



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

AYLANA LAÍSSA MEDEIROS BORGES

**ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DO TURISMO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÍTIO NOVO/RN**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

NATAL

2014

AYLANA LAÍSSA MEDEIROS BORGES

**ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DO TURISMO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SITIO NOVO/RN**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Turismo, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como pré-requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Turismo, na área Turismo e Gestão.

Orientador: Mauro Alexandre, D. Sc.

NATAL

2014

Catalogação da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Borges, Aylana Laíssa Medeiros.

Atuação e interação de stakeholders no processo de implantação do turismo: um estudo no município de Sítio Novo/RN/ Aylana Laíssa Medeiros Borges. - Natal, RN, 2014.

147 f.

Orientador: Prof.º Dr. Mauro L. Alexandre.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo.

1. Turismo - Dissertação. 2. Municípios turísticos – Dissertação. 3. *Stakeholders* - Dissertação. I. Alexandre, Mauro L. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RN/BS/CCSA

CDU 338.485

AYLANA LAÍSSA MEDEIROS BORGES

**ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DO TURISMO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SITIO NOVO/RN**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Turismo, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como pré-requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Turismo, na área Turismo e Gestão.

Natal, 28 de março de 2014.

Prof. Mauro L. Alexandre, D.Sc - Presidente
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Sérgio Marques Júnior, Dr.
Examinador - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Benny Kramer Costa, Dr.
Examinador Externo - Universidade de São Paulo - USP

Natal
2014

*Dedico esta dissertação de mestrado à **minha família**, pelo amor, apoio e compreensão ao longo desta jornada.*

AGRADECIMENTOS

“Senhor, graças e louvores sejam dados a todo momento”. Com os olhos rasos d’água e cheios de felicidade, eu venho te agradecer, meu Deus, por mais esta vitória.

Se batalhas foram travadas nesta caminhada, não recordo as dificuldades, pois em todos os momentos estiveste comigo, me dando força, me abraçando e me ensinando que com fé e perseverança podemos vencer difíceis combates.

Agradeço à minha querida professora **Mabel Guardia**, pelos ensinamentos, por toda ajuda, pelo carinho e pelas palavras amigas sempre ditas. És muito especial para mim.

Não poderia deixar de agradecer à professora **Clébia Bezerra**, pelo incentivo, pela ajuda e por se alegrar com minhas conquistas.

A todos os **Mestres do PPGTUR/UFRN**, em especial, ao professor **Sérgio Marques**, que sempre me atendeu nos meus momentos de dúvidas, e sempre me recebeu com muita alegria. Admiro-te, professor.

A **Juliana Medeiros**, secretária do PPGTUR/UFRN, por sempre nos receber com um sorriso e nos tratar com tanta afeição.

A todos os **amigos do Mestrado**, com os quais dividi alegrias e dificuldades nesta caminhada. A amizade de vocês é preciosa para mim.
Em especial, agradeço à minha amiga e companheira **Gilmara Barros**, por sempre me mostrar o lado bom das coisas e me estender à mão em todos os momentos que precisei. És uma batalhadora e desejo-te tudo de melhor.

Assim como disse no dia em que me formei Bacharel em Turismo, digo hoje ainda com mais força: “**Família, nós conseguimos**” outra vez. Sou eternamente agradecida por tudo, não seria quem sou hoje sem vocês em minha vida.

Em especial, agradeço às minhas mães e aos meus pais que me criaram, me acolheram e continuam cuidando de mim mesmo depois de eu ter me tornado uma mulher. Sou forte por vocês, amores da minha vida!

**Minhas Mães: Rita de Cássia (Mãe), Inês Tavares (Avó), Terezinha Borges (Tia),
Fátima Borges (Tia), Maria da Glória (Tia).**

**Meus Pais: Flávio Borges (Pai/in memorian), José Humberto (Tio),
Manoel (Tio).**

À minha irmã e ao meu irmão, **Ad'la Borges** e **Ayslan Borges**, meu muito obrigada! Eu os amo. Minha irmã, obrigada por sempre ter acreditado que “eu sou capaz”! Admiro-te! E espero poder ser um dia assim como você, uma mulher forte e determinada! Como você me diz “Tudo posso naquele que me fortalece.” É, irmã, Nós podemos!

A **Ana Cláudia Borges** (prima e irmã de coração) pelo seu carinho e amizade e, principalmente, por ter compartilhado do seu bem mais precioso, seus pais. Amo-te!

Agradeço aos meus grandes amigos, **Laíze Menezes** e **Janildo Azevedo**, pela oportunidade que me foi dada profissionalmente e por não terem desistido de mim. Aprendi e continuo aprendendo muito com vocês. Saibam que tenho em vocês um exemplo de coragem e determinação.

À minha amiga **Rafaela Dynara**, pela amizade e por ter me proporcionado novas experiências na minha área de formação, como Coordenadora de Turismo do Município de Sítio Novo/RN.

Às minhas amigas **Hilda Dias** (pelas inúmeras conversas de incentivo); e àquelas com as quais venho compartilhando de momentos muito especiais, **Helem Mara**, **Haryelle Náryma**, **Hercila** e **Marizete**. Sinto-me em casa quando estou com vocês, muito obrigada por isso!

Ao anjo que Deus colocou na minha vida, e que me faz sentir a pessoa mais especial deste mundo, **Rodrigo Cardoso**. Obrigada por tudo! Seja bem-vindo, amor!

E a todos que, direta ou indiretamente, estiveram comigo nesta caminhada e torceram pela minha vitória.

“... Porque aquele que seguir esta regra da perseverança, por mais ignorante que seja, tornar-se-á uma pessoa esclarecida, por mais fraco que seja, tornar-se-á necessariamente forte”.

Confúcio

BORGES, Aylana Laíssa Medeiros. **Atuação e interação de *stakeholders* no processo de implantação do turismo: um estudo em Sítio Novo/RN**. 2014. 147 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo que trata acerca da abordagem de *stakeholder* voltada para a questão da implantação do turismo em um município do interior do Estado do Rio Grande do Norte, Sítio Novo. Como objetivo, buscou-se compreender os mecanismos de atuação e interação dos *stakeholders* no processo de implantação e, consequentemente, planejamento do turismo no município. No que se refere à metodologia, o estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa, haja vista a intenção de tentar compreender significados e características situacionais apresentadas pelos sujeitos da pesquisa. A entrevista foi o instrumento utilizado para levantar as informações, tendo sido aplicada com 10 (dez) atores do turismo do município em questão, bem como foram analisados documentos que tratam sobre o desenvolvimento do turismo (*Atas do Conselho Regional do Polo Agreste Trairi – o município de Sítio Novo integra o polo; e o Plano Estratégico de Turismo*). O estudo revela que os atores públicos são maioria no destino, constata que é mínima a participação da sociedade civil nas ações voltadas para o turismo do município, destaca que os representantes do município participam de forma efetiva das reuniões do Conselho Regional do Turismo do Polo Agreste Trairi, a fim de discutir ações relacionadas ao desenvolvimento da atividade na localidade, e atesta que os atores locais entrevistados, em sua maioria, entendem suas funções no que se refere ao desenvolvimento do turismo, no entanto, não realizam ações coerentes com a função que possuem, para fins de planejamento e desenvolvimento do turismo. Nesse sentido, o trabalho conclui que a participação e a articulação entre os *stakeholders* do município devem ser repensadas, no intuito de buscar e/ou propor alternativas de reunir de forma mais adequada os atores locais, para que assim possa se desenvolver algo mais consistente em se tratando do desenvolvimento da atividade turística no destino.

Palavras-Chave: Turismo. *Stakeholders*. Atuação. Município.

ABSTRACT

The present work is a study which deals about the stakeholder approach towards the issue of tourism development in a city of Rio Grande do Norte state: Sítio Novo. As a goal, we sought to understand the stakeholders' action and interaction mechanisms in the implementation process and, consequently, tourism planning in the municipality. Regarding to the methodology, the study is characterized as an exploratory and descriptive research with a qualitative approach, given the intention of trying to understand meanings and situational characteristics presented by the research subjects. The interview was the instrument used to collect information, and it was performed with 10 (ten) actors of tourism in the municipality, documents about tourism development (Proceedings of the Regional Council of Polo Agreste Trairi were analyzed – Sítio Novo municipality incorporates the Polo, and the Strategic Plan for Tourism). The study shows that public actors are the majority in the destination, notes that there is a minimal involvement of civil society in actions for tourism in the municipality, highlights that representatives of the municipality participate effectively in meetings of the Regional Council of Tourism Polo Agreste Trairi, to discuss actions related to the development of the activity in the locality, and attests that local actors interviewed, mostly understand their functions regarding to tourism development, however, do not perform actions consistent with the role they have, which have as purpose the planning and development of tourism. For that matter, this paper concludes that the participation and coordination among the stakeholders of the municipality should be reconsidered in order to seek and/or propose alternatives that gather in a more adequate way the local actors, so that something more effective about the tourism development in the destination could be done.

Keywords: Tourism. Stakeholders. Action. Municipality.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dissertações e Teses sobre <i>Stakeholder</i>	20
Quadro 2 - Definição e tipologia da teoria do <i>stakeholder</i>	41
Quadro 3 - Tipos de interesse dos <i>stakeholders</i>	43
Quadro 4 - Etapas do processo de gestão	47
Quadro 5 - Imagens do potencial turístico do município de Sítio Novo/RN	55
Quadro 6 - Síntese dos procedimentos da pesquisa.....	62
Quadro 7 - Frequência da participação dos Conselheiros no Polo Agreste/Tairi	79
Quadro 8 - Fraquezas internas do município de Sítio Novo.....	83
Quadro 9 - Áreas para atuação entre 2011 e 2012 em Sítio Novo	85
Quadro 10 - Descrição dos sujeitos da pesquisa e sua respectiva área de atuação.....	89
Quadro 11 – Pontos relevantes das Atas do Polo Agreste Tairi.....	128
Quadro 12 - Propostas do Plano de Desenvolvimento Estratégico	129
Quadro 13 - Pontos das entrevistas com os principais <i>stakeholders</i> do município de Sítio Novo.	130
Quadro 14 - Sugestões a serem realizadas no município com relação à implantação do turismo.....	137

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Cooperação para o desenvolvimento do turismo	25
Figura 2: Estrutura de Coordenação do Programa de Regionalização do Turismo.	36
Figura 3 - Os cinco Polos Turísticos do RN	37
Figura 4 - Os três aspectos da Teoria do <i>Stakeholder</i>	41
Figura 5 - Matriz de classificação dos <i>stakeholders</i> : Interesse x Poder	43
Figura 6 - Dimensões dos <i>stakeholders</i>	45
Figura 7- Localização do Município de Sítio Novo/RN.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADETURSAT – Associação de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Polo Agreste Trairi

BDTD – Banco de Teses e Dissertações

CADASTUR – Cadastro Único de Turismo

CAPES – Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal a Nível Superior

CONETUR – Conselho Estadual de Turismo

INVTUR – Inventário Turístico

MTUR – Ministério do Turismo

PEDITS – Plano de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável

PET – Plano Estratégico de Turismo

PNMT – Plano Nacional de Municipalização do Turismo

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PRT – Programa de Regionalização do Turismo

SETUR – Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2 TURISMO, <i>STAKEHOLDERS</i>, ESTRATÉGIA MUNICIPAL	24
2.1 TURISMO E ESTRATÉGIA	24
2.2 MUNICÍPIOS TURÍSTICOS E BREVE HISTÓRICO DAS POLÍTICAS DE TURISMO	30
2.3 ABORDAGEM TEÓRICA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	39
2.3.1 Estudos no Brasil que versam acerca da temática <i>stakeholder</i> no turismo	48
3 METODOLOGIA	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	52
3.1.1 Caracterização da Área do Estudo	53
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	55
3.3 COLETA DE DADOS	57
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	59
4. RESULTADOS DA PESQUISA	63
4.1 BLOCO 1: PARTICIPAÇÃO DO MUNICÍPIO NA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL	63
4.4.1 Pré-análise	63
4.4.2 Análise do material: Atas do Conselho Regional de Turismo do Polo Agreste Trairi	64
4.4.3 Tratamento dos resultados: Atas do Polo Agreste Trairi	73
4.4.4. Análise de documentos - Plano Estratégico de Turismo - PET (2010/2012)	81
4.2 BLOCO 2: PERFIL DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DO MUNICÍPIO DE SÍTIO NOVO	87
4.3 BLOCO 3: PAPEL, ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	91
4.4 BLOCO 4: ARTICULAÇÃO DAS AÇÕES DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NO MUNICÍPIO	113

4.5 TRIANGULAÇÃO DE DADOS.....	127
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA DE CAMPO.....	133
5.2 RECOMENDAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES	137
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE	145

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

A presente dissertação aborda a temática ligada à teoria dos *stakeholders* e sua relação com o turismo, mais precisamente voltada para a lógica de município turístico, onde diferentes atores atuam na busca de um propósito maior de crescimento e desenvolvimento.

Conforme Boullón (2005, p. 39) “com o termo município são designados os diferentes tipos de organização política cuja função é administrar os interesses particulares de comunidades instaladas no território de um país”. Considerando as organizações administrativas como sendo o poder público de uma localidade, tem-se que, além dessas, o setor privado e as instituições não governamentais também constituem a formação de um município.

Já em se tratando do termo *stakeholders*, sua definição, no meio acadêmico, deu-se desde o início da década de 1960, quando então passou a ser inserido de forma gradativa “nas pautas de discussões, em âmbito internacional, por estudiosos e praticantes da estratégia e da administração” (CORADINI, 2011).

Baseando-se na concepção de diferentes autores, Jião (2010) esclarece que o termo *stakeholders* refere-se a empresários ou gestores que buscam priorizar seus interesses e os dos outros grupos também interessados em uma mesma atividade, podendo ser eles funcionários, clientes, fornecedores, dentre outros, comunidades.

Partindo dessa percepção, tem-se que observar os relacionamentos entre os grupos de interesse existentes em determinada atividade ou ação prevista, levando em conta certas necessidades dos atores envolvidos, pode ser um fator de contribuição para o planejamento de algo que se deseja fazer.

Em função destas questões, optou-se por estudar a abordagem de *stakeholders* no turismo, haja vista essa ser uma atividade capaz de modificar um destino, bem como por apresentar, em sua essência, a pertinência do envolvimento e interação de diferentes grupos de interesse no tocante à implantação da referida atividade em uma localidade.

No que se refere à abordagem mencionada, essa foi desenvolvida como uma teoria de gerenciamento organizacional, tendo uma aplicação, primeiramente, no contexto dos negócios. No entanto, acreditando que a abordagem de *stakeholders* no mundo das estratégias, tanto privadas quanto públicas, permite uma compreensão abrangente e focada nos atores que

participam de um processo de desenvolvimento de uma atividade específica, relacionou-se a referida temática ao turismo.

Segundo Garrod, Fyall, Leask & Reid (2011) a teoria de *stakeholders* tem sido utilizada nas questões que envolvem o planejamento do turismo (Caffyn & Jobbins, 2003; Gets & Jamal, 1994; Jamal & Getz, 1995; Sautter & Leisen, 1999; Timothy, 1999; Wray, 2011; Coradini, 2011); dentro da comunidade política do turismo; e no que se refere ao *marketing* de uma destinação (Morgan, Pritchard, & Piggott, 2003; Palmer, 1998; Palmer & Bejou, 1995; Selin & Chaves, 1995).

Além disso, Costa, Vieira e Carmona (2011, p. 11) a partir de um estudo bibliométrico realizado em revistas científicas internacionais, buscaram identificar e analisar o estado da arte das temáticas *stakeholders*, *tourism*, *leisure*, *hospitality* e *mega-eventos*, e verificaram que existe “uma necessidade de maiores estudos no turismo com efetiva base em teorias formuladas no tema *stakeholders*”.

Frente a esta perspectiva, tem-se ainda que, enquanto atividade geradora de renda, a implantação do turismo passou a ser incentivada nos municípios. E isso pode ser observado na elaboração de planos e programas (*Plano Nacional de Turismo, Programa de Regionalização do Turismo, por exemplo*) que estimulam o desenvolvimento da atividade nas localidades e destacam o planejamento como um fator favorável.

Entretanto, mesmo havendo o estímulo do governo em esferas Estadual e Federal na formulação de diretrizes que possibilitassem o desenvolvimento da atividade turística de forma ordenada, o processo de planejamento ainda encontra-se incipiente, haja vista os municípios não buscarem meios de seguir algumas das diretrizes existentes, especialmente, quando se fala na questão do planejamento do turismo.

Quando se observa o estímulo por parte do governo no sentido de organizar o setor, percebe-se que a atividade turística acaba por envolver diferentes atores que precisam estar integrados a fim de atingir o objetivo, que é o da prática do turismo, já que o sistema turístico inclui, além do poder público, outros atores como a comunidade, setor privado e até mesmo o próprio turista. Cada ente envolvido no processo turístico possui seu interesse, bem como possui sua forma de enxergar as questões que envolvem a prática da atividade turística.

Desse modo, o referido estudo está voltado para a municipalidade, no que se refere à articulação e interação dos atores de um município no processo de implantação e, planejamento do turismo.

Considerando, então, os municípios do interior do Estado do Rio Grande do Norte, destaca-se que esses apresentam um ambiente propício para a prática do turismo, em

especial, para o turismo de aventura, devido às suas serras, rochas e lajedos, o que os faz lugares interessantes para serem estudados (ASPECTOS FISICOS, 2013). Nesse sentido, destaca-se para realização deste trabalho o município de Sítio Novo/RN, considerando que tal localidade possui um potencial para o desenvolvimento do turismo, principalmente para o turismo de natureza e de aventura, haja vista a sua localização.

Nessa perspectiva, a questão principal que norteou este estudo foi a seguinte:

Como ocorre a atuação e interação dos *stakeholders* do município de Sítio Novo/RN no processo de implantação do turismo na localidade?

1.2 JUSTIFICATIVA

A busca pelo desenvolvimento do turismo nos municípios brasileiros é cada vez mais frequente, tendo em vista a justificativa de que a implantação da atividade é uma possibilidade de se estar gerando emprego e renda para a comunidade de uma determinada localidade.

Paralelo a essa questão, segundo pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo, no ano de 2013, 68% dos brasileiros pretendiam viajar para estados brasileiros, revelando ainda que os estados da Região Nordeste continuam sendo os preferidos, com 49% das indicações (MTUR, 2013). Acrescenta-se a esse fato que o país ainda apresenta-se como a sede da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos em 2016, o que demonstra uma necessidade dos municípios na realização de ações que tenham como finalidade obter condições favoráveis para melhorar os ganhos da atividade turística que irão beneficiar a todos.

Tais condições favoráveis estariam voltadas tanto para a melhoria da infraestrutura local das localidades quanto no que se refere à capacitação dos grupos de interesse que se encontram envolvidos no processo do turismo. Em relação aos grupos de interesse de um município, por exemplo, têm-se os setores público e privado, além da sociedade civil, incluindo a comunidade e os visitantes do próprio destino.

Sendo assim, é importante reconhecer que as capitais dos estados brasileiros possuem potencial turístico e um desenvolvimento mais aparente, haja vista os investimentos do setor público e, principalmente, do setor privado serem bem mais efetivos. Contudo, os municípios do interior dos estados são merecedores de serem trabalhados, tendo em vista o potencial turístico desses, por vezes, ser diferenciado do potencial das capitais.

Frente a essa concepção, destaca-se que o interior do estado brasileiro, mais especificamente o sertão nordestino, apresenta um ambiente propício para o estímulo a segmentos do turismo como o de aventura, o de natureza, dentre outros, o ecoturismo, em virtude das serras, rochas e lajedos que a região dispõe. Nesse sentido, acredita-se ser pertinente estudar como os grupos de interesse dos municípios do interior do Estado se articulam e interagem para implantar e desenvolver o turismo enquanto atividade social e econômica a ser realizada na localidade.

Mediante essa questão, tem-se a pertinência do planejamento com base nas aspirações e necessidades dos *stakeholders*, ou seja, dos grupos que fazem parte do turismo, como relevantes para o êxito de tais municípios como destinos turísticos.

Nessa perspectiva, optou-se por estudar como o município de Sítio Novo, localizado no interior do estado do Rio Grande do Norte e com potencial turístico aparentemente visível, estabelece os mecanismos de atuação e interação dos seus *stakeholders* no tocante ao processo do turismo no destino.

Assim, em termos teóricos, Costa, Vieira e Carmona (2011, p. 3) revelam que “estudos referentes aos *stakeholders* no turismo ainda têm sido pouco realizados, tanto internacionalmente como em investigações realizadas no Brasil, apenas ainda de forma embrionária e pontual”. Dessa maneira, pretende-se ampliar a discussão acerca de uma temática importante por meio deste estudo.

Com o intuito de complementar essa informação, buscou-se identificar quais as discussões realizadas por estudantes e pesquisadores nacionais que versam acerca da abordagem dos *stakeholders*, especialmente, no turismo.

Para tanto, pode-se observar (Quadro 1) o resultado da pesquisa feita no *Banco de Teses e Dissertações (BDTD)* e no *Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)*, valendo esclarecer que os trabalhos em destaque são os que relacionam a abordagem dos *stakeholders* ao turismo.

Dessa maneira, com relação aos trabalhos levantados, verificou-se que alguns dos estudos que destacam a abordagem de *stakeholders* no turismo, de uma maneira geral, buscam compreender as formas de atuação, interação, relação e influência dos grupos de interesse envolvidos na atividade turística, seja em uma perspectiva gerencial ou no ambiente de planejamento do turismo.

Já os outros trabalhos, também identificados, versam, de modo geral, acerca dos *stakeholders* voltados para uma perspectiva de gestão empresarial, cujo intuito é o de analisar os relacionamentos, as influências e o papel dos diferentes atores interessados no processo em

que se encontram inseridos. Ressalta-se que tais trabalhos não envolvem o turismo enquanto objeto de estudo.

Quadro 1 - Dissertações e Teses sobre *Stakeholder*.

STAKEHOLDERS – BDTD					
Nº	AUTOR	TÍTULO	INSTITUIÇÃO/ÁREA	TIPO DE PESQUISA	ANO
1	Elenara Vieira de Vieira	Avaliação de competitividade em destinos turísticos sob a ótica dos stakeholders: aplicação do modelo Dwyer e Kim (2001,2003)	Dissertação - Universidade do Vale do Itajaí Curso de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em turismo e hotelaria. Balneário Camboriu.	Modelo de Dwyer e Kim (2001,2003). Caráter exploratório e descritivo. Estudo comparativo de destinos.	2007
2	Filipe Augusto Silveira de Souza	Racionalidade Substantiva e Instrumental. Uma análise de organizações a partir da teoria dos stakeholders	Dissertação – Programa de Pós-graduação em Administração da PUC – Rio de Janeiro.	Estudo de Caso.	2008
3	Ricardo Delfino Guimarães	As ações sociais de uma fundação privada em ensino superior na perspectiva dos seus <i>stakeholders</i>	Dissertação – Programa de Pós-graduação em Administração e Turismo.	Análise Qualitativa e Quantitativa/Pesquisa de Campo e Bibliográfica/Pesquisa Descritiva.	2008
4	Sandro Alam Elias	Relações entre uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e seus <i>stakeholders</i>	Dissertação – Programa de Pós-graduação em Agronegócios - Rio Grande do Sul.	Pesquisa Exploratória/Análise Quali-Quantitativa/Entrevista Semiestruturada/Questionários	2008
5	Daniel Laurentino de Jesus Xavier	Análise dos <i>stakeholders</i> : um estudo de caso de um banco de crédito consignado	Dissertação – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração na Universidade Nove de Julho.	Caráter descritivo/Estudo de Caso/Abordagem Qualitativa/Análise de entrevista semiestruturada e de documentos	2010
6	Maria Fernanda Orquera Carranco	Visão ética complexa na estratégia sustentável de turismo comunitário em uma comunidade indígena andina	Dissertação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração – Programa de Pós-graduação em Administração e Curso de mestrado, Porto Alegre.	Pesquisa de natureza qualitativa. Pesquisa exploratória. Estudo de caso.	2010
7	Sonia Lopes Bennet	Responsabilidade social corporativa em empreendimento turístico hoteleiro de Bonito/MS na percepção de seus stakeholders – um estudo de caso	Universidade do Vale do Itajaí Curso de mestrado acadêmico em turismo e hotelaria. Balneário Camboriu.	Estudo de caso. Pesquisa de campo. Formulário. Pesquisa exploratória e descritiva.	2010
8	Saulo Fabiano Amâncio Vieira	Dinâmica de atuação dos Stakeholders em atividades estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Panamá	Tese – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração na Universidade Nove de Julho.	Pesquisa Exploratória/Pesquisa Qualitativa/Estudo de Caso.	2010
9	Flávio Hournaux Junior	Relações entre as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional	Tese – Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de São Paulo.	Pesquisa de Campo/Natureza Quantitativa/Tipo Survey.	2010
10	Marley de Almeida Tavares Rodrigues	Proposta de dimensões de relacionamento em relações públicas com <i>stakeholders</i> internos	Tese – Pós-graduação em Comunicação Social – Rio Grande do Sul.	Pesquisa Exploratória/Caráter Qualitativo/Pesquisa Bibliográfica/Entrevista de Profundidade.	2010
11	Cristiane Benetti	<i>Stakeholder Perceptions of IFRS utility</i>	Tese – Programa Doutorado em Contabilidade – São Paulo.	Instrumento Questionário/Estatística Descritiva/Análise Univariada.	2011
12	José Paulo	O ZEP framework: um framework para a	Dissertação – Programação de Pós-	Métodos Situacionais / ZEP Framework.	2011

	Telles Pires de Faria	criação de métodos para a criação de métodos para o envolvimento de stakeholders no desenvolvimento de soluções de software	graduação em Engenharia de Computação Universidade do Estado do Rio de Janeiro.		
13	Martha Suellen de Lacerda Miranda	Abordagem-Eco-Bio-Social no contexto da dengue: o que os atores sociais (stakeholders) têm a dizer?	Dissertação – Mestrado em Saúde Pública – Universidade Estadual do Ceará.	Entrevistas Abertas. Pesquisa qualitativa e exploratória.	2011
14	Anna Karenina Chaves Delgado	Mapeamento de stakeholders nas áreas conexas de turismo e meio ambiente: um estudo em João Pessoa, PB.	Dissertação, Programa de Pós-graduação em Turismo - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.	Pesquisa Qualitativa/Tipo Exploratório e Descritivo/Entrevista Semiestruturada/ Análise de Conteúdo.	2011
15	Aline Marie Teófilo de Moura	Avaliação do desempenho de empresas a luz dos <i>stakeholders</i> primários: clientes e empregados	Dissertação – Programa de Pós-graduação em Administração – Ceará.	Modelo de Análise Fatorial Exploratório/ Questionário (instrumento de coleta).	2011
16	Leonardo Lopes	Atrasos em projetos de TI empresariais causados por falhas na gestão de <i>Stakeholders</i> : um estudo exploratório.	Dissertação – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.	Natureza qualitativa/Tipo Exploratória/Entrevista Semiestruturada/Análise de Conteúdo.	2012
17	Franciane Reinert Lyra	Percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a responsabilidade social corporativa do Parque Beto Carreiro World	Dissertação Universidade do Vale do Itajaí - Curso de mestrado acadêmico em turismo e hotelaria. Balneário Camboriu.	Pesquisa descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa. Estudo de caso. Questionário.	2012
18	Renato Fabiano Cintra	Stakeholders e setor do turístico brasileiro: uma investigação na cidade de londrina – PR	Dissertação - Universidade Estadual de Londrina.	Pesquisa qualitativa. Estudo de caso único. Pesquisa descritiva.	2013
STAKEHOLDERS – BANCO DA CAPES					
19	José Mauro Fagundes Silveira	Uso de <i>stakeholder Analysis</i> no sistema de Baías Chacororé e Sinhá Mariana, Pantanal de Mato Grosso.	Dissertação – Mestrado em Ecologia e Conservação da Biodiversidade.	Metodologia – <i>Stakeholders Analysis</i> .	2001
20	Diogo Zapparoli Manenti	Identificação dos principais stakeholders e análise dos relacionamentos existentes no contexto do roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS.	Dissertação – Programa de Pós-graduação em Administração, Caxias do Sul.	Pesquisa Bibliográfica/Documental/Pesquisa Qualitativa/Observação participante/ Entrevistas individuais em profundidade/ Análise de Conteúdo.	2007
21	Cristiane Coradine	Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico: um estudo comparativo de casos.	Dissertação – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho.	Pesquisa Qualitativa/Estudo de Caso Comparativo.	2011
22	Erika Sayuri Koga	Análise dos Stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila de Abraão, Ilha Grande, RJ.	Dissertação – Programa de Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, SP.	Estudo exploratório com caráter qualitativo/Entrevistas de múltiplos casos/Roteiro de entrevista estruturado.	2011
23	Ana Carolina Borges Pinheiro	Stakeholders e o Destino Turístico: estudo de caso da cidade de Cuiabá-MT.	Dissertação - Programa de Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, SP.	Pesquisa Exploratória/Caráter qualitativo e empírico/Estudo de Caso/Levantamento bibliográfico.	2011

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

É pertinente esclarecer que, em sua maioria, os trabalhos listados anteriormente apresentam como método a pesquisa qualitativa, tendo em vista essa pesquisa ser tida como mais adequada para as propostas dos estudos que envolvem *stakeholders* e turismo.

Nesse sentido, em termos práticos, a referida problemática é relevante em virtude do turismo se apresentar cada vez mais como uma atividade importante em âmbito nacional e, ainda, necessitar buscar por formas de entender e ordenar o setor de modo mais coerente e eficaz.

Enfim, este estudo se justifica pela possibilidade de contribuir para um melhor entendimento e compreensão acerca dos *stakeholders* que se encontram, direta ou indiretamente, envolvidos na implantação e planejamento do turismo em um município.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender os mecanismos de atuação e interação dos *stakeholders* no processo de implantação do turismo no município de Sítio Novo/RN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como, e se o município de Sítio Novo participa e/ou atua no Conselho Regional de Turismo do Polo Agreste/Trairi.
- b) Definir o papel dos principais *stakeholders* envolvidos no processo de implantação do turismo no município e suas respectivas áreas de atuação.
- c) Entender o papel e as formas de atuação e interação dos *stakeholders* nas ações e iniciativas do turismo implementadas na localidade.
- d) Avaliar as ações dos *stakeholders* e sua articulação com as atividades de turismo do município.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho dissertativo está estruturado em 5 (cinco) capítulos, cada qual abordando os elementos necessários para a composição da pesquisa. No primeiro capítulo, têm-se os aspectos introdutórios, que incluem a problemática, os objetivos e, a justificativa e relevância do estudo.

Dando continuidade, no segundo capítulo, tem-se o referencial teórico, cuja finalidade é dar o aporte que o estudo necessita para tornar-se ainda mais relevante. Assim, o embasamento da revisão da literatura volta-se para a discussão dos seguintes tópicos: *turismo e estratégia; município turístico e breve histórico das políticas de turismo; abordagem teórica dos stakeholders; e estudos no Brasil que versam acerca da temática stakeholder*. No terceiro capítulo, encontram-se os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos propostos nesse estudo. E quanto ao quarto e quinto capítulo, pode-se observar a apresentação dos dados da pesquisa, e as considerações finais/recomendações para estudos futuros, respectivamente.

Por fim, têm-se as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho.

2 TURISMO, *STAKEHOLDERS*, ESTRATÉGIA MUNICIPAL

2.1 TURISMO E ESTRATÉGIA

O turismo enquanto atividade social e econômica que movimentam os diferentes setores de uma localidade (econômico, social, cultural e ambiental) lida com interesses individuais e coletivos, tanto das pessoas que o organizam, incluindo os residentes, quanto daquelas que o praticam.

Em conformidade, Barretto (1991, p. 47) esclarece que “o turismo é um fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação”. Tal fato demonstra que para a implantação satisfatória da atividade turística, todos os atores, de uma maneira geral, (visitantes, residentes, comerciantes, poderes público e privado) que compõem o processo, devem estar envolvidos e interagindo na busca de atingir um objetivo comum.

Partindo dessa perspectiva, tem-se, ainda, que o turismo é uma atividade que visa do planejamento, à promoção e à execução de viagens, com a utilização dos serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos grupos ou indivíduos que estejam fora do seu lugar habitual (ANDRADE, 2006). Além do planejamento necessário para que se haja um deslocamento de pessoas de um lugar para outro, tem-se como pertinente planejar também a localidade e/ou o município para que a atividade turística seja desenvolvida de forma mais equilibrada, tanto para os que estão direta quanto indiretamente inseridos neste processo.

Dessa maneira, entende-se que a elaboração de estratégias que proporcionem a implementação da atividade turística de uma maneira mais eficaz em uma localidade torna-se um fator relevante. Nesse sentido, acredita-se que compreender como funciona o sistema de turismo torna-se válido, já que por meio desse torna-se possível identificar os grupos envolvidos na dinâmica da atividade e, assim, melhor administrá-los.

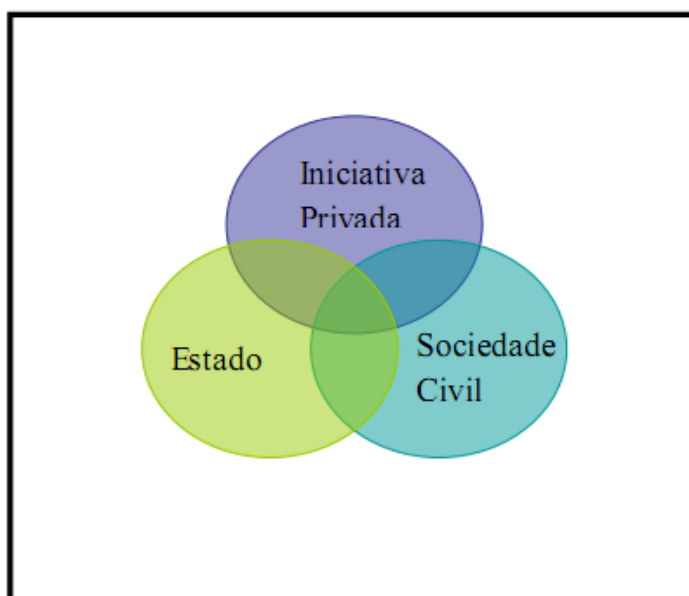
Face ao exposto, Pinheiro (2011) explica que em razão das relações estabelecidas no sistema turístico, o turismo torna-se um grande gerador de negócios, de serviços diretos, e indiretos, capaz de proporcionar um bem-estar social.

Em conformidade, o Ministério do Turismo, em sua pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo, identificou que o segmento do turismo está cada vez mais otimista. E isso se deve em virtude da pesquisa ter revelado que as maiores empresas do setor

de turismo no Brasil faturaram R\$ 57,6 bilhões e empregaram 115 mil pessoas nos 27 Estados brasileiros no ano de 2012, tendo o setor crescido 13, 1%, em 2012 em comparação ao ano anterior (MTUR, 2013).

Assim sendo, Vignati (2008, p. 15) “apresenta o sistema de turismo como o resultado de uma ampla cooperação e articulação de estruturas privadas, sociais e públicas orientadas para melhorar a rentabilidade e a atratividade do destino”. Essa interligação pode ser observada na Figura 1.

Figura 1: Cooperação para o desenvolvimento do turismo



Fonte: Vignati (2008).

Entende-se que estes entes deveriam se organizar de maneira a considerar as necessidades específicas de cada um, e tentar, por meio de uma articulação conjunta, realizar ações voltadas para o planejamento do turismo em uma localidade, ou melhor, em um município. Acredita-se que a articulação e cooperação entre a iniciativa privada, o setor público e a sociedade civil caracterizam-se como um ato importante para estimular a implantação e o desenvolvimento do turismo em uma destinação.

