical exploration. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. Volume: 61, Número: 1, P.: 79-99, Publicado: SEP 2005.
- HERMANS, L. M. Exploring the Promise of Actor Analysis for Environmental Policy Analysis: Lessons from Four Cases in Water Resources Management. *ECOLOGY AND SOCIETY*. Volume: 13, Número: 1, Article Number: 21, Publicado: 2008.
- HERMANS, L. M., THISSEN W. A. H. Actor analysis methods and their use for public policy analysts. *EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH*. Volume: 196, Número: 2, P.: 808-818, Publicado: JUL 16 2009.
- HSIEH M. H. Human centric knowledge seeking strategies: a stakeholder perspective. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*. Volume: 13, Número: 4, P.: 115-133, Publicado: 2009.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Pesquisa – IPARDES, (2005)
- JEPSEN, A.L., ESKEROD, P. Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, Volume: 27, Número: 4, P.: 335-343, Publicado: MAY 2009.
- JONES, T. M. INSTRUMENTAL STAKEHOLDER THEORY - A SYNTHESIS OF ETHICS AND ECONOMICS. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 20, n. 2, p. 404-437, Apr 1995.
- JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 24, n. 2, p. 206-221, Apr 1999.

- JOYCE, P. Strategic Management for the public services. Philadelphia: Open University Press. 1999.
- KOOSKORA M. Corporate governance from the stakeholder perspective, in the context of Estonian business organizations. BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT. Volume: 3, Número: 2, P.: 193-217, Publicado: 2008.
- LAMBERG, J. A., PAJUNEN, K., PARVINEN, P. Stakeholder management and path dependence in organizational transitions. MANAGEMENT DECISION. Volume: 46, Número: 5-6, P.: 846-863, Publicado: 2008.
- LANGLEY A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, v.24, n.4, p.691-710, 1999.
- LAPLUME, André O.; SONPAR, Karan; LITZ, Reginald A. Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, vol.34, n.6, Dec., p.1152-1189, 2008.
- LIM G., AHN H., LEE H. Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach. EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS. Volume: 28, Número: 4, P.: 831-840, Publicado: MAY 2005.
- LIMA, E. O.. Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a Partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa. In: Anais do XXIX ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD – 17 a 21 de setembro, Brasília - DF, 2005.
- LINKOV, I., SATTERSTROM, F. K., KIKER, G. Multicriteria decision analysis: A comprehensive decision approach for management of contaminated sediments. RISK ANALYSIS. Volume: 26, Número: 1, P.: 61-78, Publicado: FEB 2006.
- MAGNESS V. Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Saliency. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. Volume: 83, Número: 2, P.: 177-192, Publicado: DEC 2008.
- MEDILANSKI, E., CHUAN L., MOSLER H.J. Identifying the institutional decision process to introduce decentralized sanitation in the city of Kunming (China). ENVIRONMENTAL MANAGEMENT. Volume: 39. Número: 5, P.: 648-662, Publicado: MAY 2007.
- MERRIAM, S. B. Case Study Research in Education: a qualitative approach. San Francisco : jossey-bass, 1988.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: American Journal of Sociology. v.83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, John; SCOTT, W. Richard; STRANG, David. *Centralization, Fragmentation, and School District Complexity*. Administrative Science Quarterly;32, 2; ABI/INFORM Global, pg. 186, Jun 1987.
- MICHALSKI, G. V., COUSINS J. B. Multiple perspectives on training evaluation: Probing stakeholder perceptions in a global network development firm. AMERICAN JOURNAL OF EVALUATION. Volume: 22, Número: 1, P.: 37-53, Publicado: WIN 2001.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 4a ed., 1996.
- MINTZBERG, H. Power in and around Organizations. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1983
- MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of stakeholder identification and saliency: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct 1997.
- MITROFF, Ian I. *Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1983.
- MURPHY, Peter E.; MURPHY, Ann E. *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*. Aspects of Tourism 16. Clevedon, UK: Channel View Publications, 2004.

