



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

RENATO FABIANO CINTRA

***STAKEHOLDERS E SETOR TURÍSTICO BRASILEIRO:
UMA INVESTIGAÇÃO NA CIDADE DE LONDRINA-PR***

Londrina
2013

RENATO FABIANO CINTRA

STAKEHOLDERS E SETOR TURÍSTICO BRASILEIRO:
UMA INVESTIGAÇÃO NA CIDADE DE LONDRINA-PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações) da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio
Vieira

Londrina
2013

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

C575s Cintra, Renato Fabiano.

Stakeholders e setor turístico brasileiro : uma investigação na cidade de Londrina-PR / Renato Fabiano Cintra. – Londrina, 2013.

178 f: il.

Orientador: Saulo Fabiano Amâncio Vieira.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa – Teses. 2. Stakeholders – Teses. 3. Turismo e Estado – Teses. 4. Teoria da administração – Teses. 5. Planejamento estratégico – Teses. I. Vieira, Saulo Fabiano Amâncio. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III Título

CDU 658.012.4

RENATO FABIANO CINTRA

STAKEHOLDERS E SETOR TURÍSTICO BRASILEIRO:
UMA INVESTIGAÇÃO NA CIDADE DE LONDRINA-PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações) da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador Dr. Saulo F. Amâncio Vieira
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Luciano Munck
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa
UEM – Maringá - PR

Londrina, 24 de junho de 2013.

Dedico esse trabalho ao meu pai, Nilton
Cintra Gonçalves (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois me ofereceu refúgio espiritual em todos os momentos. Aos meus pais *Chico (inmemorian)* e *Gildolina*, pelos valores a mim transmitidos que são tão importantes, além de não termoeda que compre tais ensinamentos. Meu muito obrigado!

A minha noiva, Lidiane, que me apoiou em todos os momentos do mestrado e que enfim construindo uma família. Percebemos que as pessoas gostam de verdade da gente, quando elas abrem mão delas para nos ajudar! Além de entender a ausência constante nos fins de semana para desenvolver as atividades do mestrado.

Ao meu orientador, Saulo, pela confiança, motivação, conselhe por auxiliar na compreensão das atividades enquanto acadêmico, a quem admiro enquanto profissional e pessoa e o tenho como amigo. Não esqueço a confiança depositada a mim e serei eternamente grato pelos seus ensinamentos e paciência em tratar todos do mesmo modo. “Trate os grandes como pequenos e os pequenos como grandes” (Eclesiástico) é sua essência.

Aos meus amigos Angelo, Zé (vulgo José Roberto), Derli e Cristiano que indiretamente contribuíram no desenvolvimento e refinamento da vida acadêmica, bem como profissional. “Separa-te daqueles que são teus inimigos, e fica de sobreaviso diante de teus amigos. Um amigo fiel é uma poderosa proteção, quem o achou, descobriu um tesouro. Nada é comparável a um amigo fiel. Não abandones um velho amigo, pois o novo não o valerá”.

Aos colegas que conheci e companheiros de estrada do Mestrado do PPGA-UEL. Muito obrigado! Aprendi muito com todos e desejo que a gente se cruze mais vezes. Em especial quero agradecer a Ana Cláudia Bansi (BANZI) e Bárbara Galleli Dias, exemplos de futuras doutoras de renome na área, pelas parcerias que renderam frutos. Foi um prazer acadêmico tê-las como colegas de sala.

Agradeço a todos os professores do programa, em especial ao Benilson, Luciano, Luis Miguel, Mario Nei, Sonia e Marlene pelos incentivos, exemplo de conduta e constante aprendizado. Aos professores Dr. Luciano e Dra. Elisapelas inúmeras contribuições na etapa de qualificação e por aceitarem o convite para compor minha banca de defesa.

Aos participantes que contribuíram para a construção da presente pesquisa, em especial à Diretoria de Turismo da CODEL (Cristiano, Altemir e Tatiana), ao *Convention* de Londrina (Diego), a ABRASEL (Arnaldo), ao SEBRAE (Sérgio), a UNOPAR (Alini) e a ACIL (Paulo). Agradeço ainda ao PPGA-UEL pela gratuidade do curso de mestrado e à CAPES que por um ano financiou minhas atividades de pós-graduação *stricto sensu*.

Questionamentos. Questionar o conhecimento consagrado. Dúvidas. Duvidar das certezas aprendidas. Indagações. Indagar os porquês das respostas perfeitas. Revisão. Rever o que é dado como certo. Sentir-se insatisfeito com o nível do conhecimento dominado e, além de tudo isto, reconhecer que o papel do intelectual não pode encerrar-se no casulo egoísta do prazer de saber, mas deve ir além, contribuindo para que o conhecimento novo seja ingrediente para uma sociedade melhor.

Vieira e Carvalho (2003, p. 20)

CINTRA, Renato Fabiano. *Stakeholders e setor turístico brasileiro: uma investigação na cidade de Londrina-PR*. 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

RESUMO

A ideia de que as organizações têm *stakeholders* já se tornou senso comum na literatura de gestão. Entretanto, apesar da relevância à administração e ao ambiente organizacional, o campo de investigação científica sobre *stakeholders* encontra-se em formação. A partir disso pode-se afirmar que literatura nacional é incipiente. A aplicação em pesquisas brasileiras no turismo utilizando a teoria dos *stakeholders* é recente e, em particular no contexto do governo local de Londrina, é um campo inexplorado. Contudo, numerosas são as oportunidades da fertilização cruzada entre teoria institucional e teoria dos *stakeholders*. De tal modo, a presente dissertação buscou delinear o campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da aproximação do institucionalismo sociológico e *stakeholder theory*. A presente pesquisa foi classificada como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso único. O recorte geográfico da pesquisa é o município 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 sejam identificados pela Diretoria. Utilizou-se para a coleta de dados entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Quanto à identificação dos *stakeholders* relevantes ao campo foram citadas 46 (quarenta e seis) instituições, das quais 26 (vinte e seis) são consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina-PR, 8 (oito) foram consideradas como *stakeholders* secundários e 12 (doze) instituições identificadas como não *stakeholders* ou irrelevantes. Por fim, a configuração do campo organizacional do turismo está alinhada a 17 (dezesete) instituições tomadas como as principais, e ao aprofundar as relações, verifica-se que a participação do Londrina-C&VB, Acil, Abrasel, Sebrae, Unopar, DT-Codel e Setu detém o ritmo do campo local, sendo *stakeholders* importantes de Londrina. Nota-se que as instituições que compõem o campo são ligadas ao Governo (Estadual e Municipal) ou entidades que representam uma categoria ou classe. Ao observar os aspectos apresentados, a presente dissertação contribui ao avanço dos estudos da teoria dos *stakeholders* e do institucionalismo sociológico, pois analisa constructos associados e aproximados por ambas as teorias, como o processo de identificação dos *stakeholders* e formação do campo organizacional perpassando pela institucionalização dos *stakeholders*. Tais aspectos caracterizam-se como inovadores ao serem analisados conjuntamente, bem como desafiadores. Espera-se que a pesquisa fomente a discussão e a reflexão acerca da utilização destas abordagens na análise de diferentes contextos organizacionais. Quanto ao campo empírico, tem-se a contribuição para o desenvolvimento do turismo local, já que a mesma elucida como se dão as relações dos *stakeholders* no processo de estruturação e institucionalização do *trade* turístico. Logo, cabe apontar ainda as limitações do estudo. A pesquisa analisou os aspectos entre *stakeholders* partindo da visão do alto escalão das instituições investigadas, e pelo tempo, não foi possível ampliar para todos os integrantes. Além disso, no ano em análise ocorreram eleições municipais.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Teoria neo-institucional. Institucionalismo sociológico. Turismo local. Governo local.

CINTRA, Renato Fabiano. **Stakeholders and brazilian tourism sector: an investigation in the city of Londrina-PR.** 2013. 178 p. Dissertation (Master's degree in Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

ABSTRACT

The idea that organizations have stakeholders has become common sense in management literature. However, despite the relevance to management and the organizational environment, the field of scientific research on stakeholders is in training. From this it can be stated that national literature is incipient. The application in Brazilian research in tourism using stakeholder theory is recent and, particularly in the context of local government in Londrina, is an unexplored field. However, numerous are the opportunities of cross-fertilization between institutional theory and stakeholder theory. So, this thesis sought to outline the organizational field of tourism place of Londrina-PR, from the approach of sociological institutionalism and stakeholder theory. This research was classified as qualitative and descriptive purposes with a single case study. The clipping geographical research is the municipality of Londrina, comprising the managing agency of tourism (Tourist Board of the Institute for Development of Londrina – DT-CODEL), as well as other stakeholders that are identified by the Board. Was used for data collection and semistructured interview desk research. The identification of stakeholders relevant to the field were cited 46 (forty six) institutions, of which 26 (twenty six) are considered primary stakeholders of the local tourism Londrina-PR, eight (8) were used as secondary stakeholders and 12 (twelve) institutions not identified as stakeholders or irrelevant. Finally, the configuration of the organizational field of tourism is aligned with seventeen (17) institutions taken as the main, and deepen relationships, it turns out that the participation of Londrina-C&VB, Acil, Abrasel, Sebrae Unopar, DT-Codel and Setu holds the rhythm of the local field, with important stakeholders of Londrina. Note that the institutions that compose the field are linked to the government (state and municipal) or entities that represent a category or class. By observing the aspects presented, this thesis contributes to the advancement of studies of stakeholder theory and sociological institutionalism, because analyzes and constructs associated approached by both theories, as the process of identifying stakeholders and formation of organizational field permeating the institutionalization of stakeholders. These aspects are characterized as innovative as they are analyzed together, as well as challenging. It is hoped that the research encourages discussion and reflection on the use of these approaches in the analysis of different organizational contexts. As for the empirical field, it has been contributing to the development of local tourism, since it elucidates how to give the relationships of stakeholders in the process of structuring and institutionalization of the tourist trade. Therefore, it is still pointing the limitations of the study. The research examined aspects among stakeholders based on the vision of senior institutions investigated, and by the time it was not possible to extend to all members. Also, in that year occurred municipal elections.

Keywords: Stakeholder theory. Neo-institutional theory. Sociological institutionalism. Local tourism. Local government.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Dimensão Estratégica e Normativa da Definição de <i>Stakeholder</i>	25
Figura 02 – Mapa das Dimensões dos <i>Stakeholders</i>	26
Figura 03 – Três Aspectos da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	29
Figura 04 – Representação Esquemática da Racionalidade, Tipologia e Métodos à Análise dos <i>Stakeholders</i>	32
Figura 05 – Representação da Metodologia-Chave à Análise dos <i>Stakeholders</i>	32
Figura 06 – Perspectiva Processual da Análise de <i>Stakeholders</i> em Órgãos Públicos Gestores do Turismo.....	33
Figura 07 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> da Organização.....	35
Figura 08 – Diagrama de Raios para Classificar os <i>Stakeholders</i>	36
Figura 09 – Visualização dos Potenciais <i>Stakeholders</i>	37
Figura 10 – Modelo de Saliência dos <i>Stakeholders</i>	39
Figura 11 – Nível de Prioridade Despendida aos <i>Stakeholders</i>	40
Figura 12 – Relações de Influência entre a Organização e seus <i>Stakeholders</i>	51
Figura 13 – Escala para Classificar os <i>Stakeholders</i>	52
Figura 14 – Etapas de Formação de um Campo Organizacional.....	71
Figura 15 – Processos Inerentes à Institucionalização.....	72
Figura 16 – Mapa Genérico e Hipotético dos <i>Stakeholders</i> da DT-CODEL.....	82
Figura 17 – Percurso Metodológico de Aproximação de <i>Stakeholder Theory</i> e Institucionalismo Sociológico.....	87
Figura 18 – Fluxo de Análise dos Dados.....	88
Figura 19 – Organograma da CODEL (Regimento Interno de 2009).....	106
Figura 20 – Linha no Tempo dos Diretores e Gerentes do Turismo da CODEL (Junho- 1997 a Janeiro-2013).....	112
Figura 21 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> Identificados.....	143
Figura 22 – Tipos de <i>Stakeholders</i> no Campo Organizacional do Turismo Local de Londrina-PR.....	145
Figura 23 – Organizações que Compõem o Campo do Turismo de Londrina-PR sob a Ótica dos <i>Stakeholders</i>	149
Figura 24 – <i>Stakeholders</i> Chave do Turismo Local de Londrina (Relacionamento Forte e Interações Constantes).....	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Teses e Dissertações: Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Turismo no Brasil	19
Quadro 02 – Matriz de Poder	42
Quadro 03 – Matriz de Legitimidade	43
Quadro 04 – Matriz de Urgência	43
Quadro 05 – Matriz de Classificação	44
Quadro 06 – Combinações de Escores e Categorias dos <i>Stakeholders</i>	44
Quadro 07 – Tipologia das Relações de Recursos	47
Quadro 08 – Tipologia das Influências Estratégicas	48
Quadro 09 – Configurações e Formas de Associação Contratual e Ações Estratégicas dos <i>Stakeholders</i>	49
Quadro 10 – Estrutura de Investigação da Teoria dos <i>Stakeholders</i> no Setor Público	50
Quadro 11 – O ‘Velho’ e o ‘Novo’ Institucionalismo.....	63
Quadro 12 – Fenômenos Investigados e Principais Autores da Teoria Institucional.....	65
Quadro 13 – Fases e Autores do Desenvolvimento da Teoria Institucional	67
Quadro 14 – <i>Stakeholders</i> Identificados pela DT-CODEL.....	83
Quadro 15 – Categorias de Análises, Definições Operacionais e Principais Autores.....	86
Quadro 16 – Fatores Relevantes no Processo de Formação do Campo	102
Quadro 17 – Reconstrução Histórica das Competências da CODEL.....	103
Quadro 18 – Composição da Estrutura Organizacional – Criação e/ou Alteração	106
Quadro 19 – Reconstrução Histórica das Competências da DT-CODEL.....	109
Quadro 20 – Cronologia Histórica dos Diretores e Gerentes de Turismo da CODEL.....	111
Quadro 21 – Reconstrução Histórica da Composição dos Conselhos e/ou Comissões da CODEL	116
Quadro 22 – Membros (Titular e Suplente) das Instituições Nomeados para o CONTUR.....	122
Quadro 23 – Reconstrução Histórica das Leis, Características e Composição do CONTUR.....	124
Quadro 24 – Plano Plurianual da CODEL (2010-2013)	127
Quadro 25 – <i>Stakeholders</i> Identificados na Ótica da CODEL.....	132
Quadro 26 – Características das Organizações e Perfis dos Entrevistados	132
Quadro 27 – <i>Stakeholders</i> Identificados pelas Instituições Entrevistadas	136

Quadro 28 – Pontuação Obtida nos Atributos (GP, GU e GL), Tipo de <i>Stakeholder</i> e Prioridade Dispendida	144
Quadro 29 – Classificação por Importância no Campo do Turismo Local de Londrina-PR	151
Quadro 30 – Indicadores do Grau de Institucionalização do Campo do Turismo Local de Londrina-PR	159
Quadro 31 – Comparativo do Campo Organizacional e os Tipos de <i>Stakeholders</i>	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira das Agências de Viagens
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACIL	Associação Comercial e Industrial de Londrina-PR
ADETUNORP	Agência de Desenvolvimento Turístico do Norte do Paraná
AMEPAR	Associação dos Municípios do Médio Paranapanema
ANPTUR	Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONTUR	Conselho Municipal de Turismo
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CODEL	Instituto de Desenvolvimento de Londrina
DT-CODEL	Diretoria de Turismo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
LONDRINA-C&VB	Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
MTur	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PML	Prefeitura Municipal de Londrina-PR
RIMA	Relatório de Impacto no Meio Ambiente
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETU	Secretaria de Estado do Turismo do Paraná
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>
UAM	Universidade do Anhembi Morumbi
UEL	Universidade Estadual de Londrina-PR

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL	17
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	17
2	TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	23
2.1	CONCEITO DE <i>STAKEHOLDER</i>	23
2.2	MODELOS TEÓRICOS	27
2.2.1	Associação dos Principais Modelos Teóricos	29
2.2.1.1	Identificação dos <i>stakeholders</i>	34
2.2.1.2	Diferenciação e categorização entre os <i>stakeholders</i>	37
2.2.1.3	Investigação das relações existentes entre os <i>stakeholders</i>	45
3	TEORIA NEO-INSTITUCIONAL	54
3.1	INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO	58
3.2	INSTITUCIONALISMO DA ESCOLHA RACIONAL.....	59
3.3	INSTITUCIONALISMO SOCIOLÓGICO	61
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
4.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	79
4.2	COLETA DOS DADOS.....	81
4.2.1	Unidade de Análise.....	85
4.2.2	Instrumentos de Coleta de Dados	85
4.2.3	Categorias de Análises, Definições Constitutivas e Operacionais	86
4.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	87
4.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	89
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
5.1	O SETOR TURÍSTICO DE LONDRINA-PR	91
5.2	CODEL E A DIRETORIA DE TURISMO DE LONDRINA-PR	102
5.3	<i>STAKEHOLDERS</i> RELEVANTES AO CAMPO E SUAS CARACTERÍSTICAS	131

5.4	A ESTRUTURAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO TURISMO EM LONDRINA-PR.....	148
5.5	REFLEXÃO DA APROXIMAÇÃO DA <i>STAKEHOLDER THEORY</i> E INSTITUCIONALISMO SOCIOLÓGICO	160
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
	REFERÊNCIAS	168
	APÊNDICES	177
	APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	178

1 INTRODUÇÃO

A ideia de que as organizações têm *stakeholders* já se tornou senso comum na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional (DONALDSON; PRESTON, 1995). Ainda, o conceito *stakeholder* alcançou popularidade entre os acadêmicos, formadores de opiniões, mídia, políticos e administradores (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Freeman (1984) destaca que a visão organizacional da época¹ focava as turbulências e mudanças vividas pelas organizações, tanto internas quanto externas, a qual provocou a percepção de que o modelo de organização visto como uma mera entidade de conversão de recursos não era mais apropriado. Desse modo, as organizações “se tornaram mais complexas e necessitam usar, desenvolver e disseminar seu conhecimento pela organização com seus *stakeholders*, que, por sua vez, têm responsabilidades a serem cumpridas” (JUNQUEIRA; WADA, 2011, p. 97). É nesse contexto de mudança organizacional que a teoria dos *stakeholders* ganha força na identificação e relacionamentos com os interessados em suas ações.

Nesse sentido, ao entender turismo “como um setor econômico, forte gerador de divisas, que se mostra tanto como um produto de exportação quanto um instrumento social e ambiental” (SETU, 2007, p. 4) denota a complexidade, bem como a necessidade de disseminação de suas ações aos *stakeholders* e responsabilidade a serem cumpridas. Ainda, “o turismo é uma atividade que integra um conjunto de necessidades da sociedade atual, possibilitando ao ser humano a fuga do corre-corre do cotidiano (BEIDACK, 2011, p. 139). “Como fenômeno moderno, o turismo teve a sua institucionalização quando viagens foram facilitadas pelas tecnologias de transporte e comunicação, e a cultura e o lazer ficaram cada vez mais importantes na vida de todos nós” (VIEIRA; HOLANDA, 2006, p. 5).

Ao analisar os indicadores do setor do turismo, observa-se que em nível mundial há destaque na formação do Produto Interno Bruto (PIB) e tem sido de extrema importância ao desenvolvimento e crescimento da economia mundial (OMT, 2012), além da criação de empregos (direto e indireto), com previsão de crescimento nos próximos anos em torno de 4,5%. Concomitante, cresce também o turismo na América do Sul em torno de 17% quando comparado com períodos anteriores (DELGADO, 2011). Esses resultados reforçam a importância e representatividade do setor nas decisões de futuros investidores.

¹ Em 1984 quando Freeman elaborou seu livro que foi considerado como marco a teoria dos *stakeholders*.

Em relação ao Brasil, o turismo, com o passar dos anos, vem se consolidando como setor promissor. Resultados indicam que as empresas com atividades relacionadas ao turismo apresentaram uma variação média de faturamento de 11% no 4º trimestre de 2011, quando comparado com o mesmo período de 2010 e os principais motivos são: crescimento da demanda nacional e as condições de crédito favoráveis ao consumidor (FGV, 2012). Para 2012, 82% dos empresários do setor turístico esperam crescimento.

Reforçando a importância do setor de turismo brasileiro e paranaense, tem-se que atualmente o Paraná é considerado um dos polos de desenvolvimento do ecoturismo no Brasil. Verifica-se ainda que a cidade de Londrina-PR poderá figurar entre as possíveis subdesdes da Copa do Mundo de 2014, em virtude da proximidade da capital do estado, bem como pela infraestrutura disponível.

Por sua vez, “como objeto de estudos e pesquisas sistematizadas, o turismo tem sido analisado, preponderantemente, sob a ótica econômica e mercadológica” (VIEIRA; HOLANDA, 2006, p. 2). Sendo assim, a compreensão das formas de atuação dos diversos *stakeholders* no setor turístico pode auxiliar no processo de formulação de políticas públicas, possibilitando ampliação do acesso e melhoria da infraestrutura disponível, além de geração de emprego e renda.

Ressalta-se que “a literatura de gestão mostra que gerir organizações baseando-se na gestão dos seus *stakeholders* tem sido uma alternativa de gestão organizacional, especialmente em organizações com múltiplos e variados *stakeholders* [...]” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 11), como é o caso da organização pública. Assim, trabalhos que buscam melhor compreensão do processo de estruturação e identificação dos *stakeholders* no turismo local, bem como proporcionem melhorias nas relações tornam-se importantes à evolução da teoria dos *stakeholders*.

Além disso, as aproximações com outras teorias se tornam experiências necessárias para consolidação do campo e possíveis complementações, como é o enfoque dado à dissertação. Nesse contexto, tem-se em mente que o aprimoramento do processo de tomada de decisão, visando o atendimento das necessidades, interesses e expectativas dos *stakeholders* local podem contribuir com resultados ainda mais favoráveis ao setor turístico.

Desse modo, o governo como *stakeholder* não pode ignorar a importância do setor como mecanismo para alavancar o desenvolvimento (SABINO *et al.*, 2005). Delgado (2011) já demonstrou que apesar da aparência de uma relação harmoniosa entre os órgãos de turismo e meio ambiente, algumas ações do governo (local e estadual) criaram

descontentamento de *stakeholders* importantes e a cada dia a relação se torna mais tensa, o que pode causar desequilíbrio nos relacionamentos e ações.

Assim, faz necessário elucidar, visando o entendimento, como está a hierarquização e a coordenação do turismo no Brasil. O setor público brasileiro possui três níveis: federal, estadual e municipal. O órgão federal responsável pelo turismo é o Ministério do Turismo (MTur), criado em 2003 para fortalecer e fomentar maior interesse na atividade, profissionalização e desenvolvimento de políticas públicas que visem incentivar o setor. No Paraná o órgão da administração pública responsável por planejar o desenvolvimento do turismo é a Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU). Apesar de ser criada em dezembro de 2002, existem relatos da preocupação do fomento no setor desde 1935, com Manoel Ribas (SETU, 2012).

Nesse sentido, a Diretoria do Turismo é órgão responsável pelo fomento e políticas públicas no setor do turismo na cidade de Londrina-PR. Esse órgão está vinculado ao Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL). Vale destacar que nos três níveis o turismo é composto por programas que visam o fortalecimento da infraestrutura turística e fomento de roteiros, produtos e políticas públicas (CORADINI, 2011).

De tal modo, para que essas atividades se expandam no turismo faz-se necessária uma coordenação e hierarquização das ações relacionadas ao setor. Além da necessidade de estruturação e institucionalização da participação e envolvimento dos *stakeholders* no setor turístico, haja vista a preocupação de que para superar muitas limitações neste processo, a participação dos *stakeholders* deve ser institucionalizada, pois se tem em mente que facilitam os processos, nos quais os objetivos devem ser negociados e os resultados em geral incertos de previsão (REED, 2008).

Tendo em vista que os estudos da atividade turística limitam-se ao foco restrito no mercado, esta dissertação pretendeu dar um enfoque mais abrangente ao turismo ao analisá-lo à luz da teoria dos *stakeholders* e teoria institucional. Logo, a dissertação busca responder a seguinte questão problema: **Qual a configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico?**

Portanto, a dissertação terá como foco a Diretoria de Turismo (DT-CODEL), haja vista que em Londrina-PR não existe uma secretaria com pauta específica, como nas outras esferas. Ainda, tem-se que DT-CODEL é o órgão legítimo no município responsável pelas ações relacionadas ao setor turístico. Desse modo, acredita-se que o estudo dos *stakeholders* no turismo local, possibilitará o entendimento dos pontos de vista (muitas

vezes contraditórios) dos representantes desse setor, e que conseqüentemente, congrega importância para a qualidade de vida da população da cidade de Londrina-PR e região.

Por fim, a ideia central é que uma análise de *stakeholders* na gestão turística, sob a ótica da Diretoria de Turismo, possa contribuir no desenvolvimento do setor e o envolvimento dos interessados diretos na criação das políticas públicas para o setor, bem como possibilita inclusão no processo de tomada de decisão daqueles atores e agentes sociais mais representativos para o setor (ARAÚJO, 2008).

1.1 OBJETIVO GERAL

Delimitar a configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar e apresentar fatores relevantes do processo histórico de estruturação do setor turístico de Londrina-PR;
- b. Identificar os *stakeholders* a partir da perspectiva da administração pública do turismo de Londrina-PR e a visão desses *stakeholders* para o turismo local;
- c. Descrever as características dos *stakeholders*, bem como identificar a intensidade de legitimidade, urgência e poder e os tipos de *stakeholders* existentes no turismo local de Londrina-PR;
- d. Descrever o processo de estruturação e institucionalização dos *stakeholders* no turismo local de Londrina-PR; e
- e. Delimitar a configuração atual do campo do turismo local de Londrina-PR.

1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A provocação à escolha do assunto se deu em decorrência do interesse em abordar e utilizar a temática da teoria dos *stakeholders* no setor do turismo local. Afinal, as mudanças no cenário político têm levado a busca de incorporação de novos agentes no processo de planejamento e gestão dos destinos turísticos, bem como na institucionalização das estratégias e estruturas que fomentem a discussão no setor.

Esta dissertação alinhou-se ao projeto aprovado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), intitulado *Stakeholders e Estratégias no Setor Turístico Brasileiro: uma investigação em localidades*. Nesse contexto, busca-se investigar o turismo de Londrina-PR, constituindo parte de uma pesquisa mais ampla.

Ainda, “mudanças são requeridas nos modelos de gestão para que estes se adéquem às novas demandas da sociedade” (DELGADO, 2011, p. 24). Essas modificações exigem dos gestores uma mudança de foco da atual gestão e dentre as novas abordagens que busca responder as inquietações desse novo cenário mundial tem-se a gestão dos *stakeholders* (DELGADO, 2011). Concomitante, a teoria dos *stakeholders* pode ser utilizada tanto em organizações privadas quanto públicas e em diferentes contextos (GOMES, 2004, 2005).

Também, “a atividade turística tornou-se um ‘negócio’ pelo mundo todo, e seu êxito não depende apenas da ação de uma empresa, mas também do destino turístico onde a empresa está localizada” (VIERA; HOFFMANN, 2009, p. 2). Assim, no caso do turismo, os órgãos públicos possuem um papel de maior destaque em relação às empresas, tendo em vista que compete ao setor público a obrigação de formatar o destino como um produto turístico, divulgá-lo e dotá-lo de condições de consumo através da infraestrutura (DELGADO, 2011).

Além disso, a expansão do turismo pode trazer impactos positivos ou negativos à comunidade, criando em alguns casos conflitos (interesses opostos). Como forma de minimizar tais conflitos e buscar uma visão coletiva de desenvolvimento com base no turismo, os pesquisadores e gestores têm demandado interesse no envolvimento de múltiplos *stakeholders* no processo de planejamento e gestão turística (ARAÚJO, 2008).

E nesse sentido, a extensa quantidade de setores e atores com os quais o turismo se relaciona e na busca de uma gestão eficiente, o modelo deve compreender a complexidade do setor. “Dentre os modelos de gestão que trabalham com a integração de diversos atores tem-se a gestão voltada para os *stakeholders*” (DELGADO, 2011, p. 17).

Portanto, quando se trata da atividade turística, a atuação de inúmeros agentes faz-se necessária para a gestão eficiente da destinação e “[...] apesar da importância da incorporação desses novos agentes ao planejamento e gestão das atividades e da teoria dos *stakeholders* ter sido criada há mais de vinte anos, ainda são escassas as publicações sobre o tema no Brasil, principalmente de livros” (DELGADO, 2011, p. 20).

Segundo Vieira, Costa e Cintra (2012) houve aumento no interesse e desenvolvimento de estudos da temática *stakeholders* nos últimos anos, embora a aplicação destas pesquisas no turismo seja recente. Nesse contexto, recorrendo à literatura nacional da teoria dos *stakeholders*, embora existam trabalhos na literatura de negócios, a aplicação no

setor público é um campo inexplorado, em particular no contexto do governo local (GOMES, 2005).

Logo, apesar dos esforços, a teoria dos *stakeholders* ainda permanece vaga, porque não explica completamente a complexidade dos relacionamentos entre organização, *stakeholders* e ambiente (GOMES, 2004). Soma-se a lacuna da aplicação da teoria dos *stakeholders* no turismo evidenciado por: Costa, Vieira e Carmona (2010, 2011), Vieira (2010), Vieira, Costa e Boaventura (2011), Vieira, Costa e Cintra (2012)² e Vieira *et al.* (2011)³. No entanto, é possível notar estudos sobre o tema. Ao realizar busca no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em agosto de 2012, extraiu-se 13 trabalhos (quadro1) que aproximava teoria dos *stakeholders* e turismo (direta ou indireta).

Quadro 1 – Teses e Dissertações: Teoria dos *Stakeholders* e Turismo no Brasil

Autor	Título	Ano	Instituição / Área
Silveira*	Aplicação de Método ' <i>Stakeholder Analysis</i> ' no Sistema de Baías Chacororé - Siá Mariana, Pantanal de Mato Grosso-MT	2001	UFMT - Ecologia e Conservação da Biodiversidade
Valdes	Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá	2003	USP - Administração
Botelho	As Percepções de Funcionalidade do <i>Cluster</i> Turístico de Manaus: uma Avaliação entre <i>Stakeholders</i> Governamentais e Empresariais	2004	UFMG - Administração
Soares	As Relações Públicas em Organizações do Setor Turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR	2005	UNIVALI - Turismo e Hotelaria
Viera	Avaliação de Competitividade em Destinos Turísticos sob a Ótica dos <i>Stakeholders</i> : aplicação do modelo de Dwyer e Kim (2001, 2003)	2007	UNIVALI - Turismo e Hotelaria
Manenti	Identificação dos Principais <i>Stakeholders</i> e Análise dos Relacionamentos Existentes no Contexto do Roteiro Turístico da Localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS	2008	UCS - Administração
Bennett*	Responsabilidade Social Corporativa em Empreendimento Turístico Hoteleiro de Bonito-MS na Percepção de seus <i>Stakeholders</i> : um estudo de caso	2010	UNIVALI - Turismo e Hotelaria
Vieira	Dinâmica de Atuação dos <i>Stakeholders</i> em Atividades Estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná	2010	UNINOVE - Administração
Coradini	Atuação e Interação de <i>Stakeholders</i> no Planejamento Turístico: um estudo comparativo de casos	2011	UNINOVE - Administração
Delgado	Mapeamento de <i>Stakeholders</i> nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: um estudo em João Pessoa-PB	2011	UFRN - Turismo
Junqueira	<i>Stakeholders</i> e Hotelaria Estudo de Casos Múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourborn Hotéis & Resorts e Rede Estanzola	2011	UAM - Hospitalidade
Koga	Análise dos <i>Stakeholders</i> e Meios de Hospedagem: Estudo de Caso da Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ	2011	UAM - Hospitalidade

² Versão inicial foi apresentada no VIII Seminário da ANPTUR de 2011.

³ Versão inicial foi apresentada no VII Seminário da ANPTUR de 2010.

Pinheiro	<i>Stakeholders</i> e o Destino Turístico Estudo de Caso da Cidade de Cuiabá-MT	2011	UAM - Hospitalidade
----------	---	------	---------------------

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013. **Nota:** Compilação dos dados do Banco de Teses e Dissertações da Capes. *Não foi possível obter o arquivo na íntegra para a leitura.

Nesse sentido, a dissertação torna-se relevante, haja vista que busca preencher a “carência de estudos na área de gestão turística, mais especificamente sobre a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas” (VIEIRA; COSTA; BOAVENTURA, 2011, p. 82) e ainda, atende à necessidade de investigações empíricas (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), principalmente nas organizações governamentais em nível local (GOMES, 2005).

Além disso, o entendimento da gestão dos *stakeholders* é considerado fator determinante no sucesso organizacional (DONALDSON; PRESTON, 1995; FRIEDMAN; MILES, 2006), na compreensão das forças que atuam sobre o sistema (COSTA *et al.*, 2009a) e a aproximação da teoria dos *stakeholders* e teoria institucional já iniciadas nas pesquisas de Gomes (2004, 2005, 2006), Gomes e Gomes (2007), Gomes, Liddle e Gomes (2010a, 2010b) e Vieira (2010), conferem caráter relevante e justifica a elaboração da pesquisa.

Nesse sentido, numerosas são as oportunidades da atividade acadêmica no que tange as direções futuras da teoria dos *stakeholders* na gestão, pois apesar da semelhança da teoria dos *stakeholders* com a institucional, os teóricos institucionais têm praticamente ignorado e essa negligência oportuniza a fertilização cruzada da integração (FREEMAN *et al.*, 2010). Ainda, a teoria dos *stakeholders*, especificamente, pode ajudar a resolver porque as organizações similares em ambientes institucionais podem ser estruturadas de forma diferente ou ter diferentes sistemas e processos. Logo, é na oportunidade de complementar as primeiras elucidacões no cenário nacional que a dissertação esteve alinhada. Também,

pouco explorado nas pesquisas fundamentadas na abordagem institucional, representa a possibilidade de a organização resistir às exigências ambientais, por meio de táticas como equilíbrio, acomodação e barganha com determinados grupos de interesse (ou *stakeholders*) (FONSECA, 2003, p. 61).

Além disso, a perspectiva da teoria dos *stakeholders* tem sido amplamente aplicada em uma variedade de disciplinas, incluindo o direito, saúde, administração pública, política ambiental e ética (FREEMAN *et al.*, 2010). Porém, existe a possibilidade de ampliação dos campos de utilização, como no turismo (VIEIRA, 2010), administração, ciência política (ARAÚJO, 2008) e governo local (GOMES, 2004, 2005).

Ampliando a base de revisão empírica no cenário nacional, encontrou-se a utilização da teoria dos *stakeholders* no setor público por⁴: Azevedo (2011), Boracho (2002), Cutrim (2008), Figueira (2006), Gomes (2004; 2005; 2006), Gomes e Gomes (2007), Miranda (2011), Revorêdo (2006), Riechelmann (2009) e Sauerbronn e Sauerbronn (2011). Quanto à aplicação da teoria dos *stakeholders* no turismo foi abordada em⁵: Araújo (2008), Bennett (2010), Botelho (2004), Coradini (2011), Delgado (2011), Junqueira (2011), Junqueira e Wada (2011), Koga (2011), Manenti (2008), Perera e Jiménez (2011), Pinheiro (2011), Sabino *et al.* (2005), Silveira (2001), Soares (2005), Valdes (2003), Vieira (2010), Vieira, Costa e Boaventura (2011), Vieira, Costa e Cintra (2012), Vieira *et al.* (2011) e Viera (2007).

Nesse espírito, tem-se que a teoria dos *stakeholders* é, ainda, oportuna, adolescente, polêmica, mas importante (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). É oportuna haja vista o aumento dos relatos de falta de conduta ética e impactos nocivos ao ambiente natural; considera adolescente, pois carece ainda da validade empírica das suas proposições; é também controversa porque questiona o pressuposto convencional, que a gestão proeminente é a busca dos lucros; mas é importante, pois busca abordar questões sociológicas muitas vezes esquecida como as organizações afetam a sociedade (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação foi estruturada em seis partes. Na primeira parte apresenta-se a contextualização, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, relevância teórica e prática e estrutura da dissertação. Na segunda e terceira parte apresentam-se o suporte teórico. Na segunda parte tem-se a teoria dos *stakeholders* subdividida em: história, conceito e modelos teóricos. Na terceira parte apresenta-se a teoria neo-institucional subdividida em: institucionalismo histórico, da escolha racional e institucionalismo sociológico. Na quarta parte mostra-se os procedimentos metodológicos adotados subdivididos em: classificação geral da pesquisa, coleta dos dados, análise dos dados e limitações da pesquisa. Na quinta parte apresenta-se os resultados, bem como análise. Para tanto foi estruturado em: o setor turístico de Londrina-PR; CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR; os *stakeholders* relevantes ao campo e suas características; a estruturação e configuração do campo organizacional do turismo em Londrina-PR; reflexão da aproximação da teoria institucional e teoria dos

⁴ Não tive acesso aos trabalhos de Boracho (2002), Cutrim (2008), Figueira (2006) e Riechelmann (2009).

⁵ Não foi possível ter acesso às dissertações de Bennett (2010) e Silveira (2001).

stakeholders. E por fim, na sexta parte são destacadas as considerações da presente dissertação. Na sequência, encerra-se com as referências utilizadas para o suporte da dissertação e anexos da pesquisa.

2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

As origens da teoria dos *stakeholders* baseiam-se em quatro ciências fundamentais: a sociologia, a economia, a política e a ética (MAINARDES *et al.*, 2011), desenvolvidas na literatura do planejamento corporativo, responsabilidade social corporativa, teoria dos sistemas e teoria das organizações (FREEMAN, 1984). Em revisão do estado da arte, Freeman *et al.* (2010) identificam os seguintes campos de aplicação da teoria dos *stakeholders*: ética dos negócios, gestão estratégica, finanças, contabilidade, *marketing*, *soft e hard science management*.

Além disso, a teoria dos *stakeholders* surgiu como uma versão para compreender e solucionar três problemas de negócios, os quais estão interligados: o problema da compreensão de como o valor é criado e comercializado; o problema de conexão da ética e do capitalismo; e o problema dos gerentes ajudando a pensar sobre a gestão de tal forma que os dois primeiros problemas são abordados (FREEMAN *et al.*, 2010).

Esses três problemas estão relacionados às seguintes questões: Em um contexto de negócios em rápida mutação e globalizado, como é criado e comercializado o valor? Quais são as conexões entre o capitalismo e a ética? E como os gerentes deveriam pensar sobre a gestão de melhor criar valor e explicitar a conexão da ética nos negócios? (FREEMAN *et al.*, 2010).

Além disso, a teoria dos *stakeholders* é aplicada de maneira inoportuna como: desculpa ao oportunismo gerencial; está preocupada principalmente com a distribuição de resultados financeiros; todos os envolvidos devem ser tratados igualmente; exige mudanças na legislação atual; é socialista e se refere a toda a economia ou é considerada uma doutrina moral abrangente (FREEMAN *et al.*, 2010). Assim, para compreender a teoria dos *stakeholders*, a dissertação valerá da revisão do termo *stakeholder*, bem como da associação dos modelos teóricos com vistas à identificação, diferenciação, caracterização e investigação dos *stakeholders* organizacionais.

2.1 CONCEITO DE *STAKEHOLDER*

O termo *stakeholder* foi primeiramente empregado em 1963, no *Stanford Research Institute* (SRI), em um memorando interno, o qual estabeleceu *stakeholder* como aqueles grupos que sem o seu apoio, a organização deixaria de existir (FREEMAN, 1984). É a partir dessa discussão que iniciam diversas outras no intuito de melhor elucidar a definição do

termo. De 1963 até 2003 já haviam sido contabilizadas 55 definições (FRIEDMAN; MILES, 2006). Nesse sentido, complementando a revisão anterior, Vieira (2010) apresenta 81 definições distintas para o conceito de *stakeholder*.

Apesar da existência dessas definições é considerado o marco à discussão da gestão estratégica de *stakeholder* o livro de Freeman (1984), intitulado *Strategic Management: a stakeholder approach*. Freeman (1984) buscou explicar o vínculo entre empresa e ambiente externo, em que a organização está localizada no centro de várias relações interdependentes com diversos grupos, o que provocou pensar as relações de forma diferenciada a da época.

A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 25). Essa definição, segundo Friedman e Miles (2006) está alicerçada em dois princípios: princípio da legitimidade empresarial e o princípio do *stakeholder* fiduciário. O primeiro centra-se no prisma que a organização deve ser gerenciada para benefício dos *stakeholders*, pois em algum momento as decisões e ações da organização vão influenciar no seu bem estar. Enquanto que o segundo princípio baseia-se que a gestão da organização tem uma relação de confiança com os *stakeholders* e para com a corporação como uma entidade abstrata.

Mais tarde, em 2004, Freeman revisa os princípios: o primeiro é estabelecido como o princípio da responsabilidade do *stakeholder*, o qual a empresa deve ser gerida considerando os interesses dos *stakeholders*. No segundo, o princípio da responsabilidade do diretor é convergente com o anterior, onde o diretor deve usar julgamento razoável para definir e dirigir os assuntos da organização. Também cria o terceiro princípio, denominado de recurso dos *stakeholders*, pois poderão interpor recurso contra os gestores à não realização do dever de cuidado (FRIEDMAN; MILES, 2006).