Desse modo, tendo em vista a existência destes entes para possibilitar o processo turístico em uma localidade, é apropriado esclarecer a significância que cada um possui quanto à sua inserção no referido sistema turístico.

Para Pinheiro (2011) as contribuições dos entes públicos, privados e a sociedade civil são as seguintes:

- **Estado:** exerce influência na posição estratégica do destino; é responsável pela eficiência dos serviços públicos e instalações para o turismo; apresenta-se como um dos atores principais para fins de desenvolvimento da atividade.
- **Iniciativa Privada:** é capaz de dinamizar a economia da atividade turística e da localidade turística no momento em que faz investimentos na área.
- **Sociedade Civil:** pode contribuir para o desenvolvimento do setor na medida em que é estimulada a participar da política do turismo.

Em acordo, Vignati (2008, p. 23) realça que “o turismo deve ser pensado, executado e administrado com base em processos democráticos de negociação entre a sociedade, os empresários (locais e estrangeiros) e o Estado”. Sendo pertinente, para isso, “observar como são estabelecidas a atividade turística, o seu sistema e suas relações com os grupos de interesse” (PINHEIRO, 2011, p. 38).

Frente ao exposto, compreende-se que o turismo requer uma inter-relação entre os diferentes entes e/ou atores que dele fazem parte, para que seja possível desenvolver uma atividade que vise atender, de uma maneira geral, a todos os envolvidos. Percebe-se que relacionar o planejamento do turismo à importância do envolvimento dos grupos de interesse da referida atividade pode ser um ponto favorável para atingir um desenvolvimento baseado nos aspectos econômico, social, cultural e ambiental de uma localidade e/ou município.

Nesse sentido, na visão de Pinheiro (2011) a abordagem voltada aos *stakeholders* pode ser vista como um processo de gestão estratégica que consiste em analisar como as organizações, ou diferentes grupos de interesse, podem influenciar o ambiente, bem como podem ser influenciadas pelo mesmo. Entende-se esse processo como uma maneira favorável para observar como acontece a articulação e interação dos atores públicos e privados junto à sociedade civil no tocante ao planejamento turístico de um destino.

Acredita-se que esta seria uma forma de identificar os pontos positivos e negativos relacionados à prática do turismo em um destino, bem como de verificar a articulação e interação dos grupos envolvidos. Em meio a essa questão, considerando o turismo como uma atividade que envolve um amplo grupo de atores sociais, ou ainda, uma atividade que atinge diferentes indivíduos ou grupo de indivíduos com interesses diversos,

tem-se como adequado considerar certas necessidades que primem pelo benefício do grupo e não apenas de maneira individual.

Segundo Pinheiro (2011, p. 14) o “desenvolvimento desta atividade atinge os interesses de indivíduos e organizações governamentais, em âmbito municipal, estadual e federal, além de setores de organizações não governamentais (ONGs), da iniciativa privada e comunidades receptivas”.

Em consonância, Corrêa e Pimenta (2009, p. 166) elucidam que o processo de desenvolvimento de um destino “deve ter a participação de todos os níveis sociais: órgãos governamentais, iniciativa privada, comunidade local e os turistas”. Acredita-se que essa participação pode contribuir para que a implantação e o desenvolvimento do turismo aconteçam de maneira a gerar benefícios.

Sendo assim, ao se fazer uma gestão levando em consideração os níveis sociais mencionados, ou ainda, os grupos de interesses existentes, é de grande valia sensibilizá-los em relação aos objetivos do planejamento a ser realizado na localidade, integrado com proposituras coletivas (CORADINI, 2011).

Diante do exposto, entende-se como oportuno para a implantação do turismo, enquanto atividade social e econômica, encontrar estratégias que intencionem promover condições de vida local mais favorável. Desse modo, acredita-se que uma das maneiras coerentes de fazer com que isso aconteça é a partir do envolvimento dos atores que estão inseridos no processo turístico de um destino e/ou município.

Em acordo com o mencionado, Getz e Timur (2005) explicam que no desenvolvimento de estratégias, as autoridades responsáveis pela inserção da atividade turística devem ter em conta as opiniões das partes interessadas, incluindo os residentes, grupos de interesse que representam o meio ambiente e a comunidade, e até mesmo o turista.

Nessa perspectiva, uma abordagem voltada para os *stakeholders* que considera a interdependência e integração dos agentes que compõem um sistema apresenta-se como uma estratégia possível de ser realizada no campo do turismo. Já que está se tratando de um “sistema aberto com intrincadas e complexas relações de influencia no qual os elementos, mesmo com certa autonomia, são dependentes uns dos outros” (DELGADO, 2011, p. 16).

Vale comentar que em se tratando de estratégias, quanto mais formalizadas essas forem, em especial no que se refere à articulação e mobilização dos *stakeholders*, mais válidas

se tornam e contribuem para o desenvolvimento do turismo em um destino, uma vez que geram credibilidade (CORADINI, 2011).

Nota-se que o pensamento de estar considerando as partes interessadas no processo do turismo é algo pertinente devido às diferentes necessidades e expectativas que cada ator envolvido com a atividade possui. Acredita-se ainda que a ação de buscar observar e considerar as necessidades dos diferentes grupos de interesse do turismo pode ser vista como uma estratégia para atingir objetivos, como o planejamento e implantação da atividade turística em uma localidade e/ou município.

Em conformidade, para Getz e Timur (2005), partindo da adoção da filosofia baseada no desenvolvimento do turismo sustentável, tentar elaborar uma estratégia de desenvolvimento que procure atingir os objetivos dos vários grupos de interesse da referida atividade, torna-se uma ação pertinente.

Neste caso, o desenvolvimento de um turismo sustentável corresponde à busca por um desenvolvimento socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente correto, já que esses são elementos considerados como as dimensões da sustentabilidade (DIAS, 2005). De outro modo, entende-se que para se desenvolver um turismo com base nos elementos citados torna-se cabível e pertinente considerar as expectativas e os anseios dos diferentes grupos que estão relacionados à referida atividade.

Nesse sentido, Manenti (2007, p. 35) esclarece que “em termos de planejamento para o desenvolvimento, há de se considerar a articulação entre grupos de interesses em relação à atividade turística”. Acredita-se que para um planejamento eficiente o envolvimento dos principais grupos de interesse do turismo torna-se uma ação relevante, por ser um momento de considerar as diferentes pretensões de cada grupo.

Assim sendo, conforme Pinheiro (2011, P. 14) para “vislumbrar formas de mobilização e cooperação entre os diversos grupos e indivíduos envolvidos com as atividades num destino turístico, requerem-se uma interação e organização orientada”. Interação e organização, essas que deveriam surgir a partir de um planejamento.

Vale realçar que apesar das divergências e complementaridades conceituais no que se refere ao ato de planejar, de acordo com Manenti (2007) há sim a necessidade de um planejamento turístico com pensamento holístico, para que não se esteja atento apenas ao resultado econômico da atividade, mas também que se preocupe com outras questões como, por exemplo, o bem estar da comunidade e a conservação dos recursos naturais do lugar.

Frente o exposto, em se tratando do desenvolvimento de um destino turístico, segundo Pinheiro (2011, p. 99) esse deve ser:

Baseado nas relações estabelecidas pelo amplo leque de atores sociais envolvidos na gestão e planejamento da atividade turística da localidade. E o autor ainda destaca que “para que o desenvolvimento ocorra de forma integrada, é importante que seja estabelecida a interação dos *stakeholders* na localidade, com diálogos, participação no planejamento e decisões sobre o turismo; compartilhamento de valores e objetivos; implementação, ou manutenção, da infraestrutura básica e turística, e que seja estabelecido um olhar sobre o todo, sobre o setor, e não individualizado, pelas classes empresariais”.

A busca pela implantação do turismo nas localidades é cada vez mais frequente, e paralelo a essa questão o imediatismo por resultados benéficos, em razão dos efeitos da atividade, sem pensar nas consequências negativas possíveis de serem geradas, destaca-se na contemporaneidade. Diante deste fato, ressalta-se que o planejamento turístico pode apresentar-se como um elemento diferencial para a realização de tal ação, já que de acordo com Corrêa e Pimenta (2009, p. 167):

Por meio desse, é possível preparar as comunidades que desenvolvem atividades turísticas, preservando sua cultura e inserindo-as no processo de desenvolvimento do turismo sustentável, de forma que o turismo possa ser proveitoso para todos os envolvidos.

Sendo assim, o planejamento do turismo atrelado à abordagem dos *stakeholders* revela que “os interesses das partes interessadas e os objetivos relativos ao desenvolvimento do turismo devem ser incorporados no processo” (GETZ; TIMUR, 2005, p.231).

A atividade turística possui uma quantidade significativa de atores que podem ser considerados como os grupos de interesse de uma localidade e/ou de um município turístico. E neste caso Manenti (2007, p. 39) explica que para “a observação das relações estabelecidas no turismo e a interação dos *stakeholders*, deve-se analisar detalhadamente o sistema turístico, ou seja, como é estabelecido o funcionamento da atividade turística em uma localidade”.

Vale explicar ainda, conforme o autor, que os grupos de interesse do turismo de determinada localidade e/ou município turístico irão estabelecer uma interação positiva, se os objetivos estratégicos e valores desses grupos forem compartilhados com o órgão gestor de turismo do destino. Fato esse que, em se tratando de Brasil, vem sendo estimulado a partir da criação de Polos de Turismo e da implementação de programas, como o de Regionalização do

Turismo, onde de forma integrada os municípios que compõem uma região buscam pela implantação e desenvolvimento da localidade a partir do fomento da atividade turística.

Em resumo, percebe-se que buscar compreender como ocorre o processo de interação entre os atores do turismo que constituem uma localidade, apresenta-se como um elemento coerente quando se quer desenvolvê-la turisticamente.

2.2 MUNICÍPIOS TURÍSTICOS E BREVE HISTÓRICO DAS POLÍTICAS DE TURISMO

Os autores discutem frequentemente acerca da capacidade do turismo de modificar e aquecer a economia de um município, bem como desse ser um bom gerador de oportunidades para as pessoas que buscam por formas de se inserir no mercado de trabalho, fato que pode vir a acontecer.

Em meio a esta questão, Dias (2005, p.12) discorre acerca da importância de um equilíbrio entre necessidade e a preservação local, cultural e ambiental de um município, e esclarece ainda que isso pode ser possível com um “planejamento de curto, médio e longo prazo, projetado por especialistas e profissionais de diversas áreas respaldados pela participação popular e por consultas à população, articuladas por organizações da sociedade civil”.

Para Boullón (2005, p. 39) “com o termo município são designados os diferentes tipos de organização política cuja função é administrar os interesses particulares de comunidades instaladas no território de um país”. Além disso, segundo o autor, a função do município é zelar pelo bem comum da comunidade.

Conforme Dias (2005, p. 8) do ponto de vista político, “os municípios apresentam um alto grau de centralização no Executivo, personificado pela figura do prefeito, que detém o poder em nível local” enquanto que o Legislativo, composto por vereadores, na maioria das vezes, respalda as decisões do Executivo e fiscaliza as ações da prefeitura, possuindo, nesta relação, pouca autonomia.

Percebe-se, neste caso, que a busca por um desenvolvimento local que vise o bem comum da comunidade tem relação direta com o ato de planejar, ato esse que, de acordo com Amorim, Andrade e Umbelino (2009) visa do benefício da população residente, por meio da participação de todos os que estão envolvidos nos processos de gestão e planejamento.

Em se tratando do turismo na dimensão local, segundo Boullón (2005) existem vários setores, departamentos e secretarias de turismo espalhadas por todo Brasil, em muitos casos, compartilhando uma mesma secretaria com cultura, esporte, desenvolvimento econômico e outros. No entanto, de acordo com o autor, a integração das diversas secretarias voltada para o desenvolvimento do turismo é uma utopia na quase totalidade das localidades brasileiras.

Vale salientar que Segundo Dias (2005) o papel da secretaria de turismo seria justamente o de articular os diferentes setores (secretarias ou departamentos de cultura, esporte, educação, setor privado, organizações, dentre outros), a fim de apresentar as prioridades e necessidades para o pleno desenvolvimento turístico da localidade.

Ainda conforme o Dias (2005, p.19):

O turismo possibilita a intervenção direta dos atores locais nos processos econômicos, ambientais e socioculturais que a atividade turística pode provocar, procurando tornar seus impactos positivos, minimizando os efeitos negativos derivados de uma política de desenvolvimento monitorada no âmbito local.

O autor também esclarece que a novidade na opção pelo desenvolvimento turístico planejado é o incremento da participação local no processo em curso.

Do ponto de vista do turismo, os servidores municipais são entes importantes para configurar a cidade como produto turístico; constituem-se em elementos-chave pelo papel decisivo que desempenham, não só nas dificuldades que o turista enfrenta, mas também na organização dos atrativos turísticos da localidade. A segurança, a limpeza e o atendimento são pontos sempre lembrados pelos visitantes e encontram-se como parte importante do produto turístico, em todos os níveis (DIAS, 2005).

Conforme Boullón (2005) quando um turista vai para um município, ele espera desfrutar de uma boa alimentação, ser bem atendido, além de querer adquirir suvenires e, dentre outros, presentes para levar para seus familiares e amigos. O autor ainda salienta que há muitas atividades econômicas (comidas típicas, produtos de artesanato, dentre outros, brindes que identificam os atrativos visitados) para que o turista usufrua da visita, e o que ele se dispõe a pagar por ela, desde que valha a pena. Nota-se que essas são formas de gerar emprego e aumentar a renda do município para muitas pessoas.

Considerando então a questão do planejamento turístico MOTA (2003) esclarece que um plano interessante seria aquele que buscasse contemplar os interesses da população residente, dos ambientalistas, dos governos e dos empresários do *trade turístico*, para que todos pudessem se beneficiar do fluxo turístico gerado em função da implantação da atividade.

Nota-se que o planejamento seria uma forma inteligente de potencializar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos oriundos da atividade turística no destino, haja vista estar contemplando os interesses dos grupos envolvidos na atividade.

O turismo constitui-se como um importante gerador de emprego e renda, que promove investimentos em novas infraestruturas, contudo caso o turismo seja implantado de forma improvisada, o efeito será contrário ao esperado, podendo deslocar a mão-de-obra e investimentos necessários à sua continuidade (DIAS, 2005). O autor ainda reforça que o turismo é um importante gerador de renda e trabalho para qualquer município, desde que haja planejamento na gestão da atividade turística.

Boullón (2005) cita como problemas que afetam o planejamento do turismo aspectos como atitude dos políticos e dos técnicos e, dentre outros, questões voltadas para a informação. Assim, com relação à atitude dos políticos quando se trata do desenvolvimento do turismo, o autor explica que problemas não resolvidos, são uma constante herdada por cada político recém-chegado ao poder com a intenção de cumprir as promessas eleitorais, o que faz com que o tempo do planejamento não coincida com o tempo político e não atraia a devida atenção dos que estão no poder. Entende-se que tal fato acaba por dificultar o planejamento e consequente desenvolvimento do turismo em um município, haja vista esse ser encarado como um setor que pode ser trabalhado sempre depois.

No que se refere então ao uso dos patrimônios natural e cultural pelo turismo, tem-se que para que seja efetiva a contribuição da atividade torna-se importante “promover a realização de parcerias entre o setor público, o setor privado e organizações não governamentais para utilização adequadas dos bens públicos, objeto de visitação turística” (DIAS, 2005, p. 37).

Nesse sentido, em se tratando do Brasil, tem-se que o governo brasileiro apresentou iniciativas voltadas para o incentivo ao planejamento no que compete à atividade turística. Assim, tais iniciativas podem ser observadas a partir da elaboração do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), com a criação do Ministério do Turismo

(MTUR), bem como com a criação de políticas descentralizadas como é o caso do Programa de Regionalização do Turismo (Roteiros do Brasil).

O PNMT foi elaborado em agosto de 1994 como um programa de gestão ao turismo cuja finalidade era conscientizar, sensibilizar o estímulo e a capacitação de monitores municipais para despertar e reconhecer nesses a importância e a dimensão do turismo enquanto atividade geradora de emprego e renda, levando em consideração o crescimento econômico junto com a manutenção dos meios ambiental, histórico e cultural, e buscando um resultado voltado para a participação e a gestão da comunidade no Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo Sustentável (MACHADO, 2002).

Esclarecendo que o Plano Municipal trata-se de um documento que reunia diretrizes, estratégias e ações para o município desenvolver o turismo de maneira organizada e planejada (ROTEIROS DO BRASIL, 2007, p. 19).

No que se refere à estruturação e organização do programa PNMT, esse passou por uma transição de Plano Nacional de Municipalização do Turismo para Programa de Regionalização do Turismo (PRT), o que se constituiu em uma nova configuração na política nacional do turismo possibilitando uma maior integração entre as esferas municipal e regional (ROTEIROS DO BRASIL, 2007).

O PNMT foi implantado no Brasil entre 1994 e 2001, possuindo uma abordagem comunitária participativa, e incentivando a formação de conselhos e planos de turismo com uma proposta cujos fundamentos derivariam das bases da sociedade (Brusadin, 2005). De outro modo, por meio do PNMT, procurou-se inserir uma metodologia de planejamento do turismo com enfoque participativo, que inserisse em seu planejamento os contextos social, cultural e ambiental de cada município, tendo em vista as particularidades de cada localidade.

Já no que compete ao PRT, esse propôs diretrizes políticas e operacionais para o processo de desenvolvimento turístico, com foco na regionalização, com base nas instâncias de governança formadas a partir dos Polos de Turismo (ROTEIROS DO BRASIL, 2007, p. 10). Dito de outra maneira, este programa tinha como finalidade criar um ambiente democrático e participativo entre o poder público, iniciativa privada, terceiro setor e comunidade, a fim de promover a integração e cooperação intersetorial entre todos os envolvidos direta ou indiretamente na atividade turística de uma região.

Entende-se que, em se tratando dos programas, tanto do PNMT, quanto do PRT, esses possuem aspectos que, se avaliados a fundo, demonstram que necessitam de uma

reavaliação no que compete à atuação dos mesmos no contexto prático. O primeiro programa voltado para o âmbito municipal oferecia às localidades incentivo apenas quanto à disseminação de conhecimentos, em se tratando da oferta de condições técnicas e organizacionais, para aqueles que poderiam estar à frente da realização das propostas do programa. Contudo, acredita-se que o apoio financeiro para o desenvolvimento do turismo nos municípios também é um fator significativo e que precisa ser estimulado, já que os municípios sozinhos não dispõem de recursos suficientes para o desenvolvimento da atividade.

No que se refere ao PRT, observa-se que a intenção de reunir os diferentes grupos de interesse de uma região, a fim de que esses planejem e decidam o rumo do desenvolvimento do turismo na localidade pode ser considerada como uma ação efetiva. No entanto, acredita-se que as instâncias menores como os conselhos municipais, citados no programa PNMT, deveriam ter sido estabelecidos, entendendo que para se discutir problemas regionais seria pertinente reconhecer e entender, primeiramente, como funciona em âmbito municipal não só as questões referentes ao turismo, mas as que perpassam por saúde, educação, e entre outras, segurança.

Considerando os aspectos dos programas citados que tinham como base a interação social e a gestão participativa, no ano de 2003, o governo brasileiro criou o Ministério do Turismo (MTUR) e formulou o Plano Nacional de Turismo (PNT) para o período de 2003 a 2007, plano em que constavam as “diretrizes, metas e os programas que se constituíram como política pública indutora do desenvolvimento socioeconômico do País”, com base na adoção de premissas como a ética e a sustentabilidade (ROTEIROS DO BRASIL, 2007, p.23).

A partir desse momento, passou-se a adotar “o método de regionalizar regiões turísticas que tenham em seus territórios aspectos e identidades comuns, com o objetivo de melhor planejar, estruturar e ordenar a atividade de forma sustentável”, por meio da formulação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (REGIONALIZAR, 2013, p.2).

No Plano Nacional de Turismo período de 2007 a 2010 – Uma viagem de inclusão, o programa de regionalização do turismo ganhou mais notoriedade, tendo em vista a criação de um Macroprograma de Regionalização do Turismo que passou a nortear todos os

outros macroprogramas, programas e ações do Plano (ROTEIROS DO BRASIL, 2007). De outro modo, a regionalização destacou-se nesse novo plano.

Vale elucidar que o PNT, visando à implantação do turismo nos municípios e o consequente desenvolvimento turístico das regiões, tinha como intuito:

Erguer pontes entre o povo brasileiro e as esferas do governo federal, estadual e municipal, bem como da iniciativa privada e do terceiro setor, para construir um lazer que seja também uma visão compartilhada da nossa terra, da nossa gente, da nossa imensa vitalidade econômica, cultural e ambiental (PNT, 2007/2010, p. 5).

Nota-se que o plano tem a função de orientar a implantação e o desenvolvimento do turismo nos destinos, de forma a organizar as atividades a serem executadas.

Nessa perspectiva, os recursos turísticos dos destinos passariam a ser transformados em produtos turísticos promovendo o desenvolvimento da atividade, por meio de um desenvolvimento sustentável, com a valorização e proteção aos patrimônios cultural e natural, além do respeito às diferenças regionais (PNT, 2007/2010).

Quanto ao programa de regionalização, macroprograma do PNT, as regiões turísticas (REGIONALIZAR, 2013, p. 3) caracterizar-se-iam como “a integração de municípios com características e potencialidades capazes de serem articuladas e que definem um território para fins de planejamento e gestão”.

No tocante, pode-se observar na Figura 2, a Estrutura de Coordenação do Programa de Regionalização do Turismo, difundida pelo MTUR, e que oferece diretrizes para o desenvolvimento do turismo nas localidades.

Figura 2: Estrutura de Coordenação do Programa de Regionalização do Turismo.



Fonte: MTUR (2011).

De uma maneira geral, a estrutura acima apresenta a divisão dos órgãos do turismo, cujo intuito é contribuir no planejamento e gestão do mesmo enquanto atividade econômica e social.

Assim, considerando os dados fornecidos na imagem, tem-se que o MTUR junto ao Conselho Nacional e Fórum Nacional de Turismo possuem como “função contribuir para a construção de políticas e do PNT, atuando como fóruns facilitadores e articuladores para a formação de parcerias necessárias” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011, p. 58).

No tocante ao órgão regional de turismo, esse é uma organização com participação do poder público e dos atores privados dos municípios que compõem as regiões turísticas, enquanto que o órgão municipal estaria voltado para a formação de um conselho com os entes locais, ou seja, seria constituído por membros da própria comunidade (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Em síntese, entende-se que a identificação das potencialidades turísticas dos municípios, primeiramente, em nível local, favoreceria a construção de um ambiente, a nível regional, que proporcionariam a realização de discussões focadas na implementação de ações voltadas para o turismo de forma mais acertada, haja vista que estariam sendo consideradas as necessidades e limitações de cada município.

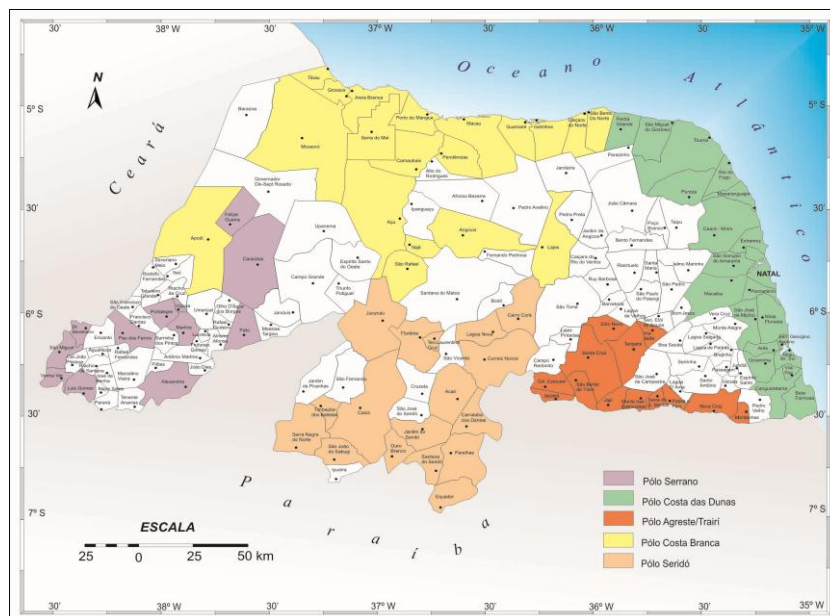
A regionalização do turismo, para fins de organização, caracteriza-se como sendo um macroprograma que define as regiões estratégicas na organização do turismo para fins de

planejamento e gestão (REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO, 2013). Isso significa uma oportunidade de estar discutindo acerca das peculiaridades de cada município, ao passo que se está descobrindo quais as semelhanças dessas localidades possíveis de serem desenvolvidas de forma coletiva.

Percebe-se que essa seria uma forma de trabalhar a complementaridade das atividades desenvolvidas pelas localidades, pertencentes a uma determinada região, de maneira a construir um elo significativo entre elas.

Mediante o exposto, tem-se que as áreas com vocações semelhantes, do ponto de vista do turismo, passaram a ser identificadas, com a finalidade de formação de Polos de Turismo, para que fosse possível integrar os destinos (BANCO DO NORDESTE, 2013). Vale salientar que esse feito foi iniciado a partir do surgimento do Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE) em 1992/1993, antes mesmo da criação do PNMT, no momento o programa e os governos estaduais passaram a identificar as principais áreas de interesse turístico para a formação dos polos turísticos, que estariam sendo geridos por conselhos (VIRGINIO; DELGADO; FORTES, 2011). Na Figura 3 pode-se verificar a localização dos Polos de Turismo pertencentes ao Estado do Rio Grande do Norte.

Figura 3 - Os cinco Polos Turísticos do RN



Fonte: Fonseca (2007).

Face ao contexto, entende-se que os polos de turismo buscam potencializar o desenvolvimento dos destinos com base na interação dos atores das localidades, considerando os aspectos sociais e ambientais pertencentes a cada um deles.

Os Polos Turísticos caracterizam-se como um espaço geográfico claramente definido, com pronunciada vocação para o turismo, envolvendo atrativos turísticos que sejam similares e/ou complementares (POLOS DE TURISMO, 2013). Frente ao mencionado, percebe-se que trabalhar com ações integradas pode contribuir para intensificar o desenvolvimento econômico e social de um local, assim como pode tornar tal desenvolvimento mais eficiente, haja vista as parcerias que são estabelecidas em função de um objetivo comum.

Vale explicar que os representantes dos municípios que compõem o polo passam a integrar os conselhos de turismo a fim de criarem um espaço onde seja possível planejar, decidir e viabilizar iniciativas que colaborem para o desenvolvimento do setor (POLOS DE TURISMO, 2013).

Quanto aos entes e/ou atores definidos para fazerem parte dos conselhos de turismo, tem-se: o governo federal; os governos estaduais e municipais; no que compete ao terceiro setor – *ONGs ambientais e/ou sociais; universidades e associações comunitárias*; em se tratando do o setor privado – *entidades de classe; trade turístico e o sistema “S”*, realça-se que tais atores influenciam no desenvolvimento do turismo (BECKER, 2010).

Acredita-se que a seleção de tais atores é feita com o intuito de permitir a participação tanto do setor público, destacando também a participação da comunidade por meio de associações, quanto do setor privado no processo de desenvolvimento da atividade turística em um destino.

Em meio ao que foi discutido acerca do desenvolvimento de um município turístico, e considerando a pertinência de envolver os diferentes atores deste processo turístico na gestão e no planejamento do turismo, acredita-se que trabalhar e/ou relacionar uma teoria que propõe inserir os grupos de interesse na tomada de decisões seja algo bastante significativo.

Em consonância ao mencionado, Mota (2003, p. 2) destaca que:

É preciso discutir qual o tipo de turismo que queremos, quando queremos e qual o turista que nos interessa. É preciso ainda considerar os atrativos naturais, histórico-culturais e os eventos programados que compõem a vocação turística da região, aliados aos interesses econômicos, políticos e sociais de todos os envolvidos.

Nota-se que, em se tratando da implantação da atividade turística, tem-se como pertinente que as potencialidades individuais de cada municipalidade sejam identificadas, bem como que as ações realizadas e/ou propostas sejam desenvolvidas a partir dos anseios e intenções dos grupos de interesse que estão inseridos no processo turístico.

Assim, para Coradini (2011, p. 48) é pertinente “o planejamento para o setor do turismo, não só como instrumento norteador de diretrizes sólidas, mas também como direcionador de ações concretas, plausíveis e passíveis de serem implementadas e internacionalizadas” a partir da consideração dos interesses dos grupos, ou melhor, dos *stakeholders* envolvidos no processo.

Pensa-se que a busca por integração, por parcerias, bem como pela troca de informações podem ser pontos chaves para se conseguir um apoio mútuo, e conseqüentemente o desenvolvimento do turismo de forma benéfica para um determinado município, ou ainda, para uma região específica.

Assim, acredita-se que relacionar o planejamento da atividade turística à questão da abordagem voltada para a gestão de *stakeholders* dos grupos de turismo torna-se uma ação importante que pode contribuir para uma melhor integração dos envolvidos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de um turismo mais organizado. Sendo assim, a abordagem dos *stakeholders* será trabalhada, neste estudo, no contexto da municipalidade, de forma a entender como ocorre o processo de implantação e de planejamento de um município a partir das pretensões dos seus grupos de interesse.

2.3 ABORDAGEM TEÓRICA DOS *STAKEHOLDERS*

As mudanças ocasionadas no mercado em virtude da globalização têm requerido dos gestores tanto dos setores privados quanto públicos diferentes formas de posicionamento, ou ainda, um foco diferenciado na maneira de gerir empresas e/ou municípios.

Nesse sentido, a abordagem voltada aos *stakeholders* apresenta-se como pertinente para incrementar esta discussão, haja vista tratar-se de uma forma diferenciada de gestão.

Elucida-se que a temática que versa acerca de *stakeholders* vem sendo debatida desde a publicação intitulada *Strategic Management: a Stakeholder Approach* de Richard E. Freeman do ano de 1984. Conforme Vieira (2010), foi a partir desse momento que a gestão dos *stakeholders* passou a ser frequentemente apontada como um fator crítico de sucesso.

Segundo Freeman (2004, p. 229), considerado o principal teórico desta abordagem, *stakeholder* apresenta-se como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização”.

Nessa perspectiva, Rocha (2010, p. 6) esclarece que o termo *stakeholders* tem sua “origem no termo *stockholder* (acionista), e amplia o foco da organização, que antes era satisfazer o acionista e passa a ser satisfazer seus públicos de interesse estratégico, como clientes, funcionários, imprensa, parceiros, fornecedores, concorrentes, sindicatos e a comunidade”.

Para Delgado (2011, p. 25) em se tratando do “significado da palavra inglesa, *stake* pode ser traduzido como interesse e *holders* significa aqueles que têm a posse, que são donos de alguma coisa”, enquanto que os dois termos juntos podem ser entendidos como aqueles que têm interesse em algo.

Carrol (2004, p. 1), autor que também discute acerca da temática, elucida que *stakeholder* seria um indivíduo, ou grupo, com quem a organização interage e que nela possui algum interesse, esclarecendo ainda que como principais partes interessadas estariam “os consumidores, funcionários, proprietários, comunidade, governo, os concorrentes e o meio ambiente”.

Dessa maneira, com base nos conceitos mencionados, entende-se que gerir os interesses de grupos distintos apresenta-se como algo pertinente para estabelecer boas relações entre os envolvidos, além de possibilitar que metas e objetivos propostos sejam atingidos de maneira a satisfazer aos variados atores existentes em determinação ação.

Além dos autores citados, Delgado (2011) menciona autores como Donaldson e Preston (1995), e Clarkson (1995) que também versam acerca da abordagem de *stakeholders*. Definições e tipologias são apresentadas por tais autores a fim de proporcionar um melhor entendimento sobre a abordagem.

No Quadro 2, observa-se como a classificação dos *stakeholders* acontece na visão dos autores mencionados:

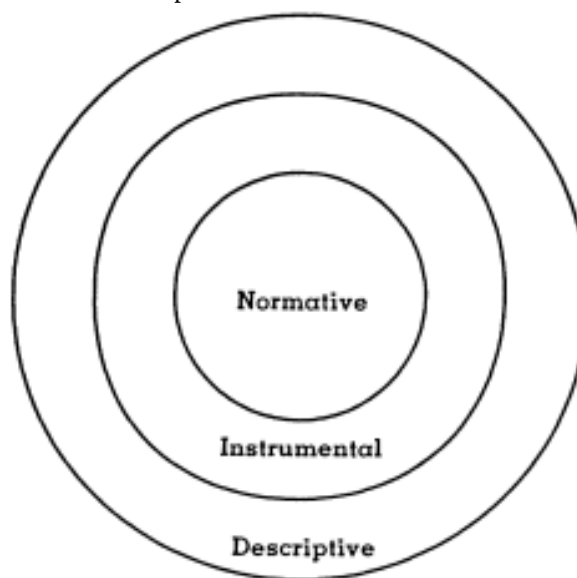
Quadro 2 - Definição e tipologia da teoria do stakeholder

AUTORES	CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>
Donaldson e Preston (1995)	□ Os autores sugerem que a teoria dos <i>stakeholders</i> pode ser dividida em: Normativa, Descritiva e Instrumental.
Freeman <i>et al.</i> (2007); Clarkson (1995)	□ Dividem os <i>stakeholders</i> em primários e secundários.

Fonte: Elaboração do autor (2014).

Considerando a existência de variadas definições empregadas aos *stakeholders*, bem como de correntes conceituais da teoria de *stakeholders*, podem-se verificar as análises teóricas de Donaldson e Preston (1995); Freeman *et al.* (2007); e Clarkson (1994, 1995).

Desse modo, Donaldson e Preston (1995) em se tratando da teoria de *stakeholders*, dividem-na em três grupos inter-relacionados, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Os três aspectos da Teoria do Stakeholder

Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 74).

No tocante, ressalta-se que os aspectos da teoria, de acordo com os autores, são classificados como: descritivo, instrumental e normativo. Mediante a referida informação, para Donaldson e Preston (1995) cada aspecto representa para a teoria de *stakeholders* o seguinte:

- **Descritivo**: é usado para descrever e/ou definir as partes interessadas com base nos seus interesses, e não apenas pelo interesse da corporação em si.
- **Instrumental**: busca-se identificar a conexão, ou a falta dela, no processo de gestão de *stakeholders* e no alcance dos objetivos da organização. O aspecto instrumental, por meio de

casos práticos, intenciona identificar o desempenho da organização, quando os gerentes dessas tendem a considerar os interesses dos diferentes grupos de interessados em sua tomada de decisão.

- **Normativo**: visa examinar como ocorre o funcionamento da organização. De outro modo, o aspecto normativo tenta identificar como funciona o modelo de gestão utilizado pela empresa, incluindo questões éticas e a filosofia da mesma, além de buscar esclarecer os motivos de se considerar os interesses dos *stakeholders*.

Segundo Delgado (2011, p. 27) no estudo de Donaldson e Preston (1995):

A perspectiva normativa, relacionada aos preceitos filosóficos e morais, consiste no verdadeiro centro para explicar a incorporação da teoria dos *stakeholders*, no entanto, os três aspectos da teoria estão inter-relacionados. A partir da construção dos aspectos éticos da empresa (nível normativo) é possível definir a importância dos grupos de interesse e estabelecer as dimensões descritiva e instrumental.

Percebe-se que tanto o aspecto descritivo quanto o instrumental estão inseridos no aspecto normativo, ou melhor, estão constituindo este último e tornando-o o elemento que permite explicar como a teoria de *stakeholders* se revela.