- PAN, G. S. C. Information systems project abandonment: a stakeholder analysis. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT*. Volume: 25, Número: 2, P.: 173-184, Publicado: APR 2005.
- PARANÁ. Constituição Estadual. Editora Oficial do Paraná. Curitiba, 1989.
- PARANÁ. Plano de Desenvolvimento do Turismo no Paraná 2008-2011. Disponível em www.setu.pr.gov.br, Acesso: 14/set/2009.
- PARANÁ. Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.pr.gov.br/turismo/index.shtml>. Acesso em 10 de outubro de 2008.
- PARANÁ. Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.setu.pr.gov.br>. Acesso em 29 de abril de 2009.
- PFEFFER, J. e G. R. SALANCIK. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and How. 1978
- POMEROY R., DOUVERE F. The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process. *MARINE POLICY*. Volume: 32, Número: 5, P.: 816-822, Publicado: SEP 2008.
- PRELL, C., HUBACEK, K., REED, M. Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *SOCIETY & NATURAL RESOURCES*. Volume: 22, Número: 6, P.: 501-518, Publicado: JUL 2009.
- REED M. S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *BIOLOGICAL CONSERVATION*. Volume: 141, Número: 10, P.: 2417-2431, Publicado: OCT 2008.
- REED, M.S., GRAVES, A., DANDY, N. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT* Volume: 90, Número: 5, P.: 1933-1949, Publicado: APR 2009.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1989;
- ROBSON, J.; ROBSON, I. From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management* [S.I.], v. 17, n. 7, p. 533-540, Nov 1996.
- ROLOFF, J. Learning from multi-stakeholder networks: Número-focussed stakeholder management. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. Volume: 82, Número: 1, P.: 233-250, Publicado: SEP 2008.
- SAUTTER, Elise Truly; LEISEN, Birgit. Managing stakeholders: a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, vol.26, n.2, p.312-328, 1999.
- SCHWARZKOPF, D. L. Stakeholder perspectives and business risk perception. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. Volume: 64, Número: 4, P.: 327-342, Publicado: APR 2006.
- SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review* [S.I.], v. 25, n. 1, p. 43-62, Jan 2000.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural and open systems*. London: Prentice Hall, 5ª edição, 1992.
- SCOTT, W. R. *The adolescence of Institutional Theory*. *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511, 1987.
- SCOTT, W. Richard & MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W. & SCOTT, W. Richard. *Organizational environments: ritual and rationality*. London, Sage Publications, 1992.
- SETU. Regimento Interno Do Conselho Consultivo do Turismo do Paraná, 2009.
- SETU. Secretaria de Estado de Turismo do Paraná, 2009.
- SIMMONS J., ILES, P., YOLLES M. Identifying those on board 'the moving train': Towards a stakeholder-focused methodology for organizational decision making. *SYSTEMS RESEARCH AND BEHAVIORAL SCIENCE*. Volume: 22, Número: 1, P.: 41-53, Publicado: JAN-FEB 2005.

SIMMONS, J., LOVEGROVE, I. Bridging the conceptual divide: lessons from stakeholder analysis. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*. Volume: 18 Número: 5, P.: 495-513, Publicado: 2005.

SLOAN, Pámela. Stakeholders and the enterprise: Scholarship at a crossroads. *Cahier de recherche no 05-16. École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal), Montreal*. Octobre 2005.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. *A institucionalização da teoria institucional*. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (org. edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. edição brasileira). *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. Capítulo 3. Volume 1. Editora Atlas. São Paulo, 1998, p. 196-226.

TOMPKINS E. L., FEW R., BROWN K. Scenario-based stakeholder engagement: Incorporating stakeholders preferences into coastal planning for climate change. *JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT*. Volume: 88. Número: 4, P.: 1580-1592. Publicado: SEP 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1995.

TURNER, Jonathan H. *Review Essay: Cultural Analysis and Social Theory*. *The American Journal of Sociology*, 94, 3; *ABI/INFORM Global* pg. 637, Nov 1988.

VANDEKERCKHOVE, W., DENTCHEV, N. A. A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. Volume: 60, Número: 3, P.: 221-232, Publicado: SEP 2005.

VARVASOVSKY, Z; BRUGHA, R.. Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning* [S.I.], v. 15, n. 3, p. 239-246, Sep 2000.

VIDGEN R. Stakeholders, soft systems and technology: Separation and mediation in the analysis of information system requirements. *INFORMATION SYSTEMS JOURNAL*. Volume: 7. Número: 1, P.: 21-46, Publicado: JAN 1997.

VIEIRA, S. F. A.. *O Parque Tecnológico de Londrina: uma Análise à luz da Teoria Neo-institucional*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Maringá / Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2005.

WARTICK, Steven L.; WOOD, Donna J. *International business and society*. North America Blackwell Series in Business. 2nd ed. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers, 2001.

WEBB, T.J., RAFFAELLI, D. Conversations in conservation: revealing and dealing with language differences in environmental conflicts. *JOURNAL OF APPLIED ECOLOGY*. Volume: 45, Número: 4, P.: 1198-1204, Publicado: AUG 2008.

WEBER, E. P. Explaining Institutional Change in Tough Cases of Collaboration: "Ideas" in the Blackfoot Watershed. *Public Administration Review* [S.I.], v. 69, n. 2, p. 314-327, Mar-Apr 2009.

WEIBLE, C.; SABATIER, P., LUBELL, M.. A comparison of a collaborative and top-down approach to the use of science in policy: Establishing marine protected areas in California. 2004. p.187-207.