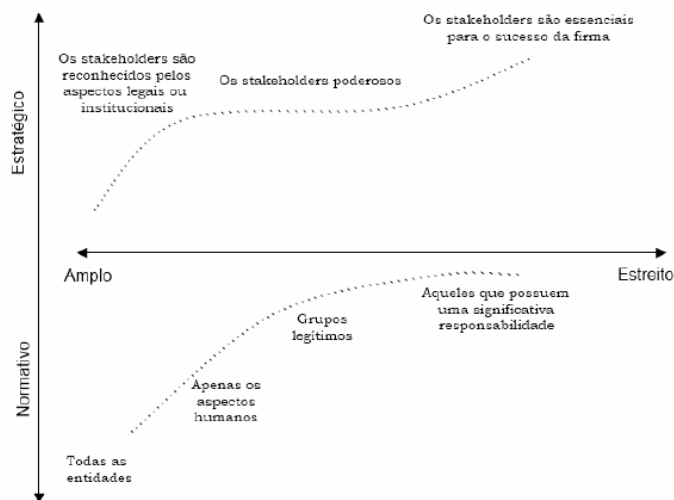
Importante destacar, que a variedade de definições para o termo *stakeholder* tem levado o campo a ser caracterizado como confuso, resultando no conceito que se torna vago, escorregadio e sem profundidade (FRIEDMAN; MILES, 2006). Na visão de Reed *et al.* (2009), o debate na literatura sobre a definição de *stakeholder* é em parte devido ao problema de definir o que constitui um jogo legítimo.

Além disso, diante da popularidade conceitual, o termo *stakeholder*, muitas vezes, é utilizado de maneira diferente do conceito, o que contribuiu para diversas críticas recebidas: confusão das bases teórica e prática (DONALDSON; PRESTON; 1995); conceito bastante vago (HAY, 1996); conceito escorregadio, pois é utilizado por diferentes pessoas para significar amplamente coisas diferentes (WEYER, 1996); e ainda, em virtude da ampla

definição, torna-se um termo de conteúdo livre de significado e por algumas vezes confuso e superficial (STONE; WINSTLANEY, 2001).

Desta forma, as definições de *stakeholders*, em geral, são conceituadas de duas maneiras: a primeira indica a natureza da conexão entre organização e *stakeholder*, normalmente destacada por um verbo: afetar, influenciar, interagir, impactar etc. (FRIEDMAN; MILES, 2006). “Entretanto, alguns verbos descrevem mais precisamente o tipo de relação, como responsabilizar, apoiar, depender, dar significado, arriscar algo de valor ou investir, prejudicar e beneficiar, expressar (revelando os interesses)” (VIEIRA, 2010, p. 30). A segunda é a inclusão de um adjetivo ou qualificador da relação organização e *stakeholders*, a qual pode ser de ordem estratégica ou normativa (FRIEDMAN; MILES, 2006), Figura 1.

Figura 1 – Dimensão Estratégica e Normativa da Definição de *Stakeholder*



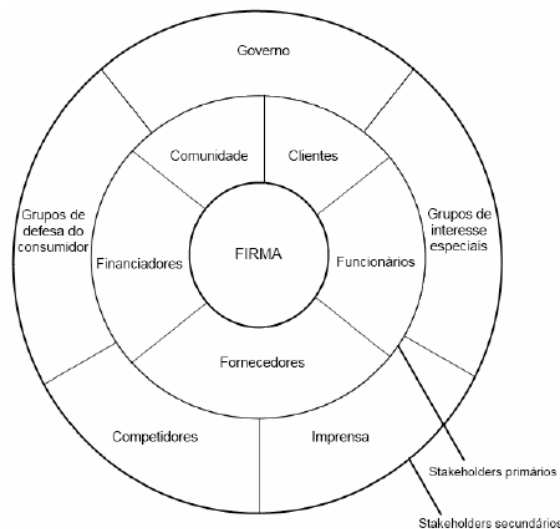
Fonte: Traduzido de Friedman e Miles (2006, p. 11).

Baseado na Figura 1 identifica-se quatro variáveis: normativo ou estratégico e amplo ou estreito. Na dimensão estratégica (parte superior), as definições para o termo *stakeholder* diferem de acordo com uma série de fatores, desde aquelas que reconhecem os *stakeholders* pelos aspectos legais ou institucionais (estratégico-amplo) e no outro polo, os *stakeholders* como críticos para o sucesso da organização (estratégico-estrito) (FRIEDMAN; MILES, 2006). Na dimensão normativa (parte inferior), estão as definições que diferem em seu âmbito, quer porque eles abraçam tudo o que se poderia pensar como possibilidade de um *stakeholder* (normativo-amplo) ou porque restringe o alcance dos *stakeholders* de modo a refletir as normas sociais (normativo-estrito), como a da legitimidade ou validade (FRIEDMAN; MILES, 2006).

A partir dessas dimensões, pode se perguntar: quem são os *stakeholders*? “A forma mais comum de classificação dos *stakeholders* é considerar grupos de pessoas com um relacionamento distinto com a empresa” (FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 13), os quais podem ser distribuídos em: acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais, a qual é considerada uma visão restrita do termo *stakeholder*. Além disso, pode ainda encontrar a visão mais ampla do termo *stakeholder*, e que desta forma, quase todos podem ser considerados como afetados de algum modo pelas diversas ações que a empresa realiza.

Vale destacar que uma parcela significativa da produção da teoria dos *stakeholders* está focada “em identificar diferentes maneiras de segmentar a gama de possíveis *stakeholders* a fim de distinguir modos diferentes de lidar com eles em cada segmento, principalmente em relação a seus grupos primários e secundários” (VIEIRA, 2010, p. 32). Dessa forma, Freeman *et al.* (2007 *apud* FREEMAN *et al.*, 2010) ilustram os *stakeholders* primários e secundários, conforme Figura 2.

Figura 2 – Mapa das Dimensões dos *Stakeholders*



Fonte: Traduzido de Freeman *et al.* (2007 *apud* FREEMAN *et al.*, 2010, p. 24).

O grupo primário está atrelado diretamente à sobrevivência da organização e da qual a organização tem deveres especiais – comunidade, clientes, funcionários, fornecedores e acionistas. Enquanto o secundário não tem nenhuma reivindicação formal sobre a organização e a gestão não tem deveres especiais, no entanto a organização tem deveres morais, tais como não fazer-lhes mal algum – governo, grupos de defesa, grupos de interesses especiais, competidores e imprensa (FREEMAN *et al.*, 2010). Desse modo,

a identificação e a relevância dos *stakeholders* são amplamente citadas nos estudos e percebe-se concordância de que todos os grupos devem ser envolvidos no processo de decisão da empresa, mas, cabe a gerência, por meio do relacionamento, identificar quais são as partes mais importantes para a tomada de determinada decisão (JUNQUEIRA; WADA, 2011, p. 103).

Existem ainda, outras abordagens do conceito de *stakeholders*: a teoria descritiva e a teoria instrumental (DONALDSON; PRESTON, 1995).

A primeira aborda o comportamento de gerentes e *stakeholders* e de como eles entendem suas atitudes e papéis; a segunda abordagem, mais estratégica no geral, trata de como gerentes devem agir para promover seus próprios interesses ou o que os teóricos entendem como interesse da empresa, vistos normalmente como a maximização do lucro ou da importância do acionista (a longo prazo) (VIEIRA, 2010, p. 23).

A esse fato da maximização do lucro denominam como a criação do valor ao acionista. Para Friedman e Miles (2006) o conceito de *stakeholder* representa a redefinição de todas as organizações: como elas devem ser conceitualizadas e o que devem ser. De tal modo, para Freeman *et al.* (2010), a ideia de gestão voltada aos *stakeholders* surge como uma forma de oposição ao modelo vigente naquela época que direciona as ferramentas de gestão exclusivamente à busca de lucro aos *shareholders* (acionistas). Por fim, de forma intermediária, inicialmente serão utilizadas na presente pesquisa, as definições de *stakeholder* em termos de poder ou influência que exercem ou capacidade de afetar a organização. Na sequência serão discutidos alguns modelos teóricos de análise dos *stakeholders*.

2.2 MODELOS TEÓRICOS

Como teoria, “os estudos de *stakeholders* têm passado por evoluções significativas, sobretudo nas últimas duas décadas, com uma forte conotação gerencial e até mesmo com evoluções no campo social” (COSTA; VIEIRA; CARMONA, 2011, p. 2). Nesse contexto, o interesse da teoria dos *stakeholders* se enraizou no campo da gestão estratégica, em seguida, se transformou em teoria organizacional e ética empresarial (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

Ainda, o elemento de responsabilidade social da teoria dos *stakeholders* permitiu-lhe misturar-se com questões sociais em gestão (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), e mais recentemente, tem começado discussões sobre o desenvolvimento sustentável

(ARAÚJO, 2008). Para Freeman *et al.* (2010), deve-se pensar a teoria dos *stakeholders* como um gênero de teoria da administração.

Na análise de Laplume, Sonpar e Litz (2008), a teoria dos *stakeholders* passou por três períodos importantes no cenário internacional: o primeiro período de incubação durou de 1984 até 1991; no segundo período, 1991 a 1998, o crescimento incremental impulsionou desenvolvimento a teoria e o terceiro período, os quais denominam como maturidade, iniciou por volta de 1999 e continua até o presente.

Assim, o primeiro período foi caracterizado pela literatura emergente de *stakeholder*, confinada a um processo de conferências, dissertações, revistas e capítulos de livros praticamente. É nesse período que Freeman lança seu primeiro livro e posteriormente em Carroll (1989) lança outro livro sobre a teoria dos *stakeholders* em seu núcleo.

O segundo período, marcado pelo crescimento incremental, é considerado como um período de várias obras seminais nos principais periódicos acadêmicos de gestão. Tem como exemplo, a teoria dos *stakeholders* em destaque numa edição especial da *Academy of Management Review*, em 1995, de autoria de Donaldson e Preston (1995), que distinguiu os três poderes da teoria dos *stakeholders*: descritiva (como as empresas se comportam), normativa (como as empresas devem se comportar), e a instrumental (como o comportamento afeta o desempenho). Outro momento importante desse período foi as três conferências acadêmicas dedicadas à teoria dos *stakeholders*: duas em Toronto-Canadá e uma em Jyväskylä-Finlândia. Foi também durante o segundo período que Tony Blair usou a linguagem da teoria dos *stakeholders* em entrevistas e endereços públicos, oferecendo validação ao tema.

Por fim, no terceiro período, o da maturidade, viu-se aumento significativo na atenção à teoria, especialmente em questões sociais nos meios de gestão, levando a observações como não é muito longe para buscar a dizer que a teoria dos *stakeholders* varreu o campo em algum sentido. A extensa literatura produzida durante esse período ajudaram a produção de três artigos de revisão Stoney e Winstanley (2001), o qual revisou a teoria dos *stakeholders* em revistas sediadas no Reino Unido, Walsh (2004) realizou a revisão de três livros importantes sobre a teoria dos *stakeholders* e Kaler (2003, 2006) conduziu uma revisão em curso multi-prestação de teorias normativas dos *stakeholders*. Adicional, teve a edição de julho de 2007 do *Academy of Management Review*, na qual continha um tópico especial sobre as empresas como agentes sociais e incluiu cinco artigos com preceitos da teoria dos *stakeholders*.

Portanto, a partir desses períodos e revisões, no que se refere aos modelos teóricos, podem ser destacados os seguintes trabalhos: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984), Friedman e Miles (2002), Frooman (1999), Gomes (2004, 2005), Mainardes *et al.* (2010, 2011), Mitchell, Agle e Wood (1997), Reed *et al.* (2009) e Vieira (2010), os quais serão descritos na sequência.

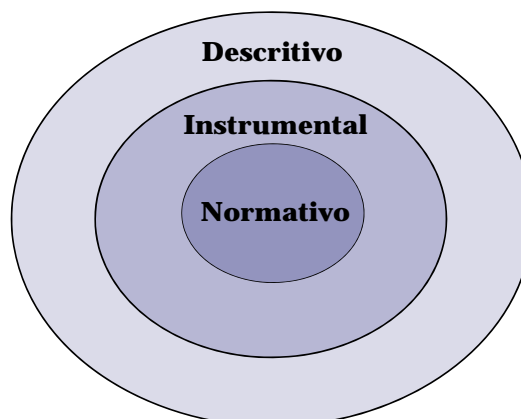
2.2.1 Associação dos Principais Modelos Teóricos

Antes de adentrar na associação dos modelos teóricos, faz-se necessário recorrer ao trabalho de Reed *et al.* (2009), haja vista que a análise de *stakeholders* tem significado distinto para algumas pessoas, e no intuito de superar estas divergências, os autores propõem uma tipologia visando conduzir as pesquisas com enfoque nos *stakeholders*.

Essa tipologia é justificada baseada no argumento de que os modelos teóricos até então vigentes têm o potencial de marginalizar grupos considerados importantes, resultados da polarização e da viabilidade que em longo prazo podem comprometer o apoio ao processo e este debate inclui muitas perguntas sobre a representação dos *stakeholders*, legitimidade, participação, poder e conhecimento (REED *et al.*, 2009). Nessa direção, evidenciam os aspectos de Donaldson e Preston (1995) à teoria dos *stakeholders*.

Para Donaldson e Preston (1995) a teoria dos *stakeholders* avançou e é justificada na literatura de gestão sobre os aspectos de base da sua precisão descritiva, força instrumental e validade normativa. Para superar a deficiência e confusão das bases teórica e prática, Donaldson e Preston (1995) desenvolvem uma disposição à teoria dos *stakeholders*, subdividindo-a em três aspectos: descritivo / empírico, instrumental e normativo (Figura 3).

Figura 3 – Três Aspectos da Teoria dos *Stakeholders*



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

Nesse contexto e a partir da figura 3 serão evidenciados os três aspectos:

1. *Descritivo*: a organização é vista como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos contendo valores intrínsecos. A teoria é usada para descrever características específicas como a natureza da organização, o modo como os administradores pensam sobre a administração, como as organizações são administradas, ou como os membros do conselho pensam sobre os interesses dos constituintes e comportamentos administrativos. Isso também é rotulado de “empírico”. Esse aspecto reflete e explica os estados passado, presente e futuro dos negócios e seus *stakeholders*, logo tem relações que são observadas no ambiente externo (DONALDSON; PRESTON, 1995).
2. *Instrumental*: esta abordagem estabelece um quadro para examinar conexões *ceteris paribus* (onde tudo é mais constante), entre a prática de administração de *stakeholder* e a realização de vários objetivos da *performance* empresarial (lucratividade, crescimento, etc.). É utilizada para identificar as ligações (ou falta de conexões) entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos tradicionais objetivos organizacionais. “Uma abordagem instrumental é essencialmente hipotética [...]” e “[...] se você quer alcançar (evitar) resultado X, Y, Z, então (não) adote princípios e práticas A, B, C” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 71). Esse aspecto geralmente explora em um curto espaço de tempo relações específicas de causa (a gestão dos *stakeholders*) e efeito (desempenho da organização e criação de valor).
3. *Normativo*: trata da identificação dos guias morais e/ou filosóficos (‘direitos’, ‘contrato social’ ou ‘utilitarismo’ são alguns exemplos) à administração das organizações. Essa abordagem é categórica, pois argumenta “(não) faça isso porque é a coisa certa (errada) a se fazer” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 71).

Dessa forma, na visão de Friedman e Miles (2006), as maiores contribuições à teoria dos *stakeholders* estão concentradas na visão normativa, a qual enfoca a relação e o debate entre o modelo de *stakeholders* (interessados) e *shareholders* (acionistas). Donaldson e Preston (1995) defendem também que a tese normativa é a mais forte, sendo a única capaz de providenciar justificativa epistemológica à teoria dos *stakeholders*. Nesse sentido, Reed *et al.* (2009) relatam que o aspecto descritivo serve apenas para descrever o fenômeno em estudo, sem muita contribuição, enquanto que é dado maior ênfase aos outros dois aspectos: normativo e instrumental da teoria dos *stakeholders*.

Embora a priorização de uma ou duas dimensões aconteça, as três visões desempenham papel importante na teoria, mas cada uma tem seu papel específico na metodologia e apesar de serem distintas, são apoiadas mutuamente e a normativa serve como

base fundamental à teoria em todas as suas formas (DONALDSON; PRESTON, 1995). Complementam que a visão normativa é o núcleo central e que as outras partes desempenhem um papel subordinado, os quais chamam de “casca” ou “envoltos” da teoria dos *stakeholders* – descritiva e instrumental (ver figura 3). De tal forma, isso não leva a rejeição das variantes instrumentais e descritivas, mas à recomendação de que as três bases sejam consideradas como alinhadas umas com as outras (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Na visão normativa os “*stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou material da atividade empresarial” e seus interesses têm valor intrínseco (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 67). Ainda, a teoria dos *stakeholders* não implica que todos devem estar igualmente envolvidos em todos os processos e decisões. Desse modo, na abordagem normativa, a análise dos *stakeholders* foi usada para legitimar as decisões que são feitas, através do envolvimento de pessoas chaves (REED *et al.*, 2009). Já as pesquisas instrumentais dos *stakeholders* são mais pragmáticas e em grande parte dedicada à compreensão de como as organizações, projetos e decisores políticos podem identificar, explicar e gerenciar o comportamento dos *stakeholders* para alcançar os resultados desejados (REED *et al.*, 2009).

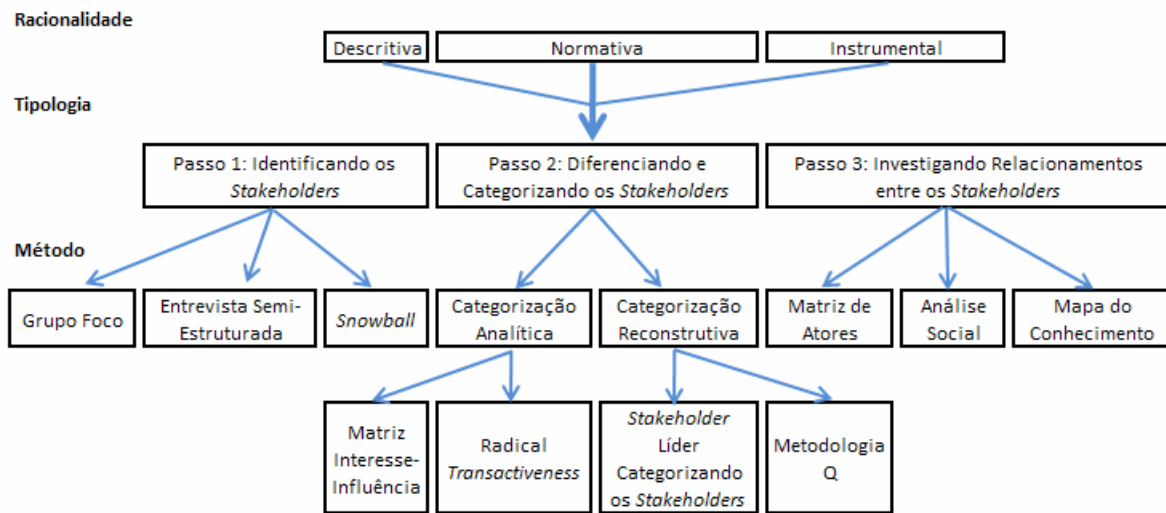
Contrapondo essa disposição, Freeman *et al.*(2010) rejeitam explicitamente a ideia de que se pode distinguir nitidamente entre as três visões da teoria dos *stakeholders*, na melhor das hipóteses, pode-se fazer distinções pragmáticas entre as partes da teoria dos *stakeholders*. Outro ponto é que a análise dos *stakeholders* em si não cria uma plataforma à negociação, mas pode ser usada com ferramenta para contribuir nessa negociação ou aprendizagem entre os *stakeholders* (REED *et al.*, 2009). Dessa forma, a análise pode facilitar uma abordagem “construtivista” à participação dos *stakeholders*, que reconhecem múltiplas perspectivas da “verdade”, onde a “realidade” é socialmente construída.

Ainda, a teoria dos *stakeholders* deve ir além da rejeição prática da gestão (servir apenas aos acionistas), mas sim a partir das justificativas normativas da teoria e baseada nas teorias gerais da ética filosófica, como por exemplo, o utilitarismo, ou em nível mais estreito nas teorias derivadas da noção de contrato social entre organização e sociedade (DONALDSON; PRESTON, 1995). Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* pode ser normativa com base na teoria evolutiva de propriedade. Para tanto, se uma teoria pluralista dos direitos de propriedade for aceita, então a conexão entre a teoria da propriedade e da teoria dos *stakeholders* torna-se explícita (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Por fim, a teoria dos *stakeholders* é gerencial e recomenda atitudes, estruturas e práticas, que em conjunto constituem uma filosofia de gestão dos *stakeholders*, e

ainda, que a teoria vai além da observação puramente descritiva (maior frequência) e que a noção na contribuição do desempenho econômico bem-sucedido é insuficiente para ficar sozinha como base à teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995). A partir destas argumentações Reed *et al.* (2009) sintetizam sua proposição da tipologia à análise dos *stakeholders* baseada nos aspectos já apresentados de Donaldson e Preston (1995). No segundo nível a tipologia foi segmentada em três processos: identificação; diferenciação e categorização; e investigação das relações existentes. Para cada etapa são indicados os métodos de coleta e/ou investigação mais usados, conforme figura 4.

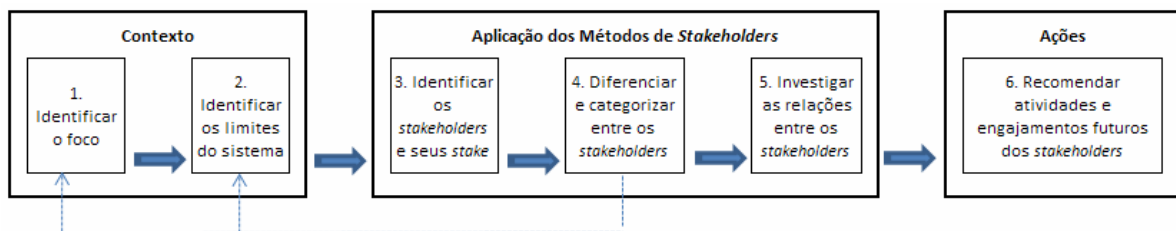
Figura 4 – Representação Esquemática da Racionalidade, Tipologia e Métodos à Análise dos *Stakeholders*



Fonte: Traduzido de Reed *et al.* (2009, p. 1936).

A partir destas três etapas de Reed *et al.* (2009), em geral, os modelos teóricos são associados visando a sequência contida na figura 5.

Figura 5 – Representação da Metodologia-Chave à Análise dos *Stakeholders*



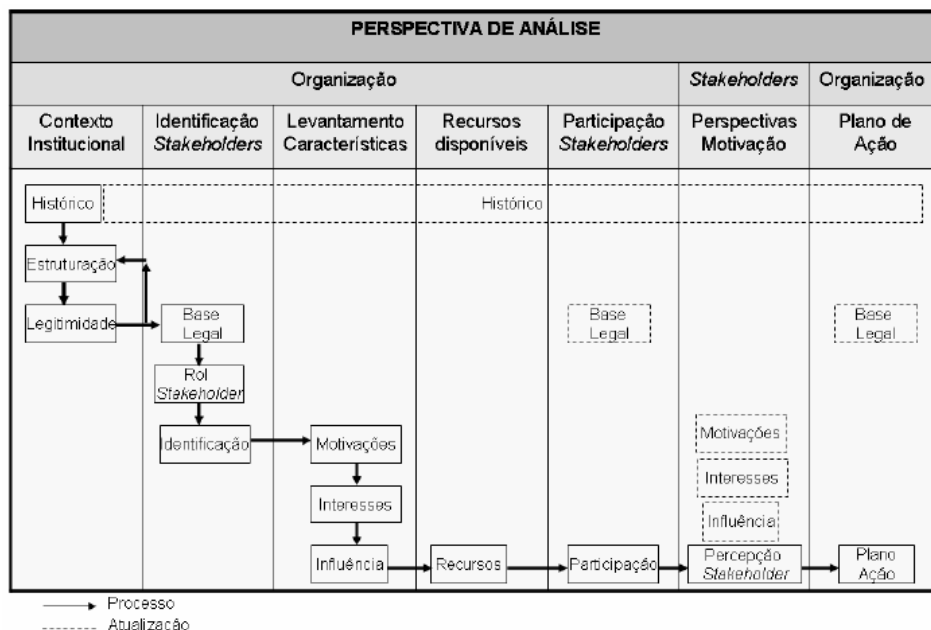
Fonte: Traduzido de Reed *et al.* (2009, p. 1947).

Assim, Reed *et al.* (2009) destacam que a análise dos *stakeholders* precisa começar por compreender o contexto em que está inserida (ver Contexto da figura 5). Somente em tal contexto específico é possível determinar aqueles que são afetados ou podem afetar as decisões relacionadas com as questões sob investigação (ver Aplicação dos Métodos de *Stakeholders* da figura 5). Finalmente, tem-se que a postura normativa que a análise dos *stakeholders* pode levar à concepção de estratégias e processos que representam de forma mais eficaz e envolvem os *stakeholders* no processo de decisão (ver Ações da figura 5).

Vale destacar que similar à tipologia de Reed *et al.* (2009), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) desenvolvem modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders*. Os autores apresentam a execução de três etapas: identificação prévia dos *stakeholders*, categorização dos grupos de interesse através do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) e por fim, o processo de priorização (ver item 2.2.1.2).

Vieira (2010) desenvolve um modelo de análise dos *stakeholders* para ser utilizados em órgãos públicos do turismo, no qual descreve uma perspectiva processual da análise de *stakeholders*. Para tanto o modelo possui sete etapas (descrição do contexto institucional, identificação dos *stakeholders*, levantamento das características dos mesmos, verificação dos recursos disponíveis e sua atuação, análise da perspectiva dos *stakeholders* e elaboração de um plano de ação para os *stakeholders*), que envolvem tanto a perspectiva da organização quanto a visão dos *stakeholders* (figura 6).

Figura 6 – Perspectiva Processual da Análise de *Stakeholders* em Órgãos Públicos Gestores do Turismo



Fonte: Vieira (2010, p. 158).

Segundo Vieira (2010), o modelo tomou como base a orientação de Chase, Siemer e Decker (2002) ao descrever as quatro etapas para análise de *stakeholders*: análise da situação atual; objetivo que a instituição possui com a participação dos *stakeholders*, selecionar o tipo de participação, selecionar um projeto em um contexto específico.

Quanto à perspectiva processual contida na figura 6, observa-se que os itens: histórico e base legal estão em quadro tracejado, pois devem ser regularmente atualizados, considerando que mudanças no ambiente político-institucional afetam tanto a composição dos *stakeholders* quanto as ações a serem realizadas, sendo assim importantes à realização de maneira eficiente e eficaz dos objetivos estratégicos organizacionais (VIEIRA, 2010). Por fim, “recomendou-se ainda, diferentemente do que ocorre nas pesquisas de análise de *stakeholders*, que fossem captados tanto a perspectiva da organização em foco quanto a dos *stakeholders*” (VIEIRA, 2010, p. 161).

2.2.1.1 Identificação dos *stakeholders*

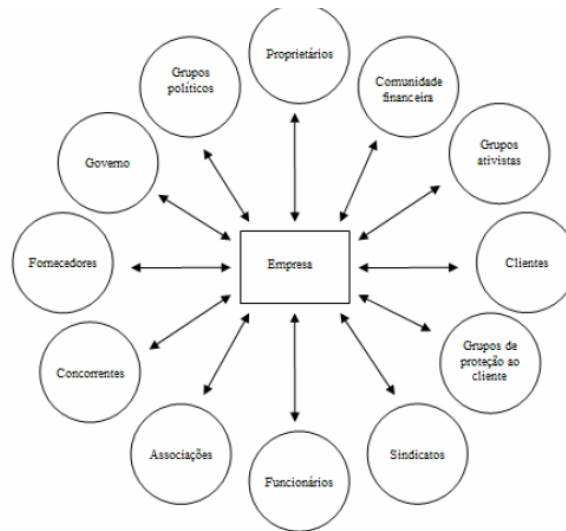
Freeman (1984) é considerado por muitos autores o “pai” da teoria dos *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). A intenção inicial de Freeman (1984) era de oferecer uma abordagem pragmática à estratégia e que as organizações fossem conhecedoras de seus *stakeholders*, visando alcançar um desempenho superior.

Para Frooman (1999) a abordagem dos *stakeholders* trata de grupos ou indivíduos que podem afetar a organização e do comportamento administrativo apresentado em resposta a esses grupos ou indivíduos. O fenômeno que Freeman (1984) procurou explicar foi a relação da organização com seu ambiente externo e o seu comportamento dentro desse ambiente.

No nível mais simples, a teoria dos *stakeholders* tem sido defendida com uma alternativa à teoria das organizações baseada nos acionistas. Sendo assim, a tese fundamental dos *stakeholders* baseia-se no argumento de que as organizações devem ser geridas no interesse de todos os seus *stakeholders*, não só no interesse dos acionistas (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

Freeman (1984) representa o modelo de *stakeholder*, no qual a organização é o ponto central de uma roda e os *stakeholders* são as extremidade do raio ao redor da roda, denominado de sistema *hub and spoke* (figura 7). Estabece um mapa dos *stakeholders* e suas categorias, as quais podem ser subdivididas, tornando cada vez mais estreita a identificação.

Figura 7 – Mapa dos *Stakeholders* da Organização



Fonte: Traduzido de Freeman (1984, p. 55).

Para Fassin (2009) o modelo de Freeman (1984) foi possivelmente inspirado por um método elaborado a partir das ciências sociológicas, intitulado de sociograma, que visualiza a frequência de interações entre indivíduos ou grupos. A abordagem de Freeman de *stakeholder* foi nitidamente estratégica no conteúdo, porque as considerações dos *stakeholders* foram vistas como tendo um papel instrumental na melhora do desempenho da organização (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). E ainda o mapa apresentado por Freeman (1984), do qual origina o modelo de *stakeholder* contrasta explicitamente com o modelo convencional clássico de entrada-saída em todas as suas variações (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Contudo, Freeman (1984) destacou que a abordagem de *stakeholder* na época fazia-se necessária, haja vista as turbulências enfrentadas pelas organizações. Nesse contexto, Freeman (1984) procurava relacionar a turbulência que as organizações viviam com a necessidade de um novo paradigma gerencial e conceitos novos. Além disso, o modelo de gestão voltado para os *stakeholders* é constituído por três níveis de análise: o racional que consiste no mapeamento dos *stakeholders*; o processo que visa o entendimento do ambiente e o transacional que busca entender as formas de interação entre os *stakeholders* e organização.

Como crítica, Frooman (1999) destaca que a definição de *stakeholder* originalmente de Freeman (1984), embora amplamente utilizada, incentiva à introspecção, ou seja, implica dois tipos de intervenientes (estratégica e moral) e uma maneira de ver os *stakeholders* em termos de dois raios. Desse modo, a ênfase na gestão dos *stakeholders* torna a abordagem unidirecional na natureza, com relações de vantagens do ponto de vista da

organização. Assim, no intuito de não marginalizar nenhum *stakeholder* no processo de identificação (etapa 1), Reed *et al.* (2009) recorrem ao modelo de Diagrama de Raios de Chevalier e Fivelas (2008), conforme figura 8.

Figura 8 – Diagrama de Raios para Classificar os *Stakeholders*

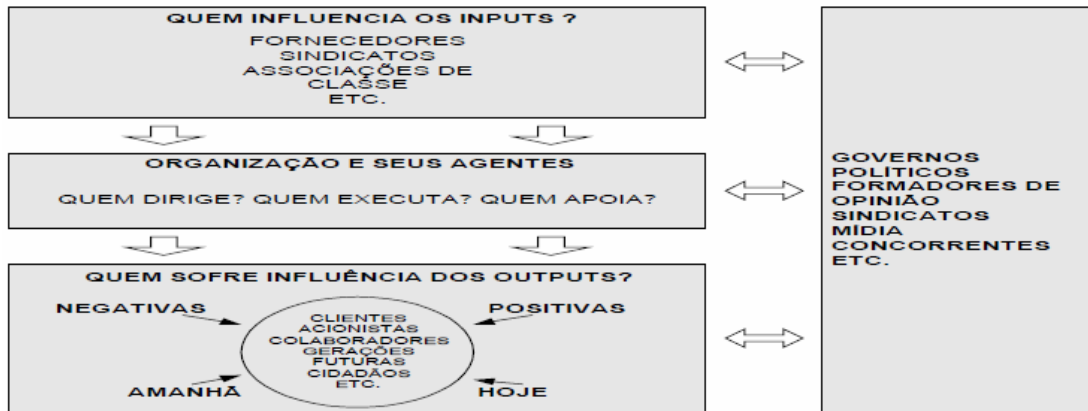


Fonte: Traduzido de Chevalier e Fivelas (2008 *apud* REED *et al.*, 2009, p. 1938).

O diagrama tem como objetivo identificar e classificar os *stakeholders* de acordo com o grau de afetar e/ou ser afetado pela ação e/ou problema da organização. Deste modo, pode ser classificado em: só afetando, somente afetado ou os dois ao mesmo tempo (afetando e afetado). Concomitante a essa análise, tem o nível de alcance, dividido em três: forte/intenso, moderado ou pouco/fraco. No diagrama os *stakeholders* são priorizados a partir da intensidade que a ação da organização os afeta.

No modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), na primeira etapa identificação prévia dos *stakeholders* são elencados quatro subgrupos: aqueles que são influenciados ou influenciam as ações das empresas através dos *inputs*, dos *outptus*, das operações internas da organização e por meio do macroambiente (figura 9). Assim, por meio do processo de *brainstorming* os gestores listam quais são os atores que podem direta ou indiretamente influenciar a formulação dos objetivos da organização.

Figura 9 – Visualização dos Potenciais Stakeholders



Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 4).

Outra contribuição à identificação é elucidada por Frooman (1999), o qual argumenta que o desenvolvimento da análise de *stakeholders* deve responder a três questões:

- Quem são eles? Essa questão refere-se aos atributos e características dos *stakeholders*, por exemplo: genéricos ou específicos de Carroll (1989 *apud* FROOMAN, 1999); primário ou secundário de Clarkson (1995 *apud* FROOMAN, 1999) e Freeman (1984); latentes, expectantes ou definitivos de Mitchell, Agle e Wood (1997) – esse último é considerado por Frooman (1999) como o trabalho mais abrangente;
- O que eles querem? Essa questão concentra-se nas finalidades e objetivos dos *stakeholders*, por exemplo: Wood (1994 *apud* FROOMAN, 1999) sugeriu vários esquemas de categorização para estes interesses dos *stakeholders*, incluindo concreto e simbólico, econômico e social, e local, nacional e internacional – nesse sentido, Frooman (1999) evidencia a hipótese de que a teoria dos *stakeholders* é sobre gestão de conflitos potenciais, decorrentes de interesses divergentes;
- E por fim, como eles vão tentar conseguir o que querem? Essa questão refere-se aos meios e métodos utilizados pelos *stakeholders*, por exemplo: boicotes, vinganças e reações do mercado para tais estratégias.

2.2.1.2 Diferenciação e categorização entre os *stakeholders*

Na visão de Reed *et al.* (2009) a análise dos *stakeholders* pode ser melhorada através da diferenciação e categorização dos *stakeholders* (etapa 2). Assim, os métodos para caracterizar e classificar os *stakeholders* tende a seguir duas abordagens gerais: categorização analítica de cima para baixo ou métodos de reconstrução de baixo para cima.

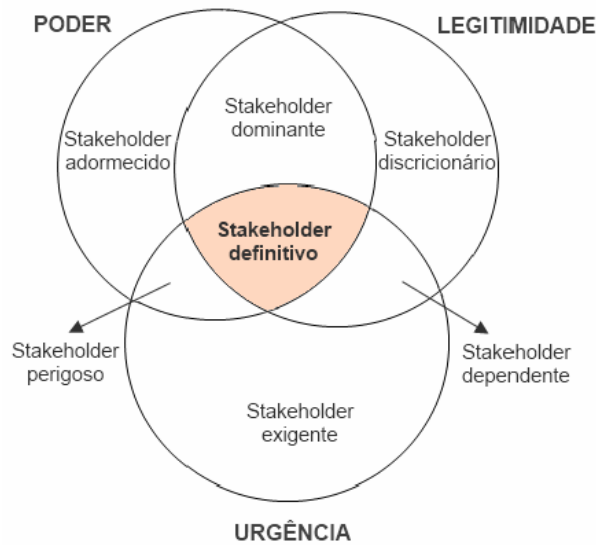
As categorizações analíticas são “um conjunto de métodos em que a classificação dos *stakeholders* é feita por aqueles que realizam a análise com base em suas observações do fenômeno em questão e embutem uma perspectiva teórica sobre como funciona o sistema” (REED *et al.*, 2009, p. 1938). Enquanto que o método de reconstrução permite a categorização e parâmetros a serem definidos pelos próprios *stakeholders*, de modo que a análise reflète suas preocupações de forma mais estreita (REED *et al.*, 2009).

Além disso, Mitchell, Agle e Wood (1997) no intuito de produzir tal diferenciação entre os *stakeholders* defendem o modelo de saliência sustentado em três atributos: poder (referindo-se ao poder dos *stakeholders* de influenciar a empresa, ou seja, o poder que diferentes *stakeholders* afetados por uma determinada questão têm de influenciar a relação entre eles); legitimidade (refere-se à legalidade do *stakeholder* no relacionamento com a empresa, ou seja, refere-se à percepção de que as reivindicações dos *stakeholders* são legítimas) e urgência (refere-se à urgência do *stakeholder* de reivindicação na empresa, ou seja, tem a ver com a urgência das reivindicações de diferentes *stakeholders*).

Segundo Friedman e Miles (2006), o modelo de saliência dos *stakeholders* inclui o poder de negociação dos *stakeholders*, a legitimidade no relacionamento com a organização e a urgência no atendimento às suas solicitações. Para Gomes (2004) as três dimensões de Mitchell, Agle e Wood (1997) foi relatada da seguinte maneira: o poder sugere que fosse provável resultar de três dimensões contextuais (poder normativo, poder coercitivo e poder utilitário); a urgência possui muitos significados, mas nos termos de gerência dos *stakeholders* pode-se ver em consequência da sensibilidade e da criticidade do tempo; e a legalidade é considerada uma dimensão crítica na identificação de um *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) destacam que se faz necessária uma teoria de identificação de *stakeholders* que possa separar com segurança os que são daqueles que não são *stakeholders*. Assim, ao associar os atributos (poder, legitimidade e urgência) fazem a classificação dos *stakeholders* (figura 10). A classificação faz a divisão em oito tipos: adormecido, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*; agrupados em três grupos de classes: latentes, expectantes e definitivos.

Figura 10 – Modelo de Saliência dos *Stakeholders*



Fonte: Traduzido de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 872).

O grupo da classe dos latentes compreende os *stakeholders* que possuem apenas um atributo (ver adormecido, exigente e discricionário da figura 10). O que possui apenas o atributo do poder é o *stakeholder* adormecido, sendo sua característica o fato de ter o poder de impor sua vontade na empresa, mas sem a legitimidade e a urgência, esse poder não é usado. O que possui apenas o atributo da legitimidade é o *stakeholder* discricionário, que por não ter poder nem urgência, os administradores não sofrem pressão para atender às suas necessidades, entretanto eles são o principal público-alvo para receber ajudas filantrópicas. Já o que possui apenas o atributo da urgência é o *stakeholder* exigente que, por não ter poder nem legitimidade, acaba sendo uma classe que incomoda os administradores, são como uma “pedra no sapato” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O grupo da classe dos expectantes é formado pelos *stakeholders* que possuem dois atributos simultaneamente (ver perigoso, dominante e dependente da figura 10). Quando o *stakeholder* possui tanto poder quanto legitimidade é chamado de *stakeholder* dominante. Esse *stakeholder* tem a atenção dos administradores devido a sua influência adquirida pelos seus atributos, mas eles não consistem nos *stakeholders* aos quais os administradores devem especialmente se dedicar. O *stakeholder* que possui legitimidade e urgência é denominado *stakeholder* dependente, pois devido à falta de poder, esses *stakeholders* dependem de outros para que suas vontades sejam atendidas. Já aqueles *stakeholders* que possuem poder e urgência são denominados de *stakeholders* perigosos, pelo fato de que esses tendem a ser coercitivos e possivelmente violentos, tornando-os literalmente perigosos para a organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O terceiro e último grupo de classe é a dos *stakeholders* definitivos (ver definitivo da figura 10). Eles possuem os três atributos simultaneamente (poder, legitimidade e urgência), e quando isso ocorre, os administradores devem dar prioridade às reivindicações desses *stakeholders* e atendê-los imediatamente. O fato comum de acontecer é o caso de um *stakeholder* dominante adquirir o atributo de legitimidade e tornar-se um *stakeholder* definitivo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na visão de Mainardes *et al.* (2011), o modelo de saliência dos *stakeholders* apresenta três vantagens: é político (considera a organização como resultante de interesses conflitantes e desiguais); é operacionalizável (qualifica os *stakeholders*) e é dinâmico (considera as mudanças de interesses no espaço tempo social). Para Mitchell, Agle e Wood (1997) o modelo proposto é dinâmico por três aspectos: os três atributos são variáveis (e não estáticos ou em estado estacionário); os atributos são socialmente construídos (e não objetivos); nem sempre os *stakeholders* têm consciência de possuírem um ou mais atributos.