De maneira a complementar o que foi exposto, tem-se que Rocha (2010) faz uma adaptação da matriz de classificação de Harrison (2005, p. 67) que relaciona interesses *versus* poder dos *stakeholders*, ou ainda, dos grupos de interesse de uma determinada atividade. Pode-se observar a referida matriz na Figura 5.

Figura 5 - Matriz de classificação dos *stakeholders*: Interesse x Poder

INTERESSE DO STAKEHOLDER	Propriedade	Diretores com ações Acionistas Proprietários		
	Interesse Economico	Parceiros Credores Receita Federal	Funcionários Clientes Distribuidores Fornecedores Credores	Governos Estrangeiros Comunidades locais Concorrentes
	Interesse Social	Agências Reguladoras	Comunidade Financeira	Grupos ativistas Governo Imprensa
		Formal	Economico	Político

PODER DO STAKEHOLDER

Fonte: Rocha (2010, p. 16) adaptado de Harrison (2005, p. 67).

Verifica-se que há três tipos de interesses - *interesse em propriedade*, *interesse econômico* e *o interesse social* - e três tipos de poderes - *poder formal*, *poder econômico* e *poder político* - esses que possuem a seguinte significância (ROCHA, 2010):

Quadro 3 - Tipos de interesse dos *stakeholders*

INTERESSE DO STAKEHOLDER	PODER DO STAKEHOLDER
INTERESSE DE PROPRIEDADE Expressa que os ganhos do <i>stakeholder</i> dependem do valor da companhia e de suas atividades.	PODER FORMAL Acontece quando o <i>stakeholder</i> tem o poder de tomar decisões em nome da empresa, em virtude da existência de um contrato. Como exemplo, têm-se os proprietários e diretores que tomam decisões em nome da empresa.
INTERESSE ECONÔMICO São os <i>stakeholders</i> que possuem uma relação econômica com a empresa, podendo ser, portanto, um funcionário, um cliente, entre outros, um fornecedor.	PODER ECONÔMICO Está relacionado ao fato de o <i>stakeholder</i> possuir algo que a empresa valoriza, como por exemplo, a mão-de-obra, os produtos, entre outros, a matéria-prima.
INTERESSE SOCIAL Neste caso, o <i>stakeholder</i> não está diretamente associado à empresa e/ou organização, mas está interessado em garantir que a mesma se comporte de forma socialmente responsável. Quanto a este tipo de <i>stakeholder</i>, tem-se, como exemplo, a imprensa que normalmente cobra da empresa que ela seja socialmente responsável com suas ações.	PODER POLÍTICO Está relacionado à capacidade de persuasão do <i>stakeholder</i> no sentido de influenciar o comportamento da empresa. Tem-se como exemplo que o relacionamento com a comunidade local pode influenciar de forma positiva ou negativa na imagem da empresa, fator que vai depender da relação existente entre elas.

Fonte: Rocha (2010).

Entende-se que esta classificação apresenta para os gestores uma forma de melhor entender os interesses dos *stakeholders* atrelado aos seus poderes, permitindo que os grupos de interesse a serem trabalhados a partir de uma estratégia de relacionamento sejam identificados.

Para Rocha (2010, p. 17) todo relacionamento com os *stakeholders* inicia-se a partir do momento em que a organização começa a entender o que o *stakeholder* está procurando, para que os objetivos deste também sejam alcançados. O autor ainda esclarece que o uso de técnicas que proporcionem uma visão geral de toda a hierarquia de valor para o *stakeholder* é essencial, e elucida que a entrevista em profundidade com os principais *stakeholders* é um dos meios a serem usados para a identificação do que os *stakeholders* valorizam.

Mediante a consideração da identificação sobre o que os *stakeholders* envolvidos em determinado processo valorizam, tem-se ainda a classificação desses com relação à prioridade de envolvimento.

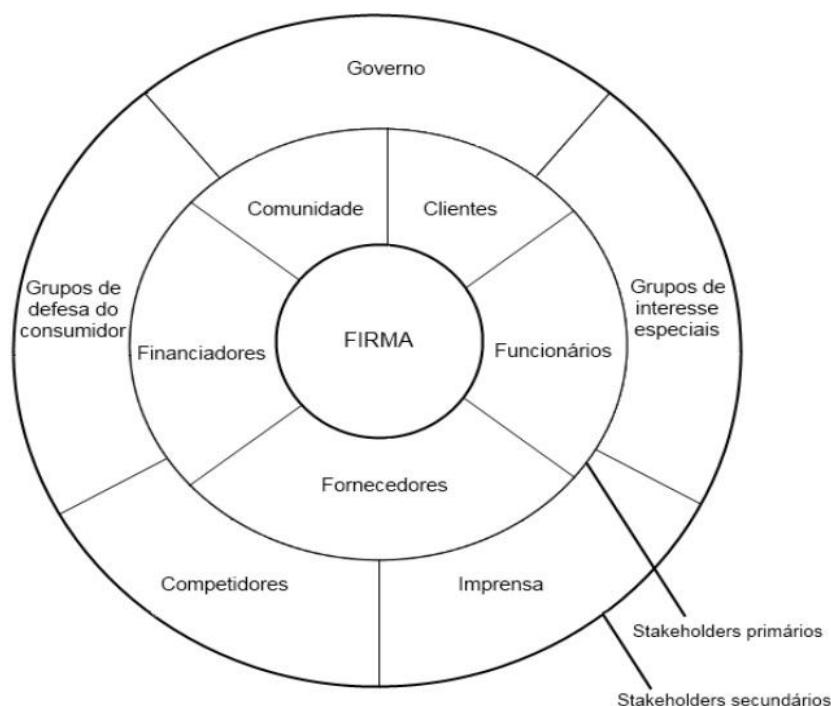
Assim sendo, em relação à tipologia dos *stakeholders*, destaca-se a classificação apresentada por Freeman *et al.* (2007) e Clarkson (1995) cujos grupos de interesse são divididos em primários ou secundários.

Conforme Teixeira e Domenico (2008) o estudo de Freeman (2004a) categoriza os *stakeholders* em investidores (ou *financiadores, incluindo acionistas*), empregados, clientes, fornecedores e comunidade. E no que se refere à classificação desses grupos, Freeman, em seu estudo realizado no ano de 1984, os diferenciava em *stakeholders* primários e secundários por meio de vínculos contratuais, onde os primários seriam aqueles que possuísem contratos firmados com a empresa, e os secundários aqueles que não possuísem tais contratos (DELGADO, 2011).

Vale salientar que foi no estudo realizado por Freeman *et al.* (2007) que passou-se a afirmar que em qualquer atividade a comunidade deve ser considerada como um *stakeholder* primário, mesmo sem existir um contrato formal, haja vista o poder da comunidade em estar reagindo a ações que não sejam satisfatórias a eles.

Diante do mencionado, pode-se verificar na Figura 6, a divisão dos *stakeholders* apresentada por Freeman *et al.* (2007), no estudo *Managing for stakeholders*.

Figura 6 - Dimensões dos *stakeholders*



Fonte: Tradução, Freeman *et al.*, 2007.

Observa-se na Figura 6, que para Freeman os *stakeholders* primários seriam os funcionários, os clientes, a comunidade, os financiadores e fornecedores, enquanto que os secundários seriam o Governo, os grupos de associações, a imprensa e os competidores/concorrentes.

Já em se tratando do estudo de Clarkson (1994), conforme Teixeira e Domenico (2008, p. 331) “os *stakeholders* primários são aqueles com os quais a empresa mantém um relacionamento contratual e são afetados diretamente por ela no desenvolvimento de suas atividades e decisões”. Esclarecendo que os *stakeholders* seriam: os acionistas e investidores; os empregados; os consumidores; os fornecedores; os clientes; e os *public stakeholders* (grupos que estabelecem leis e regulamentações e as fazem cumprir, e a quem são devidos impostos e outras obrigações).

Com relação aos *stakeholders* secundários, para Clarkson “são aqueles cujo relacionamento não é regulado por contratos” (TEIXEIRA; DOMENICO, 2008). Destaca-se, contudo, que os grupos da sociedade, levando em conta o papel que desempenham, podem tornar-se um ator influenciador para as ações de uma empresa, podendo tornar-se um *stakeholder* primário.

Para Rocha (2010, p. 7) “na visão baseada na gestão dos *stakeholders*, a empresa é vista como o centro de uma rede de públicos interessados”, públicos esses que em um “negócio incluem consumidores, empregados, proprietários, comunidade, governo, concorrentes e o meio ambiente natural” (CARROL, 2004, p.1).

Nesta perspectiva, relaciona-se à abordagem de *stakeholder* a implantação e planejamento do turismo em um destino, tendo em vista o planejamento ser uma ferramenta de contribuição para o desenvolvimento de longo prazo do turismo em uma localidade.

Sendo assim, Vieira (2007, p. 39) esclarece que, em se tratando dos diferentes atores do turismo, ou seja, “os *stakeholders* turísticos, que interagem nesse meio, afetando ou sendo afetados por essa atividade”, são: os turistas, os residentes, as empresas locais, o setor público, as organizações não governamentais, e os investidores.

Nota-se a diversidade de *stakeholders* que podem estar envolvidos nas tomadas de decisões relacionadas à prática do turismo. Dessa maneira, é considerando a relevância da atuação e do envolvimento dos grupos de interesse do turismo, haja vista as alterações ocasionadas no destino em função da implantação da atividade, que levar em conta o interesse e as necessidades dos grupos existentes torna-se uma ação significativa.

Entende-se que, na gestão voltada para os *stakeholders*, os grupos deixariam de visar apenas seus interesses próprios e passariam a considerar também as necessidades dos outros grupos de interesse envolvidos na dinâmica da atividade em um destino.

A ideia de gestão de *stakeholders* pode ser entendida como “um conjunto de relações entre grupos que têm um interesse nas atividades que compõem um negócio” (FREEMAN, 2007, p. 9). Para o autor, tal modelo de gestão surgiu com o propósito de não apenas considerar os interesses de acionistas em se tratando da busca por lucro, mas de incorporar outros agentes (*funcionários, comunidade local, fornecedores, por exemplo*) e considerar suas necessidades no processo dos negócios.

Elucida-se, ainda, que a gestão voltada para os *stakeholders* contribui também para a adoção de princípios éticos, já que traz, segundo Freeman *et al.* (2007), a ideia de criação de valor.

Desse modo, relacionando a gestão de *stakeholders* com a questão do turismo, mais precisamente em se tratando do envolvimento dos atores no processo de planejamento da atividade, a partir da consideração de opiniões diferentes, pode ser algo significativo que estimula positivamente as relações geradas entre os grupos.

Freeman *et al.* (2007); Vieira e Hoffman (2010) realçam que a teoria dos *stakeholders* recomenda que o comportamento estratégico das organizações passe a ser o de atender e satisfazer os grupos de interesse da melhor maneira possível.

Percebe-se, a partir da referida informação, que o sucesso de ações promovidas por uma organização pode variar conforme as relações estabelecidas com os diferentes públicos que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos da mesma.

Assim sendo, entende-se, no que se refere ao turismo, que ao planejar ações voltadas para prática da atividade é interessante que essas levem em consideração as dúvidas, os interesses, e as necessidades das partes interessadas como forma de gerir benefícios para todos os envolvidos. Observa-se, nesse caso, que o intuito seria o de tentar corresponder às preocupações dos diferentes atores.

Segundo Getz e Timur (2005) a aplicação da teoria das partes interessadas no contexto de destino exige incorporar as opiniões das partes interessadas no planejamento estratégico do turismo para a localidade. Assim, partindo dessa perspectiva, os autores com base no trabalho de Freeman (1984), apresentam 4 etapas do processo de gestão das partes interessadas para ser aplicada a localidades turísticas dentro de uma expectativa de desenvolvimento do turismo sustentável. Desse modo, as etapas desse processo dividem-se da seguinte forma:

Quadro 4 - Etapas do processo de gestão

ETAPA 1	ETAPA 2
Identificar todos os grupos de interesse relevantes para o desenvolvimento do turismo sustentável: para esta etapa as pessoas, grupos, organizações, instituições, sociedades, e o ambiente natural são considerados partes interessadas, como <i>stakeholders</i> reais ou potenciais.	Determinar a participação e importância de cada grupo de interessados: tem-se que, nesta etapa, deve-se definir o papel e a contribuição dos grupos de interesse para o desenvolvimento do turismo sustentável na destinação.
ETAPA 3	ETAPA 4
Determinar as necessidades e expectativas de cada grupo que está sendo envolvido no destino: para esta etapa é interessante que se tenha os responsáveis por falar em nome do grupo de interesse.	Modificar a política do destino e as prioridades de desenvolvimento para levantar os interesses das partes interessadas que não estão satisfeitas: esta etapa implica na vontade de atuar considerando os diferentes interesses das partes interessadas a fim de formular uma política equilibrada.

Fonte: Getz e Timur (2005).

Nota-se, considerando as etapas do processo de gestão, que considerar as necessidades dos grupos de interesse torna-se uma ação eficiente para tentar reduzir ou, ainda, solucionar certos conflitos, a partir de uma perspectiva equilibrada de gerenciar interesses.

Assim, relacionando a questão de gerenciar interesse à atividade turística, pode-se citar o trabalho de Waligo, Clarke e Howking (2013) que versa sobre a implantação do turismo sustentável. Neste estudo, os autores discorrem que a falta de participação ou ineficiência das partes interessadas é um grande obstáculo para a realização do turismo sustentável, que considere os aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, e que ainda há pouca clareza quanto à melhor forma de resolver este problema. Os autores avaliaram a participação dos interessados na implementação do turismo, com o intuito de verificar o envolvimento dos grupos de interesse no processo turístico.

Em conformidade ao estudo apresentado anteriormente, Sautter e Leise (1999) trazem em seu estudo que a colaboração entre os atores-chave do turismo é fundamental para que se tenha um desenvolvimento sustentável. Para tanto, os autores falam sobre a teoria dos *stakeholders* e sua aplicação como um modelo de planejamento normativo, e discute sobre a relação e operação contínua das partes interessadas como uma ferramenta para o desenvolvimento sustentável.

Entende-se, a partir dos estudos mencionados, que trabalhar a questão do envolvimento dos grupos de interesse no processo de implantação do turismo pode favorecer o desenvolvimento sustentável da atividade, haja vista que serão consideradas diferentes opiniões acerca da melhor forma de se atingir um objetivo comum, que para estes estudos é a implantação e o desenvolvimento do turismo.

Assim sendo, buscou-se discorrer acerca de trabalhos realizados no Brasil que tratam da temática *stakeholders* no turismo a fim de entender quais os assuntos discutidos.

2.3.1 Estudos no Brasil que versam acerca da temática *stakeholder* no turismo

No intuito de discorrer acerca da abordagem de *stakeholder* no Brasil voltadas para o turismo, buscou-se explanar um pouco sobre os estudos realizados entre os anos de 2007 e 2013 (ver Quadro 1). Nesse sentido, de cada ano apresentou-se um trabalho no que se refere aos seus objetivos e considerações. Vale esclarecer que, na base de dados utilizados, não foram identificados, no ano de 2008, trabalhos que relacionassem turismo e *stakeholder*.

Assim, Vieira (2007) realizou seu estudo com o objetivo de analisar os elementos de competitividade das destinações turísticas de Santana do Livramento e Uruguaiana a partir do modelo de Dwyer e Kim (2001, 2003). Os *stakeholders* selecionados para este estudo foram os hotéis, restaurantes e o comércio de duas cidades. Os resultados demonstraram que apesar das semelhanças, as cidades são competitivas distintivamente, ou seja, uma valoriza aspectos de forma positiva que a outra não percebe dessa forma.

Entende-se que cada município, ou ainda, cada localidade, mesmo com semelhanças, apresentam suas próprias características, o que vai influenciar em quais aspectos irão ser considerados com maior ou menor importância para se trabalhar a competitividade do destino.

Já Vieira (2010) analisou a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU). Neste estudo, o autor observou que os membros da SETU têm clareza sobre quem são os *stakeholders*, bem como os recursos que os mesmos possuem. Dentre as conclusões do trabalho, pode-se citar que a atuação dos *stakeholders* junto à definição das políticas e estratégicas da SETUR ocorre por meio do Conselho Consultivo do Turismo; que muitos dos membros do Conselho ainda possuem baixa participação nestes órgãos de colegiado, mesmo tendo havido uma evolução nas participações. A partir do trabalho, foi proposto um modelo conceitual de análise de *stakeholders*, em uma perspectiva processual, para ser utilizados em órgãos públicos do turismo.

Nota-se a finalidade e, portanto, a importância do Conselho Consultivo de Turismo para uma localidade no que se refere à definição de políticas e estratégias para o desenvolvimento do turismo, bem como verifica-se a baixa participação dos entes que deveriam compor o colegiado de maneira efetiva. Acredita-se que estimular a participação dos grupos de interesse do turismo nessas instâncias é relevante para que se construam diretrizes capazes de beneficiar a todos os envolvidos no processo do turismo.

Coradini (2011) buscou compreender a atuação e interação dos *stakeholders* no ambiente do planejamento do turismo, uma vez que tal ambiente é envolto de interações e também norteador para as atividades do setor. Tratou-se de uma análise comparativa de casos entre os municípios de Santo André e São Bernardo do Campo que demonstraram pontos convergentes no tocante à identificação dos principais grupos de interesse, bem como pontos divergentes entre a mobilização, formalização e gestão de *stakeholders*.

Percebe-se que os *stakeholders*, de um modo geral, se reconhecem e se identificam enquanto grupos importantes para o desenvolvimento do turismo, contudo apresentam diferentes posturas no tocante às questões de mobilização e formas de gestão. Dessa forma, acredita-se ser pertinente incentivar a participação e articulação entre os *stakeholders* de um destino, haja vista as aspirações e necessidades diferenciadas de cada um deles.

Lyra (2012) com o objetivo de analisar as percepções dos *stakeholders* sobre as práticas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) do Parque Beto Carreiro *World*, utilizou os modelos teóricos de Carrol (1991) e Schwartz e Carrol (2007), ou UBA, que compreende os termos valor, equilíbrio e responsabilidade com transparência. Para tanto, os resultados revelaram que a comunidade local possuía uma visão positiva das ações de RSC do parque, similar a dos órgãos governamentais, que da mesma forma exaltaram a dimensão filantrópica. Os gestores demonstrarão ainda certa centralização no planejamento e desenvolvimento das ações de RSC do parque.

Em se tratando dessa centralização, pensa-se ser adequado envolver outros grupos de interesse nas ações voltadas para uma Responsabilidade Social Corporativa, haja vista essas questões não serem necessárias apenas no empreendimento em questão, mas em todos os lugares onde há relações humanas. E que além da participação dos gestores nessas ações, é importante inserir os outros entes (funcionários, fornecedores, clientes, entre outros) que compõem a empresa.

Já Cintra (2013) buscou delinear o campo organizacional do turismo de Londrina – PR, compreendendo o órgão gestor do turismo (Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina – DT – CODEL), assim como os demais *stakeholders* que foram identificados pela diretoria. Nesse estudo, observou-se que a configuração do campo organizacional do turismo está alinhado a 17 instituições tomadas como as principais, e ao aprofundar as relações verificou-se que a participação do Londrina – C&VB (Centro de Convenções), Acle (Associação Cultural e Esportiva de Londrina), Abrasel, Sebrae, Unopar, DT – Codel (Companhia de Desenvolvimento de Londrina) e Setu (Prefeitura Municipal e de Londrina e Diretoria de Turismo) detém o ritmo do campo local, sendo *stakeholders* importantes de londrina.

Em se tratando da identificação dos *stakeholders* importantes do destino como consta no resultado do estudo, pensa-se que a comunidade local deveria estar sendo

identificada como *stakeholder* importante do município, que contribui para o desenvolvimento do turismo, tendo em vista esse ser o maior grupo existente e ser ele a sofrer, em um primeiro momento, os aspectos negativos de um turismo que não leva em conta os anseios da população.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo busca compreender os mecanismos de atuação e interação dos grupos de interesse do turismo no processo de implantação dessa atividade no município de Sítio Novo/RN. Sendo assim, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para realização deste trabalho.

É interessante esclarecer que a metodologia é a “maneira concreta de realizar a busca por conhecimento” (DENCKER, 2007, p. 148). O que, de outro modo, caracterizar-se-ia pelos passos que são utilizados pelo pesquisador para atingir o objetivo final de sua pesquisa.

Desse modo, para fins desse estudo, utilizou-se de uma metodologia do tipo descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa.

Para tanto, elucida-se que o estudo dos *stakeholders* de turismo sugere uma abordagem qualitativa devido aos diferentes atores que fazem parte dos grupos de interesse da referida atividade. Atores esses que podem ser os poderes público e privado, o terceiro setor, e dentre outros, a sociedade civil de um destino.

Frente ao mencionado, no que se refere à pesquisa descritiva, em geral, essa “procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis” (DENCKER, 2007, p.151), tendo como objetivo estudar características (idade, nível de escolaridade, dentre outros, sexo) de um grupo (GIL, 1994), por exemplo.

Em outras palavras, esse tipo de pesquisa, ainda, intenciona expor características sobre pessoas, coisas, acontecimentos, e entre outros, processos que estejam sendo realizados (MARTINS; BICUDO, 1989). Assim, tal nível de pesquisa se aplica ao estudo proposto, haja vista esse ter o objetivo de descrever o processo relacionado à atuação e interação dos grupos do turismo na implantação da atividade em uma localidade, bem como de descrever as características dos principais *stakeholders* envolvidos nesse processo.

Com relação à pesquisa exploratória, essa é utilizada quando ainda há pouco conhecimento acumulado na área pesquisada (VERGARA, 2007), sendo realizada também com a finalidade de “aprimorar ideias ou para descobrir intuições” (DENCKER, 2007, p. 151), como é o caso do estudo em questão. Corroborando com os autores, segundo Gil (1994,

43) as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto à pesquisa qualitativa, essa foi utilizada por permitir ao investigador buscar percepções e entendimento sobre determinado assunto, possibilitando ainda que fossem feitas interpretações acerca do objeto estudado (DANTAS; CAVALCANTE, 2006). Intenciona-se por meio de tal pesquisa tentar compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados diante dos questionamentos realizados (RICHARDSON, 2008).

Salienta-se ainda que a utilização da abordagem qualitativa, para esse estudo, se deve em virtude da busca de tentar “chegar a um resultado que melhor contribua para a compreensão do fenômeno e para o avanço do bem-estar social” (GUNTHER, 2006, p. 207), haja vista tratar-se do desenvolvimento de uma atividade que gera mudanças significativas em uma localidade, e que consegue envolver direta ou indiretamente variados grupos de uma comunidade.

É preciso esclarecer que esta pesquisa possui um corte seccional com perspectiva longitudinal, já que a coleta de dados foi realizada em determinado momento, mas buscou-se resgatar dados e informações de momentos passados (VIEIRA, 2006). O resgate de dados e informações, considerando esse corte, normalmente, é utilizado para explicar a forma atual do fenômeno. A seguir, têm-se as informações referentes à caracterização da área do estudo, ao universo e amostra da pesquisa, bem como acerca da coleta e análise dos dados deste estudo.

3.1.1 Caracterização da Área do Estudo

A área de estudo definida para este trabalho é o município de Sítio Novo, que tem uma área de unidade territorial de 213,459 Km², altitude de 175 m, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - (IDHM) de 0,572 e população de 5.020 hab., de acordo com dados do ano de 2010 (IBGE, 2013).

O referido município está situado na mesorregião Agreste Potiguar e na microrregião Borborema Potiguar, dista 118 km da capital do Estado, e seu acesso, a partir de Natal/RN, dá-se por meio das rodovias BR-226 e RN-093 (DIAGNÓSTICO DO MUNICÍPIO, 2005). Na Figura 7, pode-se observar a localização do município de Sítio Novo no mapa do Rio Grande do Norte.

Figura 7- Localização do Município de Sítio Novo/RN



Fonte: Google Imagens (2014).

Em se tratando do contexto histórico, o povoado de Sítio Novo foi desmembrado do município de São Tomé e elevado à categoria de município do Rio Grande do Norte no dia 31 de dezembro de 1958, e com relação à divisão territorial, o município é constituído de 2 (dois) distritos: Sítio Novo e Serra da Tapuia (IBGE, 2013).

No que se refere ao potencial turístico, apresentam-se algumas imagens da localidade que demonstram um pouco do que o município dispõe (Quadro 5).

Quadro 5 - Imagens do potencial turístico do município de Sítio Novo/RN

IMAGENS		
POTENCIAL QUE DEMONSTRA SÍTIO NOVO COMO MUNICÍPIO A SER DESENVOLVIDO TURISTICAMENTE		
		
Castelo “Zé dos Montes”	Pedra de São Pedro	Açude Barra da Tapuia
		
Pedra do Letreiro - Pedra de São Sebastião	Vista panorâmica do município	

Fonte: Google Imagens (2013).

Como é possível observar, o município dispõe de belezas naturais como o açude Barra da Tapuia e a Pedra de São Pedro, além do cruzeiro de São Francisco, e da existência de inscrições rupestres. Tem-se ainda o Castelo Zé dos Montes, que é um atrativo turístico construído de natureza privada. Realça-se que sua construção não teve fins turísticos, inicialmente, mas nos dias atuais tem esta finalidade.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Nas pesquisas sociais, é muito frequente se trabalhar com uma amostra, o que significa que o pesquisador seleciona apenas uma parte de uma população, que seja possível de ser estudada.

Assim, para fins deste trabalho, tem-se que a amostragem da pesquisa é intencional, quando o pesquisador define os indivíduos (sujeitos da pesquisa) com os quais irá trabalhar e o contexto (local da coleta de dados) onde a pesquisa será realizada. Nesse sentido, a amostra intencional consiste em selecionar um subgrupo da população que seja considerado confiável de toda população (GIL, 1994). É importante explicar que a pesquisa qualitativa “dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2009, p. 37).

Desse modo, os representantes dos grupos de interesse do turismo para serem entrevistados foram definidos a partir do seguinte pressuposto: quem seriam as pessoas do município que poderiam contribuir para a realização do estudo proposto. Para tanto, tendo o conhecimento empírico da realização de ações no campo do turismo no município, e considerando a existência de grupos de *stakeholders* no referido local, buscou-se defini-los para assim questioná-los quanto à atuação e interação dos mesmos em função da atividade turística.

Os atores analisados foram também elencados com base em informações levantadas com a própria comunidade local quanto à existência de certos grupos de interesse do turismo no município, para que a partir daí as investigações acerca da atuação e interação desses atores, no que se refere à prática da atividade turística, fossem iniciadas.

Em meio a esse fato, definiu-se para serem entrevistados grupos de interesses pertencentes aos setores privado e público, bem como grupos da sociedade civil, levando em consideração a organização do município. Como forma de dar confiabilidade a estas escolhas, torna-se importante explicar que conforme Boullón (2005) a funcionalidade do turismo em uma localidade requer uma superestrutura administrativa integrada pelas organizações da empresa privada e pelos organismos do Estado a fim de estabelecer o andamento do setor.

Assim, participaram da pesquisa os seguintes grupos de *stakeholders* do turismo: o prefeito municipal, a secretária da Secretaria de Turismo Esporte e Lazer, e o turismólogo efetivo da referida secretaria – *poder público municipal*; Emater – *poder público estadual*; proprietários de estabelecimentos de restauração – *setor privado*, orientador turístico local, proprietário de atrativo turístico, proprietário de uma empresa de serviços turísticos (esportes de aventura) e um profissional artesão-artista – *membros da sociedade civil*.

Explica-se ainda que além dos atores pesquisados, análises de documentos também foram realizadas.

3.3 COLETA DE DADOS

Em se tratando da coleta de dados, tem-se que o objetivo desta é “obter informações sobre a realidade” (DENCKER, 2007, p.165). Dessa maneira, a coleta de dados foi estruturada da seguinte forma:

a) Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica (DENCKER, 2007; GIL, 2010) é elaborada a partir de material já publicado. Tal fato significa que a utilização desse tipo de pesquisa inclui material, como livros, revistas, teses, dissertações, dentre outros, anais de eventos científicos, bem como material disponibilizado pela *internet*.

Nessa perspectiva, a pesquisa bibliográfica possibilitou a construção do embasamento teórico deste estudo por meio da coleta de material já elaborado e/ou publicado acerca do tema de pesquisa.

b) Pesquisa Documental

A pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados (DENCKER, 2007). É pertinente elucidar que as fontes documentais podem ser documentos conservados em arquivos públicos (*arquivos governamentais, do estado civil, anúncios, publicidades, dentre outros*) e privados (*documentos de sindicato, organização pública, empresas, instituições*) ou pessoais (*autobiografias, correspondências, histórias de vida, e outros*), considerados de primeira mão, além de documentos como relatórios e dados estatísticos, chamados de segunda mão (DENCKER, 2007).

Nesse sentido, como fontes de primeira mão, foram utilizados documentos pertencentes ao Conselho Regional de Turismo do Polo Agreste/Trairi, tais como: atas e listas de presença dos participantes das reuniões. E ainda fez-se uso do documento referente ao Plano Estratégico de Turismo do município de Sítio Novo, local onde esta pesquisa foi realizada.

c) Entrevistas

Neste estudo, utilizou-se também da entrevista, mais precisamente a entrevista semiestruturada, tendo em vista essa técnica ser eficiente para adquirir informações comportamentais. Quanto à referida técnica “o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo com desdobramentos do tema principal” (PÁDUA, 2007, p. 70).

É pertinente esclarecer que conforme Delgado (2011) as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro, previamente estabelecido, que possibilita a inserção ou exclusão de perguntas no momento da entrevista.

Desse modo, no que se refere ao roteiro de entrevista, Veal (2011) elucida que o mesmo é constituído de itens que estão baseados na estrutura conceitual da pesquisa e nos objetivos da mesma, bem como na consequente relação de dados necessários.

Explica-se que a pesquisa aqui realizada ainda revela-se como uma entrevista em profundidade, haja vista o estudo proposto possuir características desse tipo de entrevista.

Como características da pesquisa em profundidade, Veal (2011) esclarece que esta:

1. Usualmente é conduzida com um número relativamente pequeno de sujeitos: para este estudo, foram investigados treze sujeitos.
2. A entrevista é guiada por um roteiro de tópicos: foram definidas questões para serem feitas com os sujeitos da pesquisa.
3. As entrevistas, muitas vezes, são gravadas e transcritas: as entrevistas foram todas gravadas em meio digital e transcritas na íntegra.
4. É possível repetir a entrevista: este item não precisou ser realizado.

No tocante, o roteiro de entrevista abordou questões que tinham como intuito descrever o perfil dos grupos de *stakeholders* selecionados para o estudo; entender o papel e as formas de atuação e interação desses grupos para o desenvolvimento do turismo na localidade; e avaliar as ações e a articulação de tais grupos de interesse, considerando as atividades de turismo no município.

Em suma, em se tratando da coleta de dados, as entrevistas foram realizadas pessoalmente, tendo sido marcadas antecipadamente, haja vista a disponibilidade de cada entrevistado.

Elucida-se, portanto, que alguns questionamentos tiveram que ser direcionados, tendo, portanto, sofrido ajustes para se adequar ao contexto de cada entrevistado, já que conforme Roesht (1996) na pesquisa qualitativa, à medida que a pesquisa vai avançando e mais entrevistas vão sendo conduzidas, há a tendência de o pesquisador direcionar certos tópicos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi assim estruturada:

a) Primeira Fase da Análise

Organizou-se um banco de dados com 20 (vinte) Atas, correspondentes aos registros dos encontros tanto das reuniões da Associação de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Polo Agreste/Trairi (ADETURSAT) quanto do Conselho Regional de Turismo do referido Polo, compreendidas entre os anos de 2009, 2010, 2012 e 2013. Vale comentar que, durante a análise das atas, identificou-se uma proposta de elaboração do Plano Estratégico de Turismo para os municípios que constituíam o Polo. Dessa maneira, foi a partir desta informação que se verificou e constatou a elaboração de tal documento no município de Sítio Novo, com fins de desenvolver o turismo no município.

No que se refere à análise das atas, fez-se essa em três momentos: pré-análise (*informações gerais acerca dos documentos*) observou-se os pontos das pautas das reuniões, as propostas e/ou sugestões surgidas nestes encontros, bem como as decisões e ações necessárias de serem realizadas nas localidades; análise do material (*constam os dados discutidos nas reuniões*); e o tratamento dos resultados (*considerações acerca das informações observadas*).

Em se tratando da análise do Plano Estratégico de Turismo do município de Sítio Novo, observou-se seu objetivo e buscou-se identificar, com base em informações fornecidas pelo mentor das propostas (*ex-secretário municipal de Sítio Novo nos anos 2008-2012*), quais as ações que constavam no documento que haviam sido realizadas.

Sendo assim, tendo em vistas os documentos levantados, realizou-se a análise desses por meio da técnica análise de conteúdo.

b) Segunda Fase da Análise

Para analisar os dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas realizadas neste trabalho, utilizou-se da técnica análise de conteúdo, a fim de que fosse possível obter uma compreensão dos significados do que os atores sociais entrevistados externam em seus discursos acerca do assunto tratado. Nesse sentido, é oportuno esclarecer que a análise de conteúdo permite que, na pesquisa qualitativa, relatem-se trechos (não tabulados) e que categorias em particulares sejam ilustradas (SILVERMAN, 2009).

Em consonância Bardin (2009 *apud* FARAGO; FONSECA, 2012, p.2) esclarece que “a análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Ainda em acordo, Silva, Gobbi e Simão (2005) também elucidam que tal técnica proporciona ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação à sua realidade e à interpretação que faz dos significados à sua volta.

Para tanto, Dellangelo e Silva (2005), com base em Bardin, acreditam que a análise de conteúdo seria um conjunto de técnicas que se valem da comunicação como ponto inicial.

Nessa perspectiva, buscou-se elencar as técnicas utilizadas dentro da análise de conteúdo que permitiram a análise deste estudo (DELLANGELO; SILVA, 2005). De uma maneira geral, as fases dessa técnica são:

1. Fase Pré: (*exploração do material ou leituras flutuantes dos dados coletados a partir das entrevistas*) - As entrevistas foram transcritas e após iniciou-se a leitura do material;
2. Seleção das Unidades de Análise (*é o conteúdo unitário de conteúdo, podendo se incluir palavras, sentenças, frases, parágrafos ou um texto completo de entrevista*) - As palavras que eram comuns aos discursos dos entrevistados foram elencadas;
3. Processo de Categorização (*os dados são transformados em categorias, com a finalidade de permitir uma posterior discussão das características relevantes do conteúdo*) - Realizou-se a discussão dos dados a partir da identificação das categorias definidas no estudo.

Em suma, considerando esse contexto, elucida-se que a técnica análise de conteúdo foi utilizada, a fim de buscar compreender, de forma mais eficiente, às respostas dos entrevistados.

c) Terceira Fase da Análise

Com o intuito de relacionar as informações obtidas a partir dos documentos avaliados e das entrevistas realizadas com os grupos de *stakeholders* do município, optou-se por fazer uma triangulação de dados.

Entendendo que a triangulação de dados pode ser a combinação entre diferentes métodos qualitativos (FLICK, 2009) buscou-se realizá-la a fim de embasar ainda mais os conhecimentos adquiridos neste estudo.

Para tanto, para a triangulação, consideraram-se as informações contidas nas Atas e no Plano Estratégico de Turismo, bem como os dados conseguidos por meio das entrevistas, permitindo que todos os dados levantados fossem confrontados de modo a exibir um resultado mais consistente.

Em síntese, a fim de ter uma visão geral dos procedimentos da pesquisa realizada neste estudo, elaborou-se o Quadro 6 com informações referentes ao problema de pesquisa, aos objetivos específicos estabelecidos, dentre outros, às técnicas de coleta de dados e de análise utilizados nesse estudo.