WEIBLE, C. M. An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis: Understanding the political context of California marine protected area policy. *Journal of Public Administration Research and Theory* [S.I.], v. 17, n. 1, p. 95-117, Jan 2007.

WILLIAMS, W.; LEWIS, D. Strategic management tools and public sector management - The challenge of context specificity. 2008. p.653-671.

WOLFE R.A, PUTLER, D.S. How tight are the ties that bind stakeholder groups? *ORGANIZATION SCIENCE*. Volume: 13 Número: 1 P.: 64-80, Publicado: JAN-FEB 2002.

- WONG B. Understanding stakeholder values as a means of dealing with stakeholder conflicts. *SOFTWARE QUALITY JOURNAL*. Volume: 13, Número: 4, P.: 429-445, Publicado: DEC 2005.
- WOOD, Donna J. *Business and society*. 2nd ed. Harpercollins College Div, 1993.
- WOOD, K.; SUPINSKI, S. B. Pandemic influenza tabletop exercises: A primer for the classroom and beyond. *Journal of Homeland Security and Emergency Management* [S.I.], v. 5, n. 1, 2008.
- WTTC. *Tourism satellite accounting research 2008*. London, feb. 2008.
- WTTC. *World Travel & Tourism Council*. Disponível em: <<http://www.wttc.org>> Acesso em: 20 abr. 2010.
- WU X. Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework. *PUBLIC RELATIONS REVIEW*. Volume: 33, Número: 4, P.: 415-425, Publicado: NOV 2007.
- YANG, J., SHEN G. Q., HO M.F. Exploring Critical Success Factors For Stakeholder Management In Construction Projects. *JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT*. Volume: 15, Número: 4, P.: 337-348, Publicado: DEC 2009.
- YANG, K. Examining Perceived Honest Performance Reporting by Public Organizations: Bureaucratic Politics and Organizational Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* [S.I.], v. 19, n. 1, p. 81-105, Jan 2009.
- YANG, K. F.; HSIEH, J. Y. Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model. *Public Administration Review* [S.I.], v. 67, n. 5, p. 861-879, Sep-Oct 2007.
- YANG, L.; WALL, G. Ethnic tourism: A framework and an application. *Tourism Management* [S.I.], v. 30, n. 4, p. 559-570, Aug 2009.
- YAU O. H. M., CHOW R. P. M., SIN L. Y. M. Developing a scale for stakeholder orientation. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*. Volume: 41, Número: 11-12, P.: 1306-1327, Publicado: 2007.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- ZAKHEM A. Stakeholder management capability: A discourse-theoretical approach. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. Volume: 79, Número: 4, P.: 395-405, Publicado: JUN 2008.
- ZUCKER, L. G. *The role of institutionalization in cultural persistence*. *American Sociological Review*, 42: 726-743, 1977.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Informantes

ANTES DA ENTREVISTA

- A entrevista pretende levantar dados sobre a evolução da empresa, de seus processos de formulação estratégica levando-se em consideração os *stakeholders* envolvidos. Não iremos tocar em assuntos confidenciais.
- Caso o respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá e respeitará tal decisão.
- O pesquisador se interessará em analisar todos os documentos e informações sobre a empresa colocados a sua disposição.
- A entrevista será de 2 a 3 horas.
- Apesar de tomar um tempo que é valioso, o tempo de entrevista não é “tempo jogado fora”, a maioria das pessoas acha esta experiência muito estimulante porque ela também permite à pessoa entrevistada refletir sobre seu processo de formulação estratégica em um curto período.
- Entrevistas com alguns de seus funcionários ou auxiliares podem ser necessárias para o melhor entendimento do sistema de administração.
- Em alguns casos, talvez seja útil um período de observação dos processos de trabalho dentro da organização.
- O(a) senhor(a) receberá uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista.

ENTREVISTA

Descrição da organização

- 1- Nome
- 2- Endereço
- 3- Nome do entrevistado e dos co-dirigentes
- 4- Data de nascimento do entrevistado
- 5- Número de funcionários

Entrevista com funcionário

Dados pessoais

- 1- Formação Acadêmica
- 2- Experiência na área
- 3 – Trajetória profissional até chegar ao posto atual.

OBJ ESP 1 - Descrever o histórico do setor turístico do estado do Paraná bem como suas peculiaridades

Dados gerais da Secretaria

- 4- Comente seu conhecimento sobre o histórico do setor turístico do estado do Paraná.
- 5-Como foi o processo de estruturação da Secretaria de Turismo do Estado?