Contribuindo com o modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997), Friedman e Miles (2006) afirmam que determinados tipos de *stakeholders* têm a possibilidade de impactar em maior grau às organizações, quando comparados aos *stakeholders* que possuem os três atributos. Nesse sentido, os fatores determinam o quanto à gestão dará atenção aos vários *stakeholders* (FREEMAN *et al.*, 2010) e para tanto faz necessário estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta) que a atenção da gestão deve ser voltada aos *stakeholders* (DELGADO, 2011), conforme figura 11.

Figura 11 – Nível de Prioridade Despendida aos *Stakeholders*



Fonte: Delgado (2011, p. 33).

Nesse espírito, Mitchell, Agle e Wood (1997) a partir da síntese de cerca de 20 diferentes estudos sobre a identificação dos *stakeholders*, concluíram que os gerentes prestam atenção aos *stakeholders* que têm poder em relação à organização, são considerados legítimos (socialmente aceito e esperado) e pode reunir urgência (tem reivindicações e críticas

sensíveis ao tempo). Desse modo, “[...] quanto mais um *stakeholder* apresenta as dimensões poder, legitimidade e urgência, mais ele se torna merecedor de atenção” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 860) da organização. Logo, apenas um atributo ou dois não asseguram a preponderância de um *stakeholder*.

Dessa forma, na visão de Mitchell, Agle e Wood (1997), a abordagem dos *stakeholders* tem sido fundamental à compreensão da organização sobre seu papel e responsabilidade para com *stakeholders*. Nesse sentido, a organização pode escolher duas direções para administrar seus *stakeholders*: através de um sistema centralizado (sobrevivência por meio do controle de danos econômicos) ou por um sistema aberto (visando à participação de todos) (JUNQUEIRA; WADA, 2011).

Como crítica, Mainardes *et al.* (2011) destacam que a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) apresenta algumas limitações. Dentre elas apontam: a necessidade de ampliação da quantidade de estudos quantitativos que de fato testem o modelo; a superação da atribuição binária de mensuração dos atributos (tem ou não tem poder, legitimidade ou urgência); não investigam a intensidade dos atributos; e ainda, não é clara a priorização entre vários *stakeholders* enquadrados na mesma categoria e como proceder a diferenciação.

Assim, “[...] estas limitações são devidas, principalmente, a falta de uma escala que possa determinar qual o *stakeholder* que efetivamente tem poder e/ou legitimidade e/ou urgência” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 8) ou a intensidade do atributo e “[...] parece ser uma lacuna no modelo *Stakeholder Salience*” (MAINARDES *et al.*, 2010, p. 26).

Fato esse é “corrigido” nas matrizes de poder, urgência e legitimidade apresentadas no modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders* a partir de critérios quantificáveis de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Portanto, na visão de Mainardes *et al.* (2010, p. 12), o modelo de saliência dos *stakeholders* “[...] apesar de ser um modelo teórico simples e claro, sua operacionalização deve ainda ser discutida”.

Desse modo, no que tange a operacionalização e a superação das limitações apresentadas por Mainardes *et al.* (2010, 2011), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 4) destacam que “após identificados os grupos de atores, outra grande dificuldade encontrada na implementação dos modelos baseados em *stakeholders* está na pouca capacidade de se identificar e reconhecer suas demandas e capacidade de influência”. Frooman (1999) compartilha dessa inquietação.

Nesse contexto, por meio do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) criam critérios quantificáveis para mensurar os três atributos do modelo de saliência. No quadro 2 é mostrado que o poder vai desde a escala de

força física, pela utilização de meios coercitivos, até o reconhecimento e estima, por meios simbólicos, enquanto que, como é visto no quadro 3, o critério de legitimidade é mensurado pela matriz de desejabilidade, onde os *stakeholders* devem atribuir valores de um (ações percebidas como indesejáveis) a cinco (como ações altamente desejáveis) e por último, como é ilustrado no quadro 4, o critério de urgência é definido de forma semelhante ao de legitimidade, com uma escala de mensuração que vai de um (atribuído aos casos onde o atraso é totalmente aceitável) até cinco (onde o atraso é totalmente inaceitável).

Os quadros 2, 3 e 4 demonstram respectivamente as matrizes de poder, legitimidade e urgência, nas quais cada variável é atribuído um peso específico, quando for o caso, formando a intensidade que cada *stakeholder* possui. É mensurado por uma escala de Likert, a qual varia de 1 (muito baixo, inaceitável, indesejável etc.) até 5 (muito alto, totalmente aceitável, totalmente desejável etc.).

Quadro 02 – Matriz de Poder

GRAUS DE PODER	RECURSOS DE PODER							Grau de Poder
	Meios coercitivos		Meios utilitários (recursos)				Meios simbólicos	
	Força Física X1 P1	Armas X2 P2	Material e físico X3 P3	Financeiro X4 P4	Logístico X5 P5	Tecnológico e intelectual X6 P6	Reconhecimento e estima X7 P7	
PESO ATRIBUÍDO Grau de Sensibilidade 1, 2, 3, 4 ou 5								
<i>Stakeholder 1</i>								
<i>Stakeholder 2</i>								
<i>Stakeholder n</i>								

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 6).

A classificação do grau de poder (GP) dos atores deve ser realizada segundo uma escala de disponibilidade do recurso, onde são avaliados os recursos de poder a disposição de cada ator e para essa dimensão, o grau final será um índice composto pela sensibilidade da organização a cada um dos recursos ponderado pelo *quantum* deste recurso pode ser detido pelo ator (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000). Assim, o “[...] grau de poder de cada *stakeholder* identificado pode então ser calculado a partir de uma média dos escores atribuídos aos recursos, ponderada pelos respectivos pesos” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 7).

Logo, para a mensuração de legitimidade ocorre a partir de duas variáveis componentes ou graus de desejabilidade das ações do ator, para a organização (nível de

legitimidade microsocial) e para a sociedade (legitimidade macrosocial) (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000), conforme quadro 3.

Quadro 3 – Matriz de Legitimidade

Grau de desejabilidade dos atores	Níveis de desejabilidade		Grau de Legitimidade Total $GL = (L_o + L_s) / 2$
	Para a organização L_o	Para a sociedade L_s	
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

“O grau de desejabilidade total dos atores é calculado pela média entre os níveis de desejabilidade atribuído ao ator frente à organização e frente à sociedade” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 8). Assim, existe uma ponderação neste cruzamento, o qual reflete a ideia de que a legitimidade à organização deve fazer sentido no contexto da legitimidade social e, desse modo, a influência ou demanda de um ator será tão mais legítima à organização quanto mais legítimas forem suas ações para a sociedade.

Por fim, tem-se a matriz de urgência, varia desde a sensibilidade temporal, da não aceitação do atraso e da criticalidade ou importância do clamor tendo em vista a possibilidade de dano à propriedade, sentimento, expectativa e exposição (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000), conforme quadro 4.

Quadro 4 – Matriz de Urgência

Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência		Grau de Urgência Total $GU = (S+C) / 2$
	Sensibilidade temporal - S	Criticalidade C	
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

“O grau de urgência total dos atores é calculado pela média entre os níveis de sensibilidade temporal e criticalidade percebidos. Um ator terá tanto mais o atributo da urgência, quanto mais críticas e sensíveis temporalmente forem suas demandas” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 8). Na terceira etapa, a da priorização, a avaliação feita na fase anterior é contabilizada (ver quadro 5) e chega-se ao resultado de quais atores serão priorizados nas ações da organização (ver quadro 6).

Quadro 5 – Matriz de Classificação

	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

Portanto a classificação de cada *stakeholder* se dá em função do escore obtido segundo as três dimensões – GP, GL e GU (ver quadro 5) e sua comparação em relação à constante de criticidade k (quadro 6). A constante de criticidade k ou ponto de corte para a categorização dos *stakeholders*, poder ser definida de duas maneiras: primeiro pode optar pela média geral dos dados somados com a média dos desvio padrão dos três atributos (GP, GL e GU); ou pode ser definido de forma arbitrária, com base no entendimento de um bom ponto de corte (ALMEIDA, FONTE FILHO; MARTINS, 2000).

Quadro 6 – Combinações de Escores e Categorias dos *Stakeholders*

$GP \geq k; GU < k; GL < k$	Discricionário
$GP < k; GU \geq k; GL < k$	Exigente
$GP < k; GU < k; GL \geq k$	Adormecido
$GP \geq k; GU \geq k; GL < k$	Perigoso
$GP \geq k; GU < k; GL \geq k$	Dominante
$GP < k; GU \geq k; GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k; GL < k$	Irrelevante (não-stakeholders)

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

Vale destacar ainda que de forma diferente a Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) apesar de utilizar as categorias de poder, legitimidade e urgência desenvolvidas pelos primeiros, cria uma escala com os respectivos pesos para cada grau de atributo com o intuito de mensurar seus impactos. Sendo assim, diferencia-se do modelo de saliência dos *stakeholders*, que se preocupa em entender se o *stakeholder* possui os atributos (poder, legitimidade e urgência), sem de fato analisar o grau, intensidade ou peso destes atributos na influência à organização, conforme já foi mencionado como crítica ao modelo de saliência dos *stakeholders*, na mensuração binária e na não relevância da intensidade de posse do referido atributo (MAINARDES *et al.*, 2010, 2011).

Ainda, esse modelo adota “[...] uma visão pluralista da organização, ao considerar seus objetivos como uma resultante de interesses desiguais e eventualmente

conflitantes” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 5). Enfatiza-se, que as organizações públicas, organizações não-governamentais, partidos políticos, clubes, escolas, condomínios, associações diversas, enfim, são inúmeros os modelos de organizações para os quais o modelo *shareholder* não se aplica, mas às quais a teoria dos *stakeholders* pode ser de grande utilidade (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000).

Enquanto que do ponto de vista da teoria das organizações, “a principal contribuição da teoria dos *stakeholders* é de incorporar outras formas de racionalidade e uma visão pluralista sobre os interesses em jogo na constituição dos objetivos e padrões de comportamento de uma organização” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 13).

Outra tentativa de superar as limitações do modelo *stakeholder salience* é elucidada por Mainardes *et al.* (2010, 2011), os quais desenvolvem um “novo” modelo de classificação dos *stakeholders* organizacionais. Mainardes *et al.* (2011) propõem uma classificação dos grupos de *stakeholders* organizacionais, o qual está baseado no modelo de desenvolvimento teórico de Wheten (1989). Nesse sentido os *stakeholders* podem ser classificados em seis grupos de acordo com a influência mútua que estabelecem com a organização: regulador, controlador, dependente, passivo, parceiro e não *stakeholder*. Em trabalho anterior, Mainardes *et al.* (2010) nomeia o *stakeholder* controlador como mandatário. Por fim, devem-se investigar as relações existentes entre os *stakeholders*, evidenciadas no tópico a seguir.

2.2.1.3 Investigação das relações existentes entre os *stakeholders*

Uma abordagem de investigação da influência dos *stakeholders* na estratégia organizacional é apresentada por Frooman (1999) e na visão de Freeman *et al.* (2010), utiliza a teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978), para identificar quatro tipos de estratégias de influência dos *stakeholders*: retenção, uso, direta e indireta (conforme detalhados nos parágrafos subsequentes).

Frooman (1999) propõe a existência da relação do recurso, no qual alguém (ou alguma organização) é dependente de alguém (ou de alguma organização). Nesse contexto, Frooman (1999) objetiva construir modelo de influências estratégicas dos *stakeholders* que chama a atenção para a parte inexistente da teoria dos *stakeholders* (que tipo de influências e quais os fatores determinantes na escolha de uma influência) e ainda, permitir aos gestores o melhor entendimento e administração do comportamento do *stakeholder*. Desse

modo, “para ser significativo e estabeleça uma intenção firme sobre o gerenciamento de seus *stakeholders*, então, a teoria dos *stakeholders* precisa ser capaz de colocar as empresas em seu próprio contexto [...]” (FROOMAN, 1999, p. 192).

Sob esse prisma, Frooman (1999) destaca, se o que uma organização deve fazer é, em parte, determinado pelo que seus *stakeholders* vão fazer, precisa-se então de um relato do que seus *stakeholders* farão. Portanto, para que a teoria dos *stakeholders* seja realmente útil para uma organização tentar gerir os seus *stakeholders*, deve apresentar um relato de como os *stakeholders* tentam gerir uma empresa. Logo, a partir da visão da relação entre dois atores (organização e *stakeholder*), pode-se dizer tanto ou mais sobre como os atores vão interagir com os atributos individuais desses atores.

Frooman (1999) divide sua justificativa em quatro partes: primeiro, destaca que a base de compreensão e ponto de partida das influências dos *stakeholders* está na teoria dos sistemas abertos (ou seja, como entidades externas podem influenciar o comportamento de uma organização). Na sequência, justifica a escolha da teoria da dependência de recursos, porque o poder é o argumento central (as organizações não são autossuficientes e desse modo o ambiente deve ser invocado para prestar apoio).

No segundo argumento, usa a teoria da dependência de recursos para gerar quatro tipos de influências estratégicas – retenção, uso, direta e indireta. No terceiro argumento, emanam quatro tipos de relações entre a organização e *stakeholder* – poder na organização, alta interdependência, baixa interdependência e poder nos *stakeholders*. E por último, demonstra que a teoria da dependência de recursos fornece argumento para o mapeamento dos tipos de influências estratégicas sobre os tipos de relacionamentos, o qual é considerado, na sua visão, como um fator determinante da escolha da influência estratégica.

Para definição dos tipos de estratégias de influência, Frooman (1999) separa em dois grupos: no primeiro grupo têm-se os tipos de controle de recursos, sobre os seguintes aspectos: determinar se a empresa obtém os recursos que necessita e se podem utilizar os recursos na forma que quer. A estas duas formas de manipulação dos recursos, Frooman (1999) atribuiu como estratégia de retenção (pode reter o recurso, ou também, ameaçar a retenção, ou simplesmente boicotar) e estratégia de uso (o *stakeholder* continua a fornecer o recurso, porém estabelece restrições). Essas estratégias são utilizadas, na visão de Frooman (1999), quando o *stakeholder* exige que a empresa mude alguns de seus comportamentos.

Nesse sentido, a estratégia de retenção é usada quando o poder está desequilibrado e mais para o lado do *stakeholder* e a estratégia de uso é usada quando o poder

está mais equilibrado entre os dois (*stakeholder* e organização). Assim, os gastos são melhores divididos.

O segundo grupo, tipos de vias de influência, centra-se no caminho que uma segunda fonte de poder pode influenciar a relação com o *stakeholder* que fornece os recursos à organização. Assim, Frooman (1999) se refere aos caminhos das estratégias diretas (aquela que o *stakeholder* manipula o fluxo de recursos à organização) e indiretas (promove uma ação indireta à empresa alvo, normalmente é aquela em que o *stakeholder* utiliza-se de um aliado, que em geral, detém o poder de manipular o fluxo de recursos à organização – utilizando da estratégia de retenção ou uso). Logo, apresenta o modelo a partir de duas matrizes – tipologia das relações de recursos (quadro 7) e tipologias das influências estratégicas (quadro 8) – e destaca que o poder é um determinante central nos resultados, caso haja situações entre *stakeholder* e a organização encontrar-se em interesses opostos.

Quadro 7 – Tipologia das Relações de Recursos

		O Stakeholder é dependente da Empresa?	
		Não	Sim
A Empresa depende do Stakeholder?	Não	Baixa Interdependência	Poder da Empresa
	Sim	Poder do Stakeholder	Alta Interdependência

Fonte: Traduzido de Frooman (1999, p. 199).

No quadro 7, cada eixo relaciona-se com a dependência, a qual pode variar de baixa a alta. Nesse sentido, a dependência é traçada como uma variável dicotômica, de tal forma que cada parte é ou não é dependente de outra. Logo, o eixo horizontal tem a ver com a dependência dos *stakeholders* sobre a organização e o eixo vertical, ao contrário, demonstra a dependência da organização sobre os *stakeholders*.

Frooman (1999) demonstra como a teoria da dependência de recursos sugere a relação na direção da escolha estratégica. Complementa que quanto mais a organização for sensível a influência externa dos seus *stakeholders* (dependência), mais serão traçadas estratégias diretas, e ao contrário, se for baixo o nível de dependência da organização, os *stakeholders* procurarão alternativas com estratégias indiretas para influenciar a organização. Desse modo, apresenta a tipologia das influências estratégicas conforme quadro 8.

Quadro 8 – Tipologia das Influências Estratégicas

		O Stakeholder é dependente da Empresa?	
		Não	Sim
A Empresa depende do Stakeholder?	Não	Indireta / Retenção (Baixa Interdependência)	Indireta / Uso (Poder da Empresa)
	Sim	Direta / Retenção (Poder do Stakeholder)	Direta / Uso (Alta Interdependência)

Fonte: Traduzido de Frooman (1999, p. 200).

Frooman (1999) construiu tipologia baseado nos pressupostos apresentados nas escolhas estratégicas, o qual gerou uma matriz 2x2 de estratégias, contendo quatro possibilidades e em virtude das circunstâncias cada uma será escolhida e utilizada. Portanto, a célula de alta interdependência é de interesse particular. O senso comum também pode sugerir que, em relacionamentos com alta interdependência, os custos que acompanham as mudanças de comportamento serão compartilhados por ambas as partes (FROOMAN, 1999). Por fim, Frooman (1999, p. 202) recomenda uma proposição para cada célula:

- Proposição 1: Quando a relação é de baixa interdependência, o *stakeholder* irá escolher uma estratégia de retenção na fonte indireta de influenciar a organização.
- Proposição 2: Quando a relação é marcada pelo poder na organização, os *stakeholders* vão escolher uma estratégia de uso indireto de influência da organização.
- Proposição 3: Quando a relação é marcada pelo poder nos *stakeholders*, o *stakeholder* irá escolher uma estratégia de retenção direta na fonte para influenciar a organização.
- Proposição 4: Quando a relação é de alta interdependência, o *stakeholder* irá escolher uma estratégia de utilização direta de influenciar a organização.

Em síntese, Frooman (1999) sugere: quatro tipos de influências estratégicas (retenção, uso, direto e indireto); quatro tipos de relações de dependência de recursos (alta e baixa interdependência, poder centrado na organização ou no *stakeholder*); e que o (des)equilíbrio de poder implícito na relação determinará qual estratégia deverá ser usada. Outra contribuição nos relacionamentos entre os *stakeholders* é visualizada no modelo de Friedman e Miles (2002), pois enfatizam uma perspectiva contratual. Friedman e Miles (2002) elaboraram com base no modelo de Archer (1995, 1996) um modelo de análise dos *stakeholders*, visando distinguir os diferentes tipos. O modelo demonstra dois focos em relações aos *stakeholders* da organização e aos intermediários institucionais (sociais e culturais) entre eles, diferenciado por lógicas situacionais.

Assim, da adaptação do modelo de Archer, foram diferenciadas quatro configurações estruturais, aceitando-se as suas lógicas situacionais (quadro 9). Tem-se implícito ainda a teoria do contrato para sustentar a legalidade dos *stakeholders*, sendo que há contratos distintos para cada interação, organização e *stakeholder* que estão associadas a cada configuração estrutural.

Quadro 9 – Configurações e Formas de Associação Contratual e Ações Estratégicas dos *Stakeholders*

	Necessário	Contingente
Compatível	A Explícito / Implícito Reconhecidas / Defensiva	B Implícito / Reconhecido Oportunista
Incompatível	D Explícito / Implícito Reconhecidas / Compromisso	C Sem Contrato Eliminação

Fonte: Traduzido de Friedman e Miles (2002, p. 7).

Nesse sentido, Friedman e Miles (2002) descrevem que contratos são entendidos como os relacionamentos incorporados com algum grau de liberdade e de acordo com pelo menos alguns dos interesses dos contratantes. O tipo ideal de contrato é incorporado sem coerção ou constrangimento e deve ser benéfico a todas as partes (embora não necessariamente igualmente benéficos). De acordo com Friedman e Miles (2002) os contratos podem ser classificados em: contratos reconhecidos explícitos (escrito ou verbal, podem ser através de um terceiro); contratos reconhecidos implícitos (reconhecidos pelas partes envolvidos e/ou outro significativos, tais como os governos ou reguladores ou sócios); contratos não reconhecidos implícitos (não reconhecidos pelos envolvidos, mas reconhecidos por determinado grupo – como acadêmicos e ativistas); e nenhum contrato.

Logo, o modelo proposto por Friedman e Miles (2002) fornece uma estrutura que permite a análise de como e por que ocorrem as mudanças na relação da organização e *stakeholders*. A mudança pode ocorrer em todo o sentido, sendo que geralmente ocorrem: mudanças institucionais, em que os fatores contingenciais emergem; mudança das “ideias” das organizações e interesses materiais de uma ou outra parte.

Ainda, no que tange a investigação das influências dos *stakeholders* nas organizações públicas, tem-se o modelo de Gomes (2004, 2005). Assim, Gomes (2005) objetiva iniciar uma discussão a respeito da praticidade e o futuro emprego da teoria dos *stakeholders*, visando explicar as relações entre organizações públicas e privadas no Brasil,

nas quais as pessoas, grupos e outras organizações estejam aptos a exercerem influências nos processos de tomada de decisão.

Para tanto, Gomes (2004) propõe instrumento de pesquisa para explorar as influências dos *stakeholders* nas organizações públicas, baseado na revisão de literatura de Oliver (1991). Nesse sentido, descreve que a justificativa principal é o fato de que uma organização a fim de sobreviver, necessita controlar as variações em seu ambiente técnico e institucional. Argumenta ainda, que se trata de uma proposta baseada na recompilação de paradigmas filosóficos e operacionais de outras pesquisas no campo das ciências sociais: o qualitativo *versus* quantitativo, positivismo *versus* construtivismo e indutivo *versus* o dedutivo (GOMES, 2005). Resulta na combinação de investigações sobre a identificação dos *stakeholders* e a importância nas organizações públicas de natureza diferenciada, tais como serviços de saúde, serviços de educação e organizações públicas em geral (GOMES, 2004).

Para Gomes (2005) os principais problemas no processo de gestão dos *stakeholders* são: identificar os principais *stakeholders*; identificar que tipo de influências e/ou ligações de interesse com a organização e identificar que tipo de estratégias a organização emprega, com intuito de gerenciar seus relacionamentos.

As questões de Gomes (2005) permitem fornecer uma contribuição à teoria descritiva encarnada em uma lista abrangente dos *stakeholders* para o tipo de organização em foco; contribui em um modelo para explicar o processo de influência dos *stakeholders*; contribui à visão normativa da teoria através de um conjunto de percepções de comportamento dos *stakeholders* e contribui para uma taxonomia da teoria, propondo uma classificação dos *stakeholders* à luz do processo de gestão. Portanto, Gomes (2005) apresenta três fases visando à aplicação da teoria dos *stakeholders* no setor público (ver quadro 10).

Quadro 10 – Estrutura de Investigação da Teoria dos *Stakeholders* no Setor Público

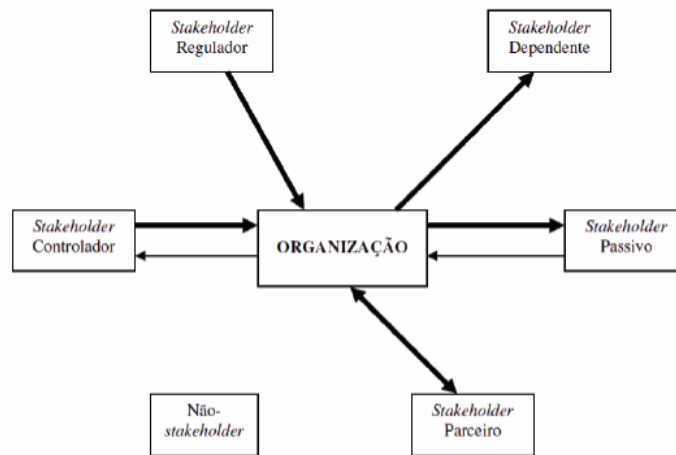
Fases	Foco da Pesquisa	Estratégia	Saída Intermediária	Refinamento	Saída Final
Fase 1: Análise Quantitativa	Quem são os prováveis <i>stakeholders</i> das Organizações Públicas Brasileiras? Qual a provável influência de cada <i>stakeholder</i> ?	transversal email survey	Lista de <i>stakeholders</i> identificados Índice de importância dos <i>stakeholders</i>	discussão com os colegas e com os respondentes	mapa genérico dos <i>stakeholders</i>
Fase 2: Análise Qualitativa	Identificação de como são as decisões dentro das organizações Públicas Locais	Transversal e estudos de casos	Influência do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão	discussão dos resultados e entrevistas	modelo para identificar as influências dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão
Fase 3: Análise Qualitativa	Validação do processo de tomada de decisão e identificação	Entrevistas qualitativas	Influência do <i>stakeholder</i> nos padrões de comportamento	retorno das entrevistas	processo local das organizações públicas

Fonte: Traduzido de Gomes (2005, p. 23).

Por fim, Gomes (2005) destaca que o modelo proposto parece ser muito mais viável para as autoridades locais, no que tange a identificação e influências dos

stakeholders no processo de tomada de decisão, bem como a elaboração do planejamento estratégico. No entanto, vale ressaltar, que o principal objetivo de Gomes (2005) foi contribuir para o processo de gestão do governo local. Adicional, Mainardes *et al.* (2011) orientam que após a identificação e classificação dos *stakeholders* (figura 12), deve ser iniciado o processo de investigação das relações entre os *stakeholders*.

Figura 12 – Relações de Influência entre a Organização e seus *Stakeholders*



Fonte: Mainardes *et al.* (2011, p. 9).

Vale destacar que a espessura das flechas determina a força da influência entre as partes, enquanto que a direção da flecha indica se sofre influência e/ou é influenciada. Desse modo, se for uma flecha forte com uma direção única é porque a influência é somente por um lado. Já nos casos com duas flechas, a mais forte representa uma influência maior da origem sobre o destino, podendo ser maior a influência do *stakeholder* sobre a organização do que o inverso ou maior a influência da organização sobre o *stakeholder*. Já as flechas com duas direções representam uma influência mútua de ambos os lados, sem prevalecer um lado sobre o outro (equilíbrio entre as partes).

Assim, o *stakeholder* regulador é aquele que tem grande influência na organização, levando a determinar suas ações, independente da organização querer ou não, pois a mesma não tem possibilidade de influenciar as decisões. O *stakeholder* controlador/mandatário é aquele que influencia e sofre influência da organização, no entanto, este *stakeholder* é responsável por comandar essa relação. Nesse caso, este *stakeholder* mais influencia do que é influenciado pela organização.

Como uma variação do *stakeholder* controlador, tem-se o *stakeholder* passivo, o qual apesar de haver uma relação mútua entre os agentes é a organização que comanda a relação, tendo maior influencia, ou seja, ao contrário do controlador, o passivo

mais é influenciado do que influencia a organização. O *stakeholder* parceiro tem relação de influência e é influenciado da mesma forma pela organização, ou seja, a influência equilibrada entre as partes faz com que a organização e o *stakeholder* atuem em conjunto. O *stakeholder* dependente é aquele que não tem praticamente nenhuma influência sobre a organização, mas sofre grande influência da mesma (somente é influenciado pela organização). Por último, tem o grupo dos não *stakeholders*, o qual não é influenciado e nem influencia a organização.

Além disso, para realizar a medição das influências entre organização e *stakeholder*, sugerem-se duas perguntas: “uma que meça a influência do *stakeholder* sobre a organização e outra que meça a influência da organização sobre o *stakeholder*” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 10). Assim, visando à operacionalização e dimensionamento na identificação da influência dos *stakeholders* sugere a escala de cinco pontos (figura 13).

Figura 13 – Escala para Classificar os *Stakeholders*

-5	Dependente	-3	Passivo	-1	Parceiro	1	Controlador	3	Regulador	5
----	------------	----	---------	----	----------	---	-------------	---	-----------	---

Fonte: Mainardes *et al.* (2011, p. 10).

Desse modo, para analisar os resultados, devem-se tirar as médias de ambas as perguntas e em seguida realizar a operação da diferença entre os resultados e, portanto, deve posicionar o *stakeholder* na referida escala e construir o sociograma (ver figura 12), com as flechas (espessuras e direções).

Na visão de Mainardes *et al.* (2011), o modelo contempla a simplificação no processo de classificação por importância dos *stakeholders*, o qual procura estabelecer um critério de prioridade dos *stakeholders* a serem atendidos. Os autores argumentam que o modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) é complexo, dinâmico e de difícil operacionalização.

Ainda, destacam que o modelo proposto demonstra ser útil às organizações em geral, com as devidas adaptações conforme características da organização analisada e como principal limitação do modelo, tem-se a medição de percepções de influência. Outra limitação é medir a influência dos *stakeholders* a partir do ponto de vista dos gestores organizacionais (MAINARDES *et al.*, 2011). Portanto, uma alternativa seria realizar uma análise documental, com intuito da possibilidade de confirmação ou não da realidade da organização, o qual pode também recorrer à triangulação dos dados, visando contribuir nessa validação da influência entre organização e cada *stakeholder*.

Por fim, considerando que a nova classificação, na visão dos autores é inédita na literatura, existiu-se então a possibilidade de desenvolvimento de um “novo” modelo à teoria dos *stakeholders*. Haja vista que o modelo original não discrimina os *stakeholders*, representando influência iguais entre a organização e todos os *stakeholders* envolvidos com ela (MAINARDES *et al.*, 2010), o qual já foi considerado e detectado como um problema por Fassin (2008, 2009).

Logo, gerou importantes alterações no modelo tradicional de Freeman (1984), resultando numa nova lista de categorização por importância dos *stakeholders* (MAINARDES *et al.*, 2010). Surge, por conseguinte, um “novo” modelo para classificar por “importância os *stakeholders* de uma organização, baseando-se exclusivamente na influência; esse novo modelo mostrou-se mais simples e prático na categorização dos *stakeholders* de uma organização qualquer” (MAINARDES *et al.*, 2010, p. 34).

3 TEORIA NEO-INSTITUCIONAL

O desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo. Em tempos recentes os estudos organizacionais experimentam um vigoroso impulso no Brasil, tendo acumulado razoável produção científica (CALDAS; BERTERO, 2007), acompanhada por um amplo desenvolvimento nas últimas cinco décadas.

Logo, “a evolução dos estudos em teoria das organizações revela uma trajetória de diversas correntes e contrastes” (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002, p. 1). Nesse sentido, diferentes perspectivas teóricas foram desenvolvidas e colocadas à prova, marcando um período de grande criatividade (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

Nesse cenário, algumas perspectivas teóricas contemporâneas tem tido destaque nas análises organizacionais: dependência de recursos, ecologia das populações, contingência estrutural, nova economia institucional e neo-institucionalismo. “As cinco perspectivas exploradas compartilham a análise das relações organizacionais com os atores externos, embora, o novo institucionalismo avance também nas questões cognitivas e comportamentais dos atores individuais” (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002, p. 33). Também, “nas suas múltiplas variantes, os ‘neo-institucionalistas’ fazem progredir de maneira significativa nossa compreensão do mundo político” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 212).

Além disso, nem as escolas estruturalistas, comportamental e contingencial, ou mesmo a ecologia populacional, conseguiram explicar satisfatoriamente a relação ambiente e organização, por visualizarem o ambiente apenas como categoria residual formada por dimensões objetivas, como recursos materiais (HALL, 1984). De tal modo, uma abordagem em especial que vem ganhando destaque é o institucionalismo organizacional (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

A abordagem institucional, sobretudo na versão do chamado neo-institucionalismo, é apontada como uma tentativa de contrapor o modelo racionalista e seu foco é “nas exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, ao voltar sua atenção para o exame dos elementos de redes relacionais de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações” (FONSECA, 2003, p. 47). Nessa visão,

as instituições são, por sua vez, produto de construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 13).

Desse modo, a perspectiva simoniana sobre a racionalidade limitada tem sido criticada pela escola institucionalista, por não darem a devida atenção aos aspectos e contextos sociais e às ações e interações das pessoas. Assim, essa “perspectiva cultural trata dessas questões de modo diferente, ao sublinhar até que ponto o comportamento jamais é inteiramente estratégico, mas limitado pela visão do mundo própria ao indivíduo” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 197).

É na alternativa à concepção de ação social (até então dominante), na qual toda a decisão deveria ser concebida por critérios racionais de escolha, que a perspectiva institucional ganha força na análise organizacional (QUINELLO, 2007). “Seu uso está associado à ideia de que as organizações sobrevivem ao compartilharem valores em um determinado espaço social” (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 12). Em outros termos,

as instituições fornecem modelos morais e cognitivos que permitem a interpretação e a ação, ou seja, o indivíduo é concebido com uma entidade profundamente envolvida num mundo de instituições composto de símbolos, de cenários e de protocolos que fornecem filtros de interpretação, aplicáveis à situação ou a si próprio, a partir das quais se define uma linha de ação (HALL; TAYLOR, 2003, p. 198).

Especificamente, foi a partir do fim da década de 1950 as primeiras contribuições da perspectiva institucional. Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado o precursor dessa abordagem (FACHIN; MENDONÇA, 2003). A influência de Robert Merton se deu no reconhecimento das organizações como objeto de estudo, haja vista que tais estudos até a década de 40 “[...] tratavam as organizações mais propriamente como aspectos de problemas sociais gerais [...]; o foco da análise não estava nas organizações enquanto organizações” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 196).

Cabe ressaltar que o artigo de Robert Merton, *Bureaucratic Structure and Personality*, é reconhecido como divisor de águas na área acadêmica, pois trouxe definitivamente a contribuição dos sociólogos para o estudo das organizações (FACHIN; MENDONÇA, 2003). Importante enfatizar, que “independente do conteúdo empírico desses trabalhos, passa-se a observar inúmeros elementos não racionais que operam nas organizações

(até então negligenciados)” (QUINELLO, 2007, p. 39). Desse modo, dois pontos podem ser destacados: “em primeiro lugar, ela rompe a dicotomia conceitual que opõe ‘instituição’ e ‘cultura’, levando-as à interpenetração. Em segundo lugar, esse enfoque tende a redefinir a ‘cultura’ como sinônimo de ‘instituições”” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 209).

Nessa acepção, a teoria institucional “difere dos estudos clássicos em organizações quanto ao modo como é concebida a noção de ambiente tratado não mais como entidade externa à organização” (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009, p. 2). Logo, ao rejeitar a concepção racionalista e considerar as instituições uma variável independente, passa-se a vislumbrar a organização como expressão de valores sociais, destacando a sua relação com o ambiente (FONSECA, 2003).

Visando melhor compreensão de tais características, faz necessário resgatar a ideia de ambiente. Considera-se ambiente como “todos os fenômenos que são externos à população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente” (HAWLEY, 1968, p. 330 *apud* HALL, 1984, p. 155). Para Hall (1984) a população em estudo são as organizações e sofrem influências de duas maneiras: em termos de conteúdo (condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e capacidade ambiental) e fatores como sua estabilidade ou turbulência (homogeneidade e/ou heterogeneidade ambiental, estabilidade e/ou instabilidade ambiental, concentração e/ou dispersão ambiental, consenso e/ou dissenso sobre o domínio e turbulência ambiental).

Na visão antiga de ambiente, as organizações eram vistas como independentes do ambiente em que estavam inseridas, sendo considerada um sistema fechado. Com o passar do tempo (final da década de 1950 e início de 1960) as organizações começaram a serem vistas como um sistema aberto, admitindo-se uma interdependência das organizações em relação ao seu ambiente, reconhecendo também os efeitos das forças ambientais na determinação das estruturas organizacionais. Em outras palavras, admitiu-se que “nenhuma organização é uma ilha em si mesma” (HALL, 1984, p. 156).

Hall (1984, p. 156) complementa que existiam muitas razões para que o ambiente fosse enfatizado, pois “do lado intelectual houve a compreensão de que as análises estruturais das décadas de 60 e 70 não vinham explicando suficientemente a variação nos *outputs* organizacionais de todos os tipos”. Ainda, “provavelmente, houve também um elemento de oportunismo entre alguns analistas organizacionais; à medida que perceberam o campo deslocando-se para um interesse pelo ambiente, juntaram-se prontamente à corrente” (HALL, 1984, p. 156).

Portanto, a partir dessas elucidações contextuais, no que tange ao marco da perspectiva neo-institucional considera-se a publicação do clássico artigo de Meyer e Rowan (1977), *Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony*, pois é a partir daí que ocorre a maior incidência das investigações dos fenômenos defendidos pela bandeira da teoria institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999). “Cabe elucidar que o neo-institucionalismo não consiste apenas em nova roupagem do ‘antigo’, mas em uma tentativa de continuação” (FONSECA, 2003, p. 49). Segundo Hall e Taylor (2003, p. 193) “o termo ‘neo-institucionalismo’ é utilizado na ciência política para designar uma perspectiva teórica”.

Nesse contexto, a teoria neo-institucional é composta por três⁶ correntes de perspectivas analíticas distintas: a baseada no institucionalismo histórico, no institucionalismo da escolha racional e no institucionalismo sociológico (HALL; TAYLOR, 2003). Ressalta que todos esses três métodos de análise distintos desenvolveram-se como reação contra as perspectivas behavioristas, que foram influentes nos anos de 60 e 70. Entretanto, para que se possam diferenciar os três métodos de análises faz necessário o entendimento de que o neo-institucionalismo não constitui uma corrente de pensamento unificada, haja vista que “uma grande parte da confusão que cerca o neo-institucionalismo desaparece quando se admite que ele não constitui uma corrente de pensamento unificada” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 193).

Antes de adentrar nas perspectivas distintas que compõem o neo-institucionalismo, faz necessário discorrer sobre duas questões que na visão de Hall e Taylor (2003) deveriam ser fundamentais em toda análise institucional. A primeira refere-se a como construir a relação entre instituição e comportamento, ou seja, como as instituições influenciam ou não no comportamento do indivíduo ou sociedade. Enquanto a segunda foca como explicar o processo pelo qual as instituições surgem ou se modificam, ou seja, quais são as necessidades ou como as instituições surgem, bem como se modificam e o porquê se modificam.

Logo, tendo em vista que a dissertação enfoca o institucionalismo sociológico como suporte teórico, tem-se apenas uma breve explanação a respeito das duas outras correntes ligadas ao neo-institucionalismo – o institucionalismo histórico e o da

⁶ Hall e Taylor (2003) destacam que em princípio poderiam identificar uma quarta escola, o “neo-institucionalismo” em economia, no entanto, conforme a visão dos autores, essa teria muito em comum com o institucionalismo da escolha racional já contemplado nas três perspectivas: institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico. Acrescenta também, que em “uma análise mais extensa poderia observar que o IER insiste de preferência na interação estratégica, ao passo que o neo-institucionalismo em Economia privilegia os direitos de propriedade, as rendas e os mecanismos de seleção competitiva” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 193).

escolha racional – visando diferenciar as perspectivas, a título de informação e entendimento do recorte teórico.

3.1 INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO

O institucionalismo histórico “[...] desenvolveu-se como reação contra a análise da vida política em termos de grupos e contra o estruturo-funcionalismo⁷, que dominavam a ciência política nos anos de 60 e 70” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 194).

Os teóricos que desenvolveram pesquisas nesta perspectiva retinham do enfoque dos grupos a ideia de que o conflito entre grupos rivais pela apropriação de recursos escassos é central a vida política, mas buscavam melhores explicações, que permitissem dar conta das situações políticas nacionais e, em particular, da distribuição desigual do poder e dos recursos (HALL; TAYLOR, 2003). Assim, os conflitos entre os grupos rivais se dão por recursos escassos e buscam explicar as instituições e os conflitos da estrutura econômica através de processos históricos que privilegiam alguns interesses e desmobilizam outros (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

Nesse espírito, esta perspectiva focaliza mais diretamente os temas do poder e interesses, pois “encontraram essa explicação no modo como a organização institucional da comunidade política e das estruturas econômicas entram em conflito, de tal modo que determinados interesses são privilegiados em detrimento de outros” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 194).

Para o institucionalismo histórico, em geral visando definir instituição, associam às organizações e às regras ou convenções editadas pelas organizações formais. Ainda, quatro características são originais do institucionalismo histórico:

Em primeiro lugar, esses teóricos tendem a conceituar a relação entre as instituições e o comportamento individual em termos muito gerais. Segundo, elas enfatizam as assimetrias de poder associadas ao funcionamento e ao desenvolvimento das instituições. Em seguida, tendem a formar uma concepção do desenvolvimento institucional que privilegia as trajetórias, as situações críticas e as consequências imprevistas. Enfim, elas buscam combinar explicações da contribuição das instituições à determinação de situações políticas com uma avaliação da contribuição de outros tipos de fatores, como as ideias, a esses mesmos processos (HALL; TAYLOR, 2003, p. 196).

⁷ Para Hall e Taylor (2003, p. 195) os teóricos contidos nesta perspectiva “foram igualmente influenciados pela concepção aos estruturo-funcionalistas, da comunidade política como sistema global composto de partes que interagem”.