Quadro 6 - Síntese dos procedimentos da pesquisa

PROBLEMA	TEORIA				
	OBJETIVOS – MEIOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	AUTOR	TÉCNICA DE COLETA	TÉCNICA DE ANÁLISE
COMO OCORRE A ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DOS STAKEHOLDERS DO MUNICÍPIO DE SÍTIO NOVO/RN NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO TURISMO NA LOCALIDADE?	a) Verificar como e se o município de Sítio Novo participa e/ou atua no Conselho de Turismo do Polo Agreste Trairi.	• Participação • Envolvimento • Atuação	Vieira e Hoffman (2010); Coradini (2009); Mota (2003).	Pesquisa documental	Análise de Conteúdo
	b) Definir o papel dos principais <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de implantação do turismo no município e suas respectivas áreas de atuação.	• Descrição (nome; idade; gênero, tempo de atuação; grau de instrução). • Descrição das áreas de atuação.	Rocha (2010); Getz e Timur (2005).	Entrevista semiestruturada	Análise Descritiva
	c) Entender o papel e as formas de atuação e interação dos <i>stakeholders</i> nas ações e iniciativas do turismo implementadas na localidade.	• Papel dos <i>stakeholders</i> na implantação do turismo; • Relacionamento entre os <i>stakeholders</i>; • Envolvimento dos grupos de interesse; • Articulação com os diversos <i>stakeholders</i>; • Mobilização dos <i>stakeholders</i> no que se refere à implantação do turismo.	Getz e Timur (2005); Freeman (2007); Manenti (2007).	Entrevista semiestruturada.	Análise de Conteúdo
	d) Avaliar as ações dos <i>stakeholders</i> e sua articulação com as atividades de turismo do município.	• Ações voltadas para o turismo; • Parcerias para a realização das ações no turismo. • Efeitos positivos e impactos negativos; • Participação dos grupos de interesse; • Implantação e planejamento do turismo.	Vieira e Hoffman (2010); Coradini (2009); Mota (2003).	Entrevista semiestruturada.	Análise de Conteúdo



ENTREVISTAS / ANÁLISE DOCUMENTAL

Fonte: Elaboração do autor (2014).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo expõe os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os *stakeholders* do município de Sítio Novo/RN, acerca da atuação e interação desses grupos no processo de implantação e, consequente planejamento do turismo no destino.

Para tanto, durante o período de 31 de julho a 6 de dezembro de 2013, foram entrevistadas dez pessoas, que estão direta ou indiretamente, envolvidas com o turismo na localidade.

Além da análise das entrevistas, com o intuito de entender como ocorre a participação do município de Sítio Novo no Conselho de Turismo do Polo Agreste/Trairi, fez-se a apreciação das atas que correspondem às reuniões realizadas pelos membros do polo entre os anos de 2009 e 2013, assim como ainda avaliou-se o Plano Estratégico de Turismo do município elaborado para ser realizado entre os anos de 2010 a 2012.

Para facilitar o entendimento do leitor, foram construídos 4 (quatro) blocos de análise: no **Bloco 1**, pretende-se entender a participação do município na instância regional de governança, já no **Bloco 2** de análise, descreve-se o perfil dos principais *stakeholders* do município, e por outro lado, os **Blocos 3 e 4** pretendem, respectivamente, entender o papel, atuação e interação dos *stakeholders*, e avaliar a articulação das ações dos *stakeholders* no desenvolvimento do turismo no município. É pertinente esclarecer que cada bloco de análise apresenta o resultado da pesquisa de acordo com os objetivos específicos estabelecidos neste estudo.

4.1 BLOCO 1: PARTICIPAÇÃO DO MUNICÍPIO NA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL

4.4.1 Pré-análise

A escolha pela análise das Atas do Conselho Regional do Polo de Turismo Agreste/Trairi deve-se em virtude desse ser um espaço de discussão entre os membros do setor público, setor privado, dentre outros, do terceiro setor, que fazem parte da região. Para tanto, a pesquisa foi feita, em um primeiro momento, junto à Secretaria Executiva do Polo, a fim de que fossem levantadas todas as atas das reuniões do Conselho.

É pertinente esclarecer que os resultados desta parte do estudo estão embasados nas atas que se remetem desde os convites aos diferentes grupos de interesse do turismo para participação na Associação de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Polo Agreste/Trairi (ADETURSAT), inicialmente formada, até a efetiva institucionalização do Conselho do Polo de Turismo Agreste/Trairi.

A criação da ADETURSAT foi proposta em março de 2009, tendo sido sua ampliação discutida em maio de 2009, para a constituição do Conselho Regional do Polo Agreste/Trairi.

Desse modo, foram analisadas vinte atas, realçando que houve a realização de uma reunião extraordinária solicitada pela Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte.

4.4.2 Análise do Material: Atas do Conselho Regional de Turismo do Polo Agreste/Trairi

Para a análise do material levantado, definiram-se, como unidades de registro, o turismo, a participação, o envolvimento e a atuação. Nesse sentido, buscou-se, com este estudo, identificar como ocorre a participação dos grupos de interesse do turismo que fazem parte do Polo Agreste/Trairi, bem como se dá as parcerias entre esses grupos para a realização de ações nos municípios.

Contudo, vale elucidar que foram destacados, neste trabalho, os aspectos de participação que envolve o município de Sítio Novo/RN. Assim sendo, a seguir têm-se as atas analisadas.

Os encontros do ano de **2009** foram realizados nas seguintes datas e nos respectivos municípios, e contam com as seguintes quantidades de conselheiros (listados em atas): **19 de março** (Natal) – dez conselheiros; **07 de abril** (Santa Cruz) – dez conselheiros; **19 de maio** (Serra Caiada) – dez conselheiros; **16 de junho** (Sítio Novo) – dez conselheiros; **28 de julho** (Jaçanã) – doze conselheiros; **18 de agosto** (Santo Antônio do Salto da Onça) – nove conselheiros; **27 de agosto** (Santa Cruz) – onze conselheiros; **15 de setembro** (Passa e Fica) – dezenove conselheiros; **28 de outubro** (São José do Campestre) – catorze conselheiros; **11 de novembro** (Serra de São Bento) – catorze conselheiros; **15 de dezembro** (Nova Cruz) – oito conselheiros; **22 de dezembro** (Santa Cruz) – vinte e três conselheiros. De tal modo, no que se refere aos assuntos discutidos, tem-se que:

A Ata de **19 de março de 2009** revela que, na reunião do Polo, houve uma apresentação dos pontos fortes e fracos dos municípios no que se refere ao turismo.

Neste encontro, sugeriu-se também a criação de uma Associação dos municípios integrantes do Polo Agreste/Trairi, com a finalidade de representar os interesses dos municípios participantes junto a Federação e ao Estado. Com relação às decisões tomadas na reunião, ressalta-se que ficaram claras as intenções dos participantes em contribuir para o fortalecimento do processo de regionalização do turismo por meio da criação e implementação do Conselho Regional de Turismo do Polo Agreste/Trairi na região.

Quanto às necessidades dos municípios da região, os membros presentes na reunião revelaram que existem fragilidades tanto na infraestrutura dos municípios quanto no que se refere à sinalização turística desses.

Na Ata de **07 de abril de 2009**, constam informações sobre o andamento da criação da ADETURSAT, e revela que foi feita uma eleição provisória para formação da diretoria dessa associação. É dado ainda um prazo para que os municípios pertencentes à associação instituem o Conselho Municipal de Turismo em suas localidades.

Quanto às sugestões, discutiu-se sobre a importância da capacitação dos associados para o preenchimento dos formulários do inventário turístico (INVTUR), bem como houve a sugestão para realização de uma explanação sobre a elaboração do Plano Estratégico de Turismo (PET), a ser realizada na reunião seguinte.

Na Ata de **19 de maio de 2009**, verificou-se a discussão sobre a necessidade de ampliar a participação de outros municípios no Polo Agreste/Trairi visando ao fortalecimento e maior representatividade da ADETURSAT junto ao programa de regionalização do turismo. Além disso, foi feita uma solicitação de uma reunião com a presença do Secretário de Turismo do Estado para a institucionalização do Conselho Regional de Turismo do polo, e para solicitação do envio do material de divulgação do polo para o 4ª Salão de Turismo.

É esclarecido que a formalização da ADETURSAT deu-se na primeira semana de agosto de 2009, na 3ª FERIA de Negócios da Região do Trairi. E quanto às ações necessárias, falou-se sobre a elaboração de um ofício explicativo acerca das atividades e interesses da associação ADETURSAT para sensibilizar e incentivar a adesão de outros municípios ao Polo de Turismo da Região. Mencionou-se também a elaboração de uma minuta para a confecção dos Planos Estratégicos de Turismo dos municípios.

A Ata de **16 de junho de 2009** possui informações sobre o ofício que foi elaborado para ser encaminhado aos municípios que ainda não pertenciam à ADETURSAT, esse era o convite para os municípios se integrarem à associação. Neste encontro, apresentou-se um vídeo-aula sobre o curso de regionalização do turismo, incluindo discussões a respeito de turismo, sustentabilidade, sensibilização, dentre outros, mobilização dos grupos do turismo.

Como sugestão, nesta reunião, foi dito que após o processo inicial de instituição da associação ADETURSAT, os setores privados e a comunidade deveriam ser convidados a participarem da reunião. Tratou-se ainda da oferta de um curso de Associativismo, a ser oferecido pelo SEBRAE.

Foi esclarecido que em todas as reuniões iriam ser exibidos vídeos-aulas sobre o Programa “Roteiros do Brasil”, para que os participantes tivessem uma melhor compreensão do mesmo. Tem-se ainda a informação que a ADETURSAT se faria presente no *stand* da 3ª Feira de Negócios de Santa Cruz, que estaria sendo realizada entre os dias 27 e 29 de agosto de 2009.

Na Ata de **28 de julho de 2009**, constam as discussões referentes às decisões sobre a 3ª Feira de Negócios, a ser realizada em Santa Cruz/RN. Nessa feira, os municípios teriam a oportunidade de expor seu potencial turístico para os visitantes do evento. Além dessa questão, acertou-se sobre o curso de Associativismo que seria ofertado pelo SEBRAE, e que estaria previsto para acontecer concomitantemente com a 3ª Feira de Negócios.

Com relação às decisões tomadas durante a reunião, elenca-se que cada município deveria levar a bandeira oficial do município, que cada um poderia expor até 20 fotografias para serem exibidas em projetor multimídia, e que poderiam distribuir *folders* sem restrição, desde que o tema fosse o potencial turístico do município.

Este encontro foi o momento também dos membros da associação ADETURSAT preencherem as fichas para realização do cadastro dos municípios.

Na Ata de **18 de agosto de 2009**, tem-se que o presidente da ADETURSAT solicitou a EMPROTUR material de divulgação cujo intuito era distribuí-lo na 3ª Feira de Negócios do Trairi, em Santa Cruz. Para isso, cada participante do Polo teve que enviar um breve texto, de no máximo dois parágrafos, acerca da potencialidade turística do seu respectivo município para serem inseridos no *folder*. Mencionou-se que a palestra sobre

Associativismo a ser ministrada pelo SEBRAE ficou marcada para o dia 28 de agosto de 2009.

É dito também que o Conselho Regional teria direito a uma cadeira no Conselho Estadual de Turismo, e que seu representante seria escolhido entre seus pares. Ressalta-se que durante dois anos, a administração do Conselho Regional caberia à Secretaria de Turismo do Estado (SETUR).

A reunião preparatória para a criação do Conselho Regional de Turismo foi marcada para o dia 27 de agosto de 2009; e ficou acordado que o decreto de criação apenas seria feito quando o nome oficial do Polo fosse decidido. Assim sendo, a decisão tomada referente ao nome foi de Polo Agreste/Trairi.

De acordo com a Ata de **27 de agosto de 2009**, os participantes da reunião assistiram a uma apresentação audiovisual sobre o Programa de Regionalização do Turismo e sobre a instalação do Conselho Regional de Turismo (composição, características e objetos). Tendo sido demonstrado que tal Conselho ficaria composto por 24 cadeiras, sendo 12 do poder público, 12 membros da sociedade civil.

Neste encontro, marcou-se a segunda reunião preparatória para a instalação do Conselho Regional de Turismo.

A Ata de **15 de setembro de 2009** refere-se à segunda reunião preparatória para a instalação do Conselho Regional de Turismo e definição dos membros que iriam assumir as cadeiras disponíveis. Nesse encontro, o SEBRAE se dispôs a realizar uma oficina sobre associativismo para os membros da ADETURSAT.

Realizou-se, nessa reunião, a votação do segmento entidades civis (terceiro setor) e foi agendada a 3ª Reunião preparatória para a instalação do Conselho Regional de Turismo, ocasião onde seria eleita a Secretaria Executiva do Conselho.

A Ata de **28 de outubro de 2009** informa que foi solicitada a documentação necessária para os registros dos municípios na secretaria do Polo, e foi realizada a votação para eleger a entidade que iria ocupar a Secretaria Executiva do Polo de Turismo Agreste/Trairi. Quanto a decisões, os membros do conselho aceitaram utilizar um *e-group* para a comunicação entre as entidades do Polo, a fim de facilitar a comunicação e as discussões entre os eles.

Com relação a sugestões, foi sugerida que a votação fosse aberta, apresentando apenas a justificativa pelo seu voto. Assim, tendo sido realizada a eleição, o município de Serra Caiada foi escolhido para assumir a Secretaria Executiva do Polo.

Uma palestra de Associativismo foi marcada para dia 11 de novembro de 2009, e foi solicitada, mais uma vez, a documentação dos municípios (dados para o cadastro dos municípios no polo de turismo). É informado ainda que, a partir da referida reunião, iniciam-se os trabalhos de planejamento de ações e execução de etapas do programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

A Ata de **11 de novembro de 2009** esclarece que houve a realização da palestra sobre Associativismo, destacando pontos para o bom desenvolvimento dos trabalhos do polo de turismo a serem feitos pelos membros do referido polo. Foi realizada ainda uma palestra sobre os trabalhos elaborados pelo Polo Seridó, com enfoque nos trabalhos de roteirização. E, após, houve uma apresentação audiovisual sobre os processos do Programa de “Regionalização do Turismo”.

Como ações necessárias, ficou acordado que os participantes do polo de turismo iriam comunicar-se por meio do uso de um *e-group*.

Na Ata de **15 de dezembro de 2009**, observou-se que ocorreu uma explanação sobre os objetivos do Polo Agreste/Trairi e a importância de sua institucionalização, bem como acerca do papel dos municípios e entidades que compõem o Conselho Regional de Turismo do referido polo. Foram dadas informações sobre os custos, a fonte geradora, os objetivos e o processo de realização do Plano de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável (PEDITS) da Região. Apresentou-se também a diferença entre a ADETURSAT (*dedicada às ações das secretarias municipais no intuito de fortalecer os municípios*) e o Conselho Regional de Turismo (*caráter consultivo e deliberativo, principalmente sobre os recursos do programa de turismo*).

Nessa reunião, foram questionadas as ausências dos membros do Conselho, haja vista a falta significativa dos representantes dos municípios.

A Ata de **22 de dezembro de 2009** traz a informação de que todo evento e/ou obra de conotação turística deve passar pelos conselhos dos polos para ganhar legitimidade, e que as reuniões são necessárias para se conseguir recursos e obras para o turismo da região. Neste encontro, foi realizada a Posse dos conselheiros do Polo Agreste/Trairi, e realizada a

votação para escolha do membro que iria representar o Polo Regional no Conselho Estadual de Turismo.

No que se refere a sugestões, tem-se a proposta de confecção do material de divulgação do Polo para o ano de 2010, para ser utilizado em eventos de divulgação do turismo; é sugerido que seja feito um diagnóstico cultural dos municípios da região; e houve uma solicitação para que as faltas nas reuniões fossem observadas a fim de que substituições fossem feitas.

Quanto às ações necessárias, destacam-se: capacitação do setor de serviços da região; conscientização da comunidade local sobre a importância do turismo e a pertinência da padronização da feira-livre no município de Santa Cruz. Além dessas observações, tratou-se, também, da importância de infraestrutura de acesso nos atrativos turísticos dos municípios.

Os encontros realizados em **2010** foram realizados nas datas **11 de março** e **16 de agosto**, nas cidades de São Paulo do Potengi e Santa Cruz, respectivamente. As reuniões contaram com a presença de sete conselheiros (11/03) e dezesseis conselheiros (16/08).

Na Ata de **11 de março de 2010**, discutiu-se sobre a contribuição financeira de cada município para a realização das reuniões do Polo Agreste/Trairi. Colocou-se em pauta a questão da necessidade de uma discussão sobre o PEDITS, bem como foi solicitado que cada município encaminhasse um representante para o Salão de Turismo (*evento de divulgação dos atrativos e potencialidades turísticas do Brasil*).

Em se tratando de propostas, teve-se a sugestão de discutir, em uma próxima reunião do polo, o projeto da “Associação de Escaladores”, e ainda sobre a realização de uma solicitação de apoio do governo do Estado para a confecção de materiais de divulgação dos municípios que compõem o Polo Agreste/Trairi.

Quanto à tomada de decisões, destaca-se que os membros do polo acordaram em contribuir com um valor de 100, 00 reais para as despesas das reuniões, assim como para o pagamento de um contador para administrar o setor financeiro da instituição.

Já na Ata de **16 de agosto de 2010**, em se tratando da pauta, teve-se a discussão e aprovação do regimento interno do Conselho do Polo Agreste/Trairi; apresentações acerca do CADASTUR, do Projeto “Centro de Turismo de Aventura” do Polo Agreste/Trairi, e o Projeto “Catalogação e Fomento das Áreas de Escalada” do Polo Agreste/Trairi.

Com relação ao Projeto do Centro de Turismo de Aventura do Polo a proposta contemplava a construção de uma estrutura de apoio ao turista com enfoque principal nas atividades do turismo de aventura.

No que se refere à realização deste projeto, tem-se a informação de que a documentação referente ao convênio com o ministério do turismo iria ser realizada, e que tendo sido feito isso, a construção da obra poderia estar sendo concluída no ano de 2012.

Nesta reunião houve ainda a solicitação da SETUR para a avaliação do potencial turístico e da infraestrutura dos municípios, bem como ocorreram reivindicações de estudantes de turismo da região quanto à participação dos mesmos nos processos de inventariação dos municípios.

Foi informado também que os municípios de Jaçanã e Coronel Ezequiel estariam participando do Projeto “Rondon”, que está relacionado à extensão universitária conforme o conjunto de ações nas áreas de cultura, direitos humanos, educação e saúde, meio ambiente, além de outros.

No que se refere às decisões, destaca-se a elaboração de um documento demonstrando a importância do Centro de Turismo de Aventura para o desenvolvimento turístico da região, e ainda foi dito que os estudantes de turismo da região teriam o apoio das prefeituras para a realização dos inventários dos municípios.

Os encontros do ano de **2012** foram realizados nas datas **08 de março** e **23 de julho**, ambos no município de Santa Cruz. As reuniões contaram, respectivamente, com a presença de sete (08/03) e nove conselheiros (23/07), conselheiros esses que foram mencionados nas atas das reuniões.

Na Ata de **08 de março de 2012**, foram apresentados cursos a serem ofertados pelo PRONATEC. Contudo, na ata não consta quais os cursos estariam sendo ofertados. Nesta reunião, apresentou-se o projeto “Diagnóstico Emergencial do RN”, esse que elencava aspectos relacionados às diversas dimensões da região do Polo Agreste/Trairi no que se refere às necessidades das localidades para desenvolver o turismo.

Dentre as solicitações e sugestões, tem-se, primeiro, necessidade de informações sobre projeto “Caminhos da Santa”, proposta elaborada apenas para Santa Cruz, e a necessidade de estabelecer parcerias com os governos Municipal, Estadual e Federal, a fim de que se busque solucionar o problema do lixo existente próximo ao Complexo Alto de Santa Rita de Cássia, em Santa Cruz.

Como sugestões dadas, ressalta-se a realização de sinalizações, vindas desde Natal, indicando as potencialidades dos municípios que compõem o Polo, além disso, falou-se na elaboração de um calendário de eventos para a região. Enfatizou-se, ainda, a necessidade de um acesso adequado que conduza os visitantes ao Castelo Zé dos Montes, em Sítio Novo/RN.

A Ata de **23 de julho de 2012** apresenta discussões sobre o desinteresse dos gestores municipais quanto ao desenvolvimento da atividade turística, em virtude da redução dos conselheiros nas reuniões. Neste encontro, foi feita a apresentação do Projeto “RN Sustentável” e do “Diagnóstico Emergencial” do Polo Agreste/Trairi (trata das necessidades dos municípios). Houve uma explanação sobre o convênio realizado entre o SEBRAE e a SETUR a fim de realizar ações voltadas para o desenvolvimento do turismo, nos municípios que compõem o polo, e um debate acerca da realização do Salão de Turismo do RN.

No que se refere a solicitações, destaca-se a solicitação feita aos conselheiros do polo para que haja a realização das ações na área do turismo. Quanto a importantes informações dadas, revela-se que a SETUR estaria aberta para as secretarias municipais; é lembrado que a maior parte dos municípios não possui secretaria de turismo instalada em sua estrutura organizacional; e menciona-se ainda sobre a pertinência da elaboração de um projeto que atenda a região do Polo Agreste/Trairi, com foco em serviços.

Os encontros do ano de **2013** foram realizados nas datas **15 de março** (Santa Cruz); **16 de julho** (Sítio Novo); **22 de agosto** (Santa Cruz) – primeira reunião extraordinária do polo; e em **15 de agosto** (Passa e Fica). As reuniões contaram com a presença, respectivamente, de vinte e um conselheiros; catorze conselheiros; cinco participantes; e 16 conselheiros.

A Ata de **15 de abril de 2013** apresenta o registro do processo de eleição dos representantes do Polo Agreste/Trairi, para retomada dos encontros dos membros participantes do conselho. Nessa reunião, especificamente, foram escolhidos o presidente e secretário executivo do Polo, bem como os outros membros que ocupariam as cadeiras disponíveis. Para isso, foram eleitos representantes dos poderes Público Municipal, Federal e Estadual, do terceiro setor e do setor privado.

Os assentos pertencentes ao Conselho referente ao poder público municipal foi definido por meio de sorteio, e decidiu-se que as reuniões do polo passariam a ser itinerantes e aconteceriam de dois em dois meses.

A Ata de **16 de julho de 2013** revela que o objetivo da reunião foi dar início aos trabalhos do Polo de Turismo da Região Agreste/Trairi, já que os membros do conselho foram todos eleitos. Para tanto, neste encontro de retomada dos trabalhos, houve a apresentação do “Diagnóstico Emergencial e propostas para o turismo do RN”, apresentação do Projeto Ministério do Turismo (MTUR) de Santa Cruz e dos trâmites necessários para o pleito de um projeto junto a esse órgão.

Além disso, realizou-se a apresentação do catálogo de serviços de Santa Cruz (*elaborado com base nas informações adquiridas por meio do inventário turístico do município*), e da proposta do Roteiro Turístico do município, esse que engloba os serviços e atrativos do destino.

Com relação a sugestões, foi dito que seria interessante que a feira do município de Santa Cruz, assim como as barracas dos ambulantes que se encontram no Alto de Santa Rita de Cássia, fossem padronizadas. Nesta reunião, foi informado que a proposta de elaborar o PEDITS do Polo Agreste/Trairi já estaria em trâmite para ser realizado. Foram solicitadas sugestões aos conselheiros e/ou participantes, de temas e/ou assuntos para serem discutidos nas reuniões.

No que se refere às ações necessárias, citou-se a importância da sinalização turística nos caminhos que oferecem acesso aos atrativos dos municípios. Além do mais, foi dito que os gestores precisam identificar quais são os pontos fortes e fracos de cada município para que esses sejam devidamente trabalhados, por meio de parcerias. Destacou-se também a necessidade de infraestrutura adequada, manutenção dos atrativos e sinalização local. Realçou-se a pertinência de realizar o inventário turístico dos municípios, para que seja possível fazer submissão de propostas ao MTUR relacionadas ao desenvolvimento do turismo.

Na Ata de **15 de agosto de 2013**, há o registro da apresentação e convite aos municípios do polo para participação na Feira de Avicultura da Região Trairi, realizada em Santa Cruz, momento de divulgar o município apresentando as suas potencialidades. Teve-se também a apresentação feita pelos representantes dos municípios de Jazanã e de Coronel Ezequiel acerca das necessidades e do potencial turístico de suas respectivas localidades. Salienta-se que essas apresentações foram elaboradas pelos próprios secretários de turismo dos municípios, com a intenção de expor o que o município precisa e o que eles têm para ofertar.

Apresentou-se, ainda, o Consórcio Integrado, Projeto “Paraíso do Agreste”, realizado entre os municípios de Passa e Fica, Serra de São Bento e Monte das Gameleiras. Vale enfatizar que o referido projeto foi realizado em parceria com o SEBRAE.

Quanto às sugestões, levantou-se a seguinte questão: deve-se realizar uma avaliação dos pontos que foram e estão sendo discutidos nas pautas a fim de identificar quais ações foram efetivadas depois dos encontros entre os membros do polo.

No que se refere a necessidades, nesta reunião, apresentou-se o seguinte: melhoria do atendimento dos prestadores de serviço quanto ao público consumidor; e necessidade de investimento em infraestrutura turística, especialmente no setor hoteleiro.

A reunião extraordinária, convocada pela Secretaria de Turismo do Estado, realizada no **dia 22 de agosto de 2013**, teve como objetivo reunir os municípios dos Polos tanto Agreste/Trairi quanto Seridó para explicar como seria realizado o processo de revisão da composição atual do mapa de regionalização do turismo, haja vista ter sido enviado por *e-mail* um questionário para ser preenchido pelo secretário municipal de turismo, e logo após ser encaminhado para a SETUR.

4.4.3 Tratamento dos Resultados: Atas do Polo Agreste Trairi

A partir da análise das Atas do Conselho do Polo Agreste/Trairi, foi possível inferir algumas considerações acerca do processo de constituição do Conselho e também de como ocorre a dinâmica dos encontros e participação dos grupos de interesse do turismo nas reuniões. É preciso esclarecer que foi possível observar quais as frequentes discussões realizadas pelos grupos participantes do polo, e notar algumas de suas opiniões quanto ao processo de desenvolvimento do turismo nos municípios.

É importante explicar que, para este estudo, foi dada certa evidência à participação do município de Sítio Novo (RN) nas reuniões que ocorreram entre os anos de 2009 e 2013. Assim, na tentativa de seguir uma sequência lógica dos fatos, serão apresentadas informações e feitas considerações, inicialmente, das doze atas do ano de 2009, em seguida, das duas atas de 2010 e das duas de 2012, e por último, das quatro atas de 2013.

Deste modo, antes de discorrer sobre os conteúdos encontrados, vale esclarecer que, a partir da leitura feita nas Atas das reuniões realizadas no ano de 2010, observou que concomitantemente ao processo de institucionalização do Polo Agreste Trairi estava-se

buscando constituir uma Associação de municípios. Essa associação poderia ser composta tanto por municípios que compunham o Polo de Turismo da região quanto por aqueles que não participavam dessa instância. Destaca-se que a formação da associação tinha como finalidade representar os interesses dos municípios junto ao Estado e Federação.

Assim, em se tratando das informações registradas em ata, em abril/2009, considerou-se a Associação de Desenvolvimento Turístico Sustentável do Polo Agreste/Trairi – ADETURSAT, em processo de criação, e, em virtude disso, buscou-se nomear uma diretoria provisória para ficar a frente da mesma. De tal modo, definiu-se a seguinte diretoria: **Presidente** (representante de Santa Cruz); **Diretor Técnico** (representante de Sítio Novo); **Secretários** (representante de Serra Caiada).

Destaca-se, portanto, a participação do município de Sítio Novo na diretoria da Associação, o que demonstra o interesse dos representantes do referido município em estar inseridos nas ações que envolvem o turismo. Ainda considerando a participação do município de Sítio Novo nas reuniões da associação, tem-se como sugestão do representante do município a realização de uma capacitação dos associados da ADETURSAT para o preenchimento dos formulários do Inventário Turístico (INVTUR), realçando que o representante ainda ficou responsável por fazer uma breve explanação acerca da elaboração do Plano Estratégico de Turístico (PET), para ser exibida em reunião.

De tal modo, as discussões das reuniões que aconteceram no ano de 2009, basicamente, versavam sobre: a criação da associação ADETURSAT; a busca pela ampliação da participação de outros municípios na referida associação, estejam esses integrados ou não ao Polo; e acerca da busca pela institucionalização do Polo de Turismo Agreste/Trairi.

Ressalta-se, ainda, que na reunião realizada em 15 de dez./2009, sendo esta a penúltima ata redigida com o título Associação ADETURSAT, verificou-se que foi feita uma explanação para os participantes da reunião sobre os objetivos do Polo Agreste Trairi e a importância de sua institucionalização, bem como foi informado qual o papel dos municípios e entidades que compõem o Conselho Regional de Turismo do referido Polo.

Além dessas informações, é relevante expor que foram feitas explicações sobre os custos, a fonte geradora, os objetivos e o processo de realização do PEDITS, e ainda foram feitos esclarecimentos sobre a diferença entre as reuniões da Associação ADETURSAT e do Conselho Regional de Turismo. Foi esclarecido, então, que as reuniões da ADETURSAT estariam mais voltadas às ações das Secretarias Municipais de Turismo no intuito de

fortalecer os municípios, enquanto que os encontros do Polo possuiriam caráter mais consultivo e deliberativo, principalmente no que se refere aos recursos do PRODETUR.

Quanto às explanações feitas nas reuniões, observou-se que, em sua maioria, não há registro, ou melhor, a fala do ator não é discorrida na íntegra. Esse fato permite, então, que o leitor saiba apenas, de modo geral, os pontos que foram discutidos na reunião, mas não quais ações foram efetivadas realmente.

Retomando a questão da participação do representante do município de Sítio Novo nas reuniões do ano de 2009, observou-se que este esteve envolvido na elaboração de minutas para a solicitação de confecções dos PET'S dos municípios, assim como esse apresentou um vídeo-aula sobre o curso de Regionalização do Turismo a fim de que fossem feitas discussões sobre temas como: o processo de regionalização, turismo e sustentabilidade, ação municipal e sensibilização/mobilização.

Um fato interessante observado, neste encontro, é a sugestão dos membros da Associação sobre a necessidade de mobilização dos setores privados e da comunidade para participação desses nas reuniões da ADETURSAT. Entende-se que o interesse por parte dos participantes, com essa questão, é o de inserção de grupos para incentivar a sensibilização da sociedade quanto à proposta do Programa de Regionalização do Turismo.

Dando continuidade à análise das atas e tendo acesso ao decreto nº 21.390 de criação do Polo Agreste/Trairi, percebeu-se que esse foi instituído em 11 de novembro de 2009, com o objetivo de oferecer as mais amplas possibilidades de desenvolvimento econômico e social para os municípios. Assim, os municípios integrados ao Polo Turístico Agreste/Trairi foram: Coronel Ezequiel; Japi; Jaçanã; Montanhas; Monte das Gameleiras; Nova Cruz; Passa e Fica; Santa Cruz; Santo Antônio; São Bento do Trairi; São José do Campestre; São Paulo do Potengi; Serra Caiada; Serra de São Bento; Sítio Novo e Tangará.

A partir dessa informação, verificou-se em ata que a reunião do dia 22 de dezembro/2009 foi a I Reunião Ordinária do Conselho Regional do Polo Agreste Trairi, momento em que o decreto de criação do Polo foi lido e os conselheiros foram empossados. Realçando que não há registro do nome dos conselheiros empossados para a diretoria do Polo, ainda, nessa reunião, foi apresentada a proposta de um regimento interno, esse que deveria ser seguido para melhor organização dos municípios e entidades participantes.

É válido esclarecer que, nesse momento, foram nomeados os representantes do Polo a participarem das reuniões do Conselho Estadual de Turismo (CONETUR), esses que foram os municípios de Santa Cruz (titular) e o de Serra Caiada (suplente).

No que se refere às reuniões realizadas em 2010, pode-se observar que essas tiveram como discussões: a participação dos municípios em eventos, como o Salão de Turismo; a contribuição dos municípios para a realização das reuniões; discussão e aprovação do regime interno do conselho; apresentação sobre o CADASTUR; apresentação do Projeto do “Centro de Turismo de Aventura do Polo Agreste/Trairi” e do Projeto “Catalogação e Fomento das Áreas de Escalada do Polo Agreste Trairi”.

Percebe-se, diante dessas questões, que as reuniões dos integrantes do Polo, durante o ano de 2010, estiveram voltadas para solicitações de material de divulgação dos municípios e apresentações de propostas de projetos. No entanto, o que nota-se com relação às apresentações dessas propostas, bem como quanto a outros assuntos debatidos, é que não há registros das ações efetivadas, ou seja, não se tem conhecimento de quais objetivos conseguiram ser atingidos.

No que se refere à participação do representante do município de Sítio Novo, destaca-se que esse redigiu a ata do dia 11 de março de 2010, ata indicada como reunião da ADETURSAT, em que foi proposto colocar em pauta, na reunião do Polo Agreste Trairi, o Projeto dos Escaladores.

Na segunda Reunião Ordinária do Polo Agreste Trairi, realizada em agosto de 2010, houve a aprovação do regulamento interno do Conselho. É pertinente salientar que com relação ao que está citado em ata sobre a existência de um material para ser arquivado, este não é encontrado. Tal fato dá a entender que a mudança de gestão ocasiona a perda dos documentos que deveriam ser repassados em sua totalidade.

Em se tratando da participação do representante de Sítio Novo, revela-se que esse fez uma solicitação para a avaliação do potencial turístico e infraestrutura dos municípios, contudo não é possível identificar nas atas se essa ação foi realmente realizada.

Quanto às discussões das reuniões realizadas em 2012, tem-se: apresentação de projetos de cursos a serem ofertados pelo PRONATEC; apresentação do “Diagnóstico Emergencial do RN”; desinteresse dos gestores municipais com o turismo; apresentação do Projeto “RN Sustentável”; debate sobre a realização do Salão de Turismo do RN.

Com relação às discussões apresentadas, em especial aos cursos a serem ofertados pelo PRONATEC, não é possível identificar nas atas quais cursos estariam sendo ofertados na área do turismo, nem tampouco se esses iriam beneficiar todos os municípios pertencentes ao polo. Entende-se que beneficiar todos os municípios, de acordo com suas necessidades, é uma ação importante já que está se trabalhando a questão da regionalização, em que acredita-se ser importante contribuir para o desenvolvimento de todos os municípios, e não apenas de um ou dois em específico.

O representante do município de Sítio Novo, durante o período de 2012, chamou atenção dos participantes do Polo para outras potencialidades da região, destacando o Ecoturismo como um ponto a ser explorado, e também realçou a necessidade de melhoria no acesso que leva ao Castelo Zé dos Montes, localizado no referido município.

As reuniões do ano de 2013 trouxeram as seguintes discussões: realização do processo de eleição para retomada das reuniões do Polo de Turismo Agreste Trairi, com escolha da Presidência e Secretaria Executiva, além dos demais assentos; apresentação do “Diagnóstico Emergencial e Propostas para o Turismo RN”; apresentação do projeto MTUR de Santa Cruz, e dos trâmites necessários para o pleito de um projeto junto a esse órgão; apresentação do “Catálogo de Serviços de Santa Cruz”; participação em eventos para divulgação do município, como o “Fest Frango”; apresentação do Consorcio Integrado entre Passa e Fica, Serra de São Bento e Monte das Gameleiras, Projeto “Paraíso do Agreste”; revisão da composição atual do mapa de regionalização do turismo.