OBJ ESP 2 - Identificar os principais atores do setor e suas características e motivações;

- 6-Quais são os principais atores do setor turístico do Paraná?
- 7-Quais grupos de interesse que influenciam ou sofrem influência no turismo regional?
- 8-Que propósitos e motivações básicas dos principais grupos de interesse?
- 9-Qual (ais)Benefícios que os *stakeholders* têm ou poderão vir a ter?
- 10-Há clareza quanto aos objetivos e interesses-chave de cada grupo de interesse?
- 11-Há clareza da pertinência (ou não) dos interesses de cada um dos *stakeholders* Enumere cada um deles?

- 12-Quais são os recursos controlados e disponibilizados por cada um dos *stakeholders*?
- 13-Que posições são assumidas por cada um dos *stakeholders* em negociações e nas ações no turismo local?
- 14-Há clareza das motivações que levam os *stakeholders* a participar do turismo ou a defender certas posições?
- 15-Quais as reais necessidades de cada *stakeholders*?
- 16-Tem-se Clareza do potencial efetivo que cada *stakeholders* oferece ou poderia oferecer para o turismo local?
- 17-Quais Eventos locais e regionais e respectivas influências recebidas dos atores participantes?
- 18-Há alianças e parcerias em ações no turismo? Quais são?

OBJ ESP 3 - Analisar os aspectos normativos relacionados ao setor turístico no estado do Paraná

- 19-Você possui conhecimento sobre quais são as leis ou decretos que relacionam-se à criação da Secretaria? Quais são?
- 20-Qual o orçamento da Secretaria?

OBJ ESP 4 - Analisar a articulação entre os atores na definição de políticas e estratégias;

- 21-Como ocorre o processo de planejamento das atividades da Secretaria? Quem participa? Qual a periodicidade?
- 22-Os principais atores do Turismo no PR participam do planejamento da Secretaria?
- 23-Há Articulação do município com os atores no processo de formulação de políticas públicas e elaboração de estratégias para o turismo?
- 24-Existem algum destes atores que podem ser considerados mais importantes que outros? Com quais critérios vocês fariam essa classificação?
- 25-Estes atores possuem voz ativa nas decisões da Secretaria?? Por que?
- 26-Como ocorre a implementação das estratégias da Secretaria?? Quem são os responsáveis?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA STAKEHOLDERS**Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com *Stakeholders* Selecionados Pela Setu**

1. Descreva a sua visão sobre o trabalho desenvolvido da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná - Setu.
2. Que tipo de recursos o Sr. crê que a Setu possui? (Recursos humanos, financeiros, técnicos...)
3. Qual a importância da Setu no relacionamento com sua organização?
4. Qual interesse sua organização tem em manter um bom relacionamento com a Setu?
5. Qual a importância que sua organização vislumbra que a mesma possua para Setu no relacionamento de ambas?
6. Qual a importância que sua organização dá para o atendimento dos pleitos da Setu?
7. A organização atende (ria) a pleitos da Setu pois a mesma possui: 1. Poder, 2. Legitimidade ou 3. Urgência.
8. Liste os principais atores (pessoas e instituições) que atuam para o desenvolvimento do turismo no Estado do Paraná.

ANEXO C – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Dinâmica de atuação das partes interessadas em atividades estratégicas: a experiência da Secretaria de Turismo do Paraná analisada a luz da Teoria dos *Stakeholders*

Composição da equipe de pesquisa:

Saulo Fabiano Amâncio Vieira, professor da Universidade Estadual de Londrina. Telefone (43) 3371-4275. Correio eletrônico: saulo@uel.br

Benny Kramer Costa, professor do Programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho de São Paulo. Telefone (11) 3665-9300. Correio eletrônico: bennycosta@yahoo.com.br

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema Dinâmica de atuação das partes interessadas em atividades estratégicas: a experiência da Secretaria de Turismo do Paraná analisada a luz da Teoria dos *Stakeholders*.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como ocorre o processo de gestão de *stakeholders*, sendo mais parcos ainda no setor turístico.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de estruturação e gestão de *stakeholders* em sua organização, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete e/ou gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua organização. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua organização) não precisam ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Saulo Fabiano Amâncio Vieira

Benny Kramer Costa

Consentimento a assinar:**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre o processo de estruturação e gestão estratégica de *stakeholders* no setor turístico.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

| | |
|--|-----------------------------------|
| Local: _____ _____ Data: _____ | <u>Pessoa entrevistada</u> |
| | Nome: _____ |
| | Assinatura: _____ |
| | <u>Entrevistador(es)</u> |
| | Nome: _____ |
| | Assinatura: _____ |
| | Nome: _____ |
| | Assinatura: _____ |
| | Nome: _____ |
| | Assinatura: _____ |

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha organização:

Eu autorizo Saulo Fabiano Amâncio Vieira e Benny Kramer Costa a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da empresa: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Uninove. Para contato com o programa: telefone (11) 3365-9300.