Quanto às duas questões evidenciadas por Hall e Taylor (2003) – instituição e comportamento e como as organizações surgem ou se modificam. Essa perspectiva, considera que a organização institucional da comunidade política ou a economia política é o principal fator a estruturar o comportamento coletivo e a estruturar resultados distintos, enquanto na ótica do institucionalismo histórico a origem das instituições parece predominar a indução. No que tange as instituições e comportamento, “o institucionalismo histórico oferece a concepção mais ampla dessa relação. Os teóricos dessa corrente utilizam com frequência os enfoques ‘calculador’ e ‘culturalista’” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 213).

Já no que tange a resposta de como as organizações surgem ou se modificam, tendem a formar uma concepção do desenvolvimento instituição que privilegiam as trajetórias organizacionais, situações de crises e consequências, tornando-se assim, “ardentes defensores de uma causalidade social dependente da trajetória percorrida” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 200).

Por fim, vale destacar, que os teóricos do institucionalismo histórico sofreram influências importantes da visão pluralistas e neo-marxistas, e que estes “debates tiveram papel particularmente determinante no desenvolvimento do institucionalismo histórico ao longo dos anos 70” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 195). Na sequência serão evidenciadas as características do institucionalismo da escolha racional.

3.2 INSTITUCIONALISMO DA ESCOLHA RACIONAL

O institucionalismo da escolha racional, na origem, surgiu no contexto do estudo de comportamento do interior do Congresso dos Estados Unidos (HALL; TAYLOR, 2003). Assim, “no conjunto, explicava-se que as instituições do Congresso diminuem os custos de transação ligados à conclusão de acordos, de modo a propiciar aos parlamentares os benefícios da troca, permitindo a adoção de leis estáveis” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 203).

De tal modo, essa perspectiva, mais recentemente, tem-se voltado a partir dos anos 90 às análises da coalizão do comportamento entre as instituições, desenvolvimento de instituições políticas e a intensidade dos conflitos étnicos (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002). Sob essa ótica, a partir de revisão das pesquisas realizadas (anos de 1980 até meados dos anos de 1990), Hall e Taylor (2003) identificaram quatro propriedades comuns que estavam presentes na maioria das análises:

- i. Em primeiro lugar, os teóricos dessa perspectiva empregam uma série de pressupostos comportamentais como características;

- ii. Em segundo lugar, os teóricos tendem a considerar a vida política como uma série de dilemas de ação coletiva, definidas como situações em que os indivíduos agem de modo a maximizar a satisfação das suas próprias preferências ou fazem com o risco de produzir um resultado sub-ótimo para a coletividade. Aqui aplica a ideia de que seria possível encontrar outro resultado que satisfaça melhor um dos interessados sem que qualquer outro saia lesado;
- iii. Em terceiro lugar, os teóricos enfatizam o papel da interação estratégica na determinação das situações políticas (o enfoque “calculador” em detrimento do “cultural”); e por fim,
- iv. Como quarto lugar e no que tange a explicação da origem das instituições, em geral, começam utilizando a dedução para chegar a uma classificação estilizada das funções desempenhadas por uma instituição. Explicam em seguida a existência da instituição com referência ao valor assumido por essas funções aos olhos dos atores influenciados pela instituição.

Destaca-se que o institucionalismo da escolha racional, por seu lado, “desenvolveu uma concepção mais precisa das relações entre as instituições e o comportamento, junto com um conjunto generalizável de conceitos que se prestam à elaboração de uma teoria sistemática” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 213).

Essa vertente tem “as explicações mais elegantes da origem das instituições, interessando-se, sobretudo pelas funções que elas cumprem e pelas vantagens que propiciam” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 215) e a origem das instituições é apresentada de modo dedutivo. Complementar, “embora o institucionalismo da escolha racional possa contribuir para explicar porque as instituições continuam a existir, a explicação que ele propõe da sua gênese não se aplica com êxito senão a um número limitado de contextos” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 217).

Paralelamente aos desenvolvimentos da Ciência Política (institucionalismo histórico e da escolha racional), um neo-institucionalismo se desenvolveu na Sociologia e tem gerado considerável interesse nos pesquisadores, que é o institucionalismo sociológico (HALL; TAYLOR, 2003), o qual será foco da próxima seção.

Vale ressaltar que o enfoque no institucionalismo sociológico ocorreu tendo em vista que, diferentemente das outras duas análises (institucionalismo histórico e o institucionalismo da escolha racional), esse sublinha o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional (abordado como campo organizacional). Ainda, deve-se atentar a ressalva do DiMaggio e Powell (1991b), os quais relatam que a estrutura de

um campo organizacional não pode ser determinada *a priori*, mas deve ser definida com base na investigação empírica, como é o caso desta dissertação.

3.3 INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO

O institucionalismo sociológico surgiu no quadro da teoria das organizações (HALL; TAYLOR, 2003) e “o estudo das organizações tem uma história relativamente curta dentro do campo da Sociologia” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 195).

A teoria institucional é de origem do paradigma funcionalista e, por conseguinte, tem referência a duas premissas básicas: que os componentes do sistema devem ser integrados (interrelacionados) para que o sistema sobreviva; e as estruturas existentes contribuam para o funcionamento e equilíbrio do sistema para que ele não morra, processo de adaptação (TOLBERT; ZUCKER, 1999), assim tem-se a busca da manutenção do *status quo* ou ordem e regulação (BURRELL; MORGAN, 2006).

Importante ressaltar que, apesar da teoria institucional ter origem funcionalista, as pesquisas não são em sua totalidade posicionada nesse paradigma, pois existem algumas investigações fenomenológicas (vertente interpretativista) as quais a teoria institucional utiliza (ROSSONI, 2006). Assim, a perspectiva institucional pode ser tipificada como “uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, em que é salientada a construção social da realidade organizacional” (FACHIN; MENDONÇA, 2003, p. 29).

O movimento do institucionalismo sociológico

remonta ao fim dos anos 70, no momento em que certos sociólogos puseram-se a contestar a distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo de uma racionalidade abstrata de fins e meios (tipo burocrático) e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura. [...] Parecia-lhes que a forma organizacional dessas estruturas era praticamente a mesma, devido à racionalidade ou da eficácia inerentes a elas e necessárias para o cumprimento de suas tarefas. A cultura lhes parecia algo inteiramente diverso (HALL; TAYLOR, 2003, p. 207).

Para Scott (2008) o fato da similaridade das estruturas organizacionais deveu-se ao enfoque mais acentuado em atributos ambientais, especificamente ao relacionamento interorganizacional, à expansão do nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos que envolvam populações, comunidades e

campos organizacionais e, ainda, à consideração de outras facetas ambientais, as quais englobam os aspectos simbólicos, na figura de elementos sociais e culturais. Assim,

essa perspectiva atenta para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais, considerando necessário o enriquecimento de análises de aspectos instrumentais com reflexões acerca de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009, p. 2).

Nesse espírito,

as formas e procedimentos deveriam ser considerados como práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias elaborados por numerosas sociedades. Essas práticas seriam incorporadas às organizações, não necessariamente porque aumentassem sua eficácia abstrata (em termos de fins e meios), mas em consequência do mesmo tipo de processo de transmissão que dá origem às práticas culturais em geral (HALL; TAYLOR, 2003, p. 207-208).

Dada a sua ótica própria, os sociólogos institucionalistas em geral escolhem uma problemática que “envolve a explicação de por que as organizações adotam um específico conjunto de formas, procedimentos ou símbolos institucionais, com particular atenção à difusão dessas práticas” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 208). De tal modo, visualiza-se a teoria institucional como em destaque na teoria das organizações, tendo em vista os fenômenos investigados. Para Meyer e Rowan (1977), o ambiente organizacional é um grande influenciador das estruturas das organizações passando a ser uma importante variável analítica nos estudos organizacionais.

Como todas as escolas desse gênero, o institucionalismo sociológico abriga certo número de debates internos, e existem certas variantes entre uma análise e outra. Nesse espírito e em virtude de dilemas que surgiram no desenvolvimento da perspectiva institucional, dois grandes movimentos podem ser destacados: o “velho” institucionalismo e o “novo” institucionalismo ou neo-institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991a).

O “velho” institucionalismo foi fundamentado nos trabalhos de Selznick e colaboradores, a partir de 1950, que investigaram o lado “obscuro” da interação informal nas organizações, as macroestruturas institucionais, os sistemas políticos e a linguagem e o sistema legal. A partir de 1970, o “novo” institucionalismo foi consolidado com trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), Berger e Luckmann (1967) e Powell e DiMaggio (1991). Tais autores desenvolveram e clarearam os princípios institucionais no contexto das

organizações formais, que passaram a serem vistas como elos potenciais de conexão entre os indivíduos e o mundo social. O quadro 11 evidencia as principais diferenças entre os movimentos:

Quadro 11 – O “Velho” e o “Novo” Institucionalismo

Variável-Atributo	Velho	Novo
Conflito de interesses	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesses pessoais	Legitimação imperativa
Ênfase Estrutural	Estrutura informal	Papéis simbólicos da estrutura formal
Organização inserida em	Comunidade local	Campos, setores ou sociedades
Natureza da inserção	Cooptação	Constitutiva
Foco da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Bases das críticas do utilitarismo	Teoria da agregação dos interesses	Teoria da ação
Evidência da crítica ao utilitarismo	Consequências não antecipadas	Atividades não reflexivas
Formas-chave de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, <i>scripts</i> e esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição
Bases de ordem da cognição	Comprometimento	Hábito e ações práticas
Metas	Deslocadas	Ambíguas
Agenda	Política	Disciplinar

Fonte: Traduzido de DiMaggio e Powell (1991a, p. 13).

Assim, em essência, enquanto o “velho” institucionalismo tem a ênfase na ação, o “novo” institucionalismo tem ênfase na estrutura (MISOCZKY, 2003). Além disso, DiMaggio e Powell (1991a), ao apresentarem o “novo” institucionalismo como oposição ao “velho”, vinculam o “novo” à escola estruturalista, com foco na estabilidade, em resultados, na dominação e continuidade do ambiente, enquanto que o “velho” é vinculado à perspectiva da ação, com foco em dinâmicas, mudança, construção social e valores. Para Fonseca (2003, p. 49) “o neo-institucionalismo não consiste apenas em nova roupagem do ‘antigo’, mas em uma tentativa de continuação”.

Machado-da-Silva *et al.* (2003, p. 179) destacam que “as tentativas de distinção entre o velho e o novo institucionalismo devem ser tratadas com certo cuidado”, uma vez que, apesar das novas e relevantes contribuições, muito do novo incorpora o que está no velho (SELZNICK, 1996). De tal modo, o artigo de Meyer e Rowan (1977) pensa a estrutura formal e a natureza da decisão organizacional por meio da qual se produz a estrutura, um pensamento muito diferente do vigente na época (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Meyer e Rowan (1977) compreendem as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos e ressaltam as limitações de explicações de cunho mais racional da estrutura.

Desse modo, Tolbert e Zucker (1999) argumentam que a contribuição de Meyer e Rowan (1977) gerou três implicações. A primeira centra que a adoção da estrutura formal pode ocorrer independente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle. A segunda implicação aborda que a avaliação social das organizações e, conseqüentemente sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais e não na eficiência. E a terceira implicação relaciona atividades do dia-a-dia e os componentes dos membros da organização e das estruturas formais que podem ser negligenciados.

Dessa forma, “as instituições exercem influência sobre o comportamento não simplesmente ao especificarem o que se deve fazer, mas também o que se pode imaginar fazer num contexto dado” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 210). Assim, a relação que liga o indivíduo e a instituição repousa, portanto sobre uma espécie de “raciocínio prático” pelo qual, para estabelecer uma linha de ação, o indivíduo utiliza os modelos institucionais disponíveis ao mesmo tempo em que os confecciona.

Ainda, “aquilo que um indivíduo tende a considerar como uma ‘ação racional’ é ele próprio um objeto socialmente constituído” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 211). É sustentado também “que as organizações adotam com frequência uma nova prática institucional por razões que têm menos a ver com o aumento da sua eficiência do que com o reforço que oferece à sua legitimidade social e à de seus aspectos” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 211).

Conseqüentemente, ao ressaltar o papel das influências normativas nos processos de tomada de decisão organizacional, “a teoria institucional oferece uma extensão importante e distintiva ao nosso repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 211), haja vista que “indivíduos não agem puramente baseados nos seus papéis formais, assim como as organizações também não agem puramente baseadas em suas estruturas formais” (FACHIN; MENDONÇA, 2003, p. 30).

Logo, a teoria institucional não é um conjunto de proposições que visa especificamente à análise organizacional; pelo menos não se restringe (MACHADO-DASILVA; GONÇALVES, 1999). Percebe-se a maior incidência das investigações dos fenômenos defendidos pela bandeira da teoria institucional (quadro 12) e se deve ao fato de sua grande interdisciplinaridade (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

Quadro 12 – Fenômenos Investigados e Principais Autores da Teoria Institucional

Fenômeno Investigado	Principais Autores
1. A expansão de políticas de pessoal específicas	Tolbert e Zucker, 1983; Baron et al., 1986; Edelman, 1992
2. A redefinição fundamental da missão organizacional e de suas estruturas	DiMaggio, 1991; Fligstein, 1985
[até] 3. A Formulação de políticas nacionais e internacionais por organizações governamentais	Strang, 1990; Zhou, 1993

Fonte: Tolbert e Zucker (1999).

Nesse sentido, a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais (VIEIRA, 2005). Logo, a teoria institucional incorpora a ideia de instituições e padrões de comportamento, de normas e de valores, crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos em organizações, grupos e indivíduos (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999). Nesse sentido,

Os neo-institucionalismo sociológicos distinguem-se igualmente pelo seu modo de encarar as relações entre as instituições e a ação individual, em consonância com o ‘enfoque culturalista’. Segundo esse ponto de vista, os indivíduos levados pela sua socialização a desempenhar papéis específicos internalizam as normas associadas a esses papéis, sendo esse o modo pelo qual se concebe a influência das instituições sobre o comportamento (HALL; TAYLOR, 2003, p. 209).

Desse modo, como é prática corrente da análise organizacional, o foco da abordagem institucional tem sido, tradicionalmente, na forma pela qual os atores seguem persistentes *scripts* institucionais; questionamentos sobre como tais *scripts* são produzidos, mantidos e modificados têm sido amplamente negligenciado (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

E é por meio do modelo institucional, que pressupõe que os indivíduos “sobre-socializados” aceitam e seguem normas sociais, sem qualquer reflexão ou resistência comportamental, sem questioná-las, unicamente baseados em seus interesses particulares (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Em outros termos, “quando agem conforme uma convenção social, os indivíduos se constituem simultaneamente como atores sociais, vale dizer, empreendem ações dotadas de significado social e reforçam a convenção a que obedecem” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 210).

É nesse contexto, que as organizações passam agora a concorrer pela busca da legitimidade e aceitação ambiental. Assim, como observou Meyer e Rowan (1977, p. 343), com “o foco no gerenciamento de redes complexas e no exercício de coordenação e controle, as teorias predominantes têm negligenciado uma fonte weberiana alternativa da estrutura

formal: a legitimidade de estruturas formais racionais”. Alinhado, Rossoni (2012, p. 3) defende que “legitimidade é o conceito central no institucionalismo organizacional”. Porém, “a questão fundamental, nessa ótica, é evidentemente a de saber o que confere ‘legitimidade’ a certos arranjos institucionais antes do que a outros” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 212).

De acordo com Vieira (2010, p. 81), “uma organização é considerada legítima se suas ações estão enquadradas no sistema vigente, no ambiente de normas, valores e crenças”. Ainda, Meyer e Rowan (1977) destacam que as regras institucionais funcionam como mitos, que as organizações incorporam, ganham legitimidade, recursos, estabilidade e proporcionam o aumento de sua sobrevivência.

Nesse sentido, atribui-se a questão da legitimidade (adequação e aceitabilidade dos valores sociais) papel importante e no mínimo equivalente com a eficiência técnica (DIMAGGIO; POWELL, 1991b). Para Meyer e Rowan (1977) ao defender a legitimação de determinadas configurações de estruturas formais racionais a partir de mitos, ter-se-á a institucionalização de elementos racionais e impessoais em torno dessas estruturas.

Adicionalmente, três grandes pilares predominam entre os institucionalistas: o regulativo, o normativo e o cognitivo (SCOTT, 2008). No pilar regulativo, “os elementos de caráter regulador distinguem-se dos demais devido a sua ênfase na fixação de normas, ou seja, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção” (SCOTT, 2008, p. 52). “A vertente que se enquadra no pilar regulativo se baseia em pressupostos sociais” (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p. 182).

Já o pilar normativo “evidencia os valores e as normas como elementos institucionais nos quais se apoia uma grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas”, os quais tentam “desvendar em que as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas, da pressão exercida pelas normas e os valores” (SCOTT, 2008, p. 54-55). Nesse pilar “segue-se uma lógica de conformidade, orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social” (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p. 182).

E por último, o pilar cognitivo-cultural “propõe que, ademais das proposições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações” (SCOTT, 2008, p. 57). Esse pilar foi “fundado sobre os pressupostos do social construcionismo, apresenta-se uma lógica de ação decorrente de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos” (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p. 182), constituindo aquilo que os atores concebem como realidade (SCOTT, 2008).

Dessa forma, o regulador dá prioridade às normas, leis e sanções, enquanto que o normativo indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, e por fim, o cognitivo-cultural considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, e seus objetivos variam de acordo com seu contexto institucional. Os pilares permitem o entendimento de aspectos distintos de um mesmo fenômeno (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002). “Deve-se ter em mente que não se tratam de posturas mutuamente exclusivas, mas de alternativas analíticas que visam propiciar melhor compreensão de aspectos distintos do mesmo fenômeno” (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999, p. 219).

Para Quinello (2007, p. 61) a pergunta central da teoria institucional seria “por que as organizações (formais ou informais) tomam as formas que elas têm?”. Desse modo, e no intuito de busca das respostas, autores ao longo do tempo exploraram questões fundamentais para o desenvolvimento da teoria institucional, conforme quadro 13.

Quadro 13– Fases e Autores do Desenvolvimento da Teoria Institucional

Autor	Década	Elementos	Objetivo
Berger e Luckmann	60-70	Elementos Sociais	Realidade socialmente construída
Meyer, Scott e Zucker	70-80	Padrões e práticas como valores Sentimentos e significados	Como a interação de padrões e estruturas são legitimadas
Powell e DiMaggio	80-90	Forças coercitivas, miméticas e normativas	Homogeneidade e similaridade entre organizações

Fonte: Hall (1999 *apud* QUINELLO, 2007, p. 61).

Nesse espírito, “isomorfismo e legitimidade das organizações são conceitos importantes no âmbito da teoria neo-institucional” (BUSANELO, 2010, p. 12), além do campo organizacional (POWELL; DIMAGGIO, 1991). Para Fonseca (2003, p. 51) “ao legitimar e dar consistência a um conjunto de significados integrados em um universo simbólico, expresso em regras e sistemas de crenças, o homem apreende a realidade, em processo dialético entre ideias e padrões sociais”. Os teóricos do institucionalismo sociológico, em geral, partem da constatação de que as instituições novas são criadas e adotadas num mundo que já as tem em abundância

para examinar o modo como as instituições existentes estruturam o campo de visão dos atores que têm em vista uma reforma institucional. Dessa forma, dirigem sua atenção para os processos pelos quais os atores que criam novas instituições tomam de ‘empréstimo’ elementos dos modelos de instituições existentes (HALL; TAYLOR, 2003, p. 217).

DiMaggio e Powell (1991b, p. 66) argumentam que “o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o do isomorfismo”. Dessa maneira, “uma das grandes contribuições do novo institucionalismo sociológico está no entendimento de como se configura o isomorfismo entre as organizações” (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002, p. 39). Para DiMaggio e Powell (1991b) as organizações ainda estão se tornando mais homogêneas e a burocracia permanece a forma organizacional mais comum. Assim, por muito tempo na teoria das organizações se buscava explicar a variação entre as organizações na estrutura e comportamento, e que desta forma, negligenciava a visão de similitude das organizações no seu campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1991b).

Nesse contexto, as análises do novo institucionalismo consideram que as organizações estão inseridas em campos formados por outras organizações similares, que vão se tornando cada vez mais similares – isomórficas – dentro de seus campos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1991b).

Recorrendo a Hawley (1968), DiMaggio e Powell (1991b, p. 66) relatam que “[...] o isomorfismo constitui um processo restritivo que força uma unidade de uma população a se assemelhar às outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”. Logo, em síntese, a teoria institucional defende que no início do ciclo de vida de um campo organizacional, as empresas têm variadas formas e estruturas. À medida que o campo vai-se estruturando, a tendência gerada é por uma forte homogeneização (DINIZ; JUNQUILHO; CARRIERI, 2003).

Recorrendo a Meyer (1983) e Fennell (1980), DiMaggio e Powell (1991b, p. 66) sustentam que “existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional”. Para Fonseca (2003, p. 52-53) “[...] o isomorfismo competitivo, fruto das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional, e o isomorfismo institucional, que inclui a luta por legitimidade”.

Em seguida, DiMaggio e Powell (1991b, p. 67) citam três pressões ambientais onde se origina o isomorfismo institucional das organizações: o coercitivo, o normativo ou o mimético. O isomorfismo coercitivo é resultante das pressões formais e informais exercidas pelas organizações sobre as outras, das quais existam relações de dependências, e por expectativas culturais da sociedade dentre das quais as organizações funcionam.

“Essas pressões podem ser sentidas como força, persuasão, ou como convite para se associar em conluio, conspiração. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta a uma determinação governamental [...]” (DIMAGGIO;

POWELL, 1991b, p. 67). Ainda, o fato de essas mudanças serem em grande parte apenas formais não significa que sejam inconsequentes.

No isomorfismo mimético, o movimento acontece no sentido de a organização buscar se moldar (ou imitar) as outras organizações. Esse movimento visa minimizar a incerteza, tendo em vista que as organizações se baseiam em organizações que na visão delas são bem sucedidas (ou seja, legitimadas pela sociedade) e assim, a incerteza também é uma força poderosa que estimula a imitação. Essa “inovação” possui um caráter ritualístico, pois as organizações adotam processos que são legítimos e no mínimo demonstram para a sociedade que estão tentando melhorar, mesmo que essa eficiência não seja providenciada de fato (DIMAGGIO; POWELL, 1991b).

E por último, o isomorfismo normativo está inicialmente associado com a profissionalização, haja vista que as organizações buscam pelos elementos chave de atração dos profissionais (prestígios e recursos), os quais dependem dessa força profissional para a competição em seu campo organizacional. Desse modo, dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo:

um deles é o fato de a educação formal e a legitimação se apoiarem numa base cognitiva produzida por especialistas universitários; o segundo aspecto é o crescimento e a elaboração de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos se difundem rapidamente (DIMAGGIO; POWELL, 1991b, p. 71).

Em sociologia, certos institucionalistas enfatizam o fato de que a expansão do papel regulador do Estado moderno impõe, pela via da autoridade, numerosas práticas às organizações. Outros salientam que a crescente profissionalização de numerosas esferas de atividade engendra comunidades profissionais dotadas de uma autoridade cultural suficiente para impor a seus membros certas normas ou certas práticas (HALL; TAYLOR, 2003).

Conceito importante que permeia na análise institucional é o relacionado ao campo organizacional. DiMaggio e Powell (1991b) entendem por campo organizacional aquelas organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes.

O campo organizacional é composto por uma dimensão técnica e uma dimensão institucional. Para Scott (2008) a dimensão técnica é definida como o domínio no qual um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho, enquanto que a dimensão institucional é

caracterizada pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente.

Assim, ao analisar campo organizacional como categoria analítica deve-se ter em mente dois questionamentos. O primeiro está relacionado ao “descobrir e analisar quais são os valores que os principais atores sociais compartilham no campo, de que recursos de poder dispõem e como os utilizam para a consecução de seus objetivos” (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 12). Essa descoberta dos principais atores e a disposição constitui-se na configuração do campo.

O segundo questionamento está relacionado ao contexto da organização, haja vista que compreender este processo profundo de transformação de um campo é uma necessidade pelo duplo papel que as instituições desempenham, na formação da identidade e na valorização da dimensão local e preservação de suas especificidades (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

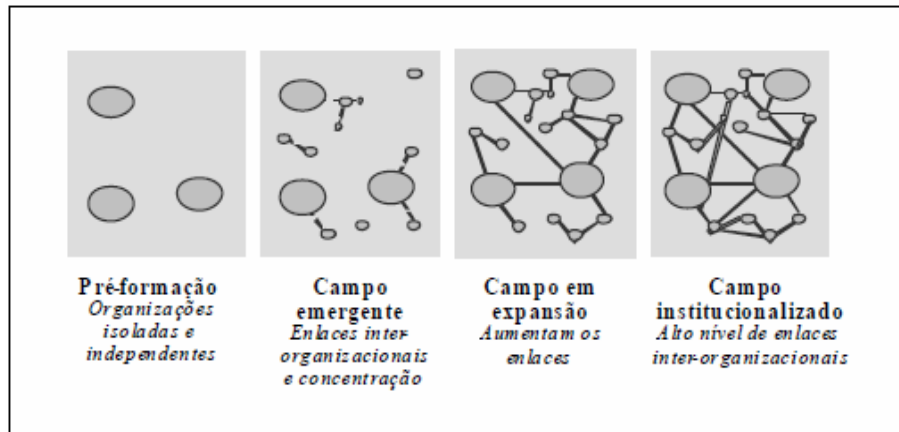
Vale ressaltar que a delimitação do campo organizacional pode ser considerada como um dos maiores problemas. Entretanto, para efeito de tornar factível uma pesquisa empírica, existe a possibilidade que o campo seja demarcado pelas limitações do pesquisador sem, contudo ferir sua natureza conceitual (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Dessa forma, visando minimizar os desvios, quatro indicadores de estruturação de campo organizacionais são destacados por DiMaggio (1991): aumento no grau de interação entre as organizações no campo; emergência de estruturas de dominação e de padrões de coalizão claramente definidos; aumento no volume de informação com que as organizações em um campo devem lidar; desenvolvimento de uma consciência mútua, entre os participantes de um grupo de organizações, sobre o fato de que estão envolvidos em um empreendimento comum.

Por sua vez, algumas características também contribuem para a estruturação: quanto mais cedo um grupo de atores entra no campo, mais forte é a sua influência na definição da instituição; quanto maior é o controle de recursos por um grupo de atores dentro do campo, maior é sua influência em definir uma instituição; quanto mais importante for o papel de um grupo de atores dentro campo, maior será sua influência em definir uma instituição; e quanto maior for o número de grupos de influência dentro do campo, mais ideias diferentes atuarão sobre a instituição e mais longo será o processo de convergência para estabelecer uma noção de instituição uniforme e aceita (VIEIRA; HOLANDA, 2006).

Vale destacar ainda, conforme destaca Holanda (2003), quatro etapas de formação de um campo organizacional são elencadas: pré-formação; campo emergente; campo em expansão; e campo institucionalizado (figura 14).

Figura 14 – Etapas de Formação de um Campo Organizacional



Fonte: Holanda (2003, p. 44)

Assim, em seu estágio inicial, um campo organizacional é composto de organizações isoladas e especializadas, que não se reconhecem num campo e que não compartilham valores. Com o passar do tempo, o campo vai se estruturando e as organizações reconhecem a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando a interação e convergindo para o compartilhamento de valores.

Logo, em DiMaggio e Powell (1991a), o campo organizacional é um sistema cultural composto por valores mutuamente consistentes, crenças, símbolos, categorias cognitivas e outros elementos, que define o espaço da racionalidade, o espaço da ação, para a institucionalização. Nessa linha, a abordagem de campo organizacional difere das de setor e de indústria por examinar os elos entre a estrutura social e o nível organizacional de uma determinada atividade (HOLANDA, 2003), como é o interesse desta dissertação.

Outro conceito importante na teoria institucional é a institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). O processo de institucionalização trata-se de uma trajetória hipotética percorrida desde a introdução de novas tecnologias até a sua consolidação ou não (QUINELLO, 2007). Para Fachin e Mendonça (2003, p. 33) a “preocupação com a institucionalização é, assim, naturalmente apenas mais uma das questões centrais da indagação sociológica sobre a estabilidade das estruturas”.

Tolbert e Zucker (1999, p. 194) relatam a partir da revisão de literatura, que “pouca atenção tem sido dada à conceitualização e à especificação dos processos de

Importante enfatizar que é nesse estágio semi-institucional que ocorre a mudança organizacional e o surgimento de “*champions*” ou defensores com interesse nessa estrutura. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), os “*champions*” desempenham duas tarefas principais de teorização: a definição clara dos problemas genéricos a serem corrigidos e a justificação de um novo arranjo estrutural formal, pela exposição de solução para o problema, com bases lógicas e testadas. Ainda, na fase inicial a figura do líder torna-se interessante e positiva, pois indica comprometimento da liderança, porém quanto mais imbuída da figura do líder estiver um programa, mais dependente e vulnerável será sua estrutura (QUINELLO, 2007).

Por último a sedimentação, em que uma realidade confronta o indivíduo como um fato externo e coercitivo, ou seja, processo por meio do qual as ações adquirem a qualidade de exterioridade e propagação. “Aqui há a continuidade histórica, a abrangência da difusão e a sobrevivência em longo prazo da estrutura adotada” (QUINELLO, 2007, p. 89). Para que a sedimentação ocorra é necessário existir baixa resistência de grupos opositores, promoção e apoio cultural continuado dos grupos defensores e correlação positiva com os resultados esperados (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse sentido, as organizações

são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacionais prevalentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977, p. 340).

Por sua vez, Fonseca (2003, p. 58) destaca que “embora percebido como termo sujeito a várias definições, entende-se por institucionalização o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social”. Ainda, considera uma estrutura institucionalizada quando ela é considerada pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária, ou seja, um processo institucionalizado é definido como “uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 2011, p. 77).

Desse modo, “a institucionalização coloca a organização como culturas, nas quais há um sistema de significado partilhado entre os membros” (QUINELLO, 2007, p. 93). Para Berger e Luckmann (2011) se vivemos em uma realidade consciente e compartilhada com os outros, entendemos essa realidade como intersubjetiva, ou seja, no mundo intersubjetivo recebemos e exercemos atividades, sejam ou não no plano consciente, criamos uma realidade da vida cotidiana (senso comum).

Ainda, essa vida cotidiana não oferece riscos, uma vez que estamos dentro de um espaço de conhecimento. Quando algo novo nos é apresentado, saímos do espaço cotidiano e nos deparamos com um problema. É a partir da interação entre o espaço comum e o não-comum que a capacidade cognitiva parece desenvolver-se (QUINELLO, 2007, p. 110).

Na opinião de Berger e Luckmann (2011) a institucionalização é considerada como elemento central à perpetuação dos grupos sociais. Dessa forma, “a institucionalização reveste-se, assim, de uma característica conservadora e longe de ser um instrumento de mudança social” (FACHIN; MENDONÇA, 2003, p. 36). Pode-se elencar que um dos principais motivos para as organizações buscarem a institucionalização das ações e estratégias é a redução dos riscos de insucesso.

No mesmo sentido, toma-se que as ações repetidas no decorrer do tempo, ganham um significado compartilhado intersubjetivamente entre os atores, as quais são definidas como institucionalização e evoluem três momentos já citados: externalização [habitualização], objetivação [objetificação] e internalização [sedimentação] (BERGER; LUCKMANN, 2011).

Desse modo, institucionalização “[...] representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção da realidade [...]” (GUARIDO FILHO; MACHADO-DASILVA; GONÇALVES, 2009, p. 2). Isso significa que a institucionalização é um processo e está estreitamente ligada a uma necessidade de sobrevivência, de reconhecimento no meio social, de adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente (SELZNICK, 1971). Assim, a abordagem institucional é algo que enfatiza os papéis das instituições, enquanto que a institucionalização foca as ações humanas nas organizações ou na sociedade (QUINELLO, 2007).

Nesse processo Tolbert e Zucker (1999) relatam que o aumento do grau de objetivação e exterioridade de uma ação aumenta o grau de institucionalização e quanto mais institucionalizadas as rotinas, mais prontamente elas serão transmitidas aos novos empregados. Ou seja, para que esse ser humano esteja continuamente se exteriorizando nas suas atividades, há a necessidade de uma ordem social e para entender essa “ordem” é importante entender as variáveis que levam à sua emergência, à sua manutenção e à sua transmissão, resultando no que chamam de teoria da institucionalização.

Logo, na visão de Berger e Luckmann (2011), não é possível compreender a institucionalização sem entender o processo histórico em que foi produzida. Nesse sentido,

para se analisar a institucionalização toma-se por base Tolbert e Zucker (1999, p. 196) e uma de suas afirmações é de que ela “é quase sempre tratada como um estado qualitativo: ou as estruturas são institucionalizadas ou não o são”.

Importante ressaltar que as autoras Tolbert e Zucker (1999) elencam os estágios como transposições de momentos. Na visão de Berger e Luckmann (2011) esses momentos não devem ser pensados como ocorrendo em uma sequência temporal e a consideração de apenas um ou dois momentos torna a visão limitada frente ao fenômeno estudado, que é o processo de institucionalização da estrutura organizacional.

Portanto, o processo de institucionalização criaria alguns impactos nas organizações: a variedade das organizações para as quais uma dada estrutura seria teoricamente relevante diminuiria o grau de institucionalização delas; quanto maior o número de “*champions*”, maior o nível de institucionalização; quanto maior os custos envolvidos na adoção de uma estrutura, maior o grau de institucionalização; e quanto maior a correlação entre a adoção e resultados, maior o grau de institucionalização, principalmente se os resultados forem positivos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Ainda, para a definição de instituição, Scott (2008, p. 48) entende como “valores e normas sociais estáveis que impõem restrições às alternativas de ação ou estabelecem *scripts* e rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de interação social”. Já Berger e Luckmann (2011) definem instituição como um conjunto de regras e práticas que definem um comportamento de um grupo específico em uma situação específica, revestidas de significados e esquemas de interpretação que as legitimam.

As “instituições, sob esse ângulo, são difíceis de mudar, pois elas estão profundamente enraizadas no subconsciente coletivo, que propicia forças consideráveis e capacidade de sobrevivência a elas” (QUINELLO, 2007, p. 42). Desse modo, o centro da discussão está na redução de incertezas no âmbito social e na legitimação dos sistemas de valores e normas que compõem as instituições.

Por fim, Meyer e Rowan (1977) elencam seis proposições:

1. “Enquanto regras institucionais racionalizadas surgem em determinados domínios da atividade do trabalho, organizações formais se formam e se expandem através da incorporação de regras como elementos estruturais” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 345);
2. “Quanto mais modernizada a sociedade, mais ampla é a estrutura institucional racional em determinados domínios e maior é o número de domínios que contém instituições racionais” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 345);

3. “As organizações que incorporam elementos racionais legitimados pela sociedade em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidade de sobrevivência” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 352);
4. “Pelo fato das tentativas para controlar e coordenar as atividades em organizações institucionalizadas conduz a conflitos e perda da legitimidade, os elementos da estrutura são dissociados das atividades e uns dos outros” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 357);
5. “Quanto mais a estrutura de uma organização for derivada de mitos institucionalizados, maior é a tendência de manter exibições de confiança, satisfação e boa fé, interna e externamente” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 358); e
6. “Organizações institucionalizadas buscam minimizar a inspeção e a avaliação pelos gestores internos e os constituintes externos” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 359).

Como toda teoria para seu desenvolvimento deve suportar críticas, a teoria institucional não é diferente. Segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 194) a teoria institucional “ainda não desenvolveu um conjunto central de variáveis-padrão, não tem metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco conjunto de métodos específicos” e sua amplitude de fenômenos investigados geram confusão (QUINELLO, 2007). Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 218-219) a ausência de consenso ocorre devida “à variedade de níveis de análises considerados e ao propósito das construções teóricas reunidas sob tal título”. Ainda,

o que se percebe nas afirmações sobre a institucionalização, tanto do ‘velho’ institucionalismo, quanto da abordagem do neo-institucionalismo, apesar deste se propor a enfatizar aspectos que a teoria organizacional tradicional não considerava, tendo em vista seu cunho paradigmático basicamente funcional, que sua conformação não simboliza postura epistemológica que se afaste significativamente do paradigma racional dominante (BUSANELO, 2010, p. 14).

De acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2002, p. 39), “a multiplicidade de trabalhos dessa perspectiva confere ao novo institucionalismo uma dificuldade inerente ao seu entendimento e sistematização”. Adicionalmente Hall (1984) tece duas críticas à perspectiva do neo-institucionalismo: primeiro por ser tautológico, ou seja, confere uma explicação circular acerca dos fenômenos, que torna difícil a relação entre causas e efeitos. O modelo tem uma tendência a colocar os fenômenos organizacionais subordinados à determinação de uma esfera institucional; e a segunda crítica está relacionada a definir o que está institucionalizado e o que não está. Preocupação está que é compartilhada por Tolbert e Zucker (1999), pois na

visão das autoras há pouco consenso sobre a definição dos conceitos-chave, mensuração e métodos de análise.

Alinhado a essa perspectiva, tem-se que a base paradigmática e epistemológica da teoria institucional é situada na esfera do funcionalismo (BURRELL; MORGAN, 2006). Assim, “salienta-se que a perspectiva neo-institucional, apesar de defender seu afastamento do racionalismo do movimento institucional anterior, fundamenta-se na sociologia embasada nas escolas funcionalistas” (BUSANELO, 2010, pp. 9-10). Desse modo, “na prática, o novo institucionalismo não consegue se distanciar da ortodoxia funcionalista dos estudos organizacionais” (PECI, 2006, p. 9).

Enquanto que para Hall e Taylor (2003, p. 218) “a visão de empréstimo de elementos dos modelos de instituições existentes, especificamente, pode deixar inteiramente de lado o fato de que o processo de criação ou de reforma institucional envolve um conflito de poder entre atores cujos interesses entram em competição” e que as três vertentes do neo-institucionalismo carecem de uma aproximação mais fecunda.

Por fim, Scott (2008) demonstrou sete mecanismos empíricos dos tipos de forças institucionais encontradas nas organizações, para os quais a perspectiva institucional alcançou respostas parciais:

- A imposição da estrutura organizacional (pressões coercitivas), ou seja, como certos campos ou setores possuem poderes suficientes para impor formas estruturais sobre unidades organizacionais subordinadas;
- A autorização da estrutura organizacional (pressões normativas), como um processo em que pela quais normas suportam o exercício da autoridade;
- Na indução da estrutura organizacional, em algumas ocasiões, as organizações não têm um agente que exerça o poder (autoridade) para definição de uma estrutura ou forma;
- A assimilação de uma estrutura organizacional por meio de pressões mimética ou normativas adquiridas, frequentemente, pela adoção de modelos institucionais testados e legitimados exteriormente por outros agentes;
- A aceitação da estrutura organizacional, que é o processo no qual as novas formas estruturais adquirem características ao mesmo tempo em que demonstram suas intenções futuras;
- Na incorporação de estrutura ambiental, estudos empíricos indicam que tudo o que acontece nas organizações não é, necessariamente, intencional; e por fim,

- O desvio das estruturas organizacionais, como processo, quando elas tomam a forma de “sistema cultural”, exercendo influência sobre seus participantes.

Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na dissertação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de produzir clareza metodológica esse capítulo apresenta os procedimentos utilizados na pesquisa. Desse modo, tem-se a classificação geral, as estratégias e técnicas, a identificação da unidade de análise, suas categorias e limitação da pesquisa.

4.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

No que tange à classificação geral a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso único. Nesse contexto, abrange as características da pesquisa qualitativa, pois parte da perspectiva dos *stakeholders* envolvidos no processo de formulação das estratégias e políticas públicas do turismo local; busca estudar o fenômeno de forma estruturada e profunda; está apoiado na visão de estudo do caso único em profundidade; e a partir da coleta dos dados, buscar-se-á entender como ocorreu o processo de estruturação e institucionalização da participação dos *stakeholders* no turismo local de Londrina-PR.

Assim, no intuito de corroborar as características da pesquisa qualitativa e suporte teórico-metodológico, centrou-se nos seguintes aspectos a considerar: compreensão do fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas envolvidas (GODOY, 1995); busca produção de sentidos do fenômeno estudado, além de interpretação da realidade social (RITCHIE; LEWIS, 2003); e por fim, a pesquisa qualitativa é composta de uma seleção, em que o tamanho não se revela importante na construção do *corpus* de pesquisa, desde que haja evidência de saturação dos dados (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2011).

Quanto ao caráter descritivo, busca identificar os *stakeholders* e as características da estruturação e institucionalização dos *stakeholders* no campo do turismo local, de forma a descrever de maneira detalhada. Nesse espírito, Triviños (1995) tem o entendimento de que o caráter descritivo é considerado como aquele que o pesquisador pretende conhecer uma comunidade, seus traços característicos, seus valores, dentre outras características. Enquanto que para Godoy (1995), a pesquisa é descritiva quando os dados coletados são apresentados por meio de transcrições de entrevista e anotações de campo.

Por fim, no que se refere ao estudo de caso, em geral representam a “estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “*como*” e “*por que*”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos” (YIN, 2001, p. 19).