Na reunião do dia **16 de julho de 2013**, é relatado em ata que, segundo o Secretário de Turismo do Estado do ano de 2013, conseguiu-se que fosse feito PDTIS do Polo Agreste/Trairi.

Com relação à participação do município de Sítio Novo, tem-se que, no ano de 2013, esse assumiu a cadeira da Secretaria Executiva do Polo Agreste Trairi, ficando assim com a responsabilidade de organização das reuniões e elaboração das atas dos encontros dos membros do conselho.

De uma maneira geral, considerando as atas lidas, observa-se que esses documentos apresentam as informações discutidas durante a reunião de forma simplificada, já que não se tem conhecimento, ao certo, de como as pessoas se comportaram e/ou qual a reação delas diante das apresentações feitas nesses momentos, bem como não se sabe quais as

ações listadas nas atas que foram realmente realizadas e obtiveram sucesso, beneficiando as localidades de alguma forma.

Elucida-se ainda que a percepção que se tem com a leitura das atas é que o Conselho de Turismo pareceu ser um espaço apenas de apresentações de projetos e/ou local de transmitir informações, sem demonstrar, de forma clara, quais os benefícios obtidos com a realização das propostas expostas ao grande grupo. Acredita-se que talvez essa seja a razão pela qual os municípios e entidades que compõem o Polo não participem efetivamente e/ou regularmente dos encontros para tratar acerca do desenvolvimento do turismo nas localidades.

A fim de confirmar esse fato, apresenta-se a seguir a frequência de participação dos municípios e entidades nas reuniões da ADETURSAT e do Polo de Turismo Agreste Trairi entre os anos de 2009 e 2013. É importante esclarecer que as reuniões das atas que correspondem a Associação ADETURSAT são as onze primeiras reuniões realizadas em 2009 e a primeira realizada no ano de 2010. As outras atas correspondem às reuniões do Polo Agreste/Trairi, começando pela última reunião de 2009 que se refere à ata de instalação do conselho e as outras atas relacionadas ao Polo iniciam a partir da segunda reunião do ano de 2010.

O Polo de turismo, em sua estrutura, apresenta membros dos setores Público Municipal, Estadual e Federal, Setor Privado e Terceiros Setor que devem estar unidos com o propósito de encontrar meios para desenvolver o turismo nos municípios da Região Agreste/Trairi. Contudo, para isso, a presença dos representantes municipais e entidades que fazem parte do polo devem ser melhoradas, haja vista a frequência com que os municípios e entidades desse polo vêm participando das reuniões, como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Frequência da participação dos Conselheiros no Polo Agreste/Trairi

Quadro 7. Frequência da participação dos Conselheiros no Fórum Agreste Rural

SETOR PÚBLICO MUNICIPAL											
MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA
PASSA E FICA	2009	5	NOVA CRUZ	2009	4	SÍTIO NOVO	2009	4	CORONEL EZEQUIEL	2009	4
	2010	2		2010	1		2010	2		2010	1
	2012	0		2012	0		2012	0		2012	1
	2013	3		2013	2		2013	4		2013	4
MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA
SERRA DE SÃO BENTO	2009	6	JAPI	2009	0	SÃO JOSE DO CAMPESTRE	2009	5	SANTA CRUZ	2009	6
	2010	1		2010	0		2010	1		2010	2
	2012	0		2012	0		2012	0		2012	1
	2013	0		2013	0		2013	1		2013	4
MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA
SERRA CAIADA	2009	6	MONTE DAS GAMELEIRAS	2009	1	TANGARÁ	2009	1	SÃO BENTO DO TRAIRI	2009	1
	2010	1		2010	0		2010	0		2010	1
	2012	0		2012	1		2012	0		2012	0
	2013	0		2013	1		2013	1		2013	2
MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA	MUNICÍPIO/ ANO		PRESENÇA
JAÇANÃ	2009	1	MONTANHAS	2009	1	SANTO ANTÔNIO	2009	2	SÃO PAULO DO POTENGI	2009	3
	2010	1		2010	0		2010	1		2010	1
	2012	1		2012	0		2012	1		2012	0
	2013	4		2013	2		2013	2		2013	1
SETOR PÚBLICO ESTADUAL											
INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA	INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA	INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA	INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA
SETUR	2009	1	EMPROTUR	2009	2	EMATER	2009	2	IDEMA	2009	0
	2010	2		2010	1		2010	0		2010	0
	2012	1		2012	1		2012	0		2012	0
	2013	2		2013	2		2013	1		2013	0

Fonte: Elaboração do autor, a partir das Atas do Polo Agreste Trairi (2014).

Quadro 7 - Frequência da participação dos Conselheiros no Polo Agreste/Trairi

SETOR PÚBLICO FEDERAL								
INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA		INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA		
BANCO DO BRASIL	2009	1		BANCO DO NORDESTE	2009	0		
	2010	0			2010	0		
	2012	1			2012	0		
	2013	2			2013	3		
SETOR PRIVADO								
INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA	INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA	INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA
SEBRAE	2009	2	CDL	2009	0	EMATER	2009	1
	2010	1		2010	0		2010	0
	2012	1		2012	0		2012	0
	2013	3		2013	0		2013	3
TERCEIRO SETOR								
INSTITUIÇÃO/ ANO	PRESENÇA			INSTITUIÇÃO/ ANO	PRESENÇA	INSTITUIÇÃO/ ANO		PRESENÇA
IFRN	2009	1	UFRN	2009	0	UERN	2009	1
	2010	0		2010	0		2010	0
	2012	1		2012	0		2012	0
	2013	1		2013	1		2013	2

Fonte: Elaboração do autor, a partir das Atas do Polo Agreste Trairi (2014).

Verificando o quadro, nota-se que os municípios (*Setor Público Municipal*) que mais se fizeram presentes nas reuniões do Polo Agreste/Trairi foram: Santa Cruz; Passa e Fica; Coronel Ezequiel; e *Sítio Novo*. E o município que não se fez presente em nenhuma reunião, das 20 realizadas entre os anos de 2009 e 2013, foi o município de Japi.

Nota-se que o município de Sítio Novo/RN participa das reuniões promovidas com o objetivo de discutir o desenvolvimento do turismo nos municípios. Contudo, verifica-se que em se tratando dos encontros realizados, ainda é preciso repensar, dentro do grande grupo, qual a finalidade do Conselho e por qual motivo eles estão reunidos, sendo necessário dar sentido às reuniões, acreditando e buscando demonstrar, principalmente, que o objetivo maior destes encontros é beneficiar os municípios por meio do desenvolvimento turístico das localidades participantes do Polo, a partir de propostas consistentes.

4.4.4. Análise de documentos - Plano Estratégico de Turismo - PET (2010/2012).

Identificou-se a partir da leitura das Atas do Conselho Regional do Polo Agreste Trairi, que foram sugeridos aos municípios a elaboração do Plano Estratégico de Turismo (PET). De tal modo, o secretário municipal de Sítio Novo da Gestão 2008-2012, preparou o referido documento cujo prazo de realização das propostas ali elencadas seria os anos de 2010 a 2012. Para tanto, tendo constatado a existência do PET de Sítio Novo, buscou-se analisar as ações que foram propostas para a localidade.

No que se refere ao plano, tem-se que sua função é “*identificar junto à sociedade as necessidades, dificuldades e soluções para o incremento do tráfego de visitantes para Sítio Novo, definindo responsabilidade e formando lobby e pressões necessárias ao seu incremento*”. Entende-se que o intuito da elaboração do plano estratégico foi o de elencar junto à sociedade as necessidades do município de forma a buscar trabalhar o destino para o turismo, além de definir responsabilidades para os envolvidos nesse processo.

Assim, no documento encontram-se informações acerca das áreas de prioridade de atuação, as oportunidades externas, as forças internas, as ameaças

externas, fraquezas internas (*infraestrutura, serviços públicos, serviços ao turista*), assim como sobre projetos estratégicos para Sítio Novo.

Dessa maneira, observou-se que o município, quanto às suas forças internas listadas no plano, apresenta: belezas naturais, história de criação que contempla a existência dos índios tapuios na localidade, clima ameno no distrito do município, o Castelo Zé dos Montes, a Pedra de São Pedro, o Cruzeiro São Francisco, bem como a riqueza da pinha, do caju e do umbu. Em se tratando das oportunidades externas, verificou-se que essas são: desenvolvimento de turismo cultural (*preservação da cultura local*); turismo ecológico (*preservação da fauna e da flora*); turismo rural (*conservação das fazendas e zona rural*); e turismo de aventura (*criação de pontos de aventura na natureza*).

Desse modo, as áreas de prioridade de atuação elencadas no plano estratégico foram: a sede do município de Sítio Novo, o distrito Serra da Tapuia, os atrativos naturais e artificiais da localidade.

Apresentam-se, a seguir, as informações referentes às ações propostas no plano e a realização ou não dessas, de acordo com a opinião do ex-secretário de turismo do município (Gestão 2008-2012), o qual elaborou o referido plano estratégico.

Nota-se, em se tratando das ações propostas a fim de diminuir as fraquezas internas do município que, em sua maioria, essas foram reconhecidas como cumpridas pelo ex-secretário municipal da época, como pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 - Fraquezas internas do município de Sítio Novo

FRAQUEZAS INTERNAS					
SERVIÇOS PÚBLICOS					
Ano	Item	Ação	Responsáveis	Prazo	Situação da proposta
2010/2011	➔ Sinalização de tráfego ➔ Sinalização de equipamentos turísticos ➔ Rotas turísticas	• Tráfego/Localização • Criação de rotas: (Sítio Novo – Castelo Zé dos Montes – Pedra de São Pedro). AÇÃO 1: Sinalização de meio fio e postes pintados em amarelo claro. AÇÃO 2: Placas de rota.	Secretaria de Turismo	Set/2010	Não realizada
	➔ Falta de iluminação adequada	• Pontos turísticos e equipamentos AÇÃO 3: Iluminar os atrativos e equipamentos turísticos do município.	Secretaria de obras	Nov./2010	Não realizada
	➔ Precariedade de saneamento básico	• Saneamento básico AÇÃO 4: Elaborar projeto de básico.	Governo Federal	Jun./2010	Realizada
	➔ Precariedade na manutenção e conservação da arquitetura histórica	• Lei de manutenção de fachadas AÇÃO 5: Elaboração de lei de manutenção de fachada.	Câmara de Vereadores Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Out/2010 – Mai./2011	Não realizada
INFRAESTRUTURA LOCAL					
Ano	Item	Ação	Responsáveis	Prazo	Situação da proposta
2010/2011	➔ Precariedade no serviço de transporte urbano	• Realização de contratos junto a empresas de ônibus	Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Jun./2010	Realizada
	➔ Precariedade no serviço de telefonia móvel	• Serviço de telefonia celular	TELEMAR	Jun./2010	Realizada
	➔ Precariedade no serviço de policiamento	• Instalação de delegacia na Serra da Tapuia • Criação de Guarda Municipal	Polícia Militar / Secretaria de Segurança Pública / Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Jul./2010	Realizada

Fonte: Plano Estratégico de Sítio Novo (2010/2012) adaptado pela autora (2014).

Quadro 8 - Fraquezas internas do município de Sítio Novo

SERVIÇOS AO TURISTA					
Ano	Item	Ação	Responsáveis	Prazo	Situação da proposta
2010/2011	→ Inexistência de Centros de apoio ao turista	• Instalação de Centros de informações turísticas em Sítio Novo e em Serra da Tapuia	Secretaria de Turismo e Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Out./2010	Realizada
	→ Precariedade no atendimento ao turista	• Programas de treinamento desde a base das estruturas de prestação de serviços o turista • Programa de intercambio entre profissionais	SENAC/SENAI /SEBRAE	Ago./2010 – Abr.2011	Realizada
	→ Falta de Calendário de eventos da cultura local	• Eventos de público/cultura	Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Jun./2010	Realizado
	→ Precariedade na localização de banco 24 h	• Instalação de Agências Móveis	Banco 24 horas	Nov./2010	Realizado
	→ Inexistência de atrações noturnas	• Criar um Calendário de apresentações culturais	Prefeitura municipal / Câmara de Vereadores	Nov./2011	Realizado em parte
	→ Necessidade de criação de museu	• Criação de um museu da história de Sítio Novo	Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Dez./2011	Não realizada
PROJETOS ESTRATÉGICOS					
Ano	Item	Ação	Responsáveis	Prazo	Situação da proposta
2010/2011	→ Programa de capacitação da mão-de-obra local	• Criar cursos para capacitar a mão de obra local	Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Nov./2010	Realizada
	→ Formação infantil	• Formação de guias mirins	Associação de Guias de Turismo/Sítio Novo	Nov./2010	Realizada
	→ Desenvolvimento da cultura do turismo	• Implantação de disciplina básica nas escolas de historia regional e turismo para desenvolvimento da cultura do turismo	Prefeitura Municipal de Sítio Novo	Jun./2011	Não realizada

Fonte: Plano Estratégico de Sítio Novo (2010/2012) adaptado pela autora (2014).

Contudo, algumas das mesmas informações do documento quando citadas, em um outro momento do plano, e passando pela avaliação do ex-secretário, revelaram que a maioria das ações propostas para o incremento da atividade turística na verdade não foram totalmente efetivadas, como pode ser visto no Quadro 9.

Quadro 9 - Áreas para atuação entre 2011 e 2012

CASTELO ZÉ DOS MONTES	SITUAÇÃO DA PROPOSTA
• Capacitar o empresário do castelo e funcionários para receber o turista	Não realizada
• Pavimentação do acesso até o castelo	Realizada
• Incentivar a venda de artesanato no castelo	Realizada
• Sinalizar a rota turística até o castelo	Não realizada
• Sinalização da trilha que leva ao castelo	Não realizada
PEDRA DE SÃO PEDRO	SITUAÇÃO DA PROPOSTA
• Criar uma área de proteção ambiental na pedra de São Pedro	Realizada
• Traçar e construir trilhas dentro da Pedro com pontos de parada definidos para prática de esporte, para o descanso e informações ecológicas.	Não realizada
• Sinalizar o atrativo turístico	Não realizada
• Estacionamento na entrada da mata, com centro de informações dotado de mapa, folhetos e guias treinados. Ao lado deve existir um quiosque de venda de produtos de convivência como filtro solar, filmes fotográficos, repelente de mosquitos, etc. também deve haver uma pequena lanchonete.	Não realizada
CRUZEIRO DE SÃO FRANCISCO	SITUAÇÃO DA PROPOSTA
• Iluminação do atrativo	Não realizada
• Construção de um mirante com quiosque para venda de lanches	Não realizada
• Sinalizar o atrativo turístico	Não realizada
TRILHAS ECOLÓGICAS	SITUAÇÃO DA PROPOSTA
• Sinalização turística até o local	Não realizada
• Traçar rotas turísticas no local, com pontos de parada definidos para fotografar, praticar esporte ou descansar, com informações ecológicas.	Não realizada
• Também deve haver uma pequena lanchonete.	Não realizada
• Trabalhar as trilhas dentro da rede TRAF (turismo rural na agricultura familiar)	Realizada

Fonte: Plano Estratégico de Sítio Novo (2010/2012) adaptado pela autora (2014).

Tendo em vista as informações levantadas, algumas inferências foram feitas a fim de explicitar melhor os dados. Nesse sentido, destaca-se que, segundo o ex-secretário de turismo do município (Gestão 2008-2012) contratos junto a empresas de ônibus foram realizados (ver Quadro 8), contudo, observou-se que o município não dispõe de meios de

transporte que permitam as pessoas saírem e entrarem na localidade com facilidade e no horário que desejarem.

Em se tratando do serviço de telefonia (ver Quadro 8) conforme o ex-secretário, esse tipo de serviço foi instalado no município, no entanto, verificou-se que apenas em Sítio Novo (sede do município) tem-se uma comunicação facilitada por meio de telefonia móvel, pois o distrito Serra da Tapuia ainda não disponibiliza desse tipo de serviço.

Quanto ao elemento agências móveis (ver Quadro 8), observou-se que o município dispõe de apenas uma agência bancária, o Banco do Bradesco.

No tocante aos cursos para qualificação da mão-de-obra local (ver Quadros 8 e 9), de acordo com o ex-secretário, esses foram realizados. Entretanto, é possível observar nos referidos quadros, especialmente nos itens que estão em azul, que há uma contradição na informação disponibilizada, pois no primeiro quadro, tem-se que cursos foram criados para capacitar a mão-de-obra local, mas já no segundo, verificou-se que nem o proprietário do atrativo turístico do município nem tampouco outros funcionários participaram desta ação.

Com relação à formação de guias mirins, notou-se que se houve a formação de atores para este fim, como consta no Quadro 8, esses não foram identificados ou ainda não exercem tal atividade no município.

No que se refere ao item pavimentação do acesso até o atrativo turístico (ver Quadro 9), o ex-secretário revela que esta ação foi realizada, no entanto, verificou-se que a pavimentação que dá acesso aos atrativos do município não está completa, há trechos inacabados que não proporcionam um deslocamento tão facilitado.

E quanto ao item incentivo à venda de artesanato (ver Quadro 9), tido como ação realizada, observou-se que, nos dias atuais (2013), o município não disponibiliza de espaços específicos para a comercialização de artesanato a fim de estimular a produção local.

Diante de tais informações, torna-se pertinente realizar uma triangulação entre as informações obtidas tanto nas entrevistas quanto nos documentos analisados (Atas do Conselho e PET) para que se obtenha um resultado mais consistente acerca das questões que envolvem o turismo no município de Sítio Novo.

4.2 BLOCO 2: PERFIL DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DO MUNICÍPIO DE SÍTIO NOVO

Para a descrição dos grupos de *stakeholder*, os atores deste estudo foram denominados de entrevistado A, B, C, D, E, F, G, H, I e J. Além da denominação feita, elaborou-se um quadro resumo com os dados da pesquisa compilados para um melhor entendimento do leitor quanto às informações dispostas.

Elucida-se que as seis primeiras questões do instrumento de coleta de dados foram voltadas para a descrição dos *stakeholders* e de suas respectivas áreas de atuação, e que os atores entrevistados foram distribuídos de forma a serem identificados como pertencentes ao setor público, ao setor privado e ao terceiro setor.

Nesse sentido, no grupo de *stakeholder* do Setor Público, o entrevistado (A) tem 47 anos de idade, possui instrução até o ensino médio completo, e atua no setor público há 27 anos, como Funcionário Público Estadual. No ano de 2013, encontra-se como Prefeito Municipal, estando sua Gestão prevista até o ano de 2016.

A entrevistada (B) com graduação em Geografia e Letras, e pós-graduação em Gestão Ambiental, idade 32 anos, atua na área do turismo há 6 meses. Encontra-se com o cargo de Secretária Municipal de Turismo, Esporte e Lazer, e dispõe de uma secretária com dois funcionários.

O entrevistado (C) com formação superior em Turismo, idade 34 anos, atua no setor há 8 anos. Já assumiu o cargo de Secretário Municipal de Turismo e, no ano de 2013, encontra-se como funcionário municipal concursado alocado nessa secretaria. Destaca-se que o entrevistado possui tanto a graduação quando a pós-graduação na área do Turismo.

O entrevistado (D) possui cursos técnicos em guia de turismo e agropecuária, e ensino superior, em andamento, em turismo. Tem 26 anos de idade, e atua como assistente de extensão rural, no órgão Emater há 8 meses.

Em se tratando do grupo Setor Privado, o entrevistado (E) possui ensino médio completo, idade 52 anos, e é proprietário da Academia de Esportes Radicais – “Pequeno Felino”. Esse ator atua no setor de esportes de aventura há exatos 32 anos.

O entrevistado (F) possui ensino fundamental incompleto, é proprietário de um atrativo turístico construído e trabalha como guia de atrativo. Atua no setor há 8 anos, e possui 33 anos.

O entrevistado (G) atua como orientador turístico municipal há 6 anos, tem 30 anos de idade, possui ensino médio completo e um curso técnico em Radiologia.

A entrevistada (H) tem 31 anos de idade e possui ensino superior completo em Pedagogia. É proprietária de um empreendimento de restauração, trabalhando no setor há 2 anos e 8 meses, e ainda é conselheira tutelar do próprio município, Sítio Novo.

O entrevistado (I) é proprietário de um empreendimento de restauração, tem 34 anos de idade, e possui ensino médio completo. Atua no setor alimentício há 7 anos.

A décima entrevistada, (J), enquadra-se no terceiro setor, e é artesã. Possui ensino médio incompleto, tem 34 anos de idade, e atua na área há 10 anos.

Em suma, observou-se que, de um modo geral, os atores entrevistados não possuem nível superior na área em que atuam, nem tampouco em áreas que sejam afins ao trabalho que desenvolvem. Entretanto, verificou-se que a maioria dos entrevistados atua em seus respectivos setores há bastante tempo.

Mediante as informações, para facilitar o entendimento deste bloco, desenvolveu-se o Quadro 11 com a síntese do perfil dos grupos de *stakeholders* do turismo, existentes no município de Sítio Novo/RN.

Quadro 10 - Descrição dos sujeitos da pesquisa e sua respectiva área de atuação

Código do Sujeito	Gênero	Idade	Cargo/Função	Nível de Escolaridade	Formação	Tempo de atuação na área
SETOR PÚBLICO						
Entrevistado A	Masc.	47 anos	Prefeito Municipal	Ensino Médio Completo	x	Funcionário Público Estadual/atua há 27 anos
Entrevistado B	Fem.	32 anos	Secretária de Turismo	Pós-graduada	Graduada em Geografia e Letras; Pós-graduada em Gestão Cultural.	6 meses na área do turismo
Entrevistado C	Masc.	34 anos	Funcionário Público Concursado (Turismólogo)	Pós-graduado	Graduação e Mestrado em Turismo	8 anos
Entrevistado D	Masc.	26 anos	Assistente de Extensão Rural	Ensino superior em andamento	Graduando em Turismo; Técnico em Guia de Turismo e Técnico em Agropecuária.	8 meses de atuação como Assistente de Extensão Rural
SETOR PRIVADO						
Entrevistado E	Masc.	52 anos	Proprietário da Academia de Esportes Radicais – Pequeno Felino	Ensino médio completo	x	Há 32 trabalha com esportes de aventura
Entrevistado F	Masc.	33 anos	Proprietário de Atrativo Turístico	Ensino fundamental incompleto	x	8 anos
Entrevistado G	Masc.	30 anos	Orientador Turístico	Ensino médio completo	Curso Técnico em Radiologia	Atua como orientador turístico há 6 anos
Entrevistado H	Fem.	31 anos	Proprietária de estabelecimento de restauração e Conselheira Tutelar	Ensino superior completo	Pedagogia	2 anos e 8 meses (no setor de restauração)
Entrevistado I	Masc.	34 anos	Proprietário de estabelecimento de restauração	Ensino médio completo	x	7 anos
TERCEIRO SETOR						
Entrevistado J	Fem.	34 anos	Artesã	Ensino médio incompleto	x	10 anos

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Buscando uma melhor compreensão acerca dos cargos atribuídos a cada entrevistado, no que se refere aos objetivos desses, destaca-se:

- **Prefeito Municipal:** gestor do município, cabendo-lhe as tomadas de decisões em benefício da comunidade.
- **Secretaria Municipal de Turismo, Esporte e Lazer:** tem como responsabilidade gerir o turismo no município, bem como lidar com as questões de esporte e lazer da comunidade.
- **Funcionário Municipal efetivo na Área do Turismo:** tem como responsabilidade organizar as questões que envolvem a atividade turística no município.
- **Emater:** tem como objetivo contribuir com o bem estar da sociedade, por meio do serviço de extensão rural pública com qualidade.
- **Academia de Esportes Radicais – “Pequeno Felino”:** responsável por ofertar serviços com segurança aos interessados em atividades que envolvam aventura e natureza.
- **Proprietário de Atrativo:** responsável por organizar o setor do turismo, já que o mesmo possui como propriedade um atrativo turístico que atrai visitantes de diferentes lugares do Brasil.
- **Orientador de Turismo Local:** responsável por ofertar o serviço de guiamento para os visitantes do município, dando-lhes orientações coerentes.
- **Empreendimento de Restauração:** presta serviço no setor alimentício, cabendo-lhe a responsabilidade de bem servir os visitantes locais.
- **Artesã:** responsável por demonstrar o potencial do município no que compete aos trabalhos artísticos desenvolvidos pela comunidade.

Ressalta-se que tais definições foram sintetizadas com base nas respostas dos entrevistados.

Assim, em meio a essas definições, nota-se que os atores elencados são importantes para o desenvolvimento do município, bem como para o processo do turismo na localidade, haja vista as diferentes necessidades e desejos daqueles que se deslocam de seu lugar de origem para lugares até então desconhecidos.

Dando sequência aos resultados obtidos por meio deste estudo, a seguir, tem-se o bloco que trata acerca das informações levantadas a partir das entrevistas com os atores apresentados acima.

4.3 BLOCO 3: PAPEL, ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Para esta etapa da pesquisa, buscou-se extrair dos entrevistados impressões e opiniões com relação ao papel/função dos grupos de *stakeholders* do município estudado, assim como das formas de atuação e interação dos atores envolvidos no processo turístico do destino. Dessa maneira, as questões de 7 (sete) a 13 (treze), do instrumento de coleta de dados, foram elaboradas com a intenção de atingir o referido objetivo específico (ver apêndice).

Assim, a **sétima questão** procurou entender qual a percepção dos entrevistados quanto à função de cada um no que se refere à atividade turística no destino.

Nessa perspectiva, os resultados demonstraram que para o entrevistado (A) sua função está em buscar melhorias para a infraestrutura local, incluindo, neste caso, a melhoria de acesso aos lugares e da própria infraestrutura dos atrativos existentes. Salienta-se, diante dessa resposta, que o melhoramento citado pelo entrevistado beneficiará tanto a comunidade como os turistas/visitantes, já que tais espaços serão utilizados por ambos. A fim de confirmar o que foi dito, tem-se na fala do entrevistado (A) que “... *existe a necessidade da gente, de vamos dizer assim, de melhorar as condições de acessibilidade a esses pontos*”. Os tais pontos, neste caso, são os atrativos turísticos existentes.

Considerando a fala do entrevistado, observa-se que segundo Pinheiro (2011) o Estado, ou seja, o poder público contribui para a posição estratégica do destino, é responsável pela eficiência dos serviços públicos, e apresenta-se como um dos atores principais para fins de desenvolvimento do turismo na localidade.

Mediante a entrevista, percebeu-se que o entrevistado reconhece a falta de infraestrutura do local e destaca a necessidade de melhorias também nos próprios atrativos turísticos do município. Em sua fala, demonstra ainda o interesse, dentro do período de sua gestão, de estar buscando por meios e recursos para investir no melhoramento da infraestrutura da localidade.

A entrevistada (B) acredita que sua função seria a de sensibilizar o gestor municipal quanto às questões relacionadas ao turismo no município, haja vista, em sua opinião, tal atividade ainda não destacar-se como credora de receber investimentos.

Em meio a esta informação da entrevistada (B), entende-se que, para o gestor municipal, o turismo ainda não é tido como uma área merecedora de investimentos e, por isso, por vezes, seu desenvolvimento é adiado.

Conforme Boullón (2005) há setores, departamentos e secretarias de turismo espalhadas pelo Brasil, contudo, em muitos casos ocorre o compartilhamento dessas com uma mesma secretaria de cultura, esporte, dentre outros, que acabam por tornar o desenvolvimento do turismo uma utopia. Nota-se, portanto, uma base burocrática formal, mas que não tem sentido do ponto de vista do desenvolvimento local, pois a atividade passa a ser uma ação secundária.

Vale salientar que a secretaria de Sítio Novo nomeia-se “*Secretaria de Turismo Esporte e Lazer*”.

O entrevistado (C) revela que sua função no que se refere ao turismo é o planejamento, incluindo nesse a inventariação dos atrativos, e a sensibilização e mobilização da comunidade local para que possa ser feita, então, a comercialização do turismo.

Já o entrevistado (D) explica que acredita na relação do turismo com o órgão Emater e discorre sobre a existência de programas para desenvolver essa atividade em parceria com a prefeitura municipal.

Conforme o entrevistado, os programas da Emater, de um modo geral, visam apresentar os principais pontos turísticos do município para que assim haja a divulgação do destino. Ressalta-se que, no município estudado, tem-se a possibilidade de trabalhar o segmento turismo rural, bem como a base da agricultura familiar (entrevistado D).

O entrevistado (E) vem fazendo uso do potencial ambiental do município para a prática de esportes de aventura, incentivando, portanto, as pessoas a praticarem certas atividades que se desenvolvem em meio à natureza.

De acordo com o entrevistado, a população local de Sítio Novo não está inserida nesse processo de prática de esportes radicais em meio à natureza. Em explicação é dito que a comunidade local é descrente quanto ao potencial turístico do município, e devido a isso a valorização do lugar é tida por grupos que não pertencem ao destino.

É importante realçar (PINHEIRO, 2011) que a iniciativa privada pode dinamizar a economia da atividade turística e do município, a partir do momento em que faz investimentos na área.

O entrevistado (F) fala que sua função faz toda a diferença, tendo em vista ser ele o proprietário do atrativo turístico que atrai visitantes de todos os lugares do Brasil, e até mesmo visitantes internacionais. Segundo o entrevistado, enquanto proprietário de um atrativo e ator do turismo, ele contribui de forma direta e/ou indireta para o setor econômico do município.

O entrevistado (G) revela que sua função é a de recepcionar os turistas e deixá-los informados quanto à realidade local. Ação considerada importante para o desenvolvimento do turismo.

A entrevistada (H) diz que sua função é a de acomodar as pessoas e alimentá-las. Essa entrevistada, em específico, apresentou uma visão diferenciada acerca do turismo, pois, por vezes, a informante citou a necessidade de buscar por melhorias na prestação dos seus serviços.

Em meio ao exposto, de acordo com Andrade (2006), o turismo é uma atividade que requer a utilização de serviços de recepção, hospedagem e atendimentos aos grupos ou indivíduos que estejam fora do seu lugar habitual.

A entrevistada (I) fala que sua função é apresentar o potencial artístico das pessoas do município por meio do artesanato.

Já o entrevistado (J) apresentou dificuldade de entendimento quanto à pergunta realizada. Logo, reformulou-se, por vezes, a pergunta para que o entrevistado obtivesse uma melhor compreensão da indagação feita. Assim, obteve-se como resposta que as pessoas gostam da alimentação servida no estabelecimento de restauração, mas que, em se tratando da infraestrutura local, o entrevistado sente-se insatisfeito em não fazer melhorias no empreendimento.

De uma maneira geral, observou-se que a maioria dos entrevistados entende, mesmo que de forma simplificada, qual a sua função no que se refere ao desenvolvimento da atividade turística.

No entanto, é pertinente realçar as respostas dos entrevistados (B) e (C), haja vista esses encontrarem-se como secretária municipal de turismo e funcionário efetivo do quadro da secretaria de turismo, respectivamente. Para a entrevistada (B) “... o primeiro passo, diante da realidade de Sítio Novo, seria sensibilizar o gestor maior”. Ou seja, a atuação da secretária seria sensibilizar o prefeito municipal quanto à importância do turismo para a localidade. Já o entrevistado (C) esclarece que, em sua concepção, “é a questão do

planejamento né, de tá buscando aí a questão do inventariado mesmo, dos atrativos turísticos né, a questão da sensibilização da comunidade, é da mobilização, tá elaborando os projetos na questão da infraestrutura...”.

Nota-se que a visão do entrevistado (C) com relação a sua função no município, no que se refere ao desenvolvimento do turismo, é tida como mais ampla do que a do entrevistado (B), ou ainda mais aproximada do que realmente é preciso realizar para desenvolver a atividade turística em um destino.

Assim, acredita-se que tal fato deve-se pelo entrevistado (C) possuir graduação e pós-graduação na referida área, e já ter sido secretário de turismo do município durante 8 anos. Contudo, vale salientar que, mesmo diante do conhecimento do entrevistado, isso não significa que as funções citadas tenham sido realizadas de forma efetiva.

Na **oitava questão**, os entrevistados apresentaram suas percepções quanto à postura dos diferentes grupos de interesse do turismo nas ações da referida atividade. Desse modo, segundo o entrevistado (A) o turismo neste primeiro ano (2013) de mandato não foi uma de suas prioridades, devido à necessidade de organizar outros setores do município. Em sua fala, o informante esclarece “... *nós iniciamos esse ano com muitas coisas para ser arrumada né, e sabendo da importância do turismo, mas não foi ainda a nossa principal meta nesse primeiro ano né, nós tivemos outras prioridades que a gente, que estamos procurando organizar...*”.

No entanto, o entrevistado é ciente da possibilidade de investir no turismo com a finalidade de melhorar a geração de emprego e, conseqüentemente, de aumentar a renda da população. O informante acredita ainda que, a partir do desenvolvimento do turismo, as pessoas da localidade vão passar a confeccionar artigos e/ou artefatos para serem comercializados, mostrando assim a potencialidade do município no que se refere a trabalhos manuais e/ou artísticos.

Em se tratando da comunidade local confeccionar artefatos para serem comercializados, para Pimenta (2011) a sociedade pode contribuir sim para o desenvolvimento do setor, desde que essa seja estimulada a participar da política do turismo.

Conforme a entrevistada (B) o setor privado do município é precário, e ainda não existe organização, apresenta-se “solto”. A informante não percebe a articulação entre os grupos de interesse da localidade, nem tampouco os vê interessados em se capacitar. Contudo, é dito que a câmara dos vereadores vem demonstrando interesse no turismo, mas que

resultados ainda não estão sendo vistos. Tal fato pode ser confirmado na fala da entrevistada (B) quando essa esclarece que os vereadores solicitaram a limpeza do atrativo turístico do município, o Castelo Zé dos Montes, mas “... o gestor alega que por ser um equipamento privado... tem que dizer a realidade... que ele não vai dar total suporte, nem tem interesse de se envolver... infelizmente”.

Diante dessa informação, pode-se considerar a câmara de vereadores um grupo de interesse possível de estar sendo envolvido nas questões relacionadas ao planejamento e implementação do turismo em um destino. E que, ainda, é interessante sim estabelecer certo envolvimento entre a gestão municipal e o proprietário do atrativo privado, entendendo que o referido atrativo beneficia não apenas ao proprietário, mas a comunidade local de uma maneira geral.

Sobre esta questão, Corrêa e Pimenta (2009) explicam que o desenvolvimento do turismo requer a participação dos órgãos governamentais, da iniciativa privada, da comunidade local, bem como dos turistas.

Para o entrevistado (C) as ações do poder público devem estar voltadas para a questão da infraestrutura local, da sensibilização e capacitação da comunidade em geral, bem como deve promover a divulgação do município.

De acordo com o entrevistado, o papel do poder público é oferecer a comunidade o desenvolvimento turístico do município. Explica também que o turismo quando implantado em um destino, ele melhora a saúde, a educação, dentre outras coisas, já que é preciso melhorar o local para receber o turista. Quanto ao setor privado, para o entrevistado esse vem “engatinhando”, pois as pessoas não possuem uma visão de retorno financeiro com a prática da atividade. É dito que os atores do setor privado ainda não descobriram qual o significado da atividade turística para o município.

Para o entrevistado (D), as ações voltadas para o turismo no município ainda são poucas, e esclarece que para ele o setor público é o principal ator a estar envolvido no processo turístico, cabendo a esse setor as questões “... da infraestrutura, da sensibilização, de tá divulgando o município né, e tá proporcionando a capacitação da comunidade”.

Quanto ao setor privado, o entrevistado discorre sobre a questão da sazonalidade, e revela que as pessoas tem medo disso, o que faz com que o turismo talvez seja pouco trabalhado e/ou estimulado. Realça-se que o entrevistado traz para sua fala a questão da

criação de um calendário de eventos cujo objetivo é incentivar o empresariado local a investir no turismo.