Atrelado à justificativa, tem-se o destaque de Donaldson e Preston (1995) no que tange a metodologia de abordar a análise dos *stakeholders*, assim concentra-se na visão das pessoas inseridas na Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina para os seus *stakeholders* (Setor do Turismo Local) e nos *stakeholders* identificados por este (DT-CODEL). Logo, a técnica de estudo de caso a ser utilizada foi a de caso único, pois busca a análise de uma única experiência como foco central (YIN, 2001). Desse modo, é preciso ressaltar que o estudo de caso, possibilita uma análise do objeto de estudo em maior profundidade (TRIVIÑOS, 1995).

O recorte geográfico da pesquisa foi o município de Londrina-PR, compreendendo o órgão gestor do turismo, assim como os demais *stakeholders* que sejam identificados por este. A opção de escolha da DT-CODEL é justificada pela representação como instituição municipal responsável por elaborar as estratégias para o turismo local. A escolha foi feita de forma intencional, levando-se em consideração o acesso às informações, a importância do órgão na compreensão da dinâmica do turismo, bem como da estruturação e institucionalização dos *stakeholders* no campo do turismo local. Nesse contexto, verificou-se ser mais exequível utilizar perguntas de pesquisa como opção metodológica, ao invés de hipóteses.

Sem embargo, deve-se salientar que nem todos os tipos de pesquisa requerem hipóteses. Nos planos explicativos, em que o pesquisador deseja conhecer ou levantar aspectos gerais de um tema, e nos planos descritivos, que pretendem aprofundar aspectos de um fenômeno, não se precisa de hipóteses (RICHARDSON, 1989, p. 49).

As perguntas de pesquisa apresentadas foram elaboradas com o propósito de auxiliar na busca pela resposta da questão central da dissertação que é: Qual a configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico? Em busca da resposta ao questionamento central, outras questões surgiram no decorrer da pesquisa.

Assim, as perguntas que nortearam a pesquisa são: Quais fatores são relevantes no processo histórico de estruturação do setor turístico de Londrina-PR? Quem são os *stakeholders*, a partir da perspectiva da administração pública do turismo de Londrina-PR? Quais as características dos *stakeholders* identificados? Qual a intensidade de legitimidade, urgência e poder que estes *stakeholders* detêm? Quais os tipos de *stakeholders* existentes no turismo local de Londrina-PR? Como se deu o processo de estruturação e institucionalização

dos *stakeholders* no turismo local de Londrina-PR? E qual a configuração atual do campo do turismo local de Londrina-PR?

4.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados para a realização do estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes (YIN, 2001). Na visão de Reed *et al.* (2009), os trabalhos que visam utilizar a teoria dos *stakeholders*, em geral, devem obedecer três etapas: identificação; categorização e diferenciação; e por fim, investigar os relacionamentos entre os *stakeholders*.

Freeman *et al.* (2010) afirmam que a melhor maneira de identificar os *stakeholders* é indagando a um grupo de gestores (executivos) das organizações sobre quem, na concepção deles afetam e são afetados pela organização. Alinhado, Delgado (2011, p. 34), relata que “[...] a identificação dos *stakeholders* pode ser realizada a partir da resposta por parte dos gestores/gerentes/coordenadores dos diferentes setores que compõem a empresa das indagações referentes a esses dois grupos (envolvidos e afetados)”. De tal modo, à coleta de dados, entende como a mais exequível a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental.

Assim, a entrevista em profundidade possibilitou a validação comunicativa, a qual permitiu confrontar as informações coletadas com outras fontes e obter concordância ou discordância do fenômeno estudado (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2011). Nesse contexto, tem-se o entendimento que a técnica proposta possibilitou a coleta dos dados, visando à compreensão do fenômeno em profundidade.

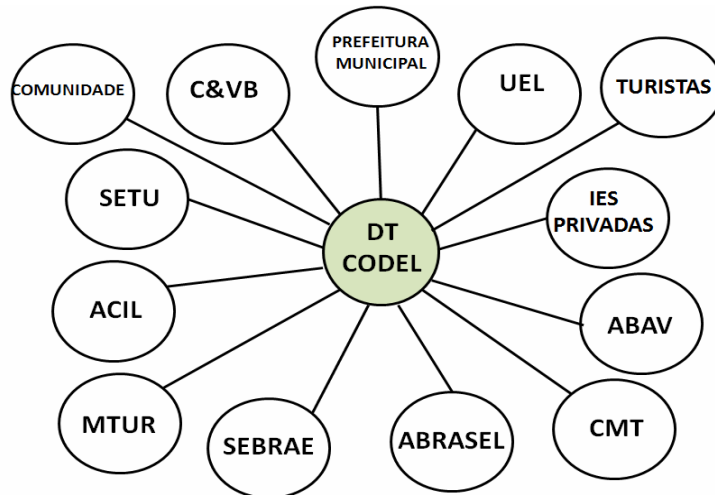
Yin (2001, p. 112) ressalta que as entrevistas são “fontes essenciais de informações para o estudo de caso”. Destaca-se também, que a entrevista possibilita “realizar uma reconstrução dos relatos de acordo com os seus significados para o sujeito entrevistado, a fim de se compreender em profundidade a factualidade dos dados” (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2011, pp. 203-204). No mesmo sentido, “o que torna a entrevista, instrumento privilegiado de coleta de informações para as Ciências Sociais, é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos” (MINAYO, 1996, p. 109).

Três processos de amostragem utilizados em pesquisa qualitativa foram articulados para a construção: intencional, conveniência e bola de neve. Utilizou-se o critério de suficiência e saturação dos dados, no que diz respeito à quantidade total de entrevistados. Informantes-chave indicaram outros entrevistados, caracterizando a técnica de bola de neve.

Na visão de Araújo (2008) a técnica da bola de neve pode ser mais efetiva em análises e identificação dos *stakeholders* em nível local, como é o caso desta dissertação.

Nesse contexto e de forma semelhante aos trabalhos de Manenti (2007) e Delgado (2011), por meio de uma pesquisa documental foi criado mapa genérico e hipotético dos *stakeholders* que possam compor os grupos de interesse do turismo local (figura 16).

Figura 16 – Mapa Genérico e Hipotético dos *Stakeholders* da DT-CODEL⁸



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013. **Nota:** As distâncias representam a proximidade da DT-CODEL, ou seja, quanto mais próximo, maior o relacionamento e interação.

Essa figura valida a preocupação de Mainardes *et al.* (2010), que mesmo identificando os *stakeholders* por suposição ou a partir da literatura, faz-se necessário investigação empírica. Opção encontrada nesta dissertação. Além disso, tem-se a ressalva que as fronteiras do campo devem ser investigadas empiricamente (DIMAGGIO; POWELL, 1991b). Vale ressaltar que dentre o rol dos possíveis entrevistados para a dissertação, respeitou as seguintes características: informantes-chave da DT-CODEL (diretores, supervisores, coordenadores, gerentes ou funcionários que atuam na Diretoria de Turismo de Londrina); membros do Conselho Municipal de Turismo; e entidades ligadas ao turismo local (como associações, sindicatos, entre outros).

⁸ Diretoria de Turismo da Companhia de Desenvolvimento de Londrina (DT-CODEL); Universidade Estadual de Londrina-PR (UEL); Instituições de Ensino Superior (IES-Privadas); Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV); Conselho Municipal de Turismo (CMT); Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Ministério do Turismo (MTur); Associação Comercial e Industrial de Londrina-PR (ACIL); Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU); e *Convention&VisitorsBureau* (C&VB).

Essas características foram elencadas tendo em vista a dificuldade de encontrar os sujeitos de pesquisa adequados (TRIVIÑOS, 1995) e ao dever de o pesquisador preocupar-se com o aprofundamento e a busca da compreensão do fenômeno sob estudo a partir das percepções de um determinado grupo social (MINAYO, 1996). Dessa forma, privilegiou sujeitos que possuíam atributos que fazem parte do objetivo central da pesquisa (MINAYO, 1996).

Ainda, no que diz respeito à entrevista, optou pela semiestruturada (YIN, 2001), tendo em vista que a partir da revisão teórica, tem-se a necessidade da busca de algumas características já previamente estabelecidas (categorias de análise), e que organizadas promoveram estrutura ao roteiro da entrevista (Anexo A). Desse modo, o roteiro está estruturado em três blocos, com objetivo de reunir provas para identificação, características e relevância dos *stakeholders*, bem como estruturação do campo.

Na etapa de identificação dos *stakeholders* no turismo local de Londrina-PR foi realizada entrevista com o Diretor de Turismo da CODEL. Na sequência foram realizadas entrevistas com os *stakeholders* identificados pela DT-CODEL (quadro 14), visando identificar tanto a perspectiva da própria organização, quanto dos *stakeholders*, bem como inserção no campo organizacional do turismo local. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e transcritas visando à análise dos dados.

Quadro 14 – *Stakeholders* Identificados pela DT-CODEL

Ótica	<i>Stakeholders</i>	Cargo Atual	Entrevistado	Duração
DT-CODEL - Diretor de Turismo 56 min.	UEL	Pró-Reitoria de Extensão	não	---
	UNOPAR	Coordenador da Graduação em Turismo	sim	49 min
	Londrina-C&VB	Diretor Executivo	sim	1h e 53 min
	PML	Prefeito	não	---
	SETU	Chefe do Escritório Regional	sim	40 min
	ACIL	Assessor de Imprensa	sim*	---
	SEBRAE	Gestor do Projeto de Turismo Norte do Paraná	sim	1h e 5 min
	ABRASEL	Diretor Executivo	sim	1h e 33 min
	ABAV	Diretor Executivo	não	---

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013. *ACIL respondeu o roteiro da entrevista semiestruturada por e-mail.

Portanto, a partir dos *stakeholders* identificados foi possível entrevistar cinco dos nove citados (UNOPAR, LONDIRNA-C&VB, SETU-Escritório Regional de Londrina, SEBRAE-Regional Norte do Paraná e ABRASEL-Regional Londrina). Buscou-se, também, contato com os que não tinham aberto agenda e foi possível da ACIL responder o formulário e enviá-lo via e-mail. As entrevistas duraram entre 40 até 113 minutos

(média de 70 minutos) e priorizou como respondentes os responsáveis das instituições, os quais detinham informações e/ou desenvolviam atividades relacionadas ao setor do turismo. A etapa da identificação e entrevistas foi desenvolvida de junho a novembro de 2012.

Além destes, houve tentativa de contato visando agendar entrevista com a Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Estadual de Londrina (PROEX-UEL), Prefeitura Municipal de Londrina (PML) e Associação Brasileira das Agências de Viagens – Regional de Londrina (ABAV-Londrina). A PML por conta das atividades de eleições municipais comprometeu a disponibilidade de agenda, dificultando a realização da entrevista. A PROEX-UEL ficou de retornar para agendamento e que com o final do ano de 2012, impossibilitou tal agenda. Enquanto que a ABAV-Londrina por diversas vezes esteve ocupada, impossibilitando a agenda.

Diante desse quadro, apresenta-se a segunda técnica utilizada: a pesquisa documental. A pesquisa documental permite averiguar o registro formal e oficial da instituição e é a partir desses documentos que são divulgados e têm o efeito de tornar público as ações para a comunidade. Além de ser prova formal para confirmação e/ou contraprovas do fenômeno investigado. Respeitou-se, contudo a ressalva de Berger e Luckmann (2011), pois na visão dos autores não é possível compreender a institucionalização sem entender o processo histórico em que foi produzida. No mesmo sentido, tem-se uma adequada compreensão de que o primeiro irá melhorar o último (SELZNICK, 1996), ou seja, para entender o “novo” é necessário entender o “velho”.

Assim, essa etapa compreendeu a necessidade de pesquisa em documentos que registram a história, resgatam cenários e contextos, retratam acontecimentos da DT-CODEL, fatores relevantes ao turismo local, bem como atas das reuniões do Conselho Municipal de Turismo, entre outros documentos necessários, visando complementar a coleta e suportar análise dos dados. Segundo descreve Yin (2001), esses dados podem ser utilizados para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações.

Nesse contexto, a pesquisa documental busca a partir de uma série de operações, estudar e analisar documentos no intuito de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas (RICHARDSON, 1989). Portanto, considerando as peculiaridades da pesquisa, foi possível inferir que a opção pelo uso de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental atendeu às necessidades em termos de coleta dos dados.

4.2.1 Unidade de Análise

No Brasil, o órgão federal responsável pelo setor turístico é o Ministério do Turismo (MTur), criado em 2003. A principal atribuição do Ministério é gerir o desenvolvimento do turismo no Brasil (SETU, 2007). No estado do Paraná, o órgão da administração pública que tem como objetivo planejar o desenvolvimento do turismo no estado é a Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU). A Diretoria do Turismo é órgão responsável pelo fomento e políticas públicas no setor do turismo na cidade de Londrina-PR e está vinculada ao Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL).

Nesse contexto, no que tange a unidade de análise concentrou-se na visão do setor público responsável pelas políticas públicas no turismo local, mais especificamente, a Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (DT-CODEL) para os seus *stakeholders*, haja vista a busca da compreensão de como se estrutura o campo organizacional.

4.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta dos dados utilizou-se entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado e pesquisa documental. Desse modo, o roteiro foi estruturado em três blocos. No primeiro bloco tem-se a identificação e caracterização do entrevistado (nome, telefone, email, formação acadêmica, função atual, tempo na função e na instituição) e da instituição (nome, endereço, número de colaboradores e site).

No segundo bloco do formulário foi solicitado ao entrevistado que identificasse quem são os *stakeholders* da sua organização. A questão foi desenvolvida de maneira aberta, em que o entrevistado pôde indicar um ou vários *stakeholders*, como for o caso. Complementarmente, pediu-se ao entrevistado que enumerasse por ordem de importância (primário ou secundário) e quais as causas que motivaram a sua escolha. Buscou-se ainda neste bloco, entender como se dá a atuação de cada *stakeholder* e suas características, tipos e intensidade dos atributos de poder, legitimidade e urgência.

No terceiro bloco, buscou-se analisar o enquadramento da participação e ação dos *stakeholders* locais nos métodos de análise dos *stakeholders*, preconizados por Mitchell, Agle e Wood (1997) e a atenção despendida a cada *stakeholder*. Assim, tem-se a investigação de como foi a entrada e depois a participação de cada *stakeholder* no turismo da cidade de Londrina-PR, bem como a identificação de quais ações foram desenvolvidas.

No que tange a pesquisa documental, procurou-se identificar os *stakeholders*, confirmando ou não as citações dos entrevistados, e ainda, buscou-se a identificação da evolução da representatividade do setor em estudo, bem como os fatores relevantes que contribuíram para a formação e estruturação do campo. Portanto, o principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, por meio dela buscou-se o entendimento, na visão do órgão público, quais são seus *stakeholders*, suas características e envolvimento no campo do turismo de Londrina-PR.

4.2.3 Categorias de Análises e Definições Constitutivas

Esta seção busca apresentar as categorias de análises e definições operacionais da pesquisa. Assim, no intuito de facilitar o entendimento elaborou-se o quadro 15, no qual consta o atributo ou categoria procurada, bem como a definição constitutiva ou o prisma da abordagem e na terceira coluna, tem-se os principais autores que enfocam / suportam a temática.

Quadro 15 – Categorias de Análises, Definições Constitutivas e Principais Autores

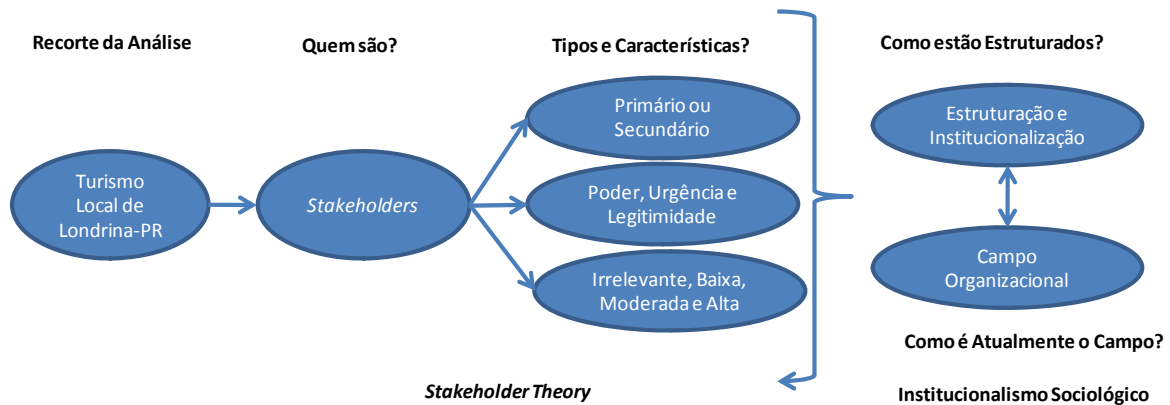
Categoria-Atributo	Definição	Principais Autores
Campo Organizacional	Organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes. É composto por uma dimensão técnica e uma dimensão institucional.	DiMaggio e Powell (1991, 2007), Scott (2008)
Institucionalização	Representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção da realidade.	Berger e Luckmann (2011), Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009), Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) e Tolbert e Zucker (1999)
Legitimidade	Percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Pode ser individual, organizacional ou social. Processo no qual as organizações buscam ser reconhecidas por outras organizações do seu ambiente.	DiMaggio e Powell (1991) e Mitchell, Agle e Wood (1997)
Poder	Habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado; o poder do <i>stakeholder</i> sobre a organização pode ser coercitivo (força ou ameaça), normativo (legislação ou meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações).	Mitchell, Agle e Wood (1997) e Scott (2008)
Stakeholders - Identificação, interesses e expectativas	Qualquer grupo ou pessoas cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações das ações da organização. Identificação: primário ou secundário; latente, expectante ou definitivo; controlador, regulador, parceiro, passivo, dependente e não <i>stakeholder</i> .	Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), Freeman (1984), Mainardes <i>et al.</i> (2010, 2011), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Reed <i>et al.</i> (2009)

Urgência	Necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos <i>stakeholders</i> ; deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o <i>stakeholder</i> em questão).	Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) e Mitchell, Agle e Wood (1997)
-----------------	--	---

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Assim, a partir do entendimento de cada categoria de análise buscou-se estruturar o percurso metodológico para que pudesse aproximar a teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico, conforme representado na figura 17.

Figura 17 – Percurso Metodológico de Aproximação de *Stakeholder Theory* e Institucionalismo Sociológico

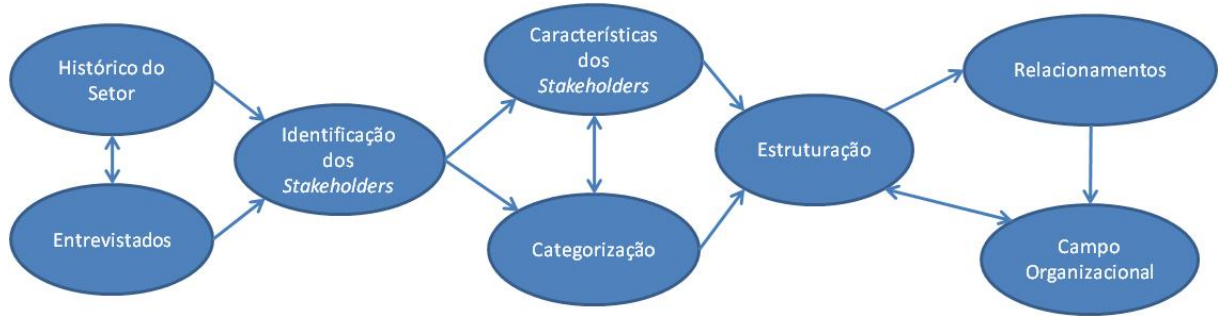


Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Desta forma, o percurso iniciou no recorte da análise da pesquisa, o turismo local de Londrina. Na sequência buscou-se identificar quem são os *stakeholders*, tanto a partir da visão da DT-CODEL, quanto dos *stakeholders* identificados por ela. Como terceiro passo, buscou-se segmentar os *stakeholders* em primário e secundário, além de categorizá-los no modelo de saliência, conforme intensidade nos atributos de poder, urgência e legitimidade. Além disso, identificou-se a atenção dispensada a cada *stakeholder*, classificando em irrelevante, baixa, moderada e alta. Por fim, buscou-se a estruturação e institucionalização dos *stakeholders*, bem como o desenho do campo organizacional do turismo local de Londrina.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

No intuito de atingir ao objetivo geral da dissertação, foi estabelecido fluxo visando à análise dos dados, conforme figura 18.

Figura 18 – Fluxo de Análise dos Dados

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Como passo inicial da pesquisa buscou-se fatos históricos, mediante a análise longitudinal dos diários oficiais do município de Londrina-PR, de fevereiro de 1997 a janeiro de 2013. Ainda, buscou analisar as atas de reuniões, documentos históricos, sites, plano plurianual, leis, decretos, etc., com o intuito de descrever e reconstituir o processo histórico de estruturação da DT-CODEL, suas competências e formação organizacional, haja vista que a análise histórica “[...] é adequada quando se analisam processos evolutivos que envolvam múltiplos níveis e unidades de análises e cujas fronteiras são ambíguas” (VIEIRA, 2010, p. 92). Assim, foram levantados dados para a análise do processo histórico do setor de turismo, bem como os fatores relevantes que tornam a cidade de Londrina-PR uma atratividade de turismo de eventos e negócios.

Atrrelado à identificação dos fatores relevantes, foram entrevistados os informantes-chave do setor, partindo da ótica da administração pública (Diretoria de Turismo da CODEL), visando identificar os *stakeholders*. Após a realização das entrevistas iniciou-se o processo de transcrição. Na sequência, identificou-senas falas as categorias de análise de forma qualitativa a partir da técnica de análise de conteúdo (MINAYO, 1996; YIN, 2001).

Neste processo de quem são os *stakeholders* e quais suas características, foram respeitadas as três etapas identificadas por Reed *et al.* (2009) – identificar, categorizar e investigar os relacionamentos. Assim, os entrevistados identificaram quem seriam os *stakeholders* no turismo e suas características.

Além disso, no processo de categorização, após a análise individual dos atributos que compõem o modelo de saliência dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), procurou-se relacionar os atributos, para que resultassem na classificação e categorização dos *stakeholders* nos oito tipos gerados pelo modelo: latentes (só poder), discricionários (só legitimidade), exigentes (só urgência), dominantes (poder e legitimidade), perigosos (poder e urgência), dependentes (legitimidade e urgência), definitivos (poder,

legitimidade e urgência) e não *stakeholder* (nenhum dos três atributos). Categorizando assim por ordem de importância à DT-CODEL.

Foi solicitado ainda, após a identificação do rol dos *stakeholders* do turismo, que os mesmos atribuíssem pontuação quanto à intensidade dos atributos de poder, urgência e legitimidade. A partir dessa coleta, podem-se agrupar os *stakeholders* no modelo de saliência, na estratégia despendida a cada um e ainda, na classificação em *stakeholders* primário, secundário e não *stakeholder* ao campo, bem como atenção despendida a cada *stakeholder*: alta, moderada, baixa ou irrelevante.

Na investigação dos relacionamentos foram identificadas as relações que as instituições possuíam umas com as outras, bem como se elas as identificavam como *stakeholders*. Ainda, foi possível visualizar a intensidade dos relacionamentos, tendo em vista a atenção despendida a cada *stakeholder*. Tal coleta e análise possibilitaram o desenho do sentido das relações no campo e ainda, quais das instituições possuem maiores interações com as instituições identificadas como importantes para o setor.

Ainda, evidências também foram extraídas para examinar como o contexto afeta o processo e quais as consequências no cenário futuro e em outras variáveis de interesse, baseado nos argumentos de Reed *et al.* (2009) e Vieira (2010). Desse modo, a busca das fases de institucionalização dos *stakeholders* da DT-CODEL abarca estas evidências, bem como a compreensão das formas com que os mesmos interagem na atualidade.

Portanto, a partir do corpo teórico, entrevista (transcrições) e pesquisa documental realizou a triangulação dos dados, no sentido de reduzir as inconsistências, paradoxos e vieses da pesquisa, visando responder a problemática central. Vale ressaltar ainda, que durante a análise foi necessária a inclusão da categoria estruturação, bem como da atenção despendida ao relacionamento com os *stakeholders*.

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação da presente pesquisa destaca-se o período para o processo de coleta de dados, haja vista que etapa de coleta foi realizada de junho a novembro de 2012 e ainda, tratou-se de ano eleitoral e neste caso afetou diretamente a Prefeitura Municipal de Londrina e seus órgãos vinculados, pois a eleição visava eleger o prefeito e os vereadores.

Outra limitação foi a busca da identificação dos *stakeholders* a partir da visão dos diretores, gerentes, supervisores e/ou coordenados, e que apesar de Freeman (1984) e Freeman *et al.* (2010) identificarem como uma forma ideal, Mainardes, Alves e Raposo

(2010) citando Mainardes *et al.* (2010) destacam que somente uma consulta a todos os níveis hierárquicos das organizações pode representar a realidade. Cabe ressaltar que esta limitação foi identificada e ao analisar o tamanho da organização analisada (DT-CODEL), tal fato pode ser minimizado. Assim, os dados coletados demonstraram proximidade com a realidade de fato. Ainda, a preocupação com a triangulação (teoria, entrevista semiestruturada e pesquisa documental) reforça a preocupação na análise adequada desta dissertação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo busca apresentar os resultados da pesquisa, bem como analisá-los. Para tanto, primou pelo objetivo de entender como ocorreu o processo de institucionalização da participação dos *stakeholders* no turismo local de Londrina, Paraná. Assim, o capítulo está estruturado em: o setor turístico de Londrina-PR; CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR; os *stakeholders* relevantes ao campo e suas características; a estruturação e configuração do campo organizacional do turismo em Londrina-PR; e por fim, reflexão da aproximação da teoria institucional e teoria dos *stakeholders*.

5.1 O SETOR TURÍSTICO DE LONDRINA-PR

O Norte paranaense é caracterizado pela cultura agrícola e presença de núcleos populacionais de destaque como Maringá e Londrina, de significativa participação na economia do Estado do Paraná, considerado como peculiares atrativos urbanos, intitulado como “o Paraná jovem e moderno”, ou ainda, como “[...] exemplo de modernidade e progresso” (PARANÁ..., s/d, p. 76).

Nesse sentido, município polo da região Norte, Londrina é uma cidade planejada pela Companhia de Terras do Norte do Paraná (CTNPR) que nasceu e cresceu em razão da alavancagem do ciclo do café. Como município de influência regional, tem seu desenvolvimento baseado em Planos Diretores (GUIA..., 2011). Destaca-se que entre 1920 a 1960, o Norte do Paraná cresceu mais que o restante do estado (BEIDACK, 2011).

De acordo com a CODEL (2012) o município de Londrina é a terceira maior cidade do sul do Brasil, atrás das capitais Curitiba-PR e Porto Alegre-RS e é também a quinta melhor cidade do sul do Brasil para se trabalhar e morar (ABRASEL, 2012b).

Londrina surgiu em 1929, como primeiro posto avançado do projeto de colonização inglês, a pedido do governo brasileiro. Na tarde do dia 21 de agosto de 1929, chegou a primeira expedição da Companhia de Terras Norte do Paraná ao local denominado Patrimônio Três Bocas, onde o engenheiro Dr. Alexandre Razgulaeff fincou o primeiro marco nas terras onde surgiria Londrina (PML, 2012a).

O nome da cidade foi uma homenagem prestada a Londres pelo Dr. João Domingues Sampaio (Pequena Londres), um dos primeiros diretores da CTNPR. A criação do Município ocorreu cinco anos mais tarde, através do Decreto Estadual nº. 2.519, assinado pelo interventor Manoel Ribas, em 3 de dezembro de 1934. Sua instalação foi em 10 de dezembro

do mesmo ano, data em que se comemora o aniversário da cidade. O primeiro prefeito nomeado foi Joaquim Vicente de Castro (PML, 2012a).

Londrina tem sua população formada por pioneiros procedentes dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e das regiões Norte e Nordeste, além de japoneses e etnias europeias (ABRASEL, 2012b), haja vista que “[...] de 1929 a 1940, Londrina era o ponto convergente da população oriunda de vários pontos do país que procuravam terras para comprar” (BEIDACK, 2011, p. 143).

Londrina é sede da Microrregião Geográfica 11, constituída pelos Municípios de Cambé, Ibiporã, Pitangueiras, Rolândia e Tamarana (IBGE, 2002) e é também sede da Associação dos Municípios do Médio Paranapanema (AMEPAR), composta por 22 municípios (Alvorada do Sul, Arapongas, Bela Vista do Paraíso, Cafeara, Cambé, Centenário do Sul, Florestópolis, Guaraci, Ibiporã, Jaguapitã, Jataizinho, Lupionópolis, Miraselva, Pitangueiras, Porecatu, Prado Ferreira, Primeiro de Maio, Rolândia, Sabáudia, Sertanópolis e Tamarana), com uma população de aproximadamente 1 milhão habitantes (PML, 2012b).

Até o ano de 2012, Londrina já contava com mais de meio milhão de habitantes, polariza ainda uma macrorregião com 4,5 milhões de pessoas; é a trigésima quarta cidade em potencial de consumo no Brasil, segunda cidade do Paraná e é responsável por 7% (sete por cento) do poder de compra de Estado do Paraná. Caracteriza-se ainda como um Polo Universitário com 17 instituições de ensino (tal aglomerado a reconhece como Cidade Universitária); bem como centro de referência no país nas áreas médicas de cardiologia, neurologia e gastroenterologia, além da área de psicologia e odontologia, pois no ano de 2003 foi sede do Congresso Mundial de Odontologia, congresso realizado a cada dois anos.

Em 2011 não conseguiu captar o Congresso Nacional de Enfermagem, pois não tinha na sua infraestrutura local com capacidade para seis mil pessoas assistirem a uma palestra. Ainda, ressalta-se a exemplo dessa referência médica em cardiologia, a tentativa de captar o Congresso Brasileiro de Insuficiência Cardíaca:

[...] chega aqui demandas para grandes eventos e pequenos também. Existe uma demanda nossa para com eles onde a gente provoca. Hoje mesmo está tendo um, a Coordenadora da Captação de Eventos está em Gramado-RS tentando trazer um evento: Congresso Brasileiro de Insuficiência Cardíaca. Esse evento é da área médica, tem um médico, Dr. Manuel Canezin como parceiro e naturalmente se vier esse evento, daí tem o envolvimento do curso de medicina da UEL, dos departamentos de outras áreas que estudam insuficiência cardíaca (ENTREVISTADO 2).

Assim, “as instituições do setor de saúde têm significado estratégico, porque Londrina é um grande polo do chamado turismo médico, com hospitais e clínicas procurados por pessoas de todo o Paraná e de outros Estados” (ENTREVISTADO 4). Nesse sentido, “o desenvolvimento na área médica também aumenta a atratividade de eventos científicos e profissionais” (ENTREVISTADO 4).

Segundo o Londrina-C&VB, os custos finais de eventos realizados fora dos grandes centros são em média 40% (quarenta por cento) mais baratos, quando comparado com grandes centros, como São Paulo-SP, Curitiba-PR e litoral praiano. Dessa forma,

estamos em um momento do turismo de eventos, de grandes eventos [...] com o passar dos anos começou a esvaziar os eventos, os eventos se tornam cada vez mais caros, nessas grandes cidades tem o problema de trânsito, São Paulo tem o problema de aeroporto e a distância... no Rio, o cara vai na abertura política do evento, depois no dia seguinte tem as salas vazias, pois o cara está na praia, o cara vai conhecer a praia e se esvazia o evento, em Foz do Iguaçu é a mesma coisa [...] então os promotores de eventos estão querendo sair um pouco disso agora, porque eles tem cidades com muito mais custo-benefício, não há fuga do evento, porque você não tem tantos atrativos, a pessoa tem que ficar no evento, então ele tem um ganho muito grande [...] Londrina precisa se preparar, porque cidades do tamanho de Londrina e até menores estão se preparando muito mais rápidas que nós, porque? Talvez porque tenha menos problemas políticos, menos problemas partidários, mas lógico que agora estamos conseguindo vender essa ideia de três anos para cá [...] Você precisa ter um grupo pensante que começa a multiplicar isso e falar toda hora, falar... então cada entidade dessa que tem uma reunião e que falou um pouquinho do Centro de Convenções, falou um pouquinho do evento, falou um pouquinho da cultura gastronômica [...] (ENTREVISTADO 4).

Essa situação de más gestões também foi elencada pelo Entrevistado 2:

Eu percebo assim que ao longo dos últimos 25 anos, 20 anos né? Londrina se depara com crises políticas e com más gestões públicas. Naturalmente para que a cidade não morresse e como muitas dessas pessoas que compõem estas entidades [ACIL, Londrina *Convention*, ABRASEL, SEBRAE, ABAV e outras] são de famílias tradicionais que vieram para cá e sair daqui, lugar onde se estabeleceram há tão pouco tempo, não seria algo viável, assim eles tiveram que se unirem para se manterem aqui, questão de sobrevivência, para não depender do público que não funciona ainda.

Além disso, Londrina-PR possui uma localização geográfica privilegiada em relação a quinze importantes cidades do centro-sul do país (Curitiba-PR, Paranaguá-PR, Cascavel-PR, Ponta Grossa-PR, Foz do Iguaçu-PR, Chapecó-SC, Florianópolis-SC, Porto Alegre-RS, São Paulo-SP, Campinas-SP, Santos-SP, Campo Grande-MS, Dourados-MS, Rio

de Janeiro-RJ e Belo Horizonte-MG), com distâncias não superiores a 961 km (AGRONEGÓCIO..., 2004).

Embora o turismo na região Norte do Paraná seja considerado novo, a região oferece rede hoteleira e gastronômica, alternativas culturais e parques ecológicos (PARANÁ..., s/d). Os “[...] atrativos da cidade para o turista são diversificados e abrangem o setor histórico, artístico, cultural e ecológico” (SOARES, 2005, p. 112). A herança histórica e cultural é evidenciada, pois os “[...] antigos sobrados do tempo dos barões do café convivem em harmonia com uma exótica mesquita muçulmana, um templo budista e uma velha estação ferroviária tipicamente inglesa” (PARANÁ..., s/d, p. 79). Essa diversidade foi destacada pelo Entrevistado 2:

Londrina hoje tem uma diversidade de atrativos que até então não tinha, por exemplo, se até então era só eventos, hoje tem gastronomia, a ABRASEL faz um trabalho bacana, o SEBRAE tem uma Rota do Café. Você tem diversidades que ainda não estão postas, mas que é uma ruptura ao meu ver.

Outro ponto, de acordo com Beidack (2011), como o turismo valoriza o ambiente em algumas vezes também o degrada e quanto mais frágil for o sistema, menor será sua capacidade de absorver as ações externas e ainda pode acontecer a transformação nos valores das comunidades locais. Neste aspecto, o ‘pensar verde’ da Região de Londrina é outro signo, haja vista que “[...] a hotelaria rural tem se instalado buscando o Relatório de Impacto no Meio Ambiente (RIMA) para a proteção de fauna e flora e provocado revisões comportamentais dos visitantes, principalmente os oriundos das grandes metrópoles” (TURISMO..., 2004, p. 3).

Dentre os atrativos de Londrina podem ser citados: Concha Acústica, Teatro Ouro Verde, Museu de Arte, Museu Histórico Padre Carlos Weiss, Catedral Metropolitana, Biblioteca Pública Municipal, Estádio do Café, Estádio Vitorino Gonçalves Dias, Ginásio de Esportes Prof. Darcy Cortês (Moringão), Autódromo Internacional Ayrton Senna, Terminal Rodoviário José Garcia Villar, Aeroporto Municipal Governador José Richa, Calçadão, Centro de Eventos, Praça Tomi Nakagawa, Marco Zero, Parque de Exposições Governador Ney Braga, Salto Apucarantina, Lagos Igapó I, II e III, Área de Lazer Luigi Borghesi (conhecido também como Zerão), Parque Estadual Mata dos Godoy, Parque Municipal Arthur Thomas e Jardim Botânico (ABRASEL, 2012b).

Além desses, merecem destaque: Praça Nishinomiya (ABRASEL, 2009), Monumento ‘O Cristo Libertador’ (TURISMO..., 2004), Relógio de Sol, Bosque Municipal

Marechal Cândido Rondon, Praça Rocha Pombo, Relojão de Londrina (Edifício América), Teatro Zaqueu de Melo, Santuário de Schoenstatt (Colégio Mãe de Deus), Embrapa-Soja, Iapar, Sociedade Rural do Paraná, Mesquita Muçulmana Rei Faiçal, Capela São Miguel Arcanjo (Heimtal), Templo Budista Honganji e Catuaí Shopping Center (GUIA..., 2011). Os vários parques e áreas verdes concedem a Londrina o reconhecimento de ser uma cidade verde (PARANÁ..., s/d).

Existe ainda, a tentativa de implantar o “ônibus de turismo”, visando proporcionar passeio histórico e cultural na cidade (*city tour*). “[...] O ônibus turístico, eu até mandei ontem um e-mail, *tal*, um pouco com sátira *né*, o ônibus eu peguei da internet, porque eles mandaram um projeto, nós temos na CMTU [...]” (ENTREVISTADO 3).

Mesmo como projeto do “ônibus de turismo”, já existe a linha turismo, formalizada pela Lei nº. 11.294 de 29/8/2011, a qual dispõe sobre a criação da “Linha Turismo” no município de Londrina-PR. Tal linha consiste em uma linha especial de ônibus, com funcionamento nos fins de semana, feriados e em dias de promoções e eventos culturais ou ecológicos, que dá acesso aos parques e áreas urbanas consideradas turísticas ou de preservação. Deve obrigatoriamente circular pelos seguintes locais: Catedral Metropolitana; Praça Tomi Nakagawa; Museu Histórico Padre Carlos Weiss; Parque Ecológico Doutor Daisaku Ikeda; Lago Igapó I, II, III e IV; Parque Arthur Thomas; Jardim Botânico; Parque Estadual Mata dos Godoy; e Universidade Estadual de Londrina (JORNAL..., 1º/8/2011).

No ano seguinte a criação da lei da linha de turismo, foi estabelecido contrato visando a operação e serviço de transporte público, por meio de ônibus de dois andares (*DoubleDecker*) com disponibilização de carro personalizado para execução do objeto denominado linha Turismo de Londrina (JORNAL..., 7/8/2012).

No contexto gastronômico, percebe-se a criação de alguns roteiros que estão sendo estimulados pelo *trade* turístico⁹, dentre eles o apelo para a gastronomia rural e de lazer, além da afinidade com produtos que contenham o aroma ou o café como ingrediente na receita, haja vista que Londrina possui a Rota do Café como passeio turístico. Esta união e visão coletiva, foi retratada pelo Entrevistado 2: “o *trade* visa o desenvolvimento coletivo, desenvolvimento da cidade como um todo, este é o objetivo principal”. Ainda,

⁹ Considera *trade* turístico como o conjunto de agentes, operadores, hoteleiros e demais prestadores de serviços turísticos (órgãos e associados ligados a atividade turística). Trata-se de uma palavra inglesa que, nesse contexto, pode ser traduzida por “negócios”, e que teve seu uso consagrado no turismo brasileiro caracterizando os atores envolvidos no turismo (MTUR, 2007).

Eu não percebo muito, eu não percebo que... É lógico que cada entidade tem os seus objetivos, mas eu percebo que essas entidades [Londrina *Convention*, ABRASEL, SEBRAE, ACIL, SETU, DT-CODEL, ABAV e UNOPAR], que eu estou mencionando, elas têm um objetivo maior do que o fim para que ela presta. O *Convention*, por exemplo, se envolve em muitas ações que fogem do seu escopo, do seu trabalho, no entanto, ele acredita que participando daquela ação em si, ele contribui para a cidade, a cidade se fortalece, as empresas se fortalecem e naturalmente a entidade ganha força né, na venda do destino (ENTREVISTADO 2).

O projeto da Rota do Café foi desenvolvido pelo SEBRAE-PR e é administrado pelos próprios empreendedores em reuniões mensais (ROTA..., 2012). Em 2011, a Rota do Café recebeu o prêmio de melhor roteiro turístico do Brasil emitido pelo Ministério do Turismo (MTur) e que na visão do Entrevistado 7, “[...] acontece uma ruptura de paradigma, porque não tínhamos uma cultura de turismo na região, que se limitava ao turismo de negócio”.

Associado a Rota do Café foram realizados o primeiro (2011) e o segundo (2012) Circuito Gastronômico com Café. “Este evento conta com receitas especiais aromatizadas com café” (ENTREVISTADO 3). Evento este que foi idealizado e fomentado pela ABRASEL-Londrina e apoiado pelo SEBRAE-Londrina e faculdades de gastronomia de Londrina-PR.

O evento foi incorporado no calendário da cidade e consiste na elaboração de receitas de pratos, bebidas e sobremesas elaboradas a partir do tradicional café (FEST CAFÉ, 2012). Foi perceptível neste processo o reflexo cultural, haja vista que “[...] até meados da década de 70, Londrina era um importante centro cafeeiro brasileiro [...]” (AGRONEGÓCIO..., 2004, p. 4). Além da Rota do Café, o SEBRAE vem fomentando também a Rota do Agronegócio.

Nesse mesmo sentido, o Norte do Paraná vem recebendo destaque na área do Turismo em seus diversos segmentos, como Londrina, que é a cidade polo e que ainda é reconhecida como a Capital Mundial do Café, como à época do Ouro Verde, que ficou na mente e nos corações dos “pés vermelhos” até os dias atuais (GUIA..., 2011).

Mesmo com características históricas como é o caso do café, Soares (2005, p. 107) identifica Londrina como uma “[...] cidade da agropecuária, da cultura, da qualidade de vida, dos festivais de música e de teatro e dos eventos agrícolas, empresariais e acadêmicos”. Além disso,

[...] a oferta de bons hotéis, variedade gastronômica, pluralidade e segmentação da atuação de agências de viagens, transportes ágeis, belezas naturais, atrações culturais, mão-de-obra qualificada, além do sentido da hospitalidade que associa o espírito cosmopolita aliado à natureza interiorana calma e afável (TURISMO..., 2004, p. 2).

Nesse contexto, tais características fazem com que Londrina configure como um importante segmento da oferta turística, denominado Turismo de Negócios & Eventos. Assim, Londrina é considerada uma das vinte melhores cidades para a captação de investimentos e a décima sete melhor localidade do País para se realizar negócios (TURISMO..., 2004). Este cenário é reforçado pelo Entrevistado 2, pois na sua visão “Londrina é uma cidade turística do ponto de vista de eventos e negócios, isso nós somos”, o qual já movimentava mais de 50 milhões de reais por ano (TURISMO..., 2004). Esta ideia é compartilhada pelo Entrevistado 1, haja vista o trecho de sua fala:

desde o início que eu venho conversando de turismo, faz cinco anos que eu converso de turismo, que eu falo, que eu estudo, que eu pratico, trabalho e a gente desenvolve esse discurso que dentro da economia da cidade, dentro dessa economia do desenvolvimento do turismo e negócios de eventos, você pode movimentar até cinquenta setores da economia. Os mais impactados, no caso, que a gente chama de efeito multiplicador, são os principais: aeroporto, rodoviária, táxi, hospedagem, alimentação, questão de fluxo da cidade, deslocamento e enfim, depois deste desdobramento que vem o evento.

Para o Entrevistado 2,

quando um evento é captado, a gente faz uma estimativa de quantas pessoas esse evento vai gerar, quantas pessoas virão de fora e quanto eles gastarão por dia na cidade, para que a gente possa estimar um patão econômico que é o principal elemento: gerar e movimentar a economia.

Este tipo de turismo, eventos e negócios, anualmente vem apresentando números expressivos na movimentação de passageiros que desembarcam em Londrina, ocupam os equipamentos hoteleiros e movimentam inúmeros serviços da economia (CODEL, 2012). Além disso, “a captação e promoção de eventos no mundo vêm sendo considerada o setor que mais retorno econômico e social oferece ao País e à cidade que sedia o evento” (TURISMO..., 2004, p. 7). Sublinha-se que “Londrina no ano de 2012 ultrapassou a marca de um milhão de turistas que passaram pelo aeroporto da cidade, isto indica que a cidade está crescendo” (ENTREVISTADO 3).

No que tange aos eventos realizados em Londrina, dentre as principais

atrações no setor está a Exposição Agropecuária e Industrial de Londrina que já registrou mais de um milhão de visitantes, na mesma edição, ao parque de exposição da Sociedade Rural do Paraná, local onde é realizada a feira que movimenta a economia formal e informal do município e região, comportando importantes atrações e oportunidades comerciais para os pequenos empresários (AGRONEGÓCIO..., 2004).

A Sociedade Rural do Paraná, ela organiza o maior evento do Estado do Paraná e um dos maiores do Brasil. Além de outros tantos eventos, ela detém o maior espaço de eventos do Paraná, que é o Parque de Exposições Ney Braga, portanto ela é um grande ativo nesse processo, nos influencia demais, ter uma estrutura dessas nos influenciam positivamente, então essas entidades elas atuam no âmbito estruturante enquanto as outras instituições de pesquisa elas atuam no âmbito de ser argumento de vinda de outras pessoas para cá (ENTREVISTADO 2).

De acordo com a Agência de Desenvolvimento do Turismo do Norte do Paraná (ADETUNORP) a Exposição Agropecuária e Industrial de Londrina, que já é realizada há mais de 50 anos, está entre os eventos mais importantes do agronegócio da América Latina (GUIA..., 2011). A região de Londrina também abriga importantes centros de pesquisa científica como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)-Soja e o Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR). “A unidade da EMBRAPA, sediada em Londrina, é referência mundial em pesquisa e difusão de tecnologias e conhecimentos voltados, principalmente, para o desenvolvimento da soja [...]” e o IAPAR “[...] tem conduzido importantes trabalhos de pesquisa e de desenvolvimento, direcionados a atender amplo conjunto de atividades agropecuárias” (AGRONEGÓCIO..., 2004, p. 11).

Desse modo, os resultados apresentados faz do agronegócio “[...] um dos setores que deram as maiores contribuições para que Londrina, em curto espaço de tempo, ocupasse posição de destaque nos cenários estadual, nacional e até mesmo internacional” (AGRONEGÓCIO..., 2004, p. 3), tornando assim uma cidade referência em negócios agropecuários (soja, milho, trigo, café, avicultura, bovinoculturas de leite e de corte).

Além disso, tem a promoção anual do Festival Internacional de Teatro de Londrina (FILO), o vestibular da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Festival de Música de Londrina, Exposição Agrícola e Feira do Produtor, dentre outros eventos. Na época dos vestibulares da UEL, a cidade de Londrina “[...] ferve com a presença de milhares de jovens de todo o país, e explode em bares, discotecas e *pubs* – outra herança inglesa preservada pela cidade” (PARANÁ..., s/d, p. 78) e a rede de hotelaria fica com sua capacidade de ocupação total, chegando a ter reserva com até seis meses de antecedência para garantir

hospedagem nessa época (TURISMO..., 2004), pois movimenta em torno de 36.000 participantes, os quais 70% são de fora da cidade de Londrina. Situação essa é ressaltada pelo Entrevistado 1, pois não sua visão:

Londrina é meio complexa porque a nossa força, na verdade, aqui hoje tá nas instituições de ensino. Por exemplo, a própria UEL mesmo traz muitos eventos para cá [Londrina]. O Vestibular da UEL era o maior evento turístico da cidade. Depois teve aquela divisão e se transformou em duas etapas e tal, diminuiu um pouco o número de turistas, mas continua sendo um dos principais eventos.

No mesmo sentido, o Entrevistado 4 destaca que:

as instituições educacionais representam um dos setores mais desenvolvidos de nossa cidade, movimentando a economia, atraindo milhares de estudantes e consolidando a região como polo de produção de conhecimento. Além disso, é bom salientar que as universidades e centros de pesquisa atraem a realização de eventos científicos e profissionais de grande potencial turístico.

Assim, na visão do Entrevistado 1, “as instituições de ensino e de pesquisa são as que tem maior potencial na geração de fluxo de pessoas através de seus eventos”. Complementa o Entrevistado 3, que “por exemplo, como ABRASEL, sonho e estou correndo atrás, estou colocando isso na boca de todas essas entidades, que Londrina além de ser um local de presença, ela é muito forte no turismo de eventos, tecnológico, científico e médico” e por conta da não organização de um Centro de Convenções já contabilizaram mais de trinta e cinco eventos que não vieram para Londrina, resultando em 180 mil pessoas, que provavelmente gastariam em torno de 115 milhões na cidade. Para o Entrevistado 2,

Todo mundo que você conversar na cidade vai falar: ‘nossa é realmente importante para a cidade [a construção do Centro de Convenções], é muito importante’. Se você pegar meus diretores aqui, todos são da área do turismo, então: ‘nossa, realmente e tal’. Mas eu te pergunto: quem é que faz o movimento para isso? Se eu deixar de fazer aqui, ninguém cobra. É uma coisa minha, eu quero porque sei da importância desse ‘equipamento’, então eu tento manter essa chama acesa. Se eu não fizer, ninguém vai fazer.

Ainda assim, Londrina sedia “quase três mil eventos ao ano e duzentos passam pelo Londrina-C&VB” (ENTREVISTADO 2). Esses eventos tem uma média de quase 700 participantes e 1/3 são visitantes e “é essencial ainda o papel dos *Convention&VisitorsBureau*, que devem agir captando os eventos e intermediando sua execução” (TURISMO..., 2004, p. 7). Assim, “a existência do *Convention* não faz com que o

turismo aconteça, mas o *Convention* dá a cara para Londrina, ele cria a identidade de Londrina no âmbito do turismo dos negócios e ele cria oportunidades que não viriam sem o trabalho do *Convention*” (ENTREVISTADO 2).

Tais indicadores apresentados, demonstram que década a década, verifica-se que Londrina teve um crescimento constante, consolidando-se como ponto de referência do Norte do Paraná, bem como exercendo grande influência e atração regional (PML, 2012b), ultrapassando inclusive as fronteiras administrativas e penetrando no Sul do Mato Grosso do Sul e Sudeste de São Paulo (ABRASEL, 2009). Tal fato, “[...] lhe dá o título de polo de desenvolvimento regional” (SOARES, 2005, p. 108). Para o Entrevistado 2 “Londrina não se desenvolve mais no turismo, porque as ações estão muito voltadas ainda para si”.

Cabe considerar que, “a cidade possui um setor terciário forte compreendendo ramos de atividades diversificadas e tornando-se um importante polo comercial e prestador de serviços no norte do Paraná” (BEIDACK, 2011, p. 146). Desse modo, Londrina se destaca hoje pelo setor de comércio e serviços (ABRASEL, 2012b). Destaca-se aqui, que recorrendo a Wahab (1991, p. 23) “o turismo não é uma atividade produtiva agrícola ou industrial, mas sim uma combinação complexa de interrelacionamentos entre indústria e comércio e, em razão disto, normalmente, é classificado no setor terciário ou de serviços”.

Logo, como perspectivas para os investimentos em turismo, hotelaria e eventos, deve ser respeitada a vocação da cidade e região que tende a receber turistas de negócios, eventos e de natureza para que assim seja o município consolidado como rota turística (TURISMO..., 2004).

Nesse sentido, baseado na visão do Entrevistado 2:

O nosso [setor de turismo] ciclo de vida começou lá do zero e hoje a gente está em um estágio que já não é mais o zero. A gente está em um estágio embrionário, ali de desenvolvimento e tal. Acho que os fatores políticos atrapalharam essa dinâmica não só no turismo, mas de outras áreas, então adormeceram várias coisas que estavam em andamento.

Ainda, “uma grande ruptura é a questão do diálogo” (ENTREVISTADO 2), pois:

a gente nem falava a mesma língua há dois anos. Hoje a gente consegue assim, todas as ações do *Convention* eu incluo a ABRASEL, o SEBRAE, os caras estão juntos e vice-versa, eles me incluem. [...] A gente fala uma língua, então se você falar que vai conversar com o Sérgio do SEBRAE, provavelmente ele vai falar algo muito parecido do que eu, o Arnaldo da ABRASEL também. [...] Outro ponto importante é que Londrina se reconhece como um destino de eventos. Ela sabe que é um destino que tem eventos importantes, que tem potencial e tudo mais. Mas o londrinense não acredita em si, não acredita na cidade que ele tem. Ele não sabe a cidade que ele tem. Ele acha que todos os problemas do mundo estão aqui e ele esquece que em Dourados-MS tem tantos problemas quanto aqui ou mais. E assim por diante. Então, por isso que eu falei, valoriza muito o que ou quem é de fora (ENTREVISTADO 2).

Essa valorização a tudo que vem de fora foi destacada por Machado-da-Silva *et al.* (2003):

Em conformidade com Riggs (1968, p. 38), sociedades como a brasileira são influenciadas “por modelos ou padrões estrangeiros. É mais fácil adotar por decreto ou por lei uma estrutura formal de organização, com função administrativa manifesta, do que institucionalizar o correspondente comportamento social” (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p. 185).

Semelhante aos resultados de Vieira e Holanda (2006, p. 16) “os dados econômicos influenciaram fortemente e alavancaram a institucionalização do turismo. Tendo em vista os atributos: gerador de divisas, distribuidor de renda, gerador de emprego, etc., o turismo passou a ser socialmente bem visto e perseguido”.

Por fim, a partir do setor de turismo da região norte do paraná, bem como da cidade de Londrina,   possível sintetizar os fatores relevantes que direta ou indiretamente contribuíram no processo de forma o do campo, conforme quadro 16.

Quadro 16 – Fatores Relevantes no Processo de Formação do Campo

Fatores Relevantes ao Processo de Formação do Campo do Turismo Local de Londrina-PR
Presença de núcleos populacionais na região;
Características que ligam Londrina ao "Paraná Jovem e Moderno";
Tradição ligada ao café, com herança histórica e cultural;
Região Norte do Paraná por muito tempo cresceu mais que o resto do Paraná;
Possui uma economia forte e diversificada;
Possui uma influência cultural da Inglaterra e Japão, além de outras etnias europeias;
Polo universitário com 17 instituições de ensino (Cidade Universitária);
A região oferece rede hoteleira e gastronômica, alternativas culturais e parques ecológicos;
Os atrativos da cidade ao turista são diversificados e abrangem o setor histórico, artístico, cultural e ecológico;
Linha de turismo (<i>city tour</i>) e ônibus de dois andares (<i>double decker</i>);
No contexto gastronômico, percebe a criação de alguns roteiros que estão sendo estimulados pelo <i>trade</i> turístico, dentre eles o apelo para a gastronomia rural e de lazer;
Polo de desenvolvimento regional;
Londrina disponibiliza de uma boa infraestrutura (porte de cidade grande);
Possui aeroporto com fluxo para cidades importantes do Brasil;
Ideia do turismo de negócios e eventos como motor para a economia local;
Reformulação do interesse e pensamento coletivo do <i>trade</i> ;
Maior intensidade no diálogo e união dos envolvidos no turismo local; e
Ruptura na valorização obsessiva ao externo e ideia predatória ao local.

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Na sequência serão evidenciados a CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR.

5.2 CODEL E A DIRETORIA DE TURISMO DE LONDRINA-PR

A Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL) foi criada em 1973 pela Lei nº. 2.396, de 22 de dezembro de 1973. Em 2002 foi publicada a Lei nº. 8.834, de 1º de julho de 2002 alterando e revogando a anterior (2.396/73). Mais tarde, a CODEL foi transformada em Autarquia Municipal pela Lei nº. 9.872, de 22 de dezembro de 2005, sendo denominada de IDEL, porém no regimento interno publicado em 2009, volta a utilizar CODEL como sigla para representar a Autarquia Municipal.

No que tange ao contexto nacional, “o turismo como fenômeno social tem como marco a criação da Sociedade Brasileira de Turismo, em 1923, que depois se tornaria o *Touring Clube*” (BARRETO, 2000, p. 56). Mesmo com o marco, “a atividade oficial do turismo surgiu em 1966, através do próprio Estado, com a criação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR)” (VIEIRA; HOLANDA, 2006, p. 5-6), por meio do Decreto Lei nº. 55/1966, de 18 de agosto de 1966.

A Lei nº. 9.872/2005 já em seu artigo 1º estabelece que fica a CODEL, “empresa pública municipal, transformada em ente autárquico integrante da administração

pública descentralizada do município de Londrina, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira” (JORNAL..., 22/12/2005, p. 20). Assim, de acordo com o artigo 3º da Lei nº. 9.872/2005, a CODEL possui as seguintes atribuições:

- I. Promover o desenvolvimento da atividade econômica no âmbito do Município;
- II. Executar a política municipal relativa à economia solidária, estimulando, assessorando e gerindo as ações visando a sua efetivação plena;
- III. Adquirir e alienar, por compra e venda, bem como promover desapropriações de imóveis, obedecidas a legislação pertinente, em razão da estrita execução dos programas e planos de melhoramentos específicos anteriormente aprovados pelo Executivo;
- IV. Celebrar convênios com entidades públicas e particulares;
- V. Realizar financiamentos e outras operações de crédito, observada a legislação pertinente;
- VI. Desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas no Município;
- VII. Desenvolver atividades voltadas à ciência e tecnologia;
- VIII. Efetuar outras atividades afins no âmbito de sua competência;
- IX. Desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades relacionadas ao terceiro setor no Município.

Essas atribuições foram ratificadas pelos decretos nº. 541/2009 (esse decreto incluiu mais três itens) e nº. 203/2006 (apenas ratificou os itens da Lei nº. 9.782/2005). Ainda, essas competências derivaram da Lei nº. 8.834/2002 (as quais constam em todos os decretos – nºs. 541/2009, 203/2006 e 130/2003). A reconstrução histórica das competências da CODEL e seus respectivos ordenamentos jurídicos, lei ou decreto, estão contidos no quadro 17.

Quadro 17 – Reconstrução Histórica das Competências da CODEL

Ordenamento Jurídico	Competências da CODEL
Lei nº. 8.834 de 1º/7/2002 - Estrutura Organizacional da Administração Direta e Indireta do Município de Londrina	I. desenvolver de toda e qualquer atividade econômica;
	II. adquirir e alienar, por compra e venda, bem como promover desapropriações de imóveis, obedecida a legislação pertinente, em razão da estrita execução dos programas e planos de melhoramentos específicos anteriormente aprovados pelo Executivo;
	III. celebrar convênios com entidades públicas ou particulares;
	IV. realizar financiamentos e outras operações de crédito, observada a legislação pertinente;
	V. explorar e administrar serviços e atividades comerciais no Condomínio Terminal Rodoviário de Londrina - TRL;
	VI. explorar as atividades turísticas no Município; e
	VII. efetuar outras atividades afins no âmbito de sua competência.
Decreto nº. 130 de 24/3/2003 - Regimento Interno da CODEL	I. (Idem ao item I da lei nº. 8.834/2002)
	II. (Idem ao item II da lei nº. 8.834/2002)
	III. (Idem ao item III da lei nº. 8.834/2002)
	IV. (Idem ao item IV da lei nº. 8.834/2002)
	V. (Idem ao item V da lei nº. 8.834/2002)
	VI. (Idem ao item VI da lei nº. 8.834/2002)
	VII. (Idem ao item VII da lei nº. 8.834/2002)

Decreto nº. 269 de 26/5/2003 - Altera o Regimento Interno da CODEL	Este decreto não alterou (acrescentou ou suprimiu) nenhuma das competências já estabelecidas para a CODEL
Lei nº. 9.782 de 22/12/2005 - Transforma a CODEL em Autarquia Municipal	I. (Idem ao item I da lei nº. 8.834/2002)
	II. Executar a política municipal relativa à economia solidária, estimulando, assessorando e gerindo as ações visando a sua efetivação plena;
	III. (Idem ao item II da lei nº. 8.834/2002)
	IV. (Idem ao item III da lei nº. 8.834/2002)
	V. (Idem ao item IV da lei nº. 8.834/2002)
	VI. Desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas no Município;
	VII. Desenvolver atividades voltadas à ciência e tecnologia;
	VIII. (Idem ao item VII da lei nº. 8.834/2002)
	IX. Desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades relacionadas ao terceiro setor no Município.
Decreto nº. 203 de 31/3/2006 - Regimento Interno do IDEL (revoga o Decreto nº. 130 de 24/3/2003)	I. (Idem ao item I da lei nº. 8.834/2002)
	II. (Idem ao item II da lei nº. 9.782/2005)
	III. (Idem ao item II da lei nº. 8.834/2002)
	IV. (Idem ao item III da lei nº. 8.834/2002)
	V. (Idem ao item IV da lei nº. 8.834/2002)
	VI. (Idem ao item VI da lei nº. 9.782/2005)
	VII. (Idem ao item VII da lei nº. 9.782/2005)
	VIII. (Idem ao item IX da lei nº. 9.782/2005)
	IX. (Idem ao item VII da lei nº. 8.834/2002)
Ordenamento Jurídico	Competências da CODEL
Decreto nº. 541 de 20/7/2009 - Regimento Interno da CODEL (revoga o Decreto nº. 203/2006)	I. (Idem ao item I da lei nº. 8.834/2002)
	II. (Idem ao item II da lei nº. 9.782/2005)
	III. (Idem ao item II da lei nº. 8.834/2002)
	IV. (Idem ao item III da lei nº. 8.834/2002)
	V. (Idem ao item IV da lei nº. 8.834/2002)
	VI. (Idem ao item VI da lei nº. 9.782/2005)
	VII. (Idem ao item VII da lei nº. 9.782/2005)
	VIII. (Idem ao item IX da lei nº. 9.782/2005)
	IX. instituir programas de bolsa auxílio de estudos ou de pesquisa, nos termos da Lei Federal nº 9.250, de 26/12/1995;
	X. instituir programas de estágio e de integração profissional para todos os níveis de escolaridade, na forma da legislação aplicável;
	XI. instituir programas de serviço voluntário, na forma da Lei Federal nº 9.608, de 18/2/1998; e
	XII. (Idem ao item VII da lei nº. 8.834/2002)

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2002, 2003, 2005, 2006, 2009). **Nota:** Os itens destacados em vermelho são derivados da Lei nº. 8.834/2002, enquanto que os itens destacados em azul foram incluídos e são derivados da Lei nº. 9.782/2005.

Assim, a Diretoria de Turismo da CODEL está respaldada no inciso sexto do artigo terceiro da Lei nº. 9872/2005, o qual estabelece a competência em desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas no município de Londrina-PR. Há 39 anos a CODEL vem atuando como indutora ao desenvolvimento da cidade e contribuindo para a geração de riquezas, emprego e renda no Município de Londrina (CODEL, 2012). De acordo com o Entrevistado 1, em Londrina não existe Secretaria de Turismo, pois ela [órgão responsável pelo turismo] fica na CODEL.

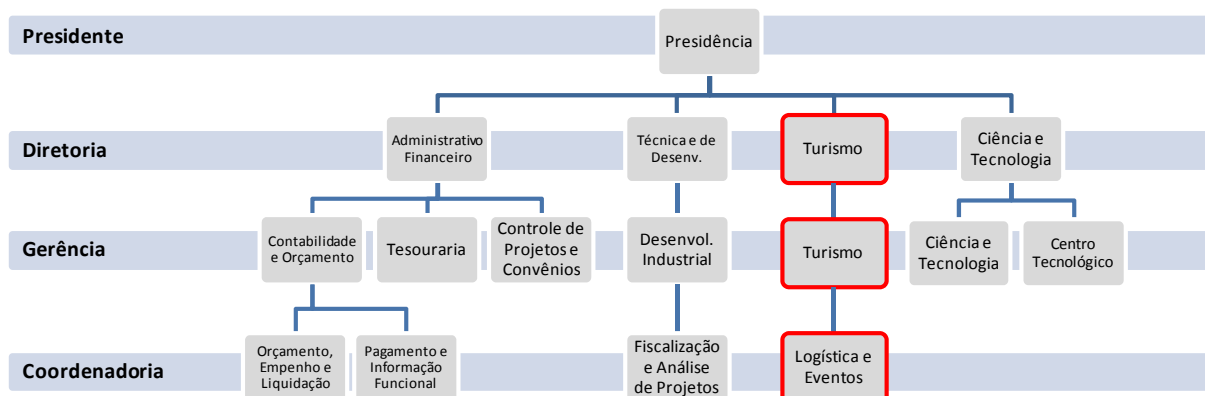
Como instituto de Desenvolvimento a CODEL antigamente era muito forte. A CODEL cuidava de muita coisa em Londrina. Você imagina a CMTU hoje tem um poderio na mão gigantesco, antigamente era a CODEL, bem antigamente. Então foi perdendo o número de atividade. As secretarias municipais foram ganhando cada uma a sua autonomia. A CODEL na época também cuidava da cultura. Era um monte de coisa, então cada um foi entrando no seu eixo e a CODEL se tornou só um instituto com três áreas atuantes: o desenvolvimento industrial e o comércio, a ciência e tecnologia, e por fim, o turismo que é a rapinha do tacho no caso de um orçamento da agricultura é o turismo em Londrina. Haja vista que como não temos uma potência turística, agente fica meio que fazendo arroz com feijão que é a política pública (ENTREVISTADO 1).

Nesse mesmo aspecto, relacionado ao orçamento, o Entrevistado 2, destaca que “a CODEL tem um recurso limitadíssimo à Diretoria de Turismo e esses recursos servem para pagar custeio e algumas ações que ficam à mercê da escolha do executivo”. Ainda, o que se “pensa do turismo no órgão público local é diferente do que se pensa no turismo privado que inclui essas entidades. Então há muita divergência estratégica, de concepção da atividade e conseqüentemente de atividades nesse sentido” (ENTREVISTADO 2).

Com o passar do tempo, a CODEL recebeu diversos nomes, dentre eles tem-se: Autarquia Municipal de Esportes e Turismo (AMETUR), Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL), Instituto de Desenvolvimento de Londrina (IDEL) e por fim, voltou-se para Instituto de Desenvolvimento de Londrina, mas com a sigla CODEL.

No que tange a estrutura organizacional da CODEL, o artigo quarto da Lei nº. 9782/2005, destaca que a mesma será constituída das seguintes unidades organizacionais: uma presidência; quatro diretorias; sete assessorias; sete gerências; e quatro coordenadorias (JORNAL..., 22/12/2005, p. 21).

A partir de 2009 com a publicação do Regimento Interno da CODEL, sua estrutura organizacional é assim estruturada: Presidência; Diretoria Administrativa Financeira; Diretoria de Ciência e Tecnologia; Diretoria de Turismo; Diretoria Técnica e de Desenvolvimento; Assessor Executivo I; Administrativo, Recepção e Equipe Técnica; Equipe de Gerentes e Coordenadores (Gerência de Contabilidade e Orçamento; Coordenadoria de Orçamento, Empenho e Liquidação; Coordenadoria de Pagamento e Informação Funcional; Gerência de Tesouraria; Gerência de Controle de Projetos e Convênios; Gerência de Desenvolvimento Industrial; Coordenadoria de Fiscalização e Análise de Projetos; Gerência do Parque Tecnológico; Gerência Técnica e de Projetos; Gerência de Turismo; e Coordenadoria de Logística e Eventos); e Estagiários. De forma simplificada tem-se o organograma da CODEL, conforme figura 19.

Figura 19 – Organograma da CODEL (Regimento Interno de 2009)

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2009). **Nota:** Está em destaque com contorno em vermelho a Diretoria de Turismo, a Gerência de Turismo e a Coordenadoria de Logística e Eventos, que foram o foco da presente análise.

Sabe-se ainda que a estrutura organizacional da CODEL não foi sempre como apresentado na figura 19. Assim, realizou-se a reconstrução histórica da estrutura organizacional, no intuito de apresentar o processo, bem como os ordenamentos jurídicos que respondam às criações e/ou alterações, conforme quadro 18.

Quadro 18– Composição da Estrutura Organizacional - Criação e/ou Alteração

Ordenamento Jurídico	Estrutura
Decreto nº. 130 de 24/3/2003 - Regimento Interno da CODEL	Conselho de Administração
	Conselho Fiscal
	Diretoria Executiva
	Assessoria Administrativa
	Presidência
	Assessoria Jurídica
	Diretoria Administrativa Financeira
	Diretoria Técnica e de Desenvolvimento
	Diretoria de Turismo
Decreto nº. 269 de 26/5/2003 - Alteração no Regimento Interno da CODEL (Decreto nº. 130/2003)	Conselho de Administração
	Conselho Fiscal
	Diretoria Executiva
	Assessoria Administrativa
	Presidência
	Assessoria Jurídica
	Diretoria Administrativo-Financeira
	Diretoria Técnica
	Diretoria de Desenvolvimento
Diretoria de Turismo	

Lei nº. 9872 de 22/12/2005 - Transforma em Autarquia Municipal e Decreto nº. 203 de 31/3/2006 - Regimento Interno do IDEL	Presidência
	Diretoria (quatro): Administrativa Financeira; de Ciência e Tecnologia; de Turismo; e Técnica e de Desenvolvimento
	Assessoria (sete):
	Gerência (sete): de Contabilidade e Orçamento; de Tesouraria; de Controle de Projetos e Convênios; de Desenvolvimento Industrial; do Parque Tecnológico; Técnica e de Projetos; e de Turismo
	Coordenadoria (quatro): de Orçamento, Empenho e Liquidação; de Pagamento e Informação Funcional; de Fiscalização e Análise de Projetos; e de Logística e Eventos
	Estagiários
Decreto nº. 203 de 31/3/2006 - Regimento Interno do IDEL (revoga o Decreto nº. 130 de 24/3/2003)	Presidência
	Diretoria (três)
	Assessoria (sete)
	Gerência (sete)
	Coordenadoria (quatro)
Decreto nº. 541 de 20/7/2009 - Regimento Interno da CODEL (revoga o Decreto nº. 203/2006)	1. Presidência
	2. Assessorias (7)
	3. Diretoria Administrativo Financeira
	3.1 Gerência de Contabilidade e Orçamento
	3.1.1 Coordenadoria de Orçamento, Empenho e Liquidação
	3.1.2 Coordenadoria de Pagamento e Informação Funcional
	3.2 Gerência de Tesouraria
	3.3 Gerência de Controle de Projetos e Convênios
	4. Diretoria Técnica e de Desenvolvimento
	4.1 Gerência de Desenvolvimento Industrial
	4.1.1 Coordenadoria de Fiscalização e Análise de Projetos
	5. Diretoria de Turismo
	5.1 Gerência de Turismo
	5.1.1 Coordenadoria de Logística e Eventos
	6. Diretoria de Ciência e Tecnologia
6.1 Gerência do Centro Tecnológico	
6.2 Gerência Técnica e de Projetos.	

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2003, 2005, 2006, 2009).

Em relação ao quadro 18, pode-se tecer os seguintes comentários: o Decreto nº. 130/2003 cria uma estrutura descentralizada e funcional para a CODEL; o Decreto nº. 269/2003 desmembra a Diretoria Técnica e de Desenvolvimento em duas diretorias: a Diretoria Técnica e a Diretoria de Desenvolvimento; a Lei nº. 9872/2005 altera a composição da estrutura organizacional da CODEL, o qual suprime o Conselho Administrativo, o Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva Administrativo e a Assessoria Administrativa; o Decreto nº. 203/2006 suprime uma Diretoria, reduzindo assim para três Diretorias; e por fim, o Decreto nº. 541/2009 cria, novamente, a quarta diretoria.

Importante enfatizar, que na transformação da CODEL em IDEL (Decreto nº. 203/2006) foram extintos 26 cargos de Agente de Gestão Pública do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Município de Londrina instituído pela Lei nº. 9.337, de 19 de janeiro de 2004, com

alterações da Lei nº. 9.414, de 1º de abril de 2004, conforme artigo sexto da Lei nº. 9782/2005 (JORNAL..., 22/12/2005).

Foi constatado ainda que de acordo com o Decreto nº. 130, de 24 de março de 2003, aprovou-se o Regimento Interno da CODEL, o qual foi publicado em 10 de abril de 2004, revogando as disposições em contrário (JORNAL..., 2004). Esse decreto no seu artigo 2º, inciso VI estabelece que compete a CODEL “[...] explorar as atividades turísticas no município [...]” (JORNAL..., 2004, p. 9). Desse modo, na seção V da Diretoria de Turismo, o artigo dezoito do Decreto nº. 541/2009 estabelece que à diretoria de turismo, diretamente subordinada ao titular da pasta, compete:

- I. Estimular e efetuar a viabilidade de desenvolvimento turístico do município;
- II. Fomentar as atividades turísticas, através de programas e projetos que estimulem a atração pública aos polos naturais e econômicos na região;
- III. Fomentar os acontecimentos sociais e culturais, principalmente os que se referem às tradições do povo londrinense, estimulando a atração pública;
- IV. Manter e organizar material de divulgação das potencialidades turísticas do município e região;
- V. Orientar a elaboração do calendário oficial de eventos turísticos do município;
- VI. Organizar material de divulgação e informações das potencialidades turísticas do município;
- VII. Elaborar, divulgar e distribuir material publicitário do patrimônio turístico do município;
- VIII. Atender às especificações do Ministério do Turismo e Secretaria de Estado do Turismo e órgãos ligados ao turismo, de modo a viabilizar o desenvolvimento turístico do município e região;
- IX. Disponibilizar informações e dados turísticos do município e realizar estudos técnicos e pesquisas em sua área;
- X. Prestar assistência na promoção, convocação e encaminhamento das pautas e deliberações do Conselho Municipal de Turismo; e
- XI. Desenvolver outras atividades afins, no âmbito de sua competência (JORNAL..., 6/8/2009, p. 11).

Do mesmo modo que foi estabelecido às competências gerais da CODEL foi realizado para as competências da Diretoria de Turismo, de forma que apresentasse a reconstrução histórica e os respectivos ordenamentos jurídicos, conforme quadro 19.

Quadro 19 – Reconstrução Histórica das Competências da DT-CODEL

Ordenamento Jurídico	Competências da Diretoria de Turismo
Lei nº. 8.834 de 1º/7/2002 - Estrutura Organizacional da Administração Direta e Indireta	Art. 34. O Executivo, mediante decreto, regulamentará a estrutura administrativa e disporá sobre o seu desdobramento operacional e as atribuições específicas de suas unidades e sobre funcionamento dos órgãos e entidades, observadas as disposições desta lei.
Decreto nº. 130 de 24/3/2003 - Regimento Interno da CODEL	I. estimular e efetuar a viabilidade de desenvolvimento turístico do município; II. fomentar as atividades turísticas, através de programas e projetos que estimulem a atração pública aos pólos naturais e econômicos na região; III. fomentar os acontecimentos sociais e culturais, principalmente aos que se referem às tradições do povo londrinense, estimulando a atração pública; IV. manter e organizar material de divulgação das potencialidades turísticas do município e região; V. atualizar e elaborar o calendário oficial de eventos turísticos do município; VI. manter e organizar material de divulgação das potencialidades sócio-econômicas do município; VII. levantar, divulgar e preservar o patrimônio turístico do município; VIII. atender às especificações da Embratur e órgãos ligados ao turismo, de modo a viabilizar o desenvolvimento turístico do município; IX. disponibilizar informações e dados turísticos do município; e X. desenvolver outras atividades afins, no âmbito de sua competência.
Decreto nº. 269 de 26/5/2003 - Altera o Regimento Interno da CODEL	Este decreto não alterou (acrescentou ou suprimiu) nenhuma das competências já estabelecidas para a Diretoria de Turismo da CODEL
Lei nº. 9.782 de 22/12/2005 - Transforma a CODEL em Autarquia Municipal	Art. 7º As atribuições das unidades organizacionais que compõem o Idel, serão estabelecidas por decreto.
Decreto nº. 203 de 31/3/2006 - Regimento Interno do IDEL (revoga o Decreto nº. 130 de 24/3/2003)	I. (Idem ao item I do Decreto nº. 130/2003) II. (Idem ao item II do Decreto nº. 130/2003) III. (Idem ao item III do Decreto nº. 130/2003) IV. (Idem ao item IV do Decreto nº. 130/2003) V. (Idem ao item V do Decreto nº. 130/2003) VI. (Idem ao item VI do Decreto nº. 130/2003) VII. (Idem ao item VII do Decreto nº. 130/2003) VIII. (Idem ao item VIII do Decreto nº. 130/2003) IX. (Idem ao item IX do Decreto nº. 130/2003) X. (Idem ao item X do Decreto nº. 130/2003)
Decreto nº. 541 de 20/7/2009 - Regimento Interno da CODEL (revoga o Decreto nº. 203/2006)	I. (Idem ao item I do Decreto nº. 130/2003) II. (Idem ao item II do Decreto nº. 130/2003) III. (Idem ao item III do Decreto nº. 130/2003) IV. (Idem ao item IV do Decreto nº. 130/2003) V. (Idem ao item V do Decreto nº. 130/2003) VI. (Idem ao item VI do Decreto nº. 130/2003) VII. (Idem ao item VI do Decreto nº. 130/2003) VIII. (Idem ao item VIII do Decreto nº. 130/2003) IX. (Idem ao item IX do Decreto nº. 130/2003) X - prestar assistência na promoção, convocação e encaminhamento das pautas e deliberações do Conselho Municipal de Turismo; e XI. (Idem ao item X do Decreto nº. 130/2003)

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2002, 2003, 2005, 2006, 2009). **Nota:** Os itens destacados em vermelho são derivados do Decreto nº. 130/2003.

Percebe-se que mesmo publicando novos decretos e leis, pouco tem sido alterado no que diz respeito as competências da CODEL. Em alguns casos como o Decreto nº. 203/2006 apenas ratificou todos os itens já publicados no Decreto anterior (nº. 130/2003). Percebe-se, também, uma mera formalidade e prestação de contas para a sociedade de que algo está sendo modernizado e que na prática continua o movimento anterior.

Ainda, de acordo com o regimento interno da CODEL, foi estabelecido no artigo 37, seção V, as competências do Diretor de Turismo, sendo elas:

- I. Coordenar ações, visando executar a política de desenvolvimento turístico;
- II. Atuar junto ao presidente, auxiliando-o na coordenação de uma política de desenvolvimento turístico, priorizando situações em consonância com a administração geral da Autarquia;
- III. Participar de reuniões e eventos, juntamente com o presidente da Autarquia, objetivando soluções para o desenvolvimento das áreas atribuídas;
- IV. Proferir despachos em processos de sua atribuição e de sua alçada;
- V. Controlar e assinar, juntamente com o Diretor Presidente, todos os contratos e termos afetos à sua diretoria;
- VI. Assinar todos os documentos oficiais da instituição na celebração de contratos, convênios, parcerias, juntamente com o Diretor Presidente e o Diretor Administrativo-Financeiro, bem como quaisquer outros documentos que criem para o município direitos ou obrigações;
- VII. Prestar assistência na promoção, convocação e encaminhamento das pautas e deliberações do Conselho Municipal de Turismo; e
- VIII. Desenvolver outras atividades afins, no âmbito de sua competência (JORNAL..., 6/8/2009, p. 15).

Ainda, no intuito de resgatar a história da Diretoria e Gerência de Turismo da CODEL, elaborou-se o quadro 20 com a relação¹⁰ dos Diretores e Gerentes que compuseram, desde a sua criação, o cargo de Diretor e Gerente de Turismo.

¹⁰ A partir da revisão documental no *site* da Prefeitura Municipal de Londrina-PR, foi possível revisar os diários oficiais do município posterior à data de 16 de junho de 1997.

Quadro 20 – Cronologia Histórica dos Diretores e Gerentes de Turismo da CODEL

Nome	Cargo	Formação	Início	Término	Tempo*
1 Márcia Maria Bounassar ¹		Arquiteta e Urbanista	16/6/1997	15/9/1999	821
2 Sérgio Camilo de Camargo		Marketing	18/10/1999	21/2/2000	126
3 Adayr Cabral Filho		Administração	3/4/2000	6/7/2000	94
4 Lourival Germano		Ciências Contábeis	10/3/2003	31/3/2004	387
5 Newton Eskelsen Felicio	D i r e t o r	**	6/4/2004	31/12/2004	269
6 Luiz Carlos Ihity Adati ²		Engenheiro Agrônomo	3/1/2005	11/12/2006	707
7 Rafael Ascêncio Garcia Sapia		**	11/12/2006	31/12/2008	751
8 Silvio Pereira de Souza		**	12/1/2009	30/4/2009	108
9 Katja Samantha Florence Veronique Vignard Rosez		**	1/5/2009	8/10/2009	160
10 Cristiano Bessa Feijó de Oliveira		Turismo	14/10/2009	26/6/2012	986
11 Adriana Madalozzo Torres		Administração	23/7/2012	4/9/2012	43
12 Paulo Roberto Villani	**	5/9/2012	25/9/2012	20	
13 Altemir Lopes ³	Economia e Administração	16/10/2012	***	--	
Nome	Cargo	Formação	Início	Término	Tempo*
14 Marli Aparecida Lepre	G e r e n t e	**	1/4/2006	1/8/2006	122
15 Adriana Madalozzo Torres		Administração	7/8/2009	1/2/2010	178
16 Arthur Rodolfo Venâncio Moreira		Jornalismo	1/3/2010	1/3/2012	731
17 Cleir Jorge Brandão		**	24/4/2012	31/7/2012	98
18 Tatiana Marianowski Porto		Química	1/8/2012	***	--

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2013. *O tempo foi apurado em dias; **Não foi possível encontrar a formação profissional; ***Atualmente exercem o cargo, ou seja, são os atuais diretor ou gerente de turismo da CODEL. **Nota:** (1) Foi utilizada a data de 16/6/1997 para a Sra. Márcia Maria Bounassar, haja vista que os diários oficiais no município de Londrina-PR estavam disponíveis a partir desta data; (2) O Sr. Luiz Carlos Ihity Adati foi exonerado em 31/3/2006 e nomeado (novamente) no outro dia (1/4/2006), o mesmo aconteceu com o (3) Sr. Altemir Lopes sendo exonerado em 1/1/2013 e nomeado (novamente) em 2/1/2013.

A partir do quadro 20, foi possível apurar os seguintes dados: 13 diretores de turismo, de 1997 até o ano de 2013, e 5 gerentes de turismo, desde a criação do cargo (de acordo com a Lei nº. 9782/2005) até 31/1/2013. Foi apurado ainda, uma média de 352 dias de permanência no cargo de diretor e 262 dias no cargo de gerente. Ainda, 5 dos 13 diretores listados possuem tempo maior que a média apurada, enquanto que na gerência apenas 1 dos 5 possui valor maior que a média apurada, fato que deve estar atrelado a criação recente do cargo de gerente na instituição (a partir de 2005, porém a nomeação ocorreu somente em abril de 2006).