No que se refere à comunidade, o entrevistado (D) diz que há uma aceitação desses atores no que se refere à presença dos visitantes no município, mas que ainda não se m estas visitasões como uma forma de angariar recursos. O informante, em sua fala, elucida que a comunidade não tem essa visão até por “... *falta de conhecimento dele mesmo (população), quais são as possibilidades que realmente a atividade turística pode desenvolver em sua comunidade*”.

Para o informante o benefício notado, nos dias atuais (2013), pela comunidade, em virtude do turismo é a imagem do município. Ainda segundo o entrevistado, a comunidade se “alegra” por ter a cidade reconhecida por meio do turismo, ou melhor, devido aos pontos turísticos existentes na localidade.

O entrevistado (E) fala que em se tratando do trabalho (prática de esportes radicais) desenvolvido por seu grupo de interesse na comunidade de Sítio Novo, esse não possuía confiabilidade por parte da população, haja vista as pessoas não acreditarem na atividade turística. Em meio a esse fato, o informante ainda esclarece que o poder público municipal não incentivou nem contribuiu para o melhoramento deste tipo de atividade.

De acordo com o entrevistado, em se tratando das ações no campo do turismo que eram desenvolvidas pelo mesmo, a secretaria de turismo municipal não participava nem demonstrava interesse em fazer parte da realização das atividades. Entretanto, é esclarecido que o secretário municipal era informado sobre a realização das atividades esportivas voltadas para o desenvolvimento do turismo, mas realça que não houve nenhuma aproximação por parte do setor público local.

Entende-se que esse afastamento entre os atores é prejudicial para atividade turística, e além do mais é contraditório, considerando que enquanto secretário de turismo de um município o objetivo desse ator deveria ser incentivar e buscar desenvolver ações que primassem pelo desenvolvimento do turismo na localidade.

Conforme Coradini (2011) é de grande valia sensibilizar os grupos de interesse envolvidos no turismo, em relação a objetivos do planejamento da atividade, para que assim sejam integradas proposituras coletivas.

Segundo o entrevistado (F), o poder público poderia tentar atuar de uma melhor forma. E quanto aos empresários de restaurantes, bares, lanchonetes do município, o

informante acredita que “... *ainda tá precária, falta muito ainda, tipo um curso de capacitação para as pessoas, para atender as pessoas melhor... é, como se portar com os turistas, entendeu?!*”.

Percebe-se, neste ponto, a importância de se investir em ações que envolvam a busca pela qualidade na prestação dos serviços da localidade, o que significa incentivar a capacitação das pessoas envolvidas com o turismo no município.

O entrevistado (G) acredita que as ações do turismo realizadas no município fizeram com que a comunidade se dispusesse a dar informações sobre como chegar aos lugares e/ou onde encontrar determinados serviços.

Com relação aos empreendimentos do setor privado, o entrevistado acredita que esses precisam ser melhorados. E revela que seria pertinente que a prefeitura municipal oferecesse algum tipo de incentivo para os proprietários de estabelecimentos locais, com o intuito de aumentar o interesse desses atores no que se refere ao melhoramento da prestação dos serviços.

A entrevistada (H) possui um empreendimento e serve refeições, entretanto o espaço não leva o nome de restaurante e sim de bar, o que para a informante, isso se caracteriza como um “peso” para os clientes. O estabelecimento é utilizado, com mais frequência, nos finais de semana, pois é quando os visitantes dos atrativos do município procuram o local para fazer suas refeições.

Uma das dificuldades para atender o pessoal que visita o município é a questão da comunicação. Às vezes, em virtude desse fato, não é possível atrair o cliente para o estabelecimento, ou ainda não se tem a alimentação necessária para atender o grupo, já que a refeição é feita por encomenda. Em sua fala a entrevistada (H) menciona “*é difícil essa questão, é a comunicação, a falta de comunicação... a dificuldade que eu tô achando é só nisso aí, na comunicação*”.

Ainda conforme a entrevistada, os proprietários dos empreendimentos locais, muitas vezes, não buscam por melhorias, em virtude das questões políticas.

Nesse caso, observa-se que a política é um fator influenciador no município, dando a entender que não se tem imparcialidade na realização das ações, mas sim sempre uma disputa entre correligionários e oposição, o que dificulta o desenvolvimento do turismo.

Conforme a entrevistada (I), o município sempre dispôs de cursos de qualificação, o que demonstra um interesse por parte do poder público municipal. No entanto, a

entrevistada revela que a questão está em as pessoas se interessarem para por em prática o que foi aprendido, segundo as palavras da informante (I) *“mas é assim, as pessoas faz, mas não bota em prática, não se interessa”*.

De acordo com a entrevistada, as pessoas não se desenvolvem porque as autoridades não querem investir, mas sim porque as próprias pessoas não se interessam. Ainda conforme a informante, as pessoas do município são desestimuladas mesmo, e esclarece que não é por falta de incentivo que as coisas não melhoram.

Já o entrevistado (J) fala que o setor público não está oferecendo apoio e que na gestão anterior havia mais interesse no turismo, já que o secretário municipal de turismo era irmão da prefeita da época. Percebe-se, nessa afirmativa, mais uma questão de influência política para que haja a realização de certas atividades.

De acordo com Dias (2005), o turismo implica permanente articulação entre os setores público e privado, sem a qual a atividade turística não será completa para o visitante.

Em suma, percebe-se que quanto à postura dos grupos de interesse, um dos atores citados pelos entrevistados (B), (C), (D) (F) e (G) são os pertencentes ao setor privado. Assim, tem-se que esse fato deve-se em virtude da necessidade de melhorias tanto na infraestrutura dos estabelecimentos quanto no que se refere à capacitação de pessoal.

Acredita-se, portanto, na pertinência de um trabalho em parceria entre os atores que fazem parte do setor de restauração, especialmente, em se tratando da relevância da qualificação e capacitação de funcionários, melhores formas de divulgação dos serviços e comunicação entre prestadores de serviço e clientes/consumidores.

Salienta-se que os entrevistados (B), (C), (D), (F), (I) e (J), em se tratando da postura do setor público, revelam a importância do envolvimento desse ator no que se refere ao desenvolvimento do turismo, haja vista a gama de ações que poderia e/ou deveria estar sendo realizadas e/ou incentivada pelo setor. Considerando, então, a opinião dos entrevistados, observa-se que, em sua maioria, eles esperam que o poder público esteja diretamente envolvido nas questões do turismo, especialmente no que faz referencia a incentivos para capacitação e sensibilização da população, assim como quanto a investimentos em infraestruturas que possibilitam um melhor conforto e segurança aqueles que se dispõem a conhecer o destino.

Destaca-se mais uma vez que a entrevistada (B) faz menção, em sua fala, acerca do interesse da Câmara de Vereadores no desenvolvimento do turismo no município. No

entanto, a informante elucida a falta de resposta quanto às solicitações feitas, por esses atores, voltadas para a atividade. O interesse desses atores pela atividade turística é tido como oportuno, haja vista os vereadores apresentarem-se como um meio de comunicação entre o prefeito e a comunidade. Contudo, acredita-se que esse tipo de relação voltada para o turismo ainda precisa ser estimulada no município.

Na **nona questão**, os entrevistados foram questionados quanto ao relacionamento entre a sua entidade e/ou pessoa física com os outros grupos de *stakeholders* do turismo do município.

Com relação a essa questão, o entrevistado (A) não opinou, mas a entrevistada (B) acredita que o dialogo pode ser interessante entre os atores do turismo. De acordo com a informante, a receptividade do turismo por parte da comunidade é satisfatória, mas, no momento, com relação ao desenvolvimento da atividade existem apenas ideias, sem total poder para executá-las.

A informante enfatiza que existem atores que se propuseram a realizar ações voltadas para o turismo, contudo a mesma questiona-se quanto à contrapartida do poder público, já que a informação obtida é a de que a prefeitura municipal passa por problemas financeiros.

Segundo a entrevistada (B), existem urgências no que se refere a ações voltadas para a sinalização turística do município e a criação de um pórtico da cidade, já que durante oito anos (gestão anterior) ações relacionadas à resolução dessas questões não foram feitas. É revelado que acordos e/ou parcerias entre os atores do turismo ainda não foram realizadas, mas que existem iniciativas para a criação de uma Associação de artesanato e a criação do Conselho Municipal de Turismo.

Para a entrevistada, o que acontecia no município era turismo de eventos, e que para ela tudo está “solto”, desorganizado. Conforme a informante (B), o gestor anterior fez a divulgação do município enquanto destino turístico, mas não buscou por melhorias significativas na infraestrutura da localidade, sua fala retrata a afirmativa, *“eu acho que eles fizeram o caminho contrário, houve muita divulgação realmente, mas aí quando o turista chega e se depara com um equipamento completamente sucateado, é terrível”*.

Já quanto aos proprietários de estabelecimentos, segundo a entrevistada esses ainda não entenderam as possibilidades e/ou oportunidades vindas por meio do turismo, destacando, nesse caso, que a visão dos atores desse setor é a de um lucro imediato.

Observando as respostas dos entrevistados, torna-se pertinente realçar que segundo Pinheiro (2011), é importante que o desenvolvimento de um destino seja baseado nas relações estabelecidas pelos atores sociais envolvidos na gestão e planejamento da atividade turística da localidade.

Segundo o entrevistado (C), a gestão anterior (2008-2012), da qual ele fazia parte, começou o turismo do “zero” no município, e por isso, eles tinham como proposta chegar até os atores envolvidos com a atividade. Logo, é mencionado que a prioridade inicial da gestão foi a questão da infraestrutura de acesso.

Na concepção do entrevistado, trabalhou-se, ainda, no município, a questão da sensibilização. Para ele, a comunidade já estava ciente do que era turismo, além do que reuniões vinham sendo realizadas para tratar sobre questões de planejamento, e de infraestrutura. Tendo, portanto, como próximo passo estabelecer um relacionamento com os proprietários dos restaurantes a fim de incentivá-los a buscar por investimentos, e procurar por investidores potenciais para a questão da hospedagem no município.

Para o entrevistado (C), a Secretaria de Turismo tinha que ir ao encontro do pessoal para tratar das questões do turismo, pois eles só acreditavam em algo que lhes trouxessem um retorno imediato. O informante acredita que isso é uma questão cultural, contudo realça que o conhecimento das pessoas com relação ao turismo é um fato recente. Se referindo a acordos e/ou participação, o entrevistado menciona a Associação ADETURSAT, espaço onde eram feitas discussões alusivas ao turismo, e destaca também o Conselho de Turismo do Polo Agreste/Trairi, onde haviam reuniões voltadas para o desenvolvimento regional dos municípios no que se refere ao turismo.

O informante (C) revela a falta de interesse dos envolvidos nos grupos citados anteriormente e justifica tal desinteresse a troca de governo, já que quando há mudança de governo volta-se a fase inicial das ações, “... *quando muda de governo começa tudo do zero de novo, tá entendendo, não tem continuidade, infelizmente*”.

De acordo com Boullón (2005), em se tratando de atitude política, o que ocorre é que os problemas herdados por cada político recém-chegado ao poder não são resolvidos, de um modo geral, em virtude da intenção de cumprir compromissos eleitorais. Entende-se que cada político e/ou gestão acaba por priorizar uma área diferente, o que ocasiona, muitas vezes, a não continuidade de ações anteriormente estabelecidas.

Para o entrevistado (D), as atividades desenvolvidas pela Emater ainda são desconhecidas, ou um pouco deixadas de serem planejadas, além de estarem paradas no momento.

O entrevistado menciona que percebe o planejamento do município por parte da prefeitura, especialmente pela secretaria de turismo, e esclarece que quando há atividades realizadas pela Emater, a prefeitura (secretarias municipais) é convidada e/ou envolvida no processo de organização. Destaca-se, portanto, o interesse do entrevistado em a prefeitura municipal e a Emater estarem planejando e executando atividades, voltadas para o turismo, juntas.

O entrevistado (E) demonstra insatisfação quando fala que nunca foi visto no município de Sítio Novo, enquanto profissional, “... *eu nunca fui visto em Sítio Novo, a verdade é essa, entendeu*”. Já que, por vezes, informou ao secretário municipal de turismo as atividades que estavam sendo realizadas. O informante acredita que seu erro foi não ter procurado o prefeito da época para entender qual seria o interesse da gestão com relação ao turismo.

Na visão do entrevistado (E), o secretário não tinha interesse no crescimento do turismo, o que tornava as ações limitadas, resumindo-se a visita ao castelo (atrativo do município) e pronto. O interesse, da gestão, em sua opinião, era divulgar a existência do Castelo por meio de feiras de turismo acontecidas no Brasil, sem estruturar o município para receber as pessoas, e nem ao menos capacitá-las para prestação dos serviços locais.

O entrevistado esclarece que restaurantes fecharam, pois os proprietários já não acreditavam na atividade turística do município. Em resumo, o informante elucida que o interesse da gestão anterior estava voltado para interesses próprios, e não para o desenvolvimento local, “*era uma coisa muito voltado para pessoal, entendeu... tinha o evento tinha, mas tinha onde... sai da casa da prefeita, termina na casa da prefeita...*”.

Conforme Getz e Timur (2005), torna-se importante que as autoridades responsáveis pela inserção da atividade turística levem em conta opiniões das partes interessadas, incluindo residentes, além de outros grupos envolvidos no processo do turismo.

De acordo com o entrevistado (F), os atores do setor de restauração não trabalham em parceria, nem tampouco possuem a consciência de que existem parceiras na atividade turística, em sua fala revela “*tá precisando ainda desenvolver uma consciência que existe parcerias no negócio do turismo, entendeu?!*”.

Para o entrevistado, não se trabalha sozinho, e por isso é necessário estabelecer parcerias com os grupos que estão envolvidos, tanto no setor de restauração quanto no setor público (prefeitura e secretaria de turismo), assim, para o informante (F), *“tem que ter parceria com todos, eu com a parte dos restaurantes, na parte política que é a prefeitura e também com a secretaria de turismo, e outros que tá fugindo fora da mente”*. Ressalta-se que, além da parceria, o entrevistado enfatiza a importância da capacitação.

Segundo o informante, existe uma parceria dele, enquanto ator do turismo, e do guia local, mas explica que é algo que precisa ser melhorado.

Quando questionado se teria que melhorar o relacionamento com os grupos de turismo do município, o entrevistado cita a prefeitura, os restaurantes, o ator que promove as atividades de esportes de aventura e o guia local. Quanto ao relacionamento com a gestão pública, o entrevistado o considera como “zero”, porque na visão dele, houve um interesse particular surgindo dos que compõem a prefeitura. Elucida que o que existiu foram poucas conversas vagas, porque a prefeita da época (2008-2012), não possibilitava uma conversa mais franca.

Menciona ainda que a divulgação do atrativo do município, o qual esse é proprietário, não era informada, nem eram feitos convites para participação do mesmo em reuniões que houvesse discussões sobre o turismo no município, *“o dono do castelo nunca foi convidado nem para ouvir o que tava sendo discutido sobre o castelo... não teve a consideração de convidar para qualquer palestra... eu fiquei muito triste, tanto eu quanto meu pai, mas fazer o quê, né?!”*.

O entrevistado (G) sente-se importante quanto à sua função no setor turístico, já que ele tem conhecimento acerca da existência do turismo, e reconhece o que os visitantes querem e esperam que um destino oferte. Nesse sentido, o informante revela que é uma questão de preço, ou seja, os visitantes/turistas preocupam-se com o melhor/menor preço, *“eu acho importante sentar com os donos dos restaurantes, de bares, desses imóveis e fazer esse trabalho, sabe, de tabelar preço, de ofertar um preço menor para aquele turista, para que ele volte novamente”*.

Acredita-se que o preço pode contribuir em determinadas escolhas, contudo, acredita-se que o bom atendimento, ou melhor, um serviço de qualidade, também é capaz de garantir o retorno do visitante ao local.

Segundo Dias (2005), no turismo, existem atividades econômicas para que o turista usufrua de uma visita, mas salienta que esse estará disposto a pagar desde que os serviços e/ou produtos valham a pena.

Na percepção do entrevistado (G), as pessoas trabalham muito isoladas, e a partir do momento em que essas passarem a se reunir para discutir o turismo, mudanças para melhor irão acontecer, *“eu acho que a partir do momento que for feito um grupo de trabalho, que esse grupo faça pontes, façam reuniões, vai ficar cada vez melhor”*. O informante enfatiza que as pessoas do município querem resultados imediatos, e não entendem que a atividade turística requer um desenvolvimento planejado, que visualize um desenvolvimento de longo prazo.

Conforme a informante, em virtude da falta de comunicação entre os grupos de interesse do município, ocorrem problemas relacionados à oferta de serviço, bem como no que se refere ao relacionamento entre esses. Já que os atores sentem-se enciumados com o crescimento uns dos outros, assim a entrevistada (H) explica: *“a questão aqui é a comunicação que não tá tendo entre os donos (dos empreendimentos)”*.

A entrevistada (I) esclarece que relacionamentos entre os artesãos e os outros grupos de interesse do turismo não foram estabelecidos, e que nem tampouco os artesãos foram sensibilizados quanto à possibilidade de trabalhar com o artesanato a partir da atividade turística desenvolvida no município, *“não houve um relacionamento, um contato”*.

Segundo o entrevistado (J), não havia parceria com o proprietário do atrativo, mas sim com a secretaria de turismo do município. Assim, o informante elucida que a relação do entrevistado com o proprietário do atrativo se resumia à solicitação de refeições para os visitantes do referido atrativo, o que na verdade se apresentava como uma busca por melhor preço.

O entrevistado (J) demonstra uma comedida insatisfação com a questão da infraestrutura do seu estabelecimento, já que é desejo do mesmo oferecer melhor comodidade para os seus clientes, *“pronto agora só que falta é estrutura, né?!”*.

Em resumo, a falta de resposta do entrevistado (A) demonstra que talvez as relações entre ele, enquanto ator do município, e os outros grupos de interesse do turismo ainda não tenham sido estabelecidas, haja vista ser seu primeiro ano (2013) de mandato.

A entrevistada (B) não esclarece se há relacionamento entre a sua entidade e os grupos de interesse do turismo, contudo ela destaca algumas necessidades da localidade

referente à infraestrutura, e ao conhecimento das pessoas, especialmente, dos proprietários de estabelecimentos, acerca das possibilidades da atividade turística em um destino.

Observando, portanto, as falas dos demais entrevistados (C), (D), (E), (F), (G), (H), (I) e (J), nota-se que não há relacionamento entre os atores do turismo existentes no município. Mediante esse fato, o que foi percebido é o trabalho individual de cada ator, sem parcerias, sem troca de experiências, e, em sua maioria, sem busca de melhorias no campo do turismo.

A **décima questão** trata sobre o envolvimento dos grupos de *stakeholders* com o turismo. Com relação a essa questão, o entrevistado (A) diz que há uma preocupação inicial com outros setores, mas que, em 2014, tem-se a intenção de reunir os grupos de interesse do turismo (comerciantes, Emater, dentre outros) para que seja possível desenvolver esta atividade. Segundo o entrevistado, esse encontro poderá ser realizado em audiência pública e/ou por meio de reuniões. Ainda acrescenta que no que se refere a tomadas de decisão no turismo, não é possível tomá-las sozinho, pois é mais pertinente envolver a sociedade para que surjam discussões e opiniões acerca da realização das atividades nesse setor.

Para a entrevistada (B), os grupos de interesse existentes no município ainda são poucos, o que a leva a informar que o grupo do setor hoteleiro não existe na localidade. Nessa perspectiva, a informante menciona a questão da necessidade de capacitação e esclarece que a comunidade, de uma maneira geral, precisa entender o que é turismo e qual a dinâmica da atividade. Segundo a entrevistada, é importante que seja feito um trabalho de base no município, em se tratando da sensibilização da comunidade local.

O entrevistado (C) entende o questionamento complicado de ser respondido, mas esclarece que a população do município ainda está começando a entender o que é o turismo.

Conforme o entrevistado (D), a Emater possui interesse na área rural do município, destacando, portanto, a possibilidade do desenvolvimento do turismo rural e/ou turismo de agricultura familiar.

De acordo com o entrevistado, os atores que mais necessitam estar interligados no município são o Terceiro Setor, o Setor Público e o Guia Local. Para o informante, o turismo tem que ser uma atividade complementar, porém o mesmo revela que a comunidade não conseguiu enxergar essa possibilidade ainda.

Segundo o entrevistado (E), enquanto ator do turismo, ele não esteve envolvido com outros grupos de interesse, haja vista que o mesmo começou a acreditar no potencial

turístico do atrativo e, conseqüentemente, do município, recentemente, em sua fala esclarece “*não havia envolvimento...*”.

O entrevistado (F) menciona que o envolvimento entre os grupos de interesse encontra-se “fraco” demais. Elucida que, na gestão anterior, algumas coisas melhoraram, mas que os proprietários dos bares/restaurantes continuam sem nenhuma melhora.

Para o informante a falta de um meio de hospedagem no município é um problema. E conforme o mesmo, é o proprietário da “Academia Pequeno Felino” que vem tentando desenvolver o turismo. Porém, revela que não sabe ao certo se esta tentativa é realmente pensando no desenvolvimento do turismo do município ou na promoção do seu próprio trabalho, com relação à Academia, “*eu acho que eles têm tentado desenvolver o turismo, mas não sei, posso está equivocado, falando demais, eu posso tá até pecando, eu não sei se é para o desenvolvimento do turismo do município ou para si próprio se promover, né?!*”.

O entrevistado (G) revela que é preciso que haja mobilização dos grupos de interesse e que quanto à questão do envolvimento, isso ainda está “solto”. O entrevistado acredita que a população deveria conhecer a história do município, os atrativos existentes, bem como saber o que é a preservação, em sua fala esclarece que “*a própria comunidade não faz um trabalho voltado para a preservação, até para a população conhecer... a própria escola levar os alunos para conhecer os atrativos*”. O informante, então, explica que tais informações podem ser repassadas nas escolas, pois, para ele, as crianças e adolescentes seriam uma alternativa de disseminação de informações turísticas quando os visitantes estivessem chegando à cidade.

A entrevistada (H) não explica com clareza qual o envolvimento dos grupos de interesse do turismo, mas demonstra não ter envolvimento com os grupos existentes. No entanto, elucida que o seu contato é apenas com o guia local, haja vista o este ator, necessitar de um estabelecimento que atenda seus visitantes/turistas no que se refere à alimentação.

O entrevistado (I) esclarece que não possui envolvimento com o turismo, e que os restaurantes locais precisam ser trabalhados de uma melhor forma. E quanto ao informante (J), esse não opinou sobre o questionamento feito.

Em síntese, os entrevistados (E), (F), (G), (H) e (I) informam que não há envolvimento entre os grupos de interesse. Fato que demonstra um trabalho isolado por parte

dos atores do turismo, fazendo com que a atividade torne-se desarticulada, em virtude da ausência de relação entre os *stakeholders* do setor.

O entrevistado (D) menciona que os grupos de interesse - terceiro setor, setor público e guia local – necessitam estar interligados a fim de desenvolver a atividade turística no município. Assim, pode-se notar que tal fato acontece nas estruturas dos conselhos municipais, estaduais de turismo com o intuito de promover discussões referentes à atividade que possam beneficiar as localidades que fazem parte dessas instâncias.

Na **décima primeira questão**, tem-se a informação de como a instituição e/ou o ator se articula com os diferentes grupos *stakeholders* para planejar e criar estratégias para implementar o turismo na localidade.

Nessa perspectiva, o entrevistado (A) disse que em suas respostas anteriores já estava incluída essa questão. No entanto, acrescenta que além da importância de envolver os grupos locais, é preciso buscar por parcerias com os órgãos tanto Federais quanto Estaduais para que se crie uma parceria fortalecida, menciona *“ir buscar parceria com outros órgãos... Federal ou Estadual... a gente deve fazer uma parceria para fortalecer mais”*.

Segundo a entrevistada (B), não existe articulação entre os grupos do turismo, mas sim tomadas de decisões por uma minoria, que se resumia ao secretário de turismo e ao seu assistente, *“antes não existia articulação entre os grupos, só existiam os dois mentores que discutiam, e daí a atividade girava em torno só de eventos mesmo”*.

De acordo com a entrevistada, o turismo do município se resumia a um evento específico, o Rally Baja, a divulgação do Castelo e da Pedra de São Pedro, sem o envolvimento da comunidade e dos prestadores de serviço do município. Com relação à pretensão da entrevistada, quanto à articulação dos grupos de interesse, essa revela que é preciso deixar as pessoas vivenciarem como ocorre o processo turístico, sem que haja imposição por parte de alguém para o desenvolvimento da atividade. Acrescenta, ainda, que os grupos de interesse existentes precisam de um melhor preparo.

Quando questionada quem seriam as pessoas que poderiam ajudar a secretaria de turismo a desenvolver o turismo, a resposta foi que já existem grandes parceiros e que um deles é o proprietário da Academia Pequeno Felino, que trabalha com esportes de aventura. A entrevistada ainda revela que se preocupa muito com a questão de deixar a base organizada, com a questão da melhoria das estradas, e a sinalização dos lugares.

Em meio a tais informações, Manenti (2007) esclarece que no que se refere ao planejamento para o desenvolvimento do turismo, há de se considerar a articulação entre os grupos de interesse em relação à atividade.

Conforme o entrevistado (C), ele sempre buscava escutar a comunidade para poder desenvolver ações de cunho participativo, esclarece, *“a gente sempre buscava escutar a comunidade, tá entendendo, para poder elaborar o plano e assim sempre era participativo”*. Esclarece que eram realizadas reuniões e que eram convidadas para participar pessoas que na visão do entrevistado estariam interessadas na questão do desenvolvimento do turismo. Quanto às pessoas, essas seriam os proprietários dos bares/restaurantes.

Esses atores eram ouvidos individualmente e nunca se fazia uma reunião com todos reunidos. Na visão do entrevistado (C), para um gestor municipal (prefeito) que queira desenvolver o turismo, esse tem que estar envolvido para entender o processo turístico. De acordo com o informante, se o turismo for bem trabalhado ele apresenta-se como *“solução para as outras áreas, tá entendendo, como saúde, educação e assistência social”*. Ainda realça que *“o gestor tem que estar de dentro para saber realmente o que está acontecendo”*.

Para o entrevistado (D), a Emater dispõe de poucos profissionais na unidade do município, contudo o entrevistado fala que o convite para que haja o envolvimento dos grupos de interesse deve acontecer.

Segundo o entrevistado, da mesma forma que a Emater convida as secretarias do município para participarem das ações realizadas pelo órgão, as secretarias deveriam fazer o mesmo. O entrevistado ressalta que não tem como trabalhar sozinho e, por isso, é importante incentivar a articulação entre os grupos.

O entrevistado (E) fala que durante encontros/visitações aos lugares (castelo/bares), ele dava ideias sobre como melhorar o atrativo e os estabelecimentos, e revela que sua contribuição de levar grupos, mesmo que pequenos, para esses locais, era feito.

Quando questionado sobre a existência de conversas com todos os grupos de interesse juntos, o entrevistado revelou que não houve esse momento.

Para o entrevistado, a mobilização dos grupos de interesse do turismo é importante, pois na visão do mesmo, só se cresce interagindo. E conforme o informante, quem tem que mobilizar esses atores é a secretaria de turismo do município.

Às vezes, os atores não enxergam a necessidade de uma melhoria e, por isso, é preciso que alguém com mais conhecimento os mostre essa possibilidade, *“precisa de*

mostrar para ele ali, abrir o leque ali e mostrar para ele a possibilidade que ele tem de crescer como empresário” (entrevistado E).

O entrevistado (F) fala que os contatos com os grupos de interesses são muito vagos, e que a comunicação se dava apenas com um ator do turismo, o proprietário da Academia Pequeno Felino.

Quando questionado se isso o desanimava, o entrevistado revelou que teve vontade de fechar as portas do atrativo (castelo Zé dos Montes), pois os benefícios eram apenas para as outras pessoas e não para os próprios proprietários. Sobre a questão da alimentação, segundo o entrevistado, não havia pessoas que fornecessem, e, em razão disso, por vezes, o secretário de turismo da época oferecia tanto café da manhã quanto almoço em sua própria residência. O secretário cobrava um valor pela refeição oferecida e pela visita ao castelo, e esse valor era repassado para o proprietário/responsável pelo castelo.

Segundo o entrevistado (G), os grupos de interesse não chegaram a sentar para discutir as questões do turismo, o que acontecia, por vezes, era dar sugestões do que seria interessante para os prestadores de serviço dispor.

Quando perguntado sobre o que acha da articulação dos grupos, o entrevistado confirmou que é importante, e inclusive falou da relevância que seria ter um guia turístico com informações. Falou ainda sobre a significância de ofertar cursos voltados para a capacitação do pessoal para atender os turistas.

Segundo a entrevistada (H), não houve articulação entre os grupos de interesse do turismo, e por vezes, a prefeita da época (2008 – 2012) fazia a recepção dos visitantes em sua residência, oferecendo as refeições necessárias.

A entrevistada revela que, na gestão atual (2013), quando um grupo vem visitar o município, já existe um diálogo entre os atores, e as informações são repassadas.

De acordo com a entrevistada (H), quando os grupos de interesse não têm contato uns com os outros, fica difícil saber o que está acontecendo nos estabelecimentos, bem como a tomada de decisões que possam beneficiar a todos fica inviável. Em resumo, para a entrevistada, falta contato entre os atores do turismo.

O entrevistado (I) fala que não há planejamento nem entre o grupo do qual faz parte. E esclarece que os grupos do turismo não sentaram para discutir. O entrevistado (J) não opinou sobre essa questão.

Tendo como base as respostas dos entrevistados, observou-se que, segundo o entrevistado (C), a comunidade era ouvida e reuniões com proprietários de bares/restaurantes eram realizadas com a finalidade de definir questões relacionadas ao turismo. Contudo, nas falas dos informantes (E), (G), (H) e (I), verificou-se que os grupos de interesse não chegaram a se reunir para discutir o turismo, nem tampouco houve interação entre os atores para definir ações no setor do turismo.

Ressalta-se que os entrevistados (D) e (F) esclarecem ter contatos apenas com grupos específicos, considerando, portanto, suas respectivas necessidades. No entanto, vale destacar que os informantes entendem a pertinência da articulação entre os grupos de interesse do turismo, e torcem pelo incentivo desta ação.

Na **décima segunda questão**, o questionamento feito foi acerca do relacionamento entre os diferentes grupos de *stakeholders* do turismo existentes no município.

Assim sendo, de acordo com o entrevistado (A), é preciso ser realista, e em relação ao turismo, ainda não há diálogo com os diferentes grupos de turismo existentes. Mas acredita que no momento em que o gestor municipal tomar iniciativa de se reunir com essas pessoas, uma boa relação será estabelecida entre a Emater, os comerciantes e/ou investidores potenciais.

O Entrevistado (B) não opinou. No entanto, o entrevistado (C) fala, dando como exemplo o Polo Agreste Trairi, que por mais que haja a reunião dos grupos de interesse, um grupo se destaca diante dos demais, em se tratando de conseguir benefícios, relata, então, “*na minha concepção, a gente vê que tem um grupo que tem mais, é que consegue se sobressair*”. Na fala do entrevistado, não é mencionado, afinal, como ocorrem os relacionamentos entre os *stakeholders* do turismo.

Conforme o entrevistado (D), deveria haver uma ampliação das ações e um planejamento delas, para que mesmo diante da sazonalidade fosse possível entrar em contato com os grupos de interesse para estimular a realização de atividades voltadas para o turismo.

De acordo com o entrevistado, o órgão Emater tem como principais parceiros a Secretaria de Turismo e o Sindicato dos Trabalhadores do município, e existe a busca pela parceria com a Assistência Social. O entrevistado revela que o município não possui Conselho Municipal, e destaca que seria muito importante tê-lo para a busca pelo desenvolvimento do turismo. O informante acredita que o turismo tem que ser planejado, e que é importante a busca por investimentos.

Para o informante, o problema do turismo no Brasil, nos dias atuais, é a questão política, além de ser uma atividade que vem sendo desenvolvida há pouco tempo. O que acontece é a não continuidade das ações, em virtude da mudança de governo, *“a questão, assim, o turismo é planejado por quatro anos, aí quando chega outro, quatro anos, ele é planejado de novo”*. O que demonstra falta de continuidade nas ações.

O entrevistado (E) revela que não houve uma aproximação entre os grupos de interesse do turismo. Esclarece que, para alguns grupos o interesse do turismo, foi sempre próprio, não havia a disponibilidade em estabelecer uma relação para o desenvolvimento da atividade.

O entrevistado (F) fala da relação com a prefeitura, especificamente, com a Secretaria de Turismo, segundo ele, no ano de 2013, estabeleceu-se um melhor relacionamento com alguns membros. Em se tratando do relacionamento com proprietários de restaurantes, o informante diz que ainda não há algo concreto, mas que devagarzinho essa questão vai ser resolvida. Segundo o entrevistado, *“um saber mais do que o outro... é passar adiante, eu penso assim”*. Entende-se que essa seria a realização de ações voltadas para compartilhar conhecimentos.

O entrevistado (G) não expressou opinião. Entretanto, o entrevistado (H) esclareceu que ainda não há um relacionamento estabelecido entre os grupos, porém revela que tem que haver, *“não acontece, não tem ainda, tem que ter”*. Fala então da questão de conseguir cursos de capacitação para as pessoas do município.

Conforme o informante, as reuniões, para estabelecer um melhor contato com esses grupos pode não atrair uma maioria inicialmente, mas quem estiver presente tem seu interesse específico.

Para o entrevistado (I), não existe relacionamento entre os grupos de *stakeholders*. E segundo o entrevistado (J), ele não participou de reuniões para o planejamento do turismo, mas acredita ser muito interessante que isso aconteça. O informante revela também ser interessante porque com o apoio da prefeitura, provavelmente, a estrutura física do seu empreendimento seria outra.

Em resumo, para os entrevistados (A), (H) e (I), ainda não há relacionamento estabelecido entre os atores do turismo. No entanto, para o informante (A), esse fato acontecerá no momento em que o gestor municipal tomar a iniciativa de convocar os grupos de interesse para discutir sobre a atividade turística na localidade.

De tal modo, algumas falas merecem ser realçadas quanto a opiniões relacionadas ao turismo. Assim, destaca-se que, para o entrevistado (D), o que acontece no município é a descontinuidade das ações já estabelecidas no setor do turismo, em virtude da mudança de governo. Fato interessante e que merece ser verificado. E conforme o entrevistado (E), a atividade turística no município foi desenvolvida a partir de um interesse próprio, e não com intuito de envolver todos os atores nesse processo.

Na **décima terceira questão**, questionou-se sobre a mobilização dos *stakeholders* para implantação e planejamento do turismo na localidade.

Quanto a esse questionamento, o entrevistado (A) fala que no ano de 2014 irá priorizar o turismo, já que em 2013, em virtude do município estar inadimplente isso não foi possível, segundo o informante *“com certeza, é... nós vamos... vai ser um segmento que nos vamos priorizar a partir desse ano que vem já, essa questão do turismo”*. Segundo o entrevistado, o município está impossibilitado de receber recursos tanto Federais quanto Estaduais.

A entrevistada (B) esclareceu que não percebe mobilização entre a comunidade, mas sim entre duas ou três pessoas apenas, que faziam parte da secretaria de turismo da gestão anterior. Assim, o interesse da informante é envolver a comunidade no processo de desenvolvimento do turismo, em sua fala menciona *“eu acho que é envolver a comunidade, para que desperte nela o desejo”*. Este desejo estaria relacionado ao desenvolvimento da atividade turística no município.