Além disso, apenas a Sra. Adriana Madalozzo Torres atuou como Gerente de Turismo (7/8/2009 até 1/2/2010) e depois como Diretora de Turismo (23/7/2012 até 4/9/2012). E ainda, percebe-se uma discrepância na formação de base (graduação,

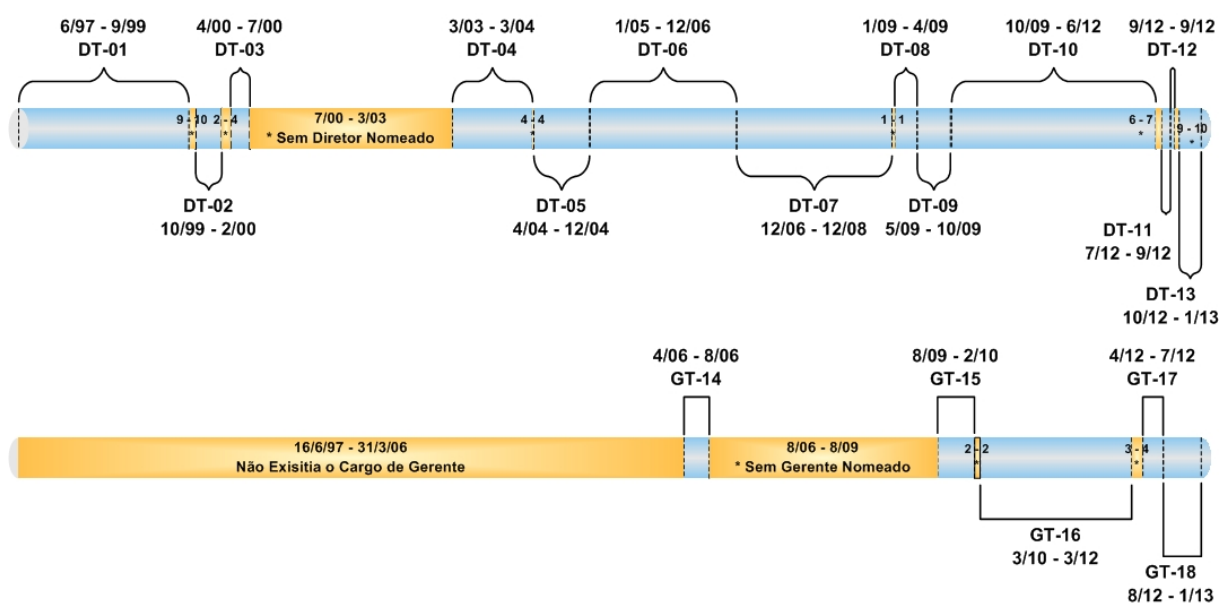
especialização e/ou mestrado) dos referidos diretores e gerentes, pois apenas um dos diretores possuía graduação em Turismo. Sublinha-se que o curso mais frequente encontrado foi o de Administração, com três diretores e um gerente sendo bacharéis nessa área.

Atualmente a Direção de Turismo é exercida por Altemir Lopes, o qual acumula mais de 107 dias de função (contagem até 31/1/2013). Enquanto que a Gerência de Turismo é exercida por Tatiana Marianowski Porto, a qual acumula mais de 183 dias de função (contagem até 31/1/2013).

O Diretor de Turismo que mais tempo atuou nomeado no cargo foi o Sr. Cristiano Bessa Feijó de Oliveira com 986 dias, ou seja, 2 anos, 8 meses e 16 dias. Este fato pode estar relacionado à formação em Turismo, afinal esse foi o único diretor, nomeado até o momento na CODEL, que apresentou formação na área, além da experiência profissional, pois antes de assumir a Diretoria de Turismo da CODEL era Diretor Executivo do Londrina *Convention & Visitors Bureau*.

Na Gerência de Turismo o Sr. Arthur Rodolfo Venâncio Moreira foi o profissional que mais tempo atuou como Gerente de Turismo, ele possui formação em Jornalismo, diferente do Sr. Cristiano. Tal fato não possibilitou uma relação direta com o referido apresentado de formação na área, embora o Sr. Arthur tivesse atuado sob a Direção do Sr. Cristiano (Diretor de Turismo supracitado) – conforme pode ser observado na figura 20.

Figura 20 – Linha do Tempo dos Diretores e Gerentes de Turismo da CODEL (Junho/1997 a Janeiro/2013)



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Desse modo, a partir da figura 20, podem ser destacado alguns pontos:

- 1) Os lapsos temporais provenientes da exoneração do cargo de Diretor de Turismo e nomeação para recompor o cargo ficou entre 1 a 40 dias, com média de 14 dias. Porém, vale ressaltar que, a partir do que foi constatado na pesquisa documental no Jornal Oficial de Londrina, após a exoneração do terceiro diretor de turismo, Sr. Adayr Cabral Filho em 6/7/2000, existiu um lapso incomum de aproximadamente 2 anos e 8 meses sem Diretor de Turismo até a nomeação do Sr. Lourival Germano, designado ao cargo a partir de 10/3/2003. Esse fato provavelmente pode estar ligado à estruturação do campo do turismo ainda de forma incipiente e prematura;
- 2) Quanto aos lapsos temporais provenientes da exoneração do cargo de gerente de turismo e nomeação para recompor o cargo ficou entre 1 e 55 dias, com média de 28 dias. Porém, como ocorreu para o cargo de Diretor do Turismo, foi constatado que após o primeiro Gerente de Turismo, Sra. Marli Aparecida Lepre (exonerada em 1/8/2006), só designaram ‘novo’ gerente em 7/8/2009, o que ocasionou um lapso temporal de mais de 3 anos. A ocorrência desse fato reforça a estruturação do campo;
- 3) Foi perceptível também uma instabilidade política no cargo de Diretor de Turismo em termos de mandato dos Prefeitos (Dezembro de 2000, 2004, 2008 e 2012 – vale ressaltar que todas as eleições foram ganhas por prefeitos distintos), o que em regra muda-se o ocupante do cargo de direção, haja vista que se trata de um cargo com remuneração diferenciada (mais elevada) e é enquadrado no rol de Cargos em Comissão ou de confiança, como é conhecido coloquialmente. Isso está atrelado ao parágrafo segundo do artigo quarto da Lei nº. 9782/2005, em que “[...] as funções de diretoria e assessoria do IDEL serão ocupadas por cargos comissionados [...]” (JORNAL..., 22/12/2005, p. 21);
- 4) O mesmo fato da instabilidade política, não foi perceptível com o cargo de gerência de turismo, haja vista que hierarquicamente está subordinado ao Diretor de Turismo e ainda, possui uma remuneração menor (quando comparado com o cargo de Diretor), o qual se torna menos visado e assim, a substituição (rotatividade) é menor. Essa situação é corroborada, ao analisar e comparar a mudança da Direção e Gerência. Enquanto que no período de 2006 a 2012 houve sete mudanças de Diretores; para o cargo de Gerência tiveram quatro, 43% (quarenta e três por cento) a menos que para Diretor.

Semelhante, pode-se utilizar a conclusão de Pinheiro (2011), a qual relata que ocorre uma falta de gestão político-administrativa do turismo municipal na área de estudo e uma grande ocorrência de interrupção das atividades e programas desenvolvidos por outras gestões. Assim, foi perceptível uma mudança apenas no discurso, indicando renovação, o que

na prática não pode ser comprovada. Ressalta-se que:

a participação de técnicos na discussão do turismo é bem pequena, pois eu sou o único da área de turismo, dos três [ABRASEL, SEBRAE e DT-CODEL] então eu tenho uma visão mais técnica, até mais ampla do que os outros. Os outros têm outras experiências que vêm a compor isso (ENTREVISTADO 2).

Assim, em um “primeiro momento facilitou, muitas coisas começaram a sair, o diálogo com o executivo foi amplo, a gente se falava todo dia, tinha ações com ele, a cidade conseguiu captar eventos importantes nesse período, as coisas aconteceram” (ENTREVISTADO 2). Mas, no segundo momento o cenário começou a mudar, o Entrevistado 2 relata que:

o que piorou essa relação [Prefeitura e Setor Privado do Turismo] foram as próprias crises que a gestão, que o governo local acabou se envolvendo, que fez com que algumas relações que estivéssemos envolvidos do outro lado, contrário a decisão que tinha sido tomada pelo prefeito, no caso, onde o diálogo deixou de ser algo natural. Ele passou a ser algo bastante pontual e cada vez mais reduzido. [...] Eu acho que hoje existe um racha entre o que é público e o que é privado em Londrina. Eu percebo isso no dia a dia, então assim, as nossas atividades, elas estão correndo normalmente, aqui na entidade. No entanto, o que eu percebo é que o movimento, o capital social está paralisado. A cidade, nesse sentido, está parada. Não tem clima para ir lá n Câmara de Vereadores, ir lá na Prefeitura para negociar questões conjuntas. Não há clima para isso. [...] Aqui que depende de nós [privado], sai. Aquilo que depende do público, trava. É esse o cenário, infelizmente.

Ainda, na visão do Entrevistado 1, “o grande problema nosso é que estamos vinculados com a política de recursos que vem da Prefeitura”. Complementa,

que o dia que a gente for desenvolver coisas sem que o município tenha que colocar dinheiro, sem que tenha que influenciar diretamente, aí as coisas vão se desenvolver. Essa coisa das pessoas se organizarem para melhorar a situação vem muito em função delas estarem desgastadas com situações de ingovernabilidade e ingerência do poder público. Assim, não vira projeto executivo, mas sim projeto político. [...] quando eu cheguei aqui, eu fui olhar as coisas antigas, se eu aproveitei 0,3% foi muito.

Dessa forma,

depende o que o Prefeito busca. O Prefeito mandou pegar esse recurso e por lá na zona norte, na festa da pipoca e do milho e não vai ter jeito cara [...] Outra briga é a criação de um fundo de turismo, aonde aí sim nós vamos ter uma gerência sobre o recurso. Um Comitê Gestor desse fundo vai gerir para o interesse do turismo local. Trazer o controle para nós, mas isso ainda nós não conseguimos (ENTREVISTADO 2).

Nesse sentido, tem-se ainda a fala do Entrevistado 3:

aqui, estão há 12 anos, 15, 16 anos com problemas políticos, problemas partidários, e agora parece que vai sair um pouco dessa coisa, e eu quando cheguei aqui eu falava: o que você está fazendo por isso? qual a mobilização que vocês fazem? qual a cobrança? não, tá tudo... o pessoal tudo meio acomodado. Durante mais de uma década e agora o pessoal acordou, entendeu e quando você tem a dificuldade, que a gente vê a oportunidade, então essa é a oportunidade de se falar de turismo, de se trazer um dinheiro limpo, um dinheiro que não polui, um dinheiro que não tenha interesses, um dinheiro limpo, o cara entrou, chegou aqui e deixou 500 ou 600 reais, tá bom!

Assim, acredita-se que “o turismo não tem a mesma importância, embora a atual gestão tenha colocado lá um turismólogo que saiu do *Convention* e que entende do assunto, mas a máquina no âmbito geral não contribui para que isso seja chefiado”, além de possuir “poucos recursos destinados ao turismo” local (ENTREVISTADO 2). Logo, a fragilidade do setor é perceptível, haja vista que o Entrevistado 2 destaca que: “eu particularmente por ser da área sei que isso é natural, o processo ligado ao turismo, ele é muito frágil e ele ocorre a médio e longo prazo”.

Em síntese, os trechos acima demonstram a descontinuidade do sistema político, o qual tem apresentado grandes problemas no âmbito institucional. Nessa linha da “descontinuidade administrativa viceja o clientelismo, e a ausência real de uma carreira administrativa faz com que as instituições sejam vistas como instrumentos de satisfação dos interesses mais imediatos de clientelas políticas” (SOUZA, 2003, p. 212-213).

Relacionado ainda à Diretoria de Turismo, tem-se o Conselho Municipal de Turismo de Londrina (CONTUR). O CONTUR foi criado pela Lei nº. 656 no dia 9 de outubro de 1961. Com o passar do tempo, necessitou de reestruturação, o qual foi efetivado pela Lei nº. 10.560 de 7 de novembro de 2008. Esta necessidade de reestruturação foi proveniente da força normativa de alinhamento dos três entes federativos (União, Estado e Município) no que tange as diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Turismo no Programa Nacional de Turismo. Estabelece aqui órgãos consultivos e deliberativos em todas as esferas, bem como padronização das estruturas, para que somente a partir deste movimento seja

possível arrecadar recursos destes entes.

Nessa linha de análise, ao invés da criação do CONTUR estar fundamentado em uma discussão social ampla, que busque resgatar as peculiaridades locais, o modelo estabelecido se atém a adotar uma estrutura formal, sem correspondência no comportamento social, apoiando-se em aspectos mais técnicos do que socioculturais (MACHADO-DASILVA *et al.*, 2003). Essa situação reforça a necessidade futura da reestruturação do próprio conselho.

Adicional a idéia de órgãos consultivos e deliberativo, a CODEL possui dois conselhos e uma comissão, previsto no artigo onze da Lei nº. 9.782/2005.

Art. 11. São Conselhos e Comissões vinculados ao Idel:

I. O Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia;

II. A Comissão Especial de Planejamento, Implantação e Acompanhamento Industrial; e

III. Conselho Municipal de Turismo (JORNAL¹¹ ..., 22/12/2005, p. 22).

Neste sentido, visando reconstruir historicamente os órgãos deliberativos da CODEL foi estabelecido o resgate das composições dos conselhos e/ou comissões vinculadas, conforme Quadro 21.

Quadro 21 – Reconstrução Histórica da Composição dos Conselhos e/ou Comissões da CODEL

Ordenamento Jurídico	Conselhos e/ou Comissão
Lei nº. 8.834 de 1º/7/2002 - Estrutura Organizacional da Administração Direta e Indireta	Não fez nenhuma previsão de quais conselhos poderiam compor a CODEL
Decreto nº. 130 de 24/3/2003 - Regimento Interno da CODEL	Não fez nenhuma previsão de quais conselhos poderiam compor a CODEL
Decreto nº. 269 de 26/5/2003 - Altera o Regimento Interno da CODEL	Este decreto não alterou (acrescentou ou suprimiu) nenhum dos conselhos e/ou comissão já estabelecidos para a CODEL
Lei nº. 9.782 de 22/12/2005 - Transforma a CODEL em Autarquia Municipal	I. Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia
	II. Comissão Especial de Planejamento, Implantação e Acompanhamento Industrial; e
	III. Conselho Municipal de Turismo
Decreto nº. 203 de 31/3/2006 - Regimento Interno do IDEL (revogao Decreto nº. 130 de 24/3/2003)	I. (Idem ao item I da lei nº. 9.782/2005)
	II. (Idem ao item II da lei nº. 9.782/2005)
	III. (Idem ao item III da lei nº. 9.782/2005)

¹¹ Entenda-se aqui Jornal Oficial do Município de Londrina como sinônimo de Diário Oficial do Município de Londrina-PR, pois é como a Prefeitura de Londrina denomina a sua imprensa oficial.

Decreto nº. 541 de 20/7/2009 - Regimento Interno da CODEL (revoga o Decreto nº. 203/2006)	I. (Idem ao item I da lei nº. 9.782/2005)
	II. (Idem ao item III da lei nº. 9.782/2005)
	III. Conselho Municipal do Trabalho, Emprego e Renda; e
	IV. (Idem ao item II da lei nº. 9.782/2005)

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2002, 2003, 2005, 2006, 2009). **Nota:** Os itens destacados em vermelho são derivados da Lei nº. 9.782/2005.

A partir da reconstrução histórica da criação e/ou alteração dos órgãos deliberativos ligados a CODEL, percebe um movimento institucional quanto a criação destes órgãos, incorporando assim estas práticas de maneira normativa, como é o caso do próprio Conselho Municipal do Turismo, do Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia e do Conselho Municipal do Trabalho, Emprego e Renda todos criados tendo em vista a institucionalização de Ministérios no âmbito Federal, além da possibilidade de captação de recursos financeiros para projetos.

Como o enfoque da dissertação foi na análise do turismo local, focou-se apenas o CONTUR. O CONTUR se constitui em órgão fundamental na conjunção de esforços entre o poder público e a sociedade civil, de caráter consultivo e deliberativo de assessoramento à Prefeitura, a CODEL e a Diretoria de Turismo em questões referentes ao desenvolvimento turístico da cidade de Londrina (CONTUR, 2008).

A partir da publicação do Decreto nº. 10.560 de 7 de novembro de 2011, passou a contar com a representação de vinte e quatro instituições: CODEL, CMTU-LD, FEL, IPPUL, SEMAA, SMC, SEMA, CML, ABAV-LD, ABRASEL-LD, ACIL, ADETUNORP, BPW, IAP, INFRAERO, LC&VB, SEBRAE, SENAC, SESC, SETU-PRTUR, SRP, UNIFIL, UEL e UNOPAR, as quais indicam os membros titulares e suplentes.

A partir da indicação dos membros é feito eleição para formação da Diretoria Executiva, a qual tem a responsabilidade de dirigir o conselho. A Diretoria Executiva é eleita pelos conselheiros titulares do CONTUR, por sua maioria absoluta, cujos mandatos serão de 2 (dois) anos, podendo ser reeleitos somente para mais um período consecutivo (CONTUR, 2008).

A Diretoria Executiva do CONTUR, de acordo com a última alteração em 2008, é formada pela Presidência (representante do Londrina *Convention & Visitors Bureau* - Sr. Reinaldo Cassimiro da Costa Jr.), Vice-Presidência (representante da ABRASEL - Sr. Arnaldo Falanca), Secretaria Geral (representante da CODEL - Sr. Altemir Lopes) e Secretaria de Comunicação (representante da ADETUNORP - Sra. Nair Tartari). De acordo com o Regimento Interno do CONTUR, em seu artigo segundo estabelece as competências:

- I. Assessorar o poder público municipal na definição das políticas municipais de turismo;
- II. Estudar e propor, à administração pública municipal, medidas que contribuam para uma melhor difusão e fomento das atividades turísticas;
- III. Manter intercâmbio e sugerir a implementação de convênios com entidades ligadas à área de turismo, quando de efetivo interesse ao desenvolvimento do turismo londrinense;
- IV. Assessorar o poder público municipal em aspectos referentes à manutenção e desenvolvimento dos pontos e atrativos turísticos do município;
- V. Assessorar o poder público municipal sobre a utilização e aplicação de verbas destinadas a projetos turísticos, bem como propor formas de captação de recursos para um melhor desenvolvimento do município no turismo (CONTUR, 2008, p. 1).

Ainda, compete ao CONTUR indicar dentre os seus membros titulares, representantes para exercício de cargos no Conselho Deliberativo do Fundo Municipal do Turismo (FUMTUR), bem como elaborar a tríplice de candidatos ao cargo de Presidente do CONTUR a ser encaminhada ao Prefeito Municipal, a quem compete a escolha do nome dentre os três indicados (CONTUR, 2008).

A periodicidade de reunião do CONTUR de acordo com o artigo 15 é ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que se fizer necessário, mediante convocação específica pelo Presidente ou a requerimento da maioria de seus membros. Assim, o CONTUR no mínimo se reunirá doze vezes por ano.

Para que as reuniões ocorram, foi estabelecido no artigo dez, que as reuniões do “Conselho Municipal do Turismo serão realizadas com a presença mínima de um terço de seus membros, em primeira convocação, ou com o número a ser definido em seu regimento interno, em segunda e última convocação” (JORNAL..., 11/11/2008, p. 12). Destaca-se aqui que não foi definido número de presentes para a segunda e última convocação até o momento do fechamento da pesquisa (31/1/2013).

Importante ressaltar, que a última ata que consta reunião do CONTUR foi no dia 18 de março de 2010. Desde esta data o CONTUR encontra-se desativado e sem reuniões. Em contato telefônico com o novo Diretor de Turismo, Sr. Altemir Lopes, relatou que tem o interesse em reformular o CONTUR e ativá-lo novamente, tendo em vista a importância do conselho para a discussão e assessoramento da sociedade civil e poder público nas questões referentes ao desenvolvimento turístico da cidade de Londrina. Para o Entrevistado 2 tanto a Prefeitura, quanto a CODEL, como a Diretoria de Turismo não possui efetividade no turismo local, tendo em vista que apesar de:

Londrina ter uma cadeira no Conselho Estadual de Turismo [vaga da Prefeitura], não há nenhuma participação. [...] Inclusive Londrina foi convidada para assumir a presidência da Associação dos Municípios Turísticos do Estado do Paraná e negou, agora na última gestão.

Assim, tal inatividade da Prefeitura, CODEL, Diretoria de Turismo e do CONTUR influenciou na criação, em 2010, do Núcleo de Turismo de Londrina, idealizado no intuito de desenvolver e projetar o turismo no município, acreditando na convergência de ideias e esforços para tornar Londrina, cada vez mais, um destino competitivo no turismo de eventos e negócios.

De acordo com as entrevistas o Núcleo foi idealizado pelo atual Diretor Executivo do Londrina *Convention*, Sr. Diego, juntamente com o Sr. Arnaldo da ABRASEL e Sérgio Ozório do SEBRAE-PR. Segundo os entrevistados, o Núcleo foi projetado para dinamizar as atividades e descentralizar as decisões até então vistas como burocráticas pelo membros. A ação de criação, só foi possível tendo em vista a lacuna econômica, pois a CODEL possui orçamento restrito a custeio da folha de pagamento e os recursos aplicados no município de Londrina ou vem de fora (Estado, União e emendas políticas) ou vem da iniciativa privada.

Além disso, o Diretor de Turismo da época (2012) tinha em mente que o poder público não conseguiria fazer nada de maneira isolada. Assim, na visão do Entrevistado 1,

foi articulado a criação de um grupo mais executivo, distinto do que se tinha até então no Conselho de Turismo. Situação esta que foi reforçada, haja vista que o conselho de turismo é uma coisa que ele é e não é, ao mesmo tempo. Digamos que é importante e fundamental para uma cidade, mas não se discute como deveria: o turismo sendo considerado por muitos como fraco. Desta forma, convidei as entidades e nós criamos um protocolo de intenções assinado pelo Prefeito, por nós aqui e por essas sete entidades. O que acontece é que passamos a responsabilidade para essas entidades que seriam nomeadas como o Núcleo do Turismo.

O Núcleo demonstra claramente que o poder não pertence a um indivíduo nem é exercido por um indivíduo, mas por uma instância coletiva (FARIA, 2003). Pode destacar também, que o Núcleo possui aval positivo na sua criação pelo CONTUR e mais recentemente foi apoiado no processo de decisão, caracterizado o isomorfismo. “O Núcleo de Turismo ele é de fato, mas não é de direito, mas ele é muito mais reconhecido do que de repente a ABRASEL chegar lá sozinha e falar é assim... assim, nós gostaríamos disso, disso e disso” (ENTREVISTADO 3). Desse modo, só foi possível a criação do Núcleo, tendo em

vista a experiência do Diretor de Turismo (Sr. Cristiano), o qual já foi diretor executivo do *Convention*. Sobre a inclusão de membros aconteceu da seguinte forma:

esse, esse e esse são os melhores. Pegamos os melhores que estavam discutindo, quem tava discutindo mais, é, por isso que não tá dentro. Porque não tava discutindo, tava com mais polêmica do que discussão. Então, nós queríamos separar do Conselho de Turismo. Estava todo mundo junto, tinha até aeroviário, sindicato de funcionários do aeroporto que participavam dentro do Conselho. Imagina o que era aquilo. Aquilo virou uma zona. E o que acontece é que a reunião do Conselho não tem como conseguir mais. Agente cancelou, mas assim, vai retomar por praxe. Porque tem que ter um Conselho. Aí nós criamos o Núcleo, porque é onde executa. É onde discute e conversa várias vezes (ENTREVISTADO 1).

No mesmo sentido, outro entrevistado relata que o CONTUR está desativado e o “Núcleo está tomando a frente do Conselho, tentando reativar as ações do Conselho. Então existe uma briga política. Eu estou vendo algumas pessoas tomando a frente para que o processo aconteça independente se é partidário ou não” (ENTREVISTADO 5). “Hoje o Núcleo dita as regras daqui para o desenvolvimento do turismo local. [...] Os caminhos que o turismo da cidade tem tomado são frutos das decisões das entidades, das escolhas e das diretrizes que foram elaboradas no planejamento do Núcleo” (ENTREVISTADO 2).

O Núcleo de Turismo de Londrina é formado pela Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL), Secretaria de Estado do Turismo (SETU), Londrina *Convention & Visitors Bureau* (Londrina-C&VB), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV-PR), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-PR), Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) e a Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL). Assim, a “estratégia tem sido a de promover a união e o entendimento dos diversos *stakeholders* em torno de um objetivo comum: a promoção do desenvolvimento” (ENTREVISTADO 4).

O Núcleo estruturou-se de forma muito semelhante ao CONTUR, o que sugere e reforça a tese do acontecimento do isomorfismo coercitivo e ainda, tem-se a legitimidade que essa forma proporciona o início de vida da atual estrutura. Tal fato foi percebido na fala do Entrevistado 5, pois argumentou que já estão mudando a visão sobre o Núcleo de Turismo, “eles já respeitam mais o Núcleo, eles já tem uma visão mais diferente que não é a da própria instituição” a qual está vinculado, ou seja, “ninguém está vendo só o próprio umbigo”, reforça o Entrevistado 5.

Dessa forma, foi perceptível que os atores que criaram o Núcleo de Turismo tomaram de “empréstimo” elementos dos modelos de instituições existentes e nesse sentido, percebe-se também a convenção social, pois os indivíduos empreenderam ações dotadas de significado social [coletividade] e reforçaram a convenção [melhoria para o Turismo local] a que obedecem.

As reuniões ocorrem semanalmente e as pautas têm o compromisso de discutir ações e estratégias para o fomento do setor turístico (eventos e negócios) em Londrina, bem como trabalhar o *marketing* institucional de Londrina, atração de empresas, retenção de empresas, ativos de desenvolvimento tecnológico.

Dessa forma, na visão do Entrevistado 3 “é o Núcleo de Turismo hoje que eu tenho certeza absoluta que é o mais envolvido na área turística, sabendo das necessidades e o que é preciso para que se melhore o turismo de Londrina”. E de acordo com o Entrevistado 2, “as nossas ações correm à margem das decisões políticas, de frustrações políticas e assim por diante”.

Ainda, no que tange a substituição dos membros indicados pelo CONTUR, tem-se o regramento no artigo quinto, o qual destaca que:

os membros do Conselho Municipal do Turismo poderão ser substituídos, mediante solicitação da instituição ou autoridade pública a qual estejam vinculados, apresentada ao referido Conselho, o qual fará comunicação do ato ao Prefeito (JORNAL..., 11/11/2008, p. 11).

Complementar, o artigo sexto destaca que “[...] a função de membro do Conselho Municipal do Turismo é considerada serviço público relevante e não será remunerada” (JORNAL..., 11/11/2008, p. 11). Em 31/7/2003 por meio do Decreto nº. 348 de 1º/7/2003 foram nomeados os membros, titulares e suplentes, do CONTUR (quadro 22).

Quadro 22 – Membros (Titular e Suplente) das Instituições Nomeados para o CONTUR

Ordenamento Jurídico	Instituição	Titular	Suplente
Decreto nº. 348 de 13/7/2000 - Exclui vereadores como representantes da CML	CML	Orlando Bonilha S. Proença	Roberto Ávila Scaff
	OBS: o Decreto nº. 348/2000 apenas excluiu os vereadores e não nomeou nenhum representante da CML para substituir.		
Decreto nº. 348 de 1º/7/2003 - Nomeia novos membros do CONTUR	ABAV	Flávia S. Reis	Silvio Pereira de Souza
	ACIL	Claudia Prochet	Roberto Francisco
	BPW	Daniela Negro	Odília Yokozawa
	BB	Jânio José Kindleim Pintarelli	Júlio Cesar Baptista
	CEF	Roberto Luiz Bachmann	Sílvia Regina França
	CML	Rubens Canizares	João Dib Abussafi Filho
	UNIFIL	Thais Berbert	Leandro Henrique Magalhães
	CODEL	Lorival Germano	João Alberto Verçosa Silva
	CMC	Marlon Faria	Neide Alves Silva
	EMATER-PR	Paulo Roberto Mrtvi	Romeu Gair
	FEL	Anibal Vieira da Cruz	Dilma Macedo Reis Cardoso
	GPDR	Marco Aurélio Grespan	Alexandre Barroso
	IAPAR	Rafael Fuentes Lanillo	Moacyr Doretto
	LC&VB	Maitê Uhlmann	Rubia Rodrigues
	PRTUR	Bruno Veronesi	Amanda Pimenta
	PM	Rubens Guimarães de Souza	Devaldir Geraldo Amadei
	SEBRAE	Sergio Garcia Ozório	Cristovam Dias Júnior
	SENAC	Andrea Cristina Martins Coluna	Paulo Afonso Espinola de Oliveira Lima
	SESI	Jonas Alves de Almeida Neto	Marlene Aparecida Oliveira Pelissaro
	SESC	Elaine Barbosa Santos	Francine Gonçalves Danna
	SINDUSCOM	Uzier de Carvalho	Roberto Martins
	SGTUR-LD	Newton Eskelsen Felicio	Antônio Barizon
	SHBS-LD	Alzir Bocchi	Janilson Guilhen Gomes
SRP	Pedro Branco	Marcelo Janene El Kadre	
UEL	Angelo Spoladore	Maria Del Carmen Calvente	
UNOPAR	Dirce Vasconcellos Lopes	Márcia Bounassar	
Decreto nº. 454 de 25/8/2003 - Altera o inciso XVIII, do art. 1º, do Decreto nº 348/2003	CMC	Neide Alves da Silva	Marlon Faria
	OBS: As demais instituições continuaram com os mesmos membros indicados no Decreto nº 348/2003.		
Decreto nº. 486 de 15/9/2003 - Altera o inciso VII, do art. 1º, do Decreto nº 348/2003	SINCOVAL	---	---
	OBS: o Decreto 486/2003 apenas alterou a sigla do Sindicato do Comércio Varejista de Londrina de SINDUSCOM para SINCOVAL; todas as instituições continuaram com os mesmos membros indicados no Decreto nº 348/2003 e alteração no Decreto nº 454/2003.		
Decreto nº. 155 de 2/4/2004 - Exclui vereadores como representantes da CML	CML	Rubens Canizares	João Dib Abussafi Filho
	OBS: o Decreto nº. 155/2004 apenas excluiu os vereadores e não nomeou nenhum representante da CML para substituir; as instituições restantes continuam com os representantes (Decreto nº. 348/2003, 454/2003)		

Obs.: Quadro continua na página seguinte.

Continuação do Quadro 22 – Membros (Titular e Suplente) das Instituições Nomeados para o CONTUR

Ordenamento Jurídico	Instituição	Titular	Suplente
Decreto nº. 236 de 18/3/2009 - Nomeia os membros do CONTUR, de acordo com a Conferência Municipal de Turismo	CODEL	Silvio Pereira de Souza	Adriana Gomes Madalozzo
	CMTU-LD	Décio Fernando Rosseto Zulian	Robson de Assis
	FEL	Ademir Manganaro	Pedro Lanaro Filho
	IPPUL	Rosaly Tikako Nishimura	Elizabeth Aparecida Alves
	SEMAA	Aíbal Vieira da Cruz	Maria Regina Jungles Dias
	SMC	Vanda de Moraes	Sandra Mara Montressol Sanches Jóia
	SEMA	Sidney Antonio Bertho	Adilson Nalin Luiz
	CML	Roberto Yoshimitsu Kanashiro	Ivo de Bassi
	ABAV-LD	Ana Fabrícia Garcia Sapia	Flávia Sandresch Reis
	ABRASEL-LD	Arnaldo Falanca	Magda Nomura
	ACIL	Nivaldo Benvenho	Flávio M. Balan
	ADETUNORP	Nair Tartari	Flávia Vasconcelos Sella
	BPW	Adriana Dias Pontin	Iracelis M. V. Gonçalves
	IAP	Leliana Casagrande Luiz	Carlos Augusto da Silva
	INFRAERO	Marcus Vinicius Rezendo Pio	Evandro Castilho Leite
	LC&VB	Reinaldo Cassimiro da Costa Jr.	Cristiano Bessa Feijó
	SEBRAE	Heverson Feliciano	Sérgio Garcia Ozório
	SENAC	Andréa Cristina Martins Coluna	Antonio Carlos Salvador
	SESC	Liana Cristina Rocha Madureira	Hermes Santos
	SETU-PRTUR	Newton Sborgi	---
SRP	Roberto Palazzo de Almeida Barros	Gustavo de Andrade Lopes	
UNIFIL	Mariana Ferreira Martelli	Lucimeire de Fátima Sifuentes	
UEL	Janete El Haouli Santos	Maria Socorro da Silva Seifert	
UNOPAR	Dirce Vasconcellos Lopes	Diego Rigon Menão	
OBS: A SETU - PARANÁ TURISMO não indicou suplente para compor o CONTUR.			
Decreto nº. 416 de 5/4/2012 - Exclui vereadores como representantes da CML	CML	Roberto Yoshimitsu Kanashiro	Ivo de Bassi
OBS: o Decreto nº. 416/2012 apenas excluiu os vereadores e não nomeou nenhum representante da CML para substituir; as instituições restantes continuam com os representantes (Decreto nº. 236/2009).			

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (31/7/2003, p. 2-3, 5/4/2004, 24/3/2009, 9/4/2012). **Nota:** O destaque em vermelho compõe o grupo dos representantes do Poder Executivo e Legislativo Municipal, enquanto que o destaque em azul são os representantes da Sociedade Civil Organizada.

A partir dessa revisão e na visão do Entrevistado 5, embora o Conselho Municipal de Turismo tenha uma representatividade expressiva da sociedade civil e seus diversos segmentos, ou de fato é de direito garantido com a publicação de seus respectivos titulares e suplentes dos órgãos, mas que na prática, para ele “gostaria que mudasse o formato do CONTUR, porque representa todo mundo mais não representa ninguém”.O mesmo entrevistado reforça que:

toda vez quando tem nova eleição para o CONTUR são os mesmos que entram. Eles mudam de cargo, mas as cabeças pensantes são sempre as mesmas. Então muita gente boa acaba se desvinculando de lá por conta disso. Então é mais um lugar que a gente não consegue ter todos sentados conversando sobre os assuntos do turismo (ENTREVISTADO 5).

Vale ressaltar que o Regimento Interno do CONTUR, em seu artigo sétimo, estabelece critérios nos quais acarretam na perda do mandato de conselheiro, quando: desvincular-se do órgão de origem da sua representação; faltar a três reuniões consecutivas ou a cinco intercaladas sem justificativa, que deverá ser apresentada na forma prevista no regimento interno do Conselho; apresentar renúncia ao Conselho, que será lida na sessão seguinte à de sua recepção, pela Comissão Executiva; apresentar procedimento incompatível com a dignidade das funções; e for condenado por sentença irrecorrível, em razão do cometimento de crime ou contravenção penal (JORNAL..., 11/11/2008).

Ainda, “a substituição se dará por deliberação da maioria dos componentes do Conselho, em procedimento iniciado por integrante do Conselho, do Ministério Público ou de qualquer cidadão, assegurada a ampla defesa” (JORNAL..., 11/11/2008, p. 11). No mesmo sentido, estabelece critérios para as instituições vinculadas ao CONTUR, podendo perder o mandato quando: extinguir sua base territorial de atuação no Município de Londrina; tiver sido constatada, em seu funcionamento, irregularidade de acentuada gravidade que torne incompatível sua representação no Conselho; e/ou sofrer penalidade administrativa ou judicial reconhecidamente grave (JORNAL..., 11/11/2008).

Adicional e no intuito de estabelecer reconstrução histórica dos representantes da sociedade civil e do poder público, realizou-se uma investigação das leis que norteiam o CONTUR, as características e ainda os representantes que compõem, conforme quadro 23.

Quadro 23 – Reconstrução Histórica das Leis, Características e Composição do CONTUR

Ordenamento Jurídico	Membros / Mandato	Composição
Lei nº. 7.133 de 5/9/1997 - Cria o CONTUR	13 titulares e 13 suplentes, com mandato de dois anos, sendo permitido a recondução (sem remuneração)	Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV)
		Associação Brasileira dos Órgãos Municipais de Turismo (ABONTUR)
		Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL)
		Associação dos Guias de Turismo de Londrina
		Câmara de Eventos e Turismo de Londrina (LDB-TUR)
		Câmara Municipal de Londrina
		Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL)
		Instituições de Ensino Superior (UEL, CESULON e UNOPAR) de Londrina
		Instituições Financeiras Oficiais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bando
		Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
		Sindicato do Comércio Varejista de Londrina
		Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Londrina
Sociedade Rural do Paraná (SRP)		

Obs.: Quadro continua na página seguinte.

Continuação do Quadro 23 – Reconstrução Histórica das Leis, Características e Composição do CONTUR

Ordenamento Jurídico	Membros / Mandato	Composição
Lei nº. 7.671 de 7/4/1999 - Dá nova redação a composição do CONTUR	17 titulares e 17 suplentes, com mandato de dois anos sendo permitido a recondução (sem remuneração)	Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV)
		Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL)
		Associação de Mulheres de Negócios
		Associação dos Guias de Turismo de Londrina
		Câmara Municipal de Londrina
		Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL)
		Conselho Municipal de Cultura
		Instituições de Ensino Superior (UEL, CESULON e UNOPAR) de Londrina
		Instituições Financeiras Oficiais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bando
		Londrina Convention & Visitors Bureau
		Polícia Militar
		Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
		Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)
		Sindicato do Comércio Varejista de Londrina
Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Londrina		
Sociedade Rural do Paraná (SRP)		
Turismo Rural		
Lei nº. 8.347 de 9/1/2001 - Dá nova redação a composição do CONTUR	23 titulares e 23 suplentes, com mandato de dois anos sendo permitido a recondução (sem remuneração)	Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV)
		Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL)
		Associação de Mulheres de Negócios
		Associação dos Guias de Turismo de Londrina
		Câmara Municipal de Londrina
		Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL)
		Conselho Municipal de Cultura
		EMATER/PR
		Grupo Promotor de Desenvolvimento Regional (GPDR)
		Instituições de Ensino Superior
		Instituições Financeiras Oficiais (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal)
		Instituto Agrônômico do Paraná (IAPAR)
		Londrina Convention & Visitors Bureau
		Paraná Turismo
		Polícia Militar
		Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)		
Serviço Social do Comércio (SESC)		
Sindicato do Comércio Varejista de Londrina		
Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Londrina		
Sociedade Rural do Paraná (SRP)		
Lei nº. 10.560 de 7/11/2008 - Reestrutura o CONTUR	24 titulares e 24 suplentes, com mandato de dois anos sendo permitido uma recondução (sem remuneração)	7 representantes do Poder Executivo Municipal
		1 representante do Poder Legislativo Municipal
		16 representantes da Sociedade Civil Organizada: a) instituições de ensino superior de de pesquisa - universidades públicas e privadas; b) trabalhadores - entidades de classe, conselhos regionais com sede em Londrina e associações profissionais; c) instituições de ordem financeira; d) organizações civis comunitárias; e) associações civis legalmente constituídas; f) agências de serviço de apoio ao pequeno e médio empresário; g) instituições de Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e Industrial; e h) associações destinadas ao desenvolvimento do turismo.

Fonte: Jornal Oficial de Londrina (29/9/1997, 30/4/1999, 8/2/2001, 11/11/2008).

Dessa forma, foi perceptível que o CONTUR, ao longo do tempo, incorporou os ramos da sociedade civil, bem como buscou incorporar as lutas das minorias e entidades de classes, fazendo com que a formalização do movimento normativo desse respaldo para a institucionalização do órgão deliberativo no município. Ainda, a Lei nº. 10.560/2008 em seu artigo dezessete tem a seguinte redação:

O mandato do atual Conselho Municipal de Turismo, nos termos da legislação atual e em vigor, será extinto no prazo de 120 dias após a data da publicação desta lei, prazo em que deverá ser realizada a Conferência Municipal do Turismo, na qual serão eleitos os representantes da sociedade civil do novo Conselho (JORNAL..., 11/11/2008, p. 12).

Além disso, no artigo dezoito, a Lei nº. 10.560/2008 revogou as disposições em contrário, “em especial as Leis nºs. 7.133/1997, 7.671, de 7 de abril de 1999 e 8.347, de 9 de janeiro de 2001” (JORNAL..., 11/11/2008, p. 12).

Quanto ao Planejamento Estratégico do Turismo em Londrina, o mesmo foi feito para subsidiar o Plano Plurianual (PPA) no ano de 2009, com vigência 2010-2013. Na CODEL existem três programas vigente no PPA, conforme quadro 24.