Quanto a mobilizar, a entrevistadora acredita que isso acontece naturalmente, na medida em que se possibilita e democratiza o acesso das pessoas nas atividades/ações realizadas no município.

O entrevistado (C) revela que em se tratando das reuniões do polo na época, participava apenas o Secretário Municipal de Turismo.

Em se tratando da mobilização dos *stakeholders*, o entrevistado afirma que conversava com as pessoas individualmente, mas que também marcava reuniões. Segundo o entrevistado, eram colocados anúncios nos carros de som convidando a comunidade, e informando que profissionais capacitados vinham para o município realizar cursos, em sua fala, esclarece, *“aí a gente tentava mobilizar a população para posteriormente receber o turista”*.

Considerando o que foi mencionado pelos entrevistados, tem-se, de acordo com Pinheiro (2011), que enxergar formas de mobilização e cooperação entre os grupos de interesse do turismo requer uma interação e organização orientada.

Conforme o entrevistado (D), a comunidade era convidada para participar da atividade turística, mas em relação a envolver a comunidade no planejamento do turismo, isso não foi feito. O informante percebe a comunidade como uma rica fonte de informação tanto para os visitantes, quanto para aqueles que pretendem realizar uma atividade ou investir no município.

Para o entrevistado, é possível tornar a produção do artesanato local uma atividade complementar.

De acordo com o entrevistado (E), se essa mobilização existiu não foi do seu conhecimento. O entrevistado diz que não teve estratégia de mobilização, porque pessoas que tinham a possibilidade de trabalhar com turismo nunca foram convidadas para conversar.

Para o informante, há falta de conhecimento por parte das pessoas no que se refere à atividade turística.

Conforme o entrevistado (F), não houve mobilização, e diz que se houve, ele desconhece, porque nunca chegou a participar. Em sua fala, explica, *“se teve, foi entre algumas pessoas só. Um grupo só, um único grupo, porque com todos nunca teve não”*. Para o informante, essa mobilização já está na hora de acontecer.

Segundo a entrevistada (G), as ações que aconteceram nesse sentido foram as reuniões do território, pois era a única reunião em que a população participava. Contava-se nessas reuniões com as Secretarias Municipais, as Artesãs, além de pessoas da comunidade. Mas sem a presença da prefeita da época (2008-2012).

O entrevistado (H) diz que não houve mobilização, o que existiu foram contatos quando se necessitava da oferta de refeições.

A entrevistada (I) diz que não sabe se houve mobilização e do mesmo modo o entrevistado (J) revelou que com ele essa mobilização nunca foi feita.

De um modo geral, verificou-se que para os entrevistados (B), (E), (F), (G), (H), (I) e (J), não houve mobilização, nem reuniões no sentido de reunir os grupos de interesse do turismo. Mas, de acordo com os entrevistados (C) e (D), eram tidas conversas individuais com os atores do turismo e também eram marcadas reuniões, além do que havia convite para a

comunidade participar das atividades sim, só que ela não era inserida no processo de planejamento do turismo.

Em alguns momentos, nota-se que as respostas se contradizem, contudo considera-se que a maioria dos informantes estaria retratando a real situação do município no que se refere à mobilização dos grupos de interesse, haja vista serem todos eles interessados no desenvolvimento da atividade.

4.4 BLOCO 4: ARTICULAÇÃO DAS AÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NO MUNICÍPIO

Para responder a este objetivo, foram feitas 7 (sete) indagações, que compreende da questão 14 (quatorze) até a questão 20 (vinte) do questionário da pesquisa.

Assim, na **décima quarta questão**, o questionamento feito foi acerca das ações adotadas pelos *stakeholders* que estão voltadas para o turismo, e se essas ações beneficiam além do município, a região.

De tal modo, o entrevistado (A) falou que a questão da sinalização é altamente importante, pois facilita o acesso das pessoas que vem de outra localidade a se locomover no município. Outra questão é o cuidado com o meio ambiente, fazer a distribuição de depósitos de lixo em lugares estratégicos da cidade e dos atrativos turísticos.

Um pensamento do entrevistado é construir uma imagem do santo padroeiro do município, São Sebastião, na pedra de São Pedro, com o intuito de dar uma dimensão maior ao atrativo já existente. Segundo o informante, é preciso fazer as coisas dentro da realidade.

Conforme a entrevistada (B), dentre as ações estão o estímulo ao turismo cultural, já que foi montada uma peça teatral que conta a história do santo padroeiro do município, São Sebastião. Em fevereiro, foi feito o carnaval de rua, teve o campeonato das quengas. Realça-se a pretensão em ampliar o evento do carnaval no ano de 2014, com a criação de uma escola de samba.

Além dessas atividades, a entrevistada falou que promoveu o evento referente ao dia do índio, na pedra de São Pedro, e que teve também o festival de quadrilhas, que já é conhecido em toda região. Segundo a entrevistada (B), os eventos realizados beneficiam além do município, a região, no aspecto cultural, já que mostra o que o município tem em termos

de potencial, a informante menciona, portanto, que “*culturalmente, sim, né, agora obviamente que financeiramente, economicamente ela não vai beneficiar toda região...*”.

De acordo com o entrevistado (C), além das participações do município no Salão de Turismo do RN, houve capacitações, divulgação do município enquanto possuidor de potencial turístico, sensibilização da comunidade e comercialização do município enquanto produto turístico.

Para o informante, as ações do município beneficiam também a região, já que a partir do momento que se trabalha o turismo no município, você está melhorando também a região.

O entrevistado (D) fala que não realizou ações voltadas para o turismo ainda. Mas revela que as participações da população nas reuniões do território trouxeram alguns investimentos para o turismo, como a construção do Terminal Turístico, na Serra da Tapuia.

Para o entrevistado, as ações desenvolvidas beneficiam além do município a região, já que os municípios passam a ficar conhecidos pela proximidade que tem de um do outro.

O entrevistado (E) vem desenvolvendo ações voltadas para o esporte de aventura (*rapel, tirolesa, slackline, espirol, trilhas*) utilizando-se do espaço ambiental do município e de alguns equipamentos.

Conforme o entrevistado, as ações desenvolvidas beneficiam não apenas o município, mas também a região, haja vista que as atividades podem ser realizadas em outras localidades. Para tanto, o informante esclarece que leva grupos para outras cidades da região, como é o caso de Santa Cruz.

O entrevistado explica que quem menos foi beneficiado até agora foi o próprio município de Sítio Novo, em virtude da comunidade ainda não encontrar-se envolvida e não participar destes momentos.

O entrevistado (F) elucida que vem divulgando o atrativo do município nas redes sociais. O informante ainda falou que o prefeito atual deveria ter mais interesse no turismo, em suas palavras explica “*eu acho que deveria ter mais um interesse no caso do cargo chefe, que é o prefeito*”. Segundo o informante, as ações beneficiam além do município, a região, porque o turismo do município acaba envolvendo as cidades vizinhas diretamente e/ou indiretamente, em virtude da visita das pessoas, já que as cidades próximas passam a ser visitadas também.

Os entrevistados (G) e (J) não opinaram. No entanto, conforme a entrevistada (H), até então, ela mesma não realiza nenhuma ação voltada para o turismo ainda, mas vem tentando fazer, que é a questão da trilha, que vai do estabelecimento de restauração até a pedra de São Pedro. A intenção é primeiramente organizar o bar/restaurante e depois abrir uma trilha para agregar valor ao serviço prestado, nas palavras da informante (H) *“ai primeiro organizar o bar, depois que vou abrir a trilha, para agregar ao serviço... porque, vai ter estacionamento, vai ter onde o pessoal almoçar...”*.

Para a entrevistada, as ações irão beneficiar tanto o município quanto a região, pois vai incentivar a continuação de uma tradição familiar, além de ir apresentar a história da pedra de São Pedro e do lugar.

A entrevistada (I) não revela ações voltadas para o turismo, apenas cuida do seu artesanato. Sobre o benefício à região, a entrevistada fala que beneficia sim a região, além do município, já que permite que o artesanato local passe a ser exposto em outras localidades, e vice versa.

De uma maneira geral, as ações desenvolvidas pelos grupos de interesse entrevistados são as de divulgação e realização de eventos próprios do município. Esclarecendo que o informante (C) já participou de eventos de divulgação do turismo, expondo os atrativos do município, e o entrevistado (E) vem comercializando pacotes de passeios de aventura para a localidade. Nota-se que são mínimas as ações realizadas pensando no desenvolvimento do turismo, contudo percebe-se que o potencial local existe e que esse pode ser trabalhado de forma mais apropriada.

Frente às informações obtidas, conforme Pinheiro (2011), para que o desenvolvimento do turismo em uma localidade seja realizado de forma integrada, é pertinente que seja estabelecida a interação entre os grupos de interesse no município, com diálogos, participação no planejamento e decisões sobre o turismo.

Chama-se atenção para as necessidades do município, no que se refere à sinalização da localidade, tanto em virtude dos visitantes, quanto, principalmente, para melhor vivência da comunidade.

Quanto aos benefícios do turismo para o município e para a região, observou-se que é comum entre os entrevistados a opinião que o município passando por melhorias devido à atividade turística, a região também se favorece. Em síntese, esse favorecimento, de acordo com os informantes, dá-se da seguinte maneira: os municípios que se localizam ao redor da

localidade turística, passam a ser mais conhecidos, possibilitando assim visitação também a esses lugares.

Na **décima quinta questão**, perguntou-se sobre as alianças e parcerias feitas pelos *stakeholders* em suas ações do turismo.

Segundo o entrevistado (A), as alianças e parcerias deveriam ser estabelecidas com o governo Federal e com o governo Estadual a fim de conseguir recursos e também com os grupos de interesse local.

A entrevistada (B) falou que trabalha em parceria com as outras secretarias do município, embora tenham as que se doam mais. Até o momento, não há parcerias com o setor privado. Segundo a informante, o Polo de Turismo funciona como um espaço para dialogo e para discussões. Sendo acrescentado que o município de Santa Cruz tem privilégios dentro do Conselho Regional e que isso se deve a questões políticas.

Conforme o entrevistado (C), quando havia a participação do SEBRAE, sempre tinha a contrapartida do município, ou seja, o trabalho de oferta de cursos era feito em parceria, com o suporte do setor público. Em se tratando de meios de hospedagens, segundo o informante *“a gente tinha uma pousada, até 2009 tinha uma pousada aqui, foram 4 anos, tinha 3 quartos, tinha 2 banheiros, bem organizadozinho sabe, a gente sempre recebia o pessoal lá”*. De acordo com o entrevistado, o município é pequeno e sobrevive de FPM e ICMS (recursos financeiros do Estado, para municípios, vindos da união), então é preciso buscar por projetos para que recursos sejam angariados a fim de desenvolver o turismo.

O informante (C) menciona a possibilidade de conseguir uma estátua de São Francisco para ser colocada no cruzeiro do município, assim além do turismo de aventura poderia se desenvolver o turismo religioso.

Para o entrevistado, o turismo é mais uma das atividades realizadas pela Emater, enquanto que para a Secretaria de Turismo, o turismo é a principal atividade a ser realizada. E em virtude disso, *“a secretaria tem que estar toda hora trazendo esses parceiros que são fortes para realizar suas atividades”* (entrevistado C).

O entrevistado (D) não opinou. Mas, segundo o entrevistado (E) não houve nenhuma aliança ou parceria feita. Ressalta que não realizou nenhuma parceria nem no município de Sítio Novo, nem em Santa Cruz, município onde a Academia “Pequeno Felino” está localizada.

O entrevistado revela que sempre fez seu trabalho independente, mas esclarece que isso não foi de sua vontade, e sim porque procurava as pessoas e às vezes elas não se dispunham a estabelecer uma parceria.

Segundo o entrevistado (F), as parcerias estão começando no ano de 2013. Elucida que, nos anos anteriores, não houve esse tipo de relação. Conforme o entrevistado *“foi interesse próprio que não houve, porque se fosse interesse municipal para a população, no caso para a região, tinha se desenvolvido...”*. Entende-se que a gestão estava motivada por interesses próprios e quando esses não eram atendidos o apoio ao atrativo turístico existente no município era adiado.

Esclarece, ainda, que se houve algum momento em que os municípios se uniram para fazer um trabalho em conjunto, ele não esteve presente, pois nunca participou de uma reunião sobre o turismo, por falta de convite.

O entrevistado (G) diz que existia parceria sim, mas não como ele esperava. Conforme o entrevistado um trabalho não deve ser feito apenas uma vez e pronto, ele deve ser contínuo, em suas palavras o informante revela *“tinha essa ponte, essa tentativa, e às vezes era provisório”*.

Menciona que o Sistema S (SEBRAE, SENAC, SENAI, exemplo) poderia ter ofertado mais cursos para a comunidade, como cursos de Agente de Turismo e cursos voltados para o Artesanato. Explica ainda que o artesanato é bom, mas é desorganizado.

A entrevistada (H) explica que não tem nenhuma parceria, apenas frequentava as reuniões territoriais que aconteciam no município. As reuniões do território tinham como finalidade informar o que acontece em cada cidade, isso na visão da entrevistada.

Com relação às parcerias, a entrevistada (I) revela que no ano de 2013 teve coragem de oferecer o seu produto (artesanato) para o evento festival de quadrilhas (realizado no mês de junho/2013), mas fala que após isso não buscou mostrar seu trabalho a outras pessoas.

O entrevistado (J) diz que as parcerias estão iniciando no ano de 2013. Para o entrevistado as pessoas até tem interesse de trabalhar em parceria, mas enfatiza já ter lutado tanto para conseguir o que tem. Na íntegra o entrevistado explica quanto ao interesse em se trabalhar em parceria *“ter tem, só que a pessoa já lutou tanto a vida toda já... para ter o que tem hoje”*. A forma de falar transparece um pouco de receio de se trabalhar em parceria.

Em resumo, as parcerias entre os grupos de interesse não existem no município. O que se percebe são ajudas, que ocorrem da seguinte forma: todas as secretarias se unem, quando necessário, para a realização de ações que não necessariamente estão relacionadas ao turismo.

Notou-se que o entrevistado (J) opinou deixando transparecer receio de se trabalhar em parceria. E isso se deva à falta de conhecimento dos atores quanto ao significado de trabalhar em parceria. Destaca-se que, segundo o entrevistado (C), a parceria existente no município aconteceu entre setor público e SEBRAE para a oferta de cursos, que não necessariamente foram realizados no campo do turismo.

Mediante essa questão, vale salientar que, segundo Dias (2005), para que haja uma contribuição vinda do turismo em se tratando da utilização de bens do município para visitação, promover a realização de parcerias entre o setor público, o setor privado e, entre outros, com as organizações não governamentais torna-se uma ação pertinente.

Na **décima sexta questão**, o questionamento foi referente à quais seriam, na visão dos grupos de *stakeholders*, os aspectos positivos e negativos do turismo.

Segundo o entrevistado (A), como efeito positivo, tem-se a questão da imagem do município que passa a ser divulgada, tornando-o mais conhecido, além do mais ainda tem a possibilidade do aumento da renda local, a fala do informante explica *“eu acho muito positivo, para a pessoa saber, pelo menos quando falar em Sítio Novo saber, ah... eu sei... é lá onde tem uma imagem, onde tem a pedra de São Pedro, onde tem o castelo... então essas seriam uma das coisas”*.

Quanto à realização de cursos de qualificação no município, o entrevistado diz que, mesmo após estes cursos, as pessoas não conseguem mudar a rotina, pois recebem o certificado e guarda-os. No que se refere ao impacto negativo, o entrevistado elucida que as coisas devem ser planejadas para que se tenha um resultado positivo, deve-se preparar uma estrutura para que as pessoas sintam-se satisfeitas e acolhidas.

De acordo com o entrevistado (B), os benefícios são muitos, inclusive culturalmente falando, além de perpassar questões de saúde, de educação, a informante acredita que *“pensar numa cidade com o turismo bem desenvolvido é pensar no desenvolvimento dessa cidade”*. Conforme a entrevistada o município está desorganizado em relação ao turismo, onde tudo foi feito pelo avesso.

Como aspecto negativo, a informante cita a falta de planejamento, “*quando cheguei aqui, não vi planejamento nenhum*” (entrevistada B). Ainda para a entrevistada, a intenção com o desenvolvimento da atividade seria organizar a cidade, e envolver a comunidade no processo. Realça, então, a questão da sensibilização, da oferta de cursos a fim de explicar o que é o turismo e qual a sua importância.

Conforme o entrevistado (C), os pontos positivos do turismo é a melhoria na qualidade do serviço para toda a comunidade, na questão da saúde, educação e assistência social. Há ainda melhoramentos em produtos vindos para a cidade e na infraestrutura local, incluindo o acesso aos lugares. Outro aspecto positivo é a segurança.

Quanto aos aspectos negativos, tem-se a questão da inflação dos preços, aumento da prostituição e da violência, segundo o entrevistado.

O entrevistado (D) fala que se for bem planejado o turismo melhora a imagem do município, além de aos poucos aumentar o fluxo de visitantes na localidade em consequência da atividade turística. O entrevistado não cita os aspectos negativos.

Para o entrevistado (E), se o turismo for mal planejado, as pessoas passam a não acreditar na atividade, já quando existe planejamento, quando há organização, todos ganham, conforme o informante “*é o seguinte, quando a coisa é planejada... todos crescem, todos ganham*”.

Conforme o entrevistado (F), os pontos positivos é a geração de renda, e consequente, desenvolvimento social e econômico da cidade. A questão social está voltada para as oportunidades de melhora para a população local. Em relação à falta de planejamento, o entrevistado diz que se isso acontecer nada vai para frente, não se consegue fazer nada.

É dito ainda que “*... hoje ninguém pode imaginar sem esse castelo no município que já faz parte da história*”. Partindo dessa fala percebe-se a importância que é oferecer subsídios para que o atrativo se mantenha, haja vista ser um ponto turístico que atrai visitantes de diferentes lugares.

O entrevistado (G) revela que os impactos negativos são a questão do lixo, e do aumento da prostituição. E como aspecto positivo cita a conservação das pessoas quanto à limpeza dos espaços.

De acordo com a entrevistada (H), o aspecto positivo é a geração de renda, a partir da produção do artesanato e da culinária própria do município. No caso do turismo ser mal planejado, para a entrevistada, a atividade não se desenvolve na localidade, nem traz

desenvolvimento para ninguém (proprietários de estabelecimento, artesãos, nem para a própria gestão municipal).

Segundo a entrevistada (I), o aspecto positivo do turismo é a geração de renda, e caso ele seja mal planejado a atividade não vai se desenvolver, vai ficar estacionada.

De forma implícita, o entrevistado (J) mostra que o turismo bem planejado, ele é organizado e envolve uma série de atividades e pessoas, além de aumentar a renda do empreendimento. No caso de ser mal planejado, haveria uma diminuição no fluxo de clientes e consequentemente dos serviços oferecidos.

De uma maneira geral, os aspectos positivos apontados pelos entrevistados são a melhoria na imagem do município, e a melhoria na qualidade dos serviços da localidade (saúde, educação, cultura), bem como a geração de renda, e o desenvolvimento social e econômico. Quanto aos aspectos negativos, tem-se a falta de infraestrutura no município, descrença na atividade, inflação dos preços, aumento da prostituição e da violência.

Conforme Dias (2005), o turismo possui como aspectos positivos a geração de emprego e renda para uma localidade, além de outros, a possibilidade de investimentos em novas infraestruturas, e quanto aos aspectos negativos o autor esclarece que se o turismo for implementado de forma improvisada o efeito poderá ser contrário, havendo deslocamento de mão-de-obra e de investimentos para a continuidade da atividade.

Na **décima sétima questão**, pergunta-se como os grupos de *stakeholders* estão sendo contemplados nas ações relacionadas à atividade turística.

Como resposta, o entrevistado (A) fala que os grupos de interesse necessitam estar envolvidos no processo da atividade turística, e realça que é de seu interesse que eles estejam. Os entrevistados (B), (H) e (I) não expressaram suas opiniões.

Segundo o entrevistado (C), existiu interesse da gestão pública no turismo do município. Fala-se que dos atores envolvidos houve um interesse menor da iniciativa privada, em razão dos mesmos não conseguirem um retorno financeiro imediato.

Na visão do entrevistado, todo desenvolvimento do turismo no município foi trabalhado de maneira correta. Entretanto, destaca que a comunidade poderia ter sido mais envolvida no processo, terem sido feitas mais reuniões com essas pessoas, na íntegra o entrevistado explica, “*na minha visão, eu acho que foi realmente trabalhado de maneira correta, só que poderia ter sido mais... trabalhado melhor a questão com a comunidade, eles*

poderiam ter sido mais estimulados... ter sido mais estimulados... ter sido feito mais reuniões com eles”.

Conforme o entrevistado (D), as coisas partem de um interesse, então, segundo o informante, de alguma maneira os atores envolvidos possuem um interesse. Para o entrevistado é preciso envolver os grupos de interesse (Prefeitura, Emater, entre outros) existentes e ainda envolver a comunidade, e os empresários para assim desenvolver as atividades no campo do turismo.

O entrevistado (E) diz que não sabe até que ponto as atividades desenvolvidas por ele tem beneficiado a prefeitura e o município em um contexto geral, mas acredita que seu trabalho de divulgação dos seus eventos, esses realizados no município, nas redes sociais contribui para a divulgação do destino. Assim, para o entrevistado esse é um trabalho fundamental para o crescimento e fortalecimento do turismo.

Para o entrevistado (F), os grupos de interesse vêm sendo contemplados aos poucos. O entrevistado fala nos bares/restaurantes existentes no município, e realça que as parcerias são poucas, destacando, portanto, que, de uma forma geral, não há parceria estabelecida. O que acontece é a indicação pelo lugar mais barato.

Conforme o entrevistado (G), sempre tem um ganho com a atividade turística, entretanto a cidade precisa se preparar para isso. Na visão do entrevistado é preciso dispor de um local para informações, para o informante *“a partir do momento, que tem aquele local de apoio, o pessoal vai parar, além dessa parada e do recurso de apoio, informar onde ele pode consumir uma água, geralmente ele vai perguntar se tem um restaurante na cidade, onde é que ele vai fazer a alimentação... e tudo isso pode ser ofertado, nessa primeira abordagem né, e a partir do momento que for feito isso, todo mundo vai ganhar”.*

O entrevistado (I) revela que a primeira vez que participou de um evento, para fazer a exposição do seu trabalho foi no ano de 2013. E o entrevistado (J) não opinou quanto a esta questão.

Observa-se, com as respostas a esse questionamento, que os grupos de interesse estão sendo pouco contemplados nas ações “pontuais” que vem sendo realizadas no setor do turismo, haja vista a falta de articulação entre os mesmos. Acredita-se que é preciso conhecer os setores que envolvem o turismo para que assim se entenda de que forma é possível contemplar os diferentes grupos de interesse nas atividades turísticas desenvolvidas na localidade.

Na décima oitava questão, o questionamento é quanto ao planejamento, se esse acontece no município com relação à implementação da atividade turística.

De acordo com o entrevistado (A), deve existir o planejamento, e para isso o que primeiro deve ser feito é começar fazendo reuniões com os grupos de interesse.

Os entrevistados (B) e (C) não opinaram. Porém, segundo o entrevistado (D) esse não percebe o planejamento sendo feito, nem tampouco a comunidade percebe esse feito. O informante (D) esclarece em sua fala que *“planejamento mesmo, planejamento teórico, realmente não só eu não vejo, mas como toda a comunidade não vê essa parte, porque não é divulgado”*.

O entrevistado (E) revela que não notou sendo feito um planejamento, e acrescenta que não acreditava no desenvolvimento do turismo por meio da prefeitura.

Conforme o entrevistado (F) se houve planejamento ele não foi informado/convidado para participar/opinar ou algo semelhante, esclarece, portanto, em sua fala que *“nunca teve nada comunicando... nunca fui chamado para nada”*.

Para o entrevistado (G), houve planejamento para realização de atividades do município, como por exemplo, para a efetivação do festival de quadrilhas, para a comemoração do dia sete de setembro.

Assim, de acordo com o entrevistado (G) *“a gente se reunia bastante para tratar das prioridades”*. Entende-se, portanto, que havia reuniões para discussão de eventos prioritários a serem realizados no município, o que não estava incluído necessariamente o incentivo ao desenvolvimento do turismo.

A entrevistadora (H) diz que se houve planejamento do turismo ela não tem conhecimento, ou ainda, não recorda. Para a entrevistada é preciso inserir a comunidade no processo do turismo.

Na visão do entrevistado (I), o setor público vem tentando planejar o turismo, mas as pessoas não se interessam, e para a informante desse jeito não vai para frente. Em sua fala deixa claro que *“as pessoas não se interessam... escuta, escuta, escuta e não pratica”*.

O entrevistado (J) revela que o grupo de comerciantes não participou desse processo de planejamento, se é que ele realmente houve.

Em resumo, verifica-se que não há planejamento voltado para o desenvolvimento do turismo. No entanto, na opinião do entrevistado (I) o setor público vem tentando planejar o turismo, mas as pessoas não se interessam.

Com relação a essa questão, é válido salientar que todos os grupos de interesse existentes em um município precisam estar dispostos a desenvolver a atividade para que seja possível obter aspectos positivos com as ações que envolvem o turismo. Nesse sentido, Mota (2003) apresenta que um plano interessante seria aquele que buscasse contemplar os interesses da comunidade, do governo, bem como dos empresários do *trade*, para que assim a população do município, de um modo geral, pudessem se beneficiar do fluxo turístico gerando devido à implantação da atividade.

Na **décima nona questão**, solicita-se a opinião dos *stakeholders* quanto à qualificação da mão-de-obra para o planejamento do turismo.

O entrevistado (A) acredita que é possível buscar por parcerias, fala até mesmo de uma possível parceria com o SENAI a fim de qualificar pessoas, formar guias locais, ofertar cursos sobre como se relacionar. Para o entrevistado é fundamental que se busque parceiros. Em sua fala explica que *“para oferecer melhores serviços às pessoas... essa capacitação é importante”*.

A entrevistada (B) fala que a qualificação ou mão-de-obra é importante demais, principalmente para que se prepare para receber bem o visitante, pois segundo ele ninguém gosta de ser mal atendido. Segundo a entrevistada o mínimo que se espera é um bom atendimento, e para ela *“a gente não deixa de divulgar o que foi positivo e o que foi negativo”*.

Segundo o entrevistado (C), a qualificação da mão-de-obra contribui sim, pois os atores vão participar do processo turístico de maneira mais coerente e assim quando estiverem em reuniões eles vão dar opiniões mais substanciais para as questões do turismo no município. O entrevistado menciona *“uma sugestão que eu dei na época (2008-2012, enquanto secretário de turismo do município) foi... se poderia ser implantado na escola mesmo sabe... não digo uma disciplina, mas uma extracurricular com a questão do turismo, pelo município ser detentor dessa potencialidade... na área do turismo”*.

Para o entrevistado (D), a qualificação da mão-de-obra é importante com certeza, pois segundo ele o principal problema do turismo é a desqualificação de mão-de-obra. Para o entrevistado *“... qualidade no atendimento a gente não tem... pessoas que estão preparadas para receber o visitante... a maneira como tratar eles, a maneira como a gente fala, a hospitalidade... o ponto mesmo do turismo é a participação”*.

Conforme o entrevistado, a qualificação impacta positivamente na implantação do turismo e a falta dele impacta negativamente.

Conforme o entrevistado (E), a qualificação da mão-de-obra é um passo fundamental, pois ninguém cresce sem conhecimento, sem formação. Segundo o entrevistado é a formação das pessoas que vai melhorar a visão e vai dar um direcionamento para as pessoas.

O informante fala que a prefeitura municipal poderia interagir com o SEBRAE a fim de oferecer cursos de capacitação no setor de turismo para a comunidade local. Além dos cursos de capacitação, o entrevistado fala da importância de investir em placas de sinalização e placas educativas a fim de preparar o município para receber pessoas.

O entrevistado (F) diz que se tiver o incentivo a qualificação de mão-de-obra quem vai ser beneficiado é a população, e que dessa forma todos só tem a ganhar. Com relação a cursos que poderiam ser oferecidos o entrevistado sugere-se o curso de guia de turismo, como atender as pessoas e cursos de línguas.

Conforme o entrevistado (G), a qualificação de mão-de-obra é importante com certeza, mas esclarece que tudo o que se for contemplar em termos de planejamento envolve a comunidade, e a prefeitura também deveria estar inserida.

Para o entrevistado (H), a qualificação de mão-de-obra pode melhorar a prestação de serviço. E segundo o informante em se tratando de um curso esse poderia ser de higienização, alimentação e atendimento.

Segundo a entrevistada (I), a qualificação de mão-de-obra é importante com certeza. E quanto aos cursos que acredita ser interessante, acredita ser o curso de biscuit avançado e o de pintura.

O entrevistado (J) diz que cursos de qualificação são importantes. E quanto a cursos que poderiam ser oferecidos, o entrevistado responde que seriam muitos, mas acrescenta que o tempo é curto e não daria para ele fazer.

Em suma, em se tratando da qualificação da mão-de-obra, os entrevistados acreditam que esse é um aspecto positivo do turismo, e tratam essa ação como uma possibilidade de promover a formação das pessoas e de melhorar a prestação dos serviços do município. Quando solicitada a opinião dos informantes referente a cursos de seus interesses, obteve-se que cursos de guia de turismo, de línguas, de higienização, alimentação,

atendimento, bem como cursos voltados para o artesanato (*biscuit* e pintura) seriam interessantes para estimular o desenvolvimento do turismo na localidade.

Na **vigésima questão**, questiona-se se ocorre uma participação significativa dos diferentes grupos de interesse nas ações voltadas para o turismo.

O entrevistado (A) diz que a participação dos grupos de interesse é importante, *“porque sozinho a gente não tem condições não”*. Além dos grupos de interesse do município, o entrevistado elucida que é interessante estar em contato com os órgãos Federal e Estadual para que eles passem a contribuir também.

Segundo a entrevistada (B), os grupos de interesse do município de Sitio Novo tem interesse em participar das questões de turismo. Para a informante os grupos mais interessados são a comunidade e os atores sociais (proprietários dos bares/restaurantes, responsável pelo atrativo turístico do município). Assim, esclarece que *“alguns têm realmente interesse e a gente precisa ampliar esses números”*.

Conforme o entrevistado (C), a participação no turismo foi a do setor público. O informante ainda acrescenta que houve um grande avanço por parte da comunidade, que hoje está ciente de que pode melhorar o município desenvolvendo-o turisticamente.

Para o entrevistado, de uma maneira geral, o turismo implementado foi positivo para o município, destacando o setor privado, pois segundo ele muitos empreendimentos abriram em virtude do crescimento do município.

O entrevistado (D) acredita que ocorreu a participação de três grupos de interesse (secretaria de turismo, sindicato da agricultura e guia local) nas ações desenvolvidas pela Emater. O informante esclarece que *“a comunidade tem que ser o principal divulgador do município”*, então é importante envolvê-la no processo de desenvolvimento da atividade turística.

Segundo o entrevistado (E), não houve entrosamento entre os grupos de interesse, nem com a secretaria de turismo, nem com a prefeitura e nem com o pessoal dos restaurantes. Enfatiza que nunca foi procurado para trabalhar em parceria.

Para o entrevistado (F), a questão da participação dos grupos de interesse precisa melhorar muito.

O entrevistado (G) fala que são poucos os que participam das ações da atividade turística, e o mesmo ainda acrescenta que o município está desorganizado no sentido de ofertar informações turísticas para os visitantes.

O entrevistado reconhece como os atores do turismo os donos de bares/restaurantes, e destaca que os envolvidos são poucos ainda, e que *“é isso que a gente tem que fazer envolver a comunidade para que venha a desenvolver melhor o turismo”*.

O entrevistado (H), de forma intrínseca revela que não há participação dos grupos de interesse nas atividades voltadas para o turismo. Ainda acrescenta que ao fazer um negócio é preciso ajudar os outros, ou seja, trabalhar em parceria.

Para a entrevistada (I), a participação dos grupos de interesse melhorou bastante e para ele só o que falta agora é as pessoas se interessarem em buscar por melhorias. Segundo a entrevistada as pessoas do município não acreditam que podem melhorar e se acomodam com o que tem. Conforme o entrevistado (J) a participação dos *stakeholders* deveria ser melhorada.

Quanto às respostas dadas a esta questão, nota-se que os entrevistados, de maneira geral, acreditam que não há participação significativa dos diferentes grupos de interesse nas ações do turismo. Entretanto, enfatiza-se que de acordo com o entrevistado (B) seria interessante que a comunidade, os proprietários de bares e o proprietário do atrativo turístico da localidade estivessem participando das ações, já que esses demonstram interesse no turismo do município.

Para o entrevistado (C), a participação significativa que ocorreu no município foi a do setor público, e explica que a comunidade local nos dias atuais (2013) sabe o que é turismo em virtude das ações realizadas por esse setor. Considerando, portanto, tudo que foi exposto, entende-se que o primeiro contato da população com o turismo foi provindo das ações do poder público, contudo acredita-se que é preciso de muito mais para que se entenda o processo de desenvolvimento turístico, do que apenas o entendimento da atividade por meio de divulgação.

Em meio às respostas obtidas, ressalta-se que para Getz e Timur (2005), o desenvolvimento de estratégias para o turismo requer que as autoridades responsáveis pela implantação da atividade considerem as opiniões das partes interessadas, assim como as aspirações dessas, haja vista os diferentes aspectos social, ambiental, cultural e econômico que a referida atividade acaba por envolver em seu processo de inserção em uma localidade.

4.5 TRIANGULAÇÃO DE DADOS

Nesta seção, tem-se o resultado da triangulação realizada entre os dados levantados para fins deste estudo.

Assim, as informações serão relacionadas da seguinte forma: primeiramente, serão consideradas as informações contidas nas Atas do Polo Agreste Trairi (2009/2013) e no Plano Estratégico de Turismo do município de Sítio Novo (2010/2012); e em seguida, os dados contidos nas entrevistas realizadas com os grupos de *stakeholders* do turismo do referido município (2013).

Elucida-se que os dados obtidos por meio deste estudo serão relacionados nesta análise a fim de que seja possível apresentar uma melhor visão acerca do fenômeno investigado, bem como com o intuito de enriquecer ainda mais as informações alcançadas a partir das entrevistas realizadas, como sugere Flick (2004).

Perante o exposto, elaborou-se um quadro resumo (Quadro 7), com as informações referentes à participação do representante de Sítio Novo na Associação ADETURSAT e no Polo Agreste/Trairi entre os anos de 2009 e 2013.

É pertinente esclarecer que entre os anos de 2009 a 2012 o município era representado por um secretário municipal, esse que foi modificado no ano de 2013 em virtude da mudança de gestão. Entretanto, sendo este ex-secretário funcionário efetivo do município no setor do turismo, o mesmo permanece na secretaria só que com a função de auxiliar nas atividades realizadas pela atual secretária de turismo do município.

De tal modo, observou-se que o ex-secretário enquanto representante do município de Sítio Novo nos anos de 2009 a 2012, no que se refere às reuniões da ADETURSAT e do Polo Agreste/Trairi, se fez presente, assim como se envolveu diretamente com as questões técnicas relacionadas à formação da diretoria para condução dos trabalhos do grupo. Sendo assim, tal feito deve ser considerado como positivo, haja vista existirem membros que nunca estiveram presentes em nenhuma reunião (ver Quadro 7).

Além desta participação, nota-se considerável envolvimento do ator nas reuniões ocorridas, tanto dando propostas de ações que poderiam ser realizadas, quanto fazendo apresentações de temas/assuntos importantes para os grupos presentes nestes encontros (ver Quadro 11).

Quadro 11 - Pontos relevantes das Atas do Polo Agreste Trairi

Ano	Participação do representante de Sítio Novo/RN
2009	Participou da diretoria da Associação ADETURSAT (Diretor Técnico).
2010	- Sugeriu a capacitação dos membros da Associação para o preenchimento dos formulários do inventário turístico; - Realizou uma breve explanação acerca da elaboração do Plano Estratégico de Turismo (PET); - Elaborou minutas para a solicitação de confecção dos Planos Estratégicos de Turismo (PET) dos municípios; - Apresentou vídeos-aulas sobre o curso de Regionalização do Turismo; - Redigiu a ata de uma das reuniões realizadas neste ano.
2012	- Solicitou a avaliação do potencial turístico dos municípios, bem como das infraestruturas dos mesmos; - Chamou atenção dos membros do conselho para as potencialidades turísticas da região, destacando o ecoturismo como segmento potencial.
2013	- Citou a necessidade de melhoria de acesso aos atrativos do município de Sítio Novo, em especial, para o Castelo Zé dos Montes; - Sítio novo passa a ser secretaria executiva do Polo Agreste Trairi.

Fonte: Elaboração do autor, a partir das Atas do Polo Agreste Trairi (2014).

O Quadro 12 demonstra as ações propostas no Plano Estratégico de Turismo (PET) – 2010/2012 realizado pelo secretário municipal correspondente a gestão de 2008 até 2012 do município de Sítio Novo.

Nota-se, observando as informações listadas no referido quadro, a tentativa, e inclusive a realização de variadas propostas elaboradas para Sítio Novo a fim de desenvolver o turismo na localidade. Em meio a este fato, elucida-se que tal afirmativa foi feita pelo ex-secretário de turismo do município, quando esse analisando o documento do plano estratégico de turismo colocou na frente das propostas quais haviam sido realizadas e quais ainda necessitavam ser alcançadas. Salienta-se, ainda, que tal plano foi elaborado pelo próprio ex-secretário.

Vale explicar que a elaboração do Plano Estratégico de Turismo discutido nesta análise surgiu a partir de uma ação realizada nas reuniões da ADETURSAT/Polo de Turismo (ver Quadro 11), em que houve a explanação acerca da elaboração do plano estratégico de turismo para os membros da Associação/Conselho, e consequentemente, a elaboração de minutas para a confecção do referido plano. Inclusive, tal explanação e elaboração de minutas foram realizadas pelo ex-secretário de turismo do município de Sítio Novo.

Quadro 12 - Propostas do Plano de Desenvolvimento Estratégico

Ano/Prazo	Proposta	Situação da proposta
2011	• Projeto voltado para sinalização	Realizado em parte
2010	• Criação de pousadas familiares	Não realizado
2010	• Realização de parcerias para capacitar o artesão local	Não realizado
2010	• Divulgação dos eventos e definição de um evento que seja diferencial para o município	Realizado (Festival de Quadrilhas).
2010	• Projeto de saneamento básico	Realizado
2010	• Iluminação adequada nos pontos turísticos	Não realizado
2010	• Lei de manutenção de fachadas	Não realizado
2010	• Realização de contratos junto à empresa de ônibus	Realizado
2010	• Serviço de telefonia celular	Realizado
2010	• Instalação de delegacia na Serra da Tapuia e criação da guarda municipal	Realizado
2010	• Instalação de centros de informações turísticas na sede de sitio novo e na serra da tapuia	Realizado – SEDE do município.
2010	• Programas de treinamentos desde a base das estruturas de prestação de serviços para o turista	Realizado
2010	• Eventos de publico /cultura	Realizado
2011	• Criação de um museu da historia de Sitio Novo	Não realizado
	• Instalação de agências móveis	Realizado
2010	• Criar um calendário de apresentações culturais	Realizado em parte
2010	• Criar cursos para capacitar a mão-de-obra local	Realizado
2011	• Implantação de disciplina básica nas escolas de historia regional para desenvolvimento da cultura do turismo	Não realizado
2010	• Formação de guias mirins	Realizado

Fonte: Elaboração do autor, a partir do Plano de Desenvolvimento Estratégico (2014).

O Quadro 13 foi elaborado com base nas informações listadas nos Quadros 11 e 12, anteriores, para que fosse possível verificar as similaridades e divergências entre as dados levantados.

Dessa maneira, observou-se que os entrevistados mencionam a necessidade de capacitação da comunidade no que se refere ao turismo, assim como, citam a necessidade de cursos para proprietários de empreendimento turísticos (bares/restaurantes e proprietário de atrativo) a fim de melhorar a prestação dos serviços do município. Sobre essa questão (ver Quadro 12),

verificou-se que tais ações foram consideradas como efetivadas.

Outro ponto mencionado é a questão da elaboração do calendário de eventos do município, que para o ex-secretário de turismo esse foi realizado, contudo essa ação é citada por um entrevistado (ver Quadro 13) como uma necessidade do município. Explica-se, portanto, que não foram encontrados registros do calendário de eventos na secretaria de turismo, o que se faz pensar se realmente houve a elaboração desse documento ou não.

Quadro 13 - Pontos das entrevistas com os principais *stakeholders* do município de Sítio Novo.

ANO	AÇÕES	ENTREVISTADOS									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Entrevistas 2013	Infraestrutura turística	Reconhece a falta de infraestrutura do local; necessidade de melhorias nos próprios atrativos turísticos.	Destaca a necessidade de infraestrutura local.	Prioridade da gestão era a questão da infraestrutura de acesso.		Importância de investir em placas de sinalização e placas educativas, para receber as pessoas.	Falta de infraestrutura turística - hotelaria	Prefeitura poderia oferecer um incentivo para os proprietários de estabelecimentos do município, para melhoria da infraestrutura do local.			Insatisfação em não poder fazer melhorias na infraestrutura do seu empreendimento .
	Capacitação de mão-de-obra local voltada para o turismo		Necessidade de capacitação da comunidade no que se refere a entender o que é o turismo.			Deveria oferecer cursos de capacitação no setor do turismo para a comunidade local		Para esse entrevistado poderiam ter sido ofertados mais cursos, como cursos de agente de turismo e voltados para o artesanato.	Citou a necessidade de buscar por melhorias na prestação dos seus serviços.	O município sempre dispôs de cursos de qualificação.	
	Sinalização de tráfego e de localização de equipamentos	Reconhece a importância da sinalização.	Necessidade de sinalização turística do município; para a informante não foram feitas melhorias significativas na infraestrutura turística da localidade.								
	Calendário turístico				Pertinência da criação de um calendário de eventos						

Fonte: Elaboração do autor (2014).

Perante o exposto, torna-se relevante explicar que a realização da análise de triangulação dos dados permitiu-nos identificar que o município de Sítio Novo vinha participando de forma expressiva nas reuniões do Polo de turismo da região Agreste Trairi e inclusive contribuindo nas discussões desses encontros. Isso pode ser demonstrado com a elaboração do Plano Estratégico de Turismo do município, surgido de discussões acontecidas nas reuniões do referido Polo.

No entanto, quando parte-se para as ações do plano que deveriam ser realizadas no município, comparando-as com as opiniões dos grupos de interesse do turismo da localidade, têm-se algumas apreciações diferenciadas sobre alguns itens. Fato que pode ser visto com a questão da infraestrutura local e da capacitação de pessoal para fins da implementação da atividade turística.

No que se refere à infraestrutura, foram frequentes as opiniões acerca da necessidade de melhoria desse item no município, tanto em se tratando de infraestruturas de acesso quanto no que se refere à melhoria nas estruturas físicas de estabelecimentos e nos próprios atrativos turísticos existentes na localidade. Destacando-se a existência de problemas na questão da sinalização local e turística do município.

Ressalta-se também a ausência de empreendimentos hoteleiros no destino. No entanto, acredita-se que esse fato é decorrente da falta de organização dos atores do turismo do município no que se refere ao planejamento da atividade e demonstração de seus aspectos positivos. Além desses impasses, existem ainda necessidades no que se refere à iluminação e limpeza nos atrativos turísticos do município.

Quanto à questão de capacitação, as opiniões dos entrevistados variam, pois para uns há necessidade de mais investimento em capacitação, enquanto para outros existe o fator “interesse” da população que os impedem de participar dos cursos que já foram disponibilizados.

Percebe-se que fatores como “interesse” e “envolvimento” necessitam ser incentivados na localidade para que haja um melhor desenvolvimento da atividade turística no município. Em meio a essa informação, acredita-se que no momento em que a comunidade entender de fato o que é a atividade turística, qual a sua dinâmica, bem como conhecer os seus aspectos positivos e negativos, as ações voltadas para o seu desenvolvimento e crescimento, na localidade, serão mais bem aceitas.

Já referente à questão do calendário turístico do município, tem-se que esse serviria de suporte e de demonstrativo de como a população, bem como os proprietários de estabelecimentos poderiam estar se programando e/ou se organizando para receber turistas e/ou visitantes na localidade. Acredita-se que essa ação os deixaria mais confiantes para atuarem nas atividades relacionadas ao turismo.

De maneira geral, é válido esclarecer que o município dispõe de uma secretaria de turismo há oito anos e, nesse mesmo período, conta com um profissional da área, o que nos faz acreditar na tentativa de desenvolvimento da localidade no que se refere ao incentivo à prática do turismo. No entanto, diante das falas mencionadas nas entrevistas, comparando-as aos documentos levantados, nota-se que as questões que são identificadas como necessidades nos dias atuais (2013) e discutidas nas reuniões do Polo de Turismo Agreste Trairi continuam sendo as mesmas que ocorriam no período anterior que compreende os anos de 2009 a 2012. Inclusive são necessidades da maioria dos municípios que compõe o polo e que fazem parte da referida região, e não apenas de Sítio Novo em específico.

Logo, estas são questões que precisam ser levantadas e discutidas a fim de que se encontrem formas de resolver tais situações, pois se entende que não é coerente passar sete anos apenas discutindo o mesmo problema.

A seguir, têm-se as considerações finais da pesquisa, cujo intuito é demonstrar um apanhado geral do resultado obtido para os objetivos específicos definidos neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO

As discussões que circundam os *stakeholders* no processo de implantação e, consequente, planejamento do turismo, é um tema significativo, haja vista permitir entender como ocorre a relação entre os entes que fazem parte de uma comunidade (setores público e privado, sociedade civil) que de forma direta e/ou indireta se beneficiam ou não, a partir do desenvolvimento da atividade turística em um município.

Assim, uma vez realizado este estudo, buscou-se compreender quais os mecanismos de atuação e interação dos *stakeholders* locais no processo de implantação e planejamento do turismo em um município, mais especificamente em Sítio Novo/RN.

Logo, em se tratando do ***primeiro objetivo específico***, verificou-se que representantes da localidade vinham e ainda permanecem participando dos encontros realizados pelo Polo Agreste/Trairi com o intuito de discutir o turismo da região, destacando que a participação do município dá-se desde a criação da Associação ADETURSAT, no ano de 2009.

Com relação à participação do município no que se refere às reuniões do Polo, constatou-se que os representantes de Sítio Novo assumiram responsabilidades no tocante a compor diretorias tanto da Associação ADETURSAT quanto do Conselho Regional de Turismo do Polo. Além disso, observou-se que sugestões por parte dos representantes do município foram dadas durante as reuniões, bem como palestras foram ministradas por eles.

Atesta-se que houve o incentivo, por parte do representante do município, para a elaboração do Plano Estratégico de Turismo dos municípios que constituíam o polo. E identificou-se que o referido documento foi elaborado para Sítio Novo com o intuito de direcionar a realização de ações que eram necessárias para o desenvolvimento e prática da atividade. No entanto, com base no PET do município, constatou-se que embora esse documento tenha sido elaborado, para os anos de 2010 a 2012, as discussões na instância de governança regional e as necessidades dos municípios, em especial de Sítio Novo, continuam sendo as mesmas até os dias atuais.

Com relação ao ***segundo objetivo específico***, verificou-se que os participantes desta pesquisa foram definidos enquanto atores pertencentes ao setor público, ao setor

privado, e ao terceiro setor. A partir deste objetivo, observou-se que quanto aos *stakeholders* do turismo de Sítio Novo, os atores público e privado estão em maioria no destino; que há uma mínima participação da sociedade civil (ONG's e associações comunitárias, por exemplo) no processo turístico do município; e que há inexistência de certos atores do setor privado, como é o caso do setor de meios de hospedagens. Acredita-se que tal fato acontece em virtude de cada municipalidade possuir suas características e particularidades, tanto no que se refere à história e as propriedades de formação do município quanto em relação à existência de atores que compõe a estrutura econômica e social da localidade.

Dentre as informações obtidas que caracterizam os atores do turismo do município, percebeu-se, que em sua maioria, os entrevistados apresentam apenas ensino médio completo, ao passo que a minoria possui níveis de graduação e pós-graduação. Tem-se, portanto, que o nível de escolaridade dos atores apresenta-se como fatores que contribuem para um melhor desenvolvimento tanto pessoal quanto local, já que o conhecimento permite que as pessoas tenham visões diferenciadas acerca dos acontecimentos e/ou dos fatos.

No contexto do turismo, contatou-se que o município dispõe de um funcionário público efetivo na secretaria de turismo, que se encontrava como secretário municipal de turismo, mas em função das trocas de governo verificou-se uma alteração no quadro de funcionários, e nos dias atuais (2013) o ocupante do cargo é uma profissional da área da geografia e letras com pós-graduação em gestão cultural. Perante esse fato, constatou-se que a interdisciplinaridade entre os campos de estudo beneficiam o desenvolvimento local, contudo tem-se que cada profissional analisa determinado objeto a partir de uma ótica específica.

O que acontece, em consequência dessas alterações, é a priorização de diferentes ações e a mudança de direcionamento no que está sendo desenvolvido. Atesta-se, que os cargos existentes nos municípios deveriam ser preenchidos com profissionais da área e que o contato desses com profissionais de outras áreas deveriam ser estimulados, haja vista que visões diferenciadas devem servir de complemento a fim de contribuir para determinado trabalho, tendo em vista a possibilidade de troca de experiências, bem como o compartilhamento de variadas visões sobre o mesmo objeto.

No que se refere ao **terceiro objetivo específico**, observou-se que os entrevistados, em sua maioria, entendem qual a sua função no que se refere ao desenvolvimento do turismo, entretanto constatou-se que isso não significa que as ações coerentes a cada função estejam

sendo realizadas de forma efetiva no município a fim de planejar e desenvolver a atividade turística.

Quando questionados acerca da postura de cada ator nas ações no campo do turismo, percebeu-se que na medida em que se mudam governos, alteram-se também as prioridades no que se refere à realização de certas ações. Quanto à atuação do setor privado constatou-se que este ainda precisa de organização, bem como necessita “enxergar” uma possibilidade de melhoria a partir da atividade turística. Logo, salienta-se que melhorias na infraestrutura dos locais precisam ser feitas, e que investimentos em capacitação de pessoal também devem ser realizados, pois o turismo requer uma boa acomodação e um bom atendimento.

A comunicação é mencionada nas entrevistas como sendo um problema que deve ser resolvido, haja vista que por falta dessa acaba-se perdendo a oportunidade de ofertar o serviço, já que os atores locais pouco se comunicam entre si para realizarem trabalhos em grupo. Além disso, percebeu-se que a sazonalidade do turismo, apresenta-se como sendo a justificativa do empresariado local para o não investimento no turismo do município; e que a população local é descrente da atividade turística, mas se alegra com a boa imagem do destino em função da divulgação dos atrativos turísticos locais.

Constatou-se, ainda, que a questão política no município apresenta-se como um elemento influenciador das relações entre os grupos de interesse, tendo em vista que se vive em função da relação correligionário e oposição. Esse fato prejudica o desenvolvimento do turismo, bem como de toda a comunidade, já que não se busca construir e realizar ações pensando em um bem coletivo, mas sim, interessa-se em fazer algo que irá agradar e/ou beneficiar de maneira particular a determinado ator e/ou grupo de interesse.

Com relação ao relacionamento entre os grupos de interesse do município observou-se que esses, em sua maioria, não acontecem, e os mesmos vinham e ainda continuam trabalhando de forma independente, de maneira que um não sabe o que o outro está passando e/ou realizando, em se tratando da atividade turística.

No que se refere à articulação dos grupos de *stakeholders*, verificou-se que os atores do município não se reuniam e não se reúnem para discutir as questões da referida atividade na busca de planejá-la. Destacando até mesmo que dentro de um mesmo grupo existe uma desarticulação no sentido de tentar melhorar e criar estratégias para a efetivação do turismo enquanto atividade econômica e social.

De modo geral, constatou-se que ocorre uma descontinuação das ações já realizadas no município, relacionadas ao turismo, em virtude da mudança de gestão e/ou governo.

Enfim, quanto à questão da mobilização dos grupos de *stakeholders* para a implantação e planejamento do turismo, percebeu-se que não houve ações que se voltassem para essa questão em âmbito municipal. Entretanto, tem-se que uma reunião com diferentes grupos de interesse é um passo favorável para a realização da atividade.

Em se tratando do **quarto objetivo específico**, é possível inferir que este demonstrou que as ações realizadas com o intuito de implementar o turismo no município foram as atividades referentes a divulgação, realização de eventos no próprio município (*Rally Baja, Festival de Quadrilhas*); e a comercialização de pacotes que incluíam a realização de atividades de esportes de aventuras em um ambiente propício que o município dispõe.

Contatou-se, então, que foram mínimas as ações/atividades voltadas para o desenvolvimento do turismo na localidade. No entanto, verificou-se que o município possui potencial para a implementação do turismo, destacando o de aventura, o cultural, entre outros, o ecoturismo.

Em síntese, no tocante a parcerias e alianças verificou-se que essas não são estabelecidas entre os grupos de *stakeholders* do turismo do município de Sítio Novo. E que há receio, por parte dos atores, em trabalhar dessa forma, haja vista julgarem já ter se dedicado muito ao seu trabalho para dividi-lo com outro alguém.

Em se tratando dos aspectos positivos e negativos do turismo, constatou-se que esses são: positivos - *a melhoria na imagem do município, a melhoria na qualidade dos serviços da localidade* (saúde, educação, cultura), bem como *a geração de renda, e o desenvolvimento social e econômico*; negativos – *a falta de infraestrutura no município, descrença na atividade turística, inflação dos preços, aumento da prostituição e da violência*.

Observou-se, ainda, que os grupos de *stakeholders* estão sendo pouco contemplados nas ações voltadas para o turismo, tendo em vista a ausência de articulação entre os mesmos para a realização de atividades que visam o desenvolvimento do setor; e quanto ao planejamento percebeu-se que essa ação não foi realizada.

No tocante a qualificação de mão-de-obra, verificou-se que essa é uma ação positiva, e que merece ser estimulada. Quanto a cursos importantes para a localidade, que poderiam estar sendo ofertados, tem-se como sugestões dadas pelos entrevistados: *cursos de*

guia de turismo, cursos de línguas, cursos de higienização, de alimentação, de atendimento, bem como cursos voltados para o artesanato (biscuit e pintura).

Por fim, no que se refere à participação significativa ou não dos diferentes grupos de *stakeholders* nas ações voltadas para o turismo, verificou-se que essa não existe. Apenas na visão do entrevistado (C) houve uma participação mais significativa no que se refere ao turismo, do setor público. Contudo, tem-se que não é apenas de divulgação que o turismo se mantém, mas de planejamento, organização e envolvimento dos setores diretamente ou indiretamente relacionados a ele.

Em síntese, conclui-se a partir do material analisado, tanto os documentos quanto às entrevistas, que a relação, a participação e articulação entre os diferentes grupos de interesse do turismo devem ser repensadas, na tentativa de buscar alternativas de reunir de forma mais adequada esses atores, para que assim possa se desenvolver algo mais consistente em se tratando da atividade turística.

5.2 RECOMENDAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES

Em meio às informações obtidas por meio da pesquisa, resumidamente, tem-se que os atores do município acabam por trabalhar de forma individual, sem parcerias, sem trocar experiências, e, na maior parte das vezes, sem procurar por melhorias no campo do turismo.

Dessa maneira, em termos gerenciais, algumas sugestões podem ser propostas para o melhoramento das ações voltadas para a prática do turismo no município de Sítio Novo, como pode ser visto no Quadro 14:

Quadro 14 - Sugestões a serem realizadas no município com relação à implantação do turismo

CATEGORIAS	AÇÕES POSSÍVEIS DE SEREM REALIZADAS
Participação	• Criação do Conselho Municipal de Turismo do município e estimular a participação dos atores da localidade a fazerem parte de reuniões que visam discutir o turismo a fim de desenvolvê-lo, enquanto atividade social e econômica. • Envolver a comunidade em ações que a permitam vivenciar como o turismo pode ser desenvolvido no município, ou seja, estimular a participação da população em eventos promovidos no município.

Quadro 14 - Sugestões a serem realizadas no município com relação à implantação do turismo

Mobilização	• Fazer cadastros dos atores do setor privado, dos que trabalham de forma autônoma, bem como das Associações existentes no município com o intuito mobilizá-las para a participação no desenvolvimento do turismo. • Identificar as possíveis parcerias de serem realizadas entre os atores locais e também da região a qual o município pertence, tendo em vista a existência do Conselho Regional do Polo de Turismo Agreste/Trairi. • É interessante que o setor público estabeleça uma relação harmônica e de parceria com o proprietário do atrativo turístico construído existente no município. • Realizar palestras e ou atividades que estejam relacionadas a apresentar o turismo como possibilidade de emprego e renda, contudo destacando seus aspectos negativos e a necessidade de minimizá-los a partir de um planejamento do município voltado para a atividade turística.
Qualificação	• Identificar a necessidade da comunidade, bem como dos setores público e privado quanto à oferta de cursos no setor do turismo; • É interessante que os cursos ofertados estejam de acordo com as características do município, levando em conta a forma como a população vive no local, bem como o potencial do lugar.

Fonte: Elaboração própria (2014).

Quanto à contribuição, em nível acadêmico, este estudo traz a discussão de uma temática atual e relevante, utilizando de conceitos acerca do tema, e dando prosseguimento a estudos que vem sendo realizados no Brasil.

Em nível social, destaca-se que o estudo em um município do interior do Estado é significativo, haja vista esses apresentarem potenciais turísticos a serem trabalhados, e em virtude de não terem desenvolvido ainda o turismo de forma efetiva, seja por falta de interesse dos entes locais e/ou por falta de conhecimento dos mesmos acerca da atividade.

E, por fim, com relação a sugestões para pesquisas futuras, acredita-se ser pertinente realizar trabalhos que busquem identificar de que forma é possível promover uma articulação dos grupos de interesse de um município, considerando que cada localidade possui suas características e peculiaridades locais que precisam ser levadas em conta.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Ericka, *et al.* O planejamento turístico nas cidades de pequeno e médio porte do Estado da Bahia – Brasil. **TuryDes**, 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turedes/06/aau.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2006.

ASPECTOS FÍSICOS. Disponível em: <<http://www.idema.rn.gov.br/governo/secretarias/idema/perfilrn/Aspectos-fisicos.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

BANCO DE TESES CAPES. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>>. Acesso em: 01 abr. 2013.

BANCO DO NORDESTE. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/polos/gerados/prodetur_polos_riogdonorte.asp>. Acesso em: 03 abr. 2013.

BARRETTO, Margarita. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papirus, 1991.

BECKER, Luzia Costa. A questão regional e a sustentabilidade do desenvolvimento no Brasil contemporâneo promovendo a geografia da igualdade no nordeste pela via turística. **Revista Estudos Políticos**, 2010. p. 2-27. Disponível em: <<http://revistaestudospoliticos.com/wp-content/uploads/2010/12/1p2-27.pdf>>. Acesso em: 03 abri. 2013.

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES – BDTD. Disponível em: <<http://bdtb.ibict.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2013.

BOULLON, Roberto C. **Os municípios turísticos**. Tradução de Carlos Valero. Bauru, SP: Educs, 2005.

BRASIL, Ministério do Turismo. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Associação de Cultura Gerais. Manual para o desenvolvimento e a integração de atividades turísticas com foco na produção associada. Brasília. Ministério do Turismo, 2011.

BRUSADIN, Leandro Benedini. Estudo da avaliação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso. **Revista Hospitalidade**, nº 2, 2005. Disponível em: <<http://www.rev Hosp.org/ojs/index.php/hospitalidade/article/view/223>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

CARROL, A. B. Managing ethically with global *Stakeholders*: a present and future challenge. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2, p. 114-120, 2004. Disponível em: <

http://home.sandiego.edu/~pavett/docs/gsba532/mging_ethic_global_stake.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2012.

CINTRA, Renato Fabiano. **Stakeholders e setor turístico brasileiro: uma investigação na cidade de londrina – PR**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, 2013. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000186400>>. Acesso em: 01 abri. 2014.

CORADINI, Cristiane. **Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico: um estudo comparativo de casos**. 2011. Dissertação (Mestrado). Universidade Nove de Julho – UNINOVE, 2011. Disponível em: <http://www4.uninove.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=456>. Acesso em: 03 abr. 2013.

CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria; ARNDT, Jorge Renato Lacerda. (Org.). **Turismo, Sustentabilidade e Meio Ambiente: contradições e convergências**. Belo Horizonte: Autêntica Editora. 2009.

COSTA, Benny Kramer; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; CARMONA, Viviane Celina. **Stakeholders Theory: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica Mundial no Turismo**. In: Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-graduação em Turismo ANPTUR, VIII, 2011, UNIVALE - Balneário Camboreú- SC, Anais.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. **Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa**. Universidade Federal de Pernambuco, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14344652/pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

DECRETO, 2009. Disponível em: <<http://www.gabinetecivil.rn.gov.br/acess/pdf/dec21.390.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

DELGADO, Anna Karenina Chaves. **Mapeamento de stakeholders nas áreas conexas de turismo e meio ambiente: um estudo em João Pessoa/PB**. 2011. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2011. Disponível em: <http://www.sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/documentos.jsf?lc=pt_BR&id=4295&idTipo=5>. Acesso em: 01 abr. 2013.

DELLANGELO, Eloise Helena L.; SILVA, Rosimeri Carvalho. **Análise de Conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 2007.

DIAGNÓSTICO DO MUNICÍPIO, 2005. <<http://www.cprm.gov.br/rehi/atlas/rgnorte/relatorios/SINO157.PDF>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

DIAS, Reinaldo; Pimenta, Maria Alzira (orgs.). **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, vol. 20, n 1, p. 65-91, 1995. Disponível em: <<http://zonecours.hec.ca/documents/A2010-1-2410481.stakeholdertheoryofthecorporation,concepts,....pdf>>. Acesso: 10 abr. 2013.

FARAGO, Cátia Cilene; FONSECA, Eduardo. **A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin**: do rigor metodológico à descoberta de um caminho de significações. 2012. Disponível em: <<http://www.letras.ufscar.br/linguasagem/edicao18/artigos/007.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Maria Aparecida Pontes. **Tendências atuais do Turismo Potiguar**: internacionalização e Interiorização. In: Nunes, Elias. Et al. Dinâmica e gestão do Território Potiguar. Natal, RN: EDUFRN, 2007.

FREEMAN, Edward R. **Managing for Stakeholders**. 2007. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186402>. Acesso em: 10 nov. 2012.

FREEMAN, R. Edward. The Stakeholder approach revisited. **ZFWU**. p. 228-241, 2004. Disponível em: <http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2013.

GARROD, Brian *et al.* **Engaging residents as stakeholders of the visitor attraction**. Tourism Management, 2011. p. 1159-1173. Science Direct. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0261517711002391/1-s2.0-S0261517711002391-main.pdf?_tid=4f6daa36-0510-11e2-a748-00000aabb0f01&acdnat=1348358018_3636606484b836fd26fe9bad620d4447>. Acesso em: 12 set. 2012.

GETZ, Donald; TIMUR, Seldjan (2005). Stakeholder involvement in sustainable tourism: Balancing the voices. In William F. Theobald (Ed.), **Global tourism**, 3 ed. (pp. 230-247) Maryland Heights, MO: Butterworth-Heinemann. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780750677899500194>>. Acesso em: 10 abri. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa**: Esta É a Questão?. Revista de Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n 2, 2006, p. 201-210. Disponível em: <<http://www.scielo.br/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em 04 abr. 2013.

IBGE. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=241370>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

JIÃO, Yawen. *Stakeholders welfare and firm value*. **Journal of Banking & Finance**, 2010. p. 2549-2561. Science Direct. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0378426610001743/1-s2.0-S0378426610001743-main.pdf?_tid=cd7b67c4-0510-11e2-99b1-00000aacb360&acdnat=1348358230_2b12c0831002a95d29f9b31097258dae>. Acesso em: 12 set. 2012.

LYRA, Franciane Reinert. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do parque Beto Carreiro World**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, 2012. Disponível em:

<http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1178>. Acesso em: 01 abr. 2014.

MACHADO, Anna Maria Marcones. **Municipalização do Turismo**, 2002. Disponível em: <http://www.abrasil.gov.br/avalppa/RelAvalPPA2002/content/av_prog/083/prog083.htm>. Acesso em: 03 abr. 2013.

MANENTI, Diogo Zapparoli. **Identificação dos principais stakeholders e análise dos relacionamentos existentes no contexto do Roteiro Turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Caxias do Sul, 2007. Disponível em: <http://tede.ucs.br/tde_arquivos/5/TDE-2008-04-04T125138Z-180/Publico/Dissertacao%20Diogo%20Zapparoli%20Manenti.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2013.

MAPA DE SÍTIO NOVO. Disponível em:

<ftp://geoftp.ibge.gov.br/mapas_estatisticos/censo_2010/mapa_municipal_estatistico/>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria Aparecida. **Pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: EDUC, 1989.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **A política de turismo – porque moradores de localidades turísticas devem se preocupar com a política de turismo dos novos governantes**. 2003. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=1512>>. Acesso em: 02 abri. 2013.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesinide. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 13º ed. Campinas, SP: Papirus, 2007. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico). Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=72nMi8qNRJsC&pg=PA33&dq=Metodologia+da+pesquisa:+abordagem+te%C3%B3rico+%E2%80%93+pr%C3%A1tica&hl=pt-BR&sa=X&ei=MSmqUK_gOY7o8QTVxYGABw&ved=0CDgQ6AEwAA>. Acesso em: 18 nov. 2012.

PINHEIRO, Ana Carolina Borges. **Stakeholders e o destino turístico: estudo de caso da cidade de Cuiabá-MT**. Dissertação (Mestrado). Universidade Anhembi Morumbi, 2011.

Disponível em: < <http://portal.anhembib.br/estude-aqui/pos-graduacao/cursos/mestrado-em-hospitalidade/bancas/dissertacoes-defendidas/2011-2/>>. Acesso de: 10 abri. 2013.

POLOS DE TURISMO. Disponível em:

<http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/polos/gerados/prodetur_polos_polosdeturismo.asp>. Acesso em: 03 abri. 2013.

PNT, Plano Nacional de Turismo 2007/2010. **Uma Viagem de Inclusão.** Brasil, MTur., 2007.

REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO. Disponível em: <

http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/>. Acesso em: 02 abr. 2013.

REGIONALIZAÇÃO E CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DOS MUNICÍPIOS TURÍSTICOS DE ALAGOAS. Disponível em:

<<http://www.turismo.al.gov.br/documentos/Cartilha%20de%20Regionalizacao.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *et. al.* **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3 ed. 9 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, Thelma. **Gestão dos Stakeholders para a construção de vantagem competitiva.** In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. (Coords.). *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse.* São Paulo: Saraiva, 2010. p. 5-26.

ROTEIROS DO BRASIL (2007). Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/conteudo_fundamental_acao_municipal_para_a_regionalizacao_do_turismo.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

SAUTTER, Elise Truly; LEISEN, Birgit. Management stakeholders: a tourism planning model. **Annals of tourism research**, vol. 26, n° 2, p. 312-328, 1999. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738398000978>>. Acesso em: 10 abri. 2013.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, vol. 7, n. 1, 2005, p. 70-81. Disponível em: < http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44035/2/revista_v7_n1_jan-abr_2005_6.pdf >. Acesso em: 18 nov. 2012.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos:** métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3 ed. Bookman Artemed, 2009.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; DOMINICO, Silvia Marcia Russi de. **Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. In: ZACCARELLI, Laura Menego. (Org.) *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*, 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VEAL, A. J. **Metodologia de Pesquisa em Lazer e Turismo**. São Paulo: Aleph, 2011. (Série Turismo)

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Elena de Vieira. **Avaliação de competitividade de destinos turísticos sob a ótica dos stakeholders: aplicação do modelo de Dwyer e Kim (2002 e 2003)**. 2007. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2007. Disponível em: <http://www6.univali.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2012-11-20T164100Z-955/Publico/Elenara%20Viera%20de%20Viera.pdf>. Acesso em 02 abr. 2013.

VIEIRA, Elenera; HOFFMANN, Valmir Emil. **Atores e Práticas de Sustentabilidade Ambiental em Empreendimentos Hoteleiros**. In: PHILIPPI JR; Arlindo; RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. Barueri, SP: Manole, 2010. (Coleção Ambiental, v.9)

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. **Dinâmica de atuação dos stakeholders em atividades estratégicas: a experiência da secretaria de estado do turismo do Paraná**. Tese (Doutorado). Universidade Nove de Julho, 2010. Disponível em: <http://www4.uninove.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=352>. Acesso: 01 abri. 2014.

VIGNATI, Federico. **Gestão de Destinos Turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2008.

VIRGINIO, Darlyne Fontes; DELGADO, Anna Karenina Chaves; FORTES, Lore. Microfísica do poder no turismo: reflexões sobre as relações de poder no Conselho Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2., p. 267-281, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path%5B%5D=661>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

WALIGO, Victoria M.; CLARKE, Jackie; HAWKINS, Rebecca. Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. **Tourism Management**, p. 342-353, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517712001884>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE
ROTEIRO DE ENTREVISTA
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO
(Pesquisa)

**ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE IMPLANTACAO DO
TURISMO: um estudo no município de Sítio Novo (RN)**

OBJETIVO A

1. Gênero do Entrevistado
2. Idade
3. Cargo que ocupa
4. Nível de escolaridade
5. Formação
6. Tempo que atua na área

OBJETIVO B

7. Consegue identificar, enquanto *stakeholder*, sua função no que se refere à implantação da atividade turística no município?
8. Qual a postura assumida por cada *stakeholder* nas ações efetivas no campo do turismo?
9. Como ocorrem os relacionamentos entre sua entidade e os diversos *stakeholders* em função de aspectos como poder, responsabilidade, formalização e controle?
10. Qual o envolvimento que cada grupo de *stakeholder* tem em relação ao turismo?
11. Como a instituição se articula com os diversos *stakeholders* para planejar e criar estratégias para a implantação do turismo na localidade?
12. Como ocorrem os relacionamentos entre os diversos *stakeholders* existente no turismo?
13. Como funciona a mobilização dos diversos *stakeholders* para a implantação, e consequentemente para o planejamento, do turismo na localidade? Existe alguma estratégia feita para a mobilização desses grupos de interesse?

OBJETIVO C

14. Quais as ações adotadas pela instituição são voltadas para o turismo? E em sua opinião, algumas dessas ações, beneficiam além do município, a região onde o mesmo encontra-se inserido?
15. Quais são as principais alianças e parcerias feitas em suas ações no turismo? Descreva como funcionam.
16. Em sua opinião, quais são os efeitos positivos do turismo (bem planejado)? E quais são os impactos da atividade, caso seja mal planejado?
17. Como os diversos grupos de interesse do turismo estão sendo contemplados nas ações relacionadas à atividade turística?
18. Existe um planejamento voltado para a implantação do turismo na localidade? Como ele é realizado?
19. Em sua opinião, a qualificação da mão-de-obra pode impactar na implantação e/ou iniciativa de planejamento do turismo? De que forma?
20. Ocorre uma participação significativa dos diferentes grupos de interesse nas ações voltadas para o turismo?