Quadro 24 – Plano Plurianual da CODEL (2010-2013)

Código	Programa	Situação Atual	Indicadores	Situação Desejada
27	Desenvolvimento Econômico	Criada na década de 30, Londrina destacou-se no cenário nacional devido à cafeicultura, tendo seu progresso econômico e social derivado essencialmente da fertilidade da terra e da dedicação ao trabalho de seus habitantes. A partir dos anos 70, no entanto, a comunidade londrinense começou a criar as bases de um futuro menos dependente das condições naturais e mais alicerçado na criatividade humana e no conhecimento. Esse processo, lento, mas contínuo, permitiu que se chegasse a uma infra-estrutura científica e tecnológica bastante significativa e adequada aos desafios da chamada "sociedade do conhecimento", onde o bem-estar da população não se amplia sem que se conte com aportes de soluções inovadoras, tanto no setor público como no mundo empresarial.	Movimentação Econômica do Turismo: Base 2008: R\$ 269.850.000,00; Taxa de Ocupação do Parque Tecnológico: Base 2008: 20%; Taxa de Crescimento da Atividade Empresarial: Base 2008: 3,15%	Consolidação da cidade de Londrina no cenário nacional e internacional como Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Empresarial e de Turismo. Movimentação Econômica do Turismo: Incrementação anual de 10%aa. Taxa de Ocupação do Parque Tecnológico: Incrementação anual de 20%aa. Taxa de Crescimento da Atividade Empresarial: Incrementação anual de 1,5%aa.
28	Desenvolvimento e Promoção do Emprego	sem especificações	Base: 2008 53,15% Cursos Realizados: 1º Período de 2009 Candidatos inscritos: 15.547 Vagas oferecidas: 6.799 Trabalhadores colocados no mercado de trabalho: 1.190 Qualificação Profissional: 273	Metas de intermediação para 2010 a 2013: Crescimento de 7%aa Ano - Vagas Ofer. - Trab. Coloc. - Qualif.Prof 2010 16.000 3.000 700 2011 17.000 4.000 800 2012 18.000 5.000 900 2013 20.000 7.000 1.200
29	Apoio à Ciência e Tecnologia	Em andamento apoio financeiro à Fundação de Ensino Técnico de Londrina - FUNTEL pela utilização de parte de suas instalações para, funcionamento da Universidade Tecnológica Federal do Paraná / UTFPR. Execução da Política de Ciência e Tecnologia do Município, através da concessão de auxílios para projetos de iniciação técnicocientífica, elaboração de teses, monografias, dissertações, pesquisas, estudos, realização de eventos técnicos ou específicos, aparelhamento de laboratório, instalação e manutenção de incubadoras empresariais tecnológicas.	Base: 2008 TC Indicador = 12%	Ultrapassar o índice atual: 12% Em 2010 - Crescer + 20% = meta de 14% Em 2011 - Crescer + 50% = meta de 21% Em 2012 - Crescer + 20% = meta de 25% Em 2013 - Crescer + 10% = meta de 27%

Fonte: Plano Plurianual da CODEL (2010-2013).

A partir do PPA percebe-se mera formalidade no que tange a busca de objetivos e metas consistentes, pois os resultados esperados são muito amplos e necessariamente difíceis de serem mensurados. Esses resultados expressam o relato do Entrevistado 5, pois tem-se em mente que “se a gente começar a ver o turismo na economia, a gente começa a ver a importância”, ou “o turismo é, por assim dizer, um dínamo do desenvolvimento local” (ENTREVISTADO 4), ou “o turismo na sua simples execução pode envolver pelo menos 30 setores da economia” (ENTREVISTADO 1).

Nota-se assim que o fator econômico tem um peso substancial na decisão de rumos para a consolidação do setor turístico de Londrina, mesmo que alguns tenham a visão de que o “turismo funcione, portanto, como um catalisador das energias sociais e econômicas da cidade” (ENTREVISTADO 4). Tal situação é retratada pelo Entrevistado 2: “portanto, se as instituições privadas como a UNOPAR e a UNIFIL podem também nos dar retorno financeiro, naturalmente eu balizo as minhas ações neles. Então, acho também que isso é um fator de influência”.

Nesse sentido, segundo relato do Entrevistado 4: “infelizmente, ainda carecemos de uma estratégia e de um planejamento de longo prazo. Essas teriam de ser funções da DT-CODEL. Esperamos que na nova gestão municipal esse trabalho comece a ser sistematizado e realizado”. Percebe também, que após as crises é que as instituições privadas estão mudando a mentalidade e assumindo uma postura menos passiva.

Paralelamente tem-se o planejamento do Núcleo de Turismo. O Entrevistado 1 relata que foi feito um planejamento com base na análise SWOT conduzido pelo SEBRAE, onde participaram diversas entidades como Londrina-C&VB, ACIL, ABRASEL entre outras. A partir desse planejamento é que se executam as ações, considerando que se tem um orçamento atrelado às ações. O Entrevistado 1 cita por exemplo os eventos “Natal do Amor” e “*Reveillon Luz*”, bem como a compra de cabines telefônicas ao estilo inglês fazendo analogia a cidade de Londres, que deu origem ao nome do município de Londrina.

Uma limitação encontrada durante esse planejamento foi a ausência no município de um Centro de Convenções com capacidade superior a duas mil pessoas. Essa situação na visão do Entrevistado 2, tem a característica de ser uma situação complexa no sentido de organizarem a construção de um amplo centro de convenções. E que para o Entrevistado 1 “a grande sacada para o turismo de Londrina sair do papel e se tornar uma grande força é um centro de convenções”. Tal fala é reforçada pelo Entrevistado 4, pois a “principal luta do Londrina *Convention & Visitors Bureau* é a implantação de um Centro de Convenções na cidade, que perdeu vários eventos e convenções nos últimos anos por não

dispor desse tipo de estrutura”. “O Centro de Convenções é hoje a nossa [Londrina *Convention*] maior briga, é do Núcleo, é relacionado ao Centro de Convenções da cidade” (ENTREVISTADO 2).

De acordo com sua fala, “[...] a gente se debruça em questões que são questões complexas da área, por exemplo, Centro de Convenções, *né?* Que é uma questão necessária e difícil de desamarrar, a burocratização do setor de eventos na cidade, que é difícil de fazer um evento em Londrina” (ENTREVISTADO 2). Ainda, o Entrevistado 1, destaca:

que os eventos hoje estão se tornando cada vez mais elaborados e mais diversificados. Hoje tem um congresso de enfermagem que é um dos maiores que tem no Brasil, que atrai seis mil pessoas. Um evento desses não vem para Londrina. Então quer dizer que são seis mil pessoas a menos que não estão vindo para cá. Estamos perdendo diversos eventos. Na época que eu tava no *Convention*, agente perdia vários eventos.

Considerando que a atuação do Conselho Municipal de Turismo não é efetiva, foi elaborado pelo Núcleo de Turismo de Londrina um documento com onze prioridades (i. Normatizar os procedimentos para a realização de eventos; ii. Criar um plano de *marketing* com foco na imagem e produtos; iii. Fortalecer os produtos turísticos existentes; iv. Elaborar estudos de viabilidade de investimentos; v. Elaborar programa setorial de capacitação e profissionalização; vi. Sensibilizar públicos de interesses; vii. Mobilizar a sociedade e poder público para a melhoria do poder público; viii. Fortalecer a articulação entre o poder público e o empresário; ix. Promover o intercâmbio visando a captação de eventos; x. Elaborar proposta de reformulação do CONTUR para que ele seja efetivo; xi. Criar um órgão oficial de turismo), sendo que a viabilização do centro de convenções é a de maior vulto financeiro dentre elas. Ressalta que essas onze prioridades foram compartilhadas e, portanto, foi realizado um pacto de compromisso entre setor público (Prefeitura Municipal de Londrina e Diretoria de Turismo da CODEL) e o setor privado.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico do Turismo de Londrina tem as seguintes características: é um processo simples, foi feita uma análise SWOT e deu onze resultados; é formal; a estratégia é explícita e foca em onze macro projetos; as metas vão sendo cumpridas uma a uma (desenvolvimento de ação específica); o Núcleo de Turismo realiza a avaliação periódica das estratégias ou do plano como é feito; não existe nenhuma periodicidade definida para esta avaliação; possui tipicidade estratégica, com estratégias genéricas de Porter: diversidade de serviço; uma qualidade de serviço; tem qualidade boa, custo *versus* benefício.

Por fim, tem-se o levantamento de algumas ações e acontecimentos identificados a partir da pesquisa documental no Jornal Oficial do Município de Londrina:

- Fixa Adicional por Dedicção Exclusiva para a Diretoria Executiva da Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL), com pagamento mensal no valor de 25% sobre o valor atribuído ao cargo de Diretor, a partir de 1º de março de 1997 até o 31 de dezembro de 2000, conforme Decreto nº 155, de 24 de março de 1997 (JORNAL..., 10/4/1997);
- Como a CODEL não dispõe de assessoria de *marketing* em seu organograma, em 17 de julho de 2003 foi publicado no Jornal Oficial, contratação da Empresa *Light* Propaganda Ltda visando execução de serviços de assessoria de *marketing* junto ao Departamento de Turismo para a coordenação da Feira de Oportunidade, no valor de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) e com o prazo de execução de três meses, a contar de 30/4/2003. Assinaram o contrato, João Batista de Rezende, Jair Vicente da Silva e Lourival Germano (CODEL) e João Augusto Barbosa (*Light*) (JORNAL..., 17/7/2003).
- O Decreto nº. 433 de 6/9/2005, o qual a partir da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) nº. 159772-4 que por decisão do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, julgou a Lei Municipal nº. 6.966/97 de 15/1/1997, que concedeu aumento de 7% no mês de janeiro de 1997, a título de ganho real aos servidores ativos e inativos da administração direta e indireta do poder executivo. Sendo determinado a revisão dos ganhos e a desconsiderar a partir de 1º de setembro de 2005 (JORNAL..., 22/9/2005).
- O Decreto nº. 556 de 9/11/2005 institui, no âmbito do município, o Fórum Permanente de Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável de Londrina. O fórum tem as seguintes organizações com integrantes do comitê de organização: a ACIL, a Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região (ADETEC), a CODEL, o SEBRAE, a Sociedade Rural do Paraná e Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Posterior, foram criadas dez Câmaras Temáticas, visando operacionalizar os assuntos: Câmara de Atração de Investimentos; Câmara de Infraestrutura e Logística; Câmara de Desenvolvimento do Comércio, Serviços e Turismo; Câmara de Desenvolvimento e Integração Tecnológica; Câmara de Desenvolvimento do Agronegócio; Câmara da Construção Civil e Setor Imobiliário; Câmara do Desenvolvimento Industrial; Câmara do Comércio Exterior; Câmara do Terceiro Setor e Câmara de Desenvolvimento e Integração Regional. Ainda, o fórum conta com o núcleo de coordenação formado por cidadãos indicados pelas seguintes instituições e entidades: ACIL, ADETEC, Associação Médica de Londrina, Clube de Engenharia e Arquitetura de Londrina, CODEL, Conselho de Cidadãos

do Projeto de Desenvolvimento Industrial (PDI), EMBRAPA, FIEP, IAPAR, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Londrina (IPPUL), LC&VB, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), SEBRAE, Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos de Londrina (SINDIMETAL), Sociedade Rural do Paraná e UEL. O fórum ainda tem uma instância máxima, denominado Conselho Deliberativo, o qual é formado por: um presidente eleito pelos membros do Núcleo de Coordenação; um membro indicado pela Secretaria Executiva – neste caso a CODEL; e um membro indicado pelo prefeito municipal (JORNAL..., 24/11/2005).

- O Decreto nº. 189 de 13/3/2008 nomeia membros para comporem a Comissão Organizadora da I Conferência Municipal de Turismo de Londrina. A comissão foi segmentada em membros representando o poder executivo (Rafael Ascencio Garcia Sapia, Adriana Madalozzo e Manoel Moreira Alves) e representando a sociedade civil (Michelle Ariane Novaki, Dirce Vasconcelos Lopes e Milena Bartholi Holthausen) (JORNAL..., 25/3/2008).
- O Decreto nº. 533 de 7/7/2008 constituiu comissão de avaliação de documentos de arquivo, visando à elaboração do quadro de classificação e da tabela de temporalidade dos documentos mantidos em arquivo nos órgãos da administração direta e indireta do município. Os arquivos do turismo foram atribuídos ao subgrupo funcional “5.5 - Esporte Lazer e Turismo” (JORNAL..., 24/7/2008).

5.3 *STAKEHOLDERS* RELEVANTES AO CAMPO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Inicialmente e conforme proposição do caminho metodológico, buscou-se a visão da Diretoria de Turismo da CODEL, a qual identificou nove *stakeholders*, conforme quadro 25.

Quadro 25 – Stakeholders Identificados na Ótica da CODEL

Ótica	Stakeholders Identificados
DT-CODEL	ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens
	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
	PML. Prefeitura Municipal de Londrina
	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
	SETU. Secretaria de Turismo do Paraná
	UEL. Universidade Estadual de Londrina
	UNOPAR. Universidade Norte do Paraná

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Dessas nove instituições identificadas pela DT-CODEL: duas são órgãos públicos municipal (PML) e estadual (SETU); duas são universidades, uma estadual (UEL) e outra privada (UNOPAR); e cinco instituições que representam entidades de classe, haja vista que a ABAV representa as agências de viagens, a ABRASEL os bares e restaurantes, a ACIL o comércio e indústria e o SEBRAE as micro e pequenas empresas. Desse modo, tem-se as características das organizações e os perfis dos respectivos entrevistados, conforme quadro 26.

Quadro 26 – Características das Organizações e Perfis dos Entrevistados

Instituição	Características	Perfil do Entrevistado
DT-CODEL	A Diretoria de Turismo da CODEL é responsável por planejar, organizar e implementar as políticas de turismo no âmbito municipal (Londrina-PR).	Turismólogo - ênfase em gestão de eventos e planejamento turístico, formado pela UNIFIL em 2008. Foi Diretor Executivo do Londrina-CVB e atualmente é Diretor de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (DT-CODEL) - indicado pela ACIL.
Londrina-C&VB	O Londrina-C&VB é uma associação sem fins lucrativos, constituída pela iniciativa privada, com envolvimento de mais de 40 entidades e organizações que buscam o desenvolvimento de Londrina e Região por meio do turismo e suas ferramentas. Possui como missão: "Fomentar o turismo, através da captação e apoio a eventos, gerando oportunidades de negócios para Londrina e região."	É bacharel em turismo e hotelaria, com pós-graduação em metodologia do ensino superior, MBA em Planejamento e Gestão em Marketing Turístico e mestrando em geografia (atualmente trancado). É Diretor Executivo do Londrina-C&VB, o qual exerce a função há dois anos e sete meses, sendo o mesmo tempo em que está vinculado a instituição.
SETU-Regional Londrina	A SETU, órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, tem por finalidade as atividades relativas à definição de diretrizes, à proposição e à implementação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, a normatização, a fiscalização e o incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social. Pelo Decreto nº 274 de 31/1/2003 estão vinculadas a SETU: a entidade autárquica PARANÁ TURISMO, o Centro de Convenções de Curitiba S/A, o Serviço Social Autônomo ECOPARANÁ e no nível regional, atua através de escritórios regionais.	Formada em Pedagogia e há um ano exerce a função de Chefe Responsável pelo Escritório Regional de Londrina-PR. É funcionária efetiva de carreira do Estado do Paraná no cargo de Técnica Administrativa e tem experiência na área educacional.

SEBRAE-Londrina	O SEBRAE é uma instituição sem fins lucrativos, criada na década de 1960 para auxiliar os empreendedores e empresários de pequenos negócios de todo o Brasil. São 27 unidades e 750 postos de atendimentos espalhados de norte a sul do País. No Paraná, o SEBRAE-PR possui cinco regionais e 11 escritórios, mas chega a todos os 399 municípios do Estado por meio do atendimento itinerante, pontos de atendimento e de parceiros.	Formado em Administração, com pós-graduação em Gerenciamento de Pessoas. É Gestor do Projeto de Turismo Norte desde a sua criação em 2008 (cinco anos). Possui 18 anos de vínculo com o SEBRAE.
Instituição	Características	Perfil do Entrevistado
ABRASEL-Londrina	A Abrasel-Londrina tem o objetivo de representar o setor de alimentação fora do lar, promovendo ações que contribuem para o crescimento sustentável de Londrina e sua região. Entre as políticas para a ampliação das atividades relacionadas ao setor estão os investimentos na profissionalização e através dela, a inclusão social; melhoria da segurança alimentar; criação de eventos promocionais para estimular o crescimento do turismo gastronômico; formação de parcerias, convênios com fornecedores e prestadores de serviços; ascensão dos acontecimentos empresariais visando o incremento do setor no norte do Paraná, no fortalecimento cada vez maior do associativismo; conformidade com os principais objetivos traçados pela Abrasel Nacional e desenvolvimento da Responsabilidade Social.	Possui Ensino Médio completo e atualmente exerce o cargo de Diretor Executivo, o qual está há três meses, sendo que está vinculado a instituição há cinco anos e cinco meses.
UNOPAR	O curso de Turismo - Ênfase em Hotelaria da Unopar tem por objetivo habilitar o aluno a exercer atividades ligadas ao planejamento, organização e execução de ações nas áreas do Turismo e da Hotelaria com espírito crítico e criativo, de modo a contribuir para a sociedade, aliando teoria e prática, sendo um profissional apto a atuar em um mercado competitivo e em constante transformação.	Possui graduação em Turismo, Geografia e é mestre em Geografia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Atualmente é Coordenadora do Curso de Turismo na UNOPAR. Possui três anos de vínculo com a UNOPAR, dos quais há dois meses atua como Coordenadora do Curso de Turismo.
ACIL	A ACIL foi criada por um grupo de comerciantes, pequenos empresários e profissionais que apostaram na união como caminho para a solução de problemas do então recém-criado município de Londrina. No dia 5 de junho de 1937, assinaram a ata de fundação da entidade. Tem como objetivo geral: defender os direitos e interesses da classe empresarial; liderar ou participar de todas as iniciativas voltadas ao desenvolvimento local e regional.	Possui graduação em Comunicação e Jornalismo, atualmente exerce o cargo de Assessor de Imprensa da ACIL. Tem contrato com a ACIL desde fevereiro de 2012 (possui um ano de vínculo).

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Para melhor entendimento dos entrevistados (*stakeholders* sob a ótica da DT-CODEL) apresentar-se-á a criação de cada instituição constante no quadro 26, bem como sua representação no setor do turismo local.

- ABRASEL-Londrina: fundada em 10 de julho de 2007 e tendo completado seu primeiro ano de criação (2006) já congregava 40 sócios fundadores, demonstrando assim, experiência, maturidade e comprometimento comparável às entidades veteranas na defesa do setor. Segundo o Entrevistado 3, a ABRASEL-Londrina “está somente há cinco anos e já existe uma reciprocidade interessante, pelo reconhecimento do trabalho sério que a ABRASEL faz”. A ABRASEL Nacional representa um setor que gera mais de seis milhões de vagas de trabalho e movimentam 2,4% do PIB, sendo que no setor do turismo representa

40% da receita total e 65% dos empregos gerados pelo turismo no Brasil (ABRASEL, 2009). Possui representatividade no Núcleo de Turismo de Londrina, no Conselho do Trabalho, no Londrina *Convention&VisitorsBureau*, na Agência de Desenvolvimento do Turismo do Norte do Paraná (ADETUNORP), no Conselho Municipal de Turismo de Londrina e no Comitê Gestor do Natal (ABRASEL, 2012a). Atualmente tem procurado se alinhar com a ABRASEL Nacional. A ABRASEL-Londrina tem também falado pelo setor de alimentação e bares, com responsabilidade, credibilidade, além de pensar no social e ambiental, conforme relata o Entrevistado 3;

- Londrina-C&VB: constituído como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e possui o encargo de gerar o desenvolvimento socioeconômico da cidade, através da promoção de eventos. Fundado em fevereiro de 1991, mas só ativado em 1998. Os *Convention & Visitors Bureaux* atuam essencialmente como captadores de eventos, devendo mostrar a pontecial da cidade que os abrigará e de sua região, não só com a infraestrutura específica, mas ainda com a oferta de outras atividades de lazer que poderão ser praticadas (TURISMO..., 2004). Para o Entrevistado 4 o Londrina-C&VB nasceu a partir da ACIL. Tal fato lhe confere caracterísitica de filho da nossa entidade [ACIL] e um parceiro de primeira hora. Ainda, para o Entrevistado 2 o “*Convention* é uma entidade fomentadora de negócios. [...] A gente é mediador, é exatamente isso. [...] A maioria não compreende a importância e o intuito do *Convention*”;
- SEBRAE-Londrina: é uma instituição sem fins lucrativos, criada na década de 1960 para auxiliar os empreendedores e empresários de pequenos negócios de todo o Brasil. São 27 unidades e 750 postos de atendimentos espalhados de norte a sul do País. No Paraná, o SEBRAE-PR possui cinco regionais e onze escritórios, mas chega a todos os 399 municípios do Estado por meio do atendimento itinerante, pontos de atendimento e de parceiros;
- SETU-Londrina: órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, tem por finalidade as atividades relativas à definição de diretrizes, proposição e implementação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, normatização, fiscalização e incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social. Foi criada em 31/12/2002 pelo então governador Jaime Lerner. Pelo Decreto nº. 274 de 31/1/2003 estão vinculadas a SETU: a entidade autárquica Paraná Turismo, o Centro de Convenções de Curitiba S/A, o Serviço Social Autônomo Ecoparaná e no nível regional, atua através de escritórios regionais (Campos Gerais; Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu; Corredores das Águas; Estradas & Caminhos;

Litoral do Paraná; Norte do Paraná; Riquezas do Oeste; Rotas do Pinhão - Curitiba e Região Metropolitana; Vales do Iguaçu; e Terra dos Pinheirais – tal segmentação atendem a inserção do princípio da regionalização tanto na Lei Geral do Turismo, Lei nº. 11.771/2008, quanto a Política de Turismo do Paraná, Lei nº. 15.973/2008). Possui estrutura organizacional formada pelo Secretário de Estado, Conselho Consultivo de Turismo do Estado do Paraná, Autarquia Paraná Turismo, Centro de Convenções de Curitiba, Serviço Autônomo Ecoparaná (ente de cooperação), Chefia do Gabinete, Assessoria Técnica, Unidade de Coordenação Estadual do Prodetur Sul, Diretor Geral, Núcleo de Informática e Informações, Câmaras Setoriais, Coordenadoria de Relações Institucionais e Coordenadoria de Planejamento Turístico bem como Escritórios Regionais de Cascavel, Foz do Iguaçu e Londrina, conforme decreto nº. 274 de 31 de janeiro de 2003;

- Graduação em Turismo-UNOPAR: “o curso de Turismo com ênfase em Hotelaria da UNOPAR foi o quarto curso do Estado do Paraná, primeiro do Norte do Estado e pioneiro ainda na qualificação para o setor hoteleiro” (TURISMO..., 2004, p. 5) e, segundo o Entrevistado 5, é atualmente (ano de 2012) o único curso de turismo na cidade de Londrina. Foi implantado em 1998 e já formou mais de quinze turmas. Vale ressaltar que recentemente a Presidenta Dilma Rousseff sancionou com vetos parciais o Projeto de Lei nº. 12.591 de 18 de janeiro de 2012, o qual reconhece a profissão de Turismólogo e disciplina o seu exercício (BRASIL, 2012), processo de normatização da profissão e destaque no cenário nacional. Desse modo, o ato de reconhecer nada tem a ver com o de regulamentar, pois sabem que o turismólogo existem e o que fazem, mas não quem são, assim em síntese, a regulamentação significa passar a existir de fato e de direito como profissão e como profissional (IBT, 2012). Ainda, segundo o Entrevistado 5, atualmente (ano de 2012) o Curso de Turismo da UNOPAR passa por uma transição de coordenação, e na sua visão acontece uma ruptura do que havia se pensado para o turismo local, bem como considera que a partir de agora será outra realidade a vivenciar. Dessa forma, destaca que “a partir de janeiro de 2013 isso aqui vai virar um reboliço, porque o curso de turismo vai estar em todos os estabelecimentos da cidade. O povo vai ter que lembrar que tem um curso de turismo em Londrina e entender o que se faz aqui. Turismo não é só viajar”, embora os próprios alunos que entram no curso de turismo “falam ‘eu entrei no curso, porque eu gosto de viajar’. E isso a gente, desde o primeiro dia, bate em cima para que eles mudem a mentalidade. [...] Eles vêm muito para cá pensando no operacional. Não em uma graduação de turismo em que eu possa pensar o turismo de maneira mais ampla”;
- ACIL: foi criada por um grupo de comerciantes, pequenos empresários e profissionais que

apostaram na união como caminho para a solução de problemas do então recém-criado município de Londrina. No dia 5 de junho de 1937, assinaram a ata de fundação da entidade (75 anos de existência). Tem como objetivo geral: defender os direitos e interesses da classe empresarial; liderar ou participar de todas as iniciativas voltadas ao desenvolvimento local e regional. É atualmente (ano de 2012) a instituição que mais possui legitimidade no setor, além de possuir representatividade significativa em todos os segmentos de Londrina. Para o Entrevistado 1, a ACIL é considerada como a “mãe” de todos, a mais atuante, mais antiga e a que tem mais dinheiro. Para o Entrevistado 4, “naturalmente, a ACIL interessou-se pelo grande potencial do setor turístico, tendo em vista a promoção do desenvolvimento local”.

Ainda, quanto ao objetivo de identificar os *stakeholders* relevantes do turismo de Londrina-PR tem-se o quadro 27, o qual apresenta o rol dos *stakeholders* sob a ótica das organizações identificados pela DT-CODEL e que se prontificaram a participar.

Quadro 27 – *Stakeholders* Identificados pelas Instituições Entrevistadas

Ótica	<i>Stakeholders</i> Identificados
DT-CODEL	ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens
	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
	PML. Prefeitura Municipal de Londrina
	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
	SETU. Secretaria de Turismo do Paraná
	UEL. Universidade Estadual de Londrina
	UNOPAR. Universidade Norte do Paraná

Obs.: Quadro continua na página seguinte.

Continuação do Quadro 27 – Stakeholders Identificados pelas Instituições Entrevistadas

Ótica	Stakeholders Identificados
Londrina - C&VB	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
	CBC&VB-Paraná. Confederação Brasileira de <i>Convention & Visitors Bureaux</i>
	DT-CODEL. Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina
	EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
	FIEP. Federação das Indústrias do Paraná
	IAPAR. Instituto Agrônomo do Paraná
	Instituições de ensino superior privadas (outras)
	PML. Prefeitura Municipal de Londrina
	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
	SRP. Sociedade Rural do Paraná
	Sócio Mantenedores (composto por mais de 40 associados)
	UEL. Universidade Estadual de Londrina
UNOPAR. Universidade Norte do Paraná	
SETU - Londrina	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
	ADETUNORP. Agência de Desenvolvimento Turístico do Norte do Paraná
	DT-CODEL. Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina
	IGR. Instâncias de Governança Regionais do Turismo
	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
	PML. Prefeitura Municipal de Londrina
	Região Norte do Paraná (composta por 92 municípios - região de cobertura)
SEBRAE - Londrina	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
	DT-CODEL. Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina
	EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
	IAPAR. Instituto Agrônomo do Paraná
	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
	UNOPAR. Universidade Norte do Paraná
ABRASEL - Londrina	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
	ADETEC. Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região
	IAPAR. Instituto Agrônomo do Paraná
	INFRAERO. Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aeroportuária - Adm. Londrina
	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
	OAB-Londrina. Ordem dos Advogado do Brasil - Subseção Londrina
	Observatório de Londrina
	PITÁGORAS. Faculdade Pitágoras de Londrina
	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
	Sócios Mantenedores (composto por 23 sócios + 83 associados)
	UNIFIL. Centro Universitário Filadélfia
UNOPAR. Universidade Norte do Paraná	

Obs.: Quadro continua na página seguinte.

Continuação do Quadro 27 – Stakeholders Identificados pelas Instituições Entrevistadas

Ótica	Stakeholders Identificados
UNOPAR - Londrina	ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens
	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
	Alunos do Curso de Turismo
	Coordenações de Cursos da UNOPAR (Jornalismo, Direto e Marketing)
	Londrina-C&VB. Londrina Convention & Visitors Bureau
	PROEX. Pró-Reitoria de Extensão da UNOPAR
	Professores do Curso de Turismo
ACIL	ADETEC. Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região
	AML. Associação Médica de Londrina
	APP. Associação das Agências de Propaganda
	Coordenadoria da Região Metropolitana
	EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
	Empresários (hotelaria, serviços, comércio, transporte, dentre outros)
	FIEP. Federação das Indústrias do Paraná
	Fórum Desenvolve Londrina
	HC. Hospital do Câncer de Londrina
	Hospitais Filantrópicos
	HU/UEL. Hospital Universitário de Londrina
	IAPAR. Instituto Agrônomo do Paraná
	INFRAERO. Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aeroportuária - Adm. Londrina
	Instituições de ensino superior privadas (outras)
	Londrina-C&VB. Londrina Convention & Visitors Bureau
	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
	SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
	SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
	SENAT. Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
	Sindicato dos Trabalhadores
	SINDIMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná
	SINDUSCOM. Sindicato do Comércio Varejista de Londrina
	SRP. Sociedade Rural do Paraná
UEL. Universidade Estadual de Londrina	
UNIMED. Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico	

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Ao todo foram citadas 46 instituições distintas que estabelecem relacionamentos com os entrevistados e que de alguma forma são consideradas como *stakeholders* (primário, secundário ou irrelevantes, por alguns, para o campo) do turismo local de Londrina-PR. A junção dessas instituições compõem o campo do turismo local de Londrina.

Ainda, foi realizado levantamento quanto às características dos *stakeholders* de Londrina, sua importância se dá muito pela característica do turismo do município que basicamente foca eventos e negócios. A seguir é realizada uma breve descrição:

- A UEL, UNOPAR, as Universidades Privadas de Ensino Superior e Instituições de Pesquisas (IAPAR, EMBRAPA-Soja e ADETEC) são considerados os grandes atores na atração de eventos uma vez que eles são os maiores centros de pesquisa da região e, portanto, são os que oferecem o maior número de atrativos turísticos, haja vista que um evento é um atrativo turístico. Disponibilizam também a credibilidade e a força de trabalho para o evento acontecer. Estão agrupadas na captação de eventos para Londrina e possuem diálogo com o Londrina-C&VB;
- O SEBRAE possui recursos e faz o elo entre o poder público e as micro e pequenas empresas, além de proporcionar voz no Núcleo de Turismo de Londrina. Possui uma visão focada no fomento do atrativo as micro e pequenas empresas, além de possuir o projeto Rota do Café que tem destaque no cenário nacional e a Rota do Agronegócio. Possui também incentivos em pesquisa e boa articulação com outras entidades. Possui importância no campo, pois dialoga quanto aos projetos e ações que façam com o que o turismo de Londrina exista de fato;
- O Londrina-C&VB busca aprimorar a relação externa na atratividade de eventos e oportunidades de negócios em Londrina e ainda atua em prol dos associados. Possui boa articulação no campo do turismo local, pois possui representatividade, legitimidade e poder na efetivação das ações pensadas no Núcleo do Turismo, além de possuir articulação legítima entre empresas privadas e o poder público local (ver item 5.4). Para o Entrevistado 2 “o *Convention* é o maior formador de opinião dentre esse grupo [setor de turismo e o Núcleo do Turismo]. Ele é o principal ator desse processo [fomento do turismo local], em minha opinião”;
- A ABRASEL busca constante melhoria para bares e restaurantes, proporcionando assim uma gastronomia atrativa de suporte para os eventos e negócios na cidade de Londrina, além de proporcionar rotas e características que diferenciam a alimentação fora do lar, como é o exemplo do *Fest* Café - festival com receitas aromatizadas ou feitos com o café, produto característico da cultura do povo londrino. Assim como o SEBRAE, a ABRASEL possui importância no campo, pois dialoga quanto aos projetos e ações que façam com o que o turismo de Londrina exista de fato;
- A ABAV articula os interesses / expectativas das agências de turismo vinculadas, bem

como fomenta Londrina como um atrativo de viagens. Por focar muito o seu nicho de mercado, a ABAV está enfraquecida na importância no grupo do turismo local e foi até considerada pelos entrevistados com um não *stakeholder* ou irrelevante ao campo;

- A FIEP possui legitimidade e poder institucional junto às indústrias do Paraná o que a torna um *stakeholder* dominante no campo e tem sua importância na movimentação das ações estratégicas (ver figura 22);
- A ACIL possuidora de muitos associados, além de legitimidade por atuar há mais de 75 anos na cidade de Londrina, possui poder por deter recursos financeiros para viabilizar projetos em sentido mais amplo. Teve papel importante na reestruturação do Londrina *Convention & Visitors Bureau*, além de até os dias de hoje as pessoas identificarem a ACIL como responsável pelo Londrina-C&VB, e que de certo modo proporciona respeito no âmbito subjetivo e abstrato (ENTREVISTADO 2). Neste sentido,

Ela [ACIL] dá a sala que já é algo muito importante, mas você entende que a história faz com que a ACIL tenha uma relação de poder diante do *Convention*, mesmo que o *Convention* diga: ‘Obrigado! Não tenho mais nada a ver com você’. A ACIL tem uma relação de poder sim, porque ela detém muito dos seus mantenedores, muitos mantenedores do *Convention* ela detém capacidade de influência política e ideológica muito forte. Que pode fazer tanto a sociedade comprar a ideia do *Convention*, como não comprar a ideia do *Convention* (ENTREVISTADO 2);

- A SRP é um importante *stakeholder*, pois organiza o maior evento do estado e um dos maiores do Brasil (Exposição Agropecuária de Londrina);
- A Infraero é um importante *stakeholder*, pois detém o controle do único aeroporto do Município, além de ter atingido uma marca muito importante em 2012 de um fluxo de mais de um milhão de passageiros. Apresenta também destaque por possui linhas para centros importantes do país;
- A DT-CODEL, a SETU e a PML são considerados *stakeholders* importantes e que possui ligação direta com o setor público. A DT-CODEL é a fomentadora do turismo local de Londrina. A SETU tem como responsabilidade a organização e fomentar o turismo no âmbito estadual. A PML tem o objetivo de fomentar Londrina como um todo.

Vale enfatizar que o Entrevistado 2 relata que há uma visão diferente de turismo entre setor público e privado. Para ele “[...] o que se pensa do turismo no órgão público local é diferente do que se pensa no turismo privado que inclui essas entidades”. Além dessa visão, tem-se ainda que os recursos do turismo são destinados às ações infrutíferas, as quais buscam atender a determinadas diligências e determinações dos

interesses políticos.

Percebe-se uma uniformização desse conceito, presente em quase todas as falas dos entrevistados, exceto na Diretoria de Turismo da CODEL e na SETU. Pode-se destacar que aparentemente os integrantes do setor de turismo local de Londrina possuem um objetivo compartilhado e buscam a mesma solução, embora cada um participe com interesses distintos (o Londrina-C&VB na captação de eventos, a ABRASEL-Londrina na qualificação e fortalecimento dos bares e restaurantes, o curso de Turismo da UNOPAR no fortalecimento dos turismólogos, a ACIL no fomento do comércio e indústria e o SEBRAE no fomento das micro e pequenas empresas do município de Londrina).

Dessa forma, o gestor do turismo fica enfraquecido, devido às questões políticas, as quais dificilmente respeitam interesses e questões técnicas. Observa-se ainda, pouca articulação com o órgão público e limitação orçamentária, o que de certa forma, enfraquece o poder de ação no turismo local.

[...] vamos dizer assim, o que cada um deles têm [interesses], vamos dizer assim de importante e o que cada um tem [...] todo mundo tem um interesse aqui, não tem? [...] aí que foi a sacada na hora. Por exemplo, cada um faz uma coisa. O que é que nós fizemos aqui? Juntar tudo o que eles tão fazendo e fazer junto [...] (ENTREVISTADO 1).

Ainda de acordo com o Entrevistado 1 isso se dá em virtude da existência de uma relação de dependência técnica das entidades frente ao poder público em suas ações de turismo, como por exemplo realizar a submissão de um projeto junto ao Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos “[...] se a prefeitura não se candidatar e não colocar recursos. Esse é um evento gigantesco [...]” (ENTREVISTADO 1).

Paralelo a identificação dos *stakeholders* relevantes ao campo organizacional do turismo, buscou-se a mensuração dos atributos identificados por Mitchell, Agle e Wood (1997) com a junção da pesquisa de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), os quais criaram critérios quantificáveis para mensurar os três atributos do modelo de saliência:

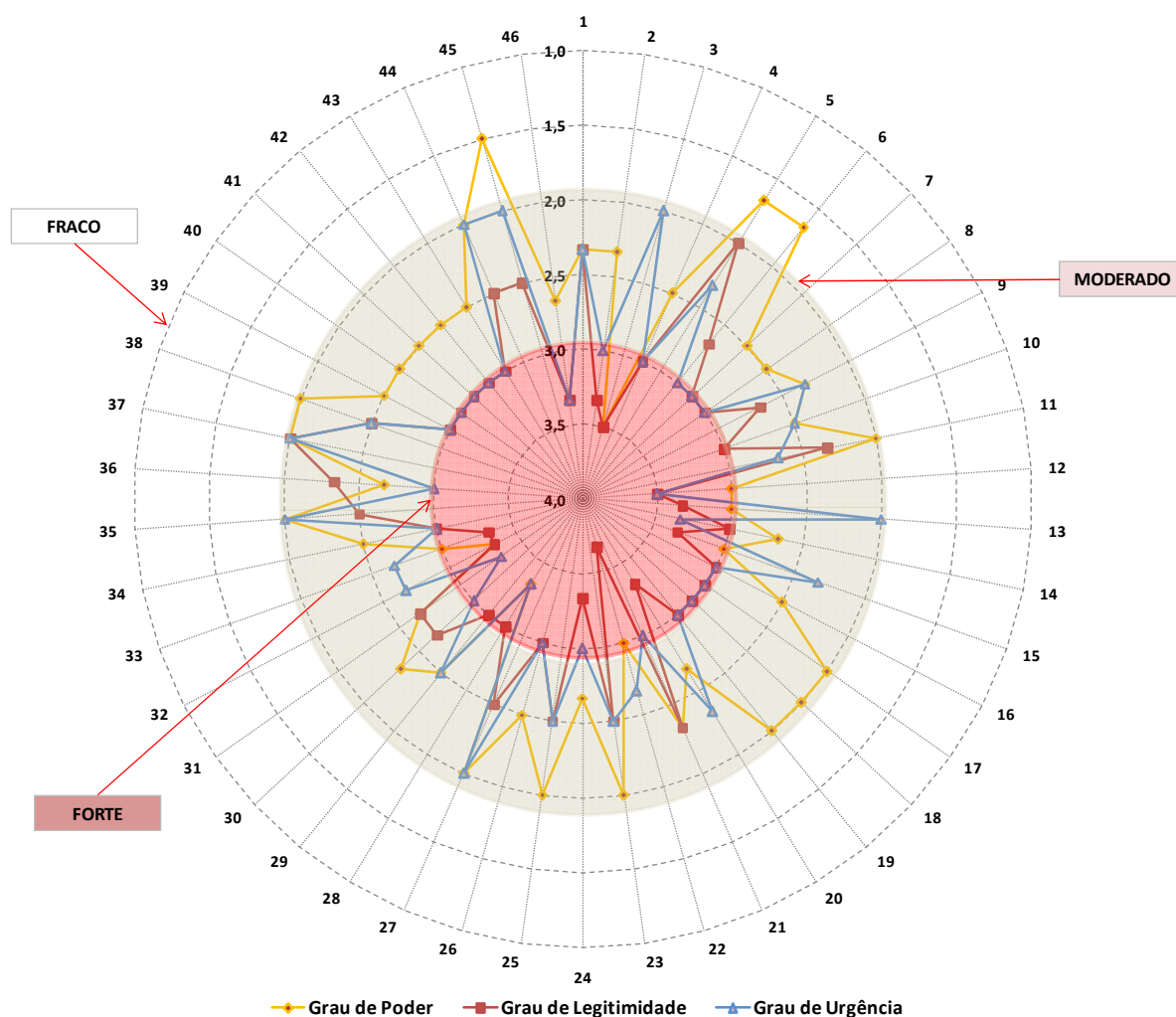
- **Grau de Poder (GP):** habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado; o poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercitivo (força ou ameaça), normativo (legislação ou meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações). Exemplos de recursos de poder: coercitivo - força física ou armas; utilitários - material e físico, logístico, financeiro, tecnológico e intelectual; simbólico - reconhecimento e estima.
- **Grau de Legitimidade (GL):** Percepção generalizada de que as ações de uma entidade são

desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Pode ser individual, organizacional ou social. Processo no qual as organizações buscam ser reconhecidas por outras organizações do seu ambiente. Exemplo: as ações da organização identificada para com a sua organização é? e para a sociedade?

- **Grau de Urgência (GU):** Necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*; deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o *stakeholder* em questão). Exemplo: sensibilidade temporal e criticalidade.

Assim, nesta dissertação adotou-se a seguinte escala Likert de quatro pontos: 1 (não contempla nenhum atributo); 2 (contempla pelo menos um atributo); 3 (contempla a maioria dos atributos); 4 (contempla todos atributos). Buscou-se como critério de constante de criticidade k média superior a três (linha de corte do atributo). A partir desses critérios mencionados, elaborou-se o mapa dos *stakeholders* identificados no turismo local (figura 21).

Figura 21 – Mapa dos *Stakeholders* Identificados



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Visando melhor entendimento do mapa dos *stakeholders* (figura 21), elaborou-se o quadro 28 com a pontuação obtida na média da coleta das respostas das instituições entrevistadas e realizou-se a classificação dos *stakeholders* de acordo com a constante de criticidade (linha de corte igual ou superior a média três) e o atendimento do atributo (poder, legitimidade e urgência). Os quais poderiam a partir desta junção serem classificados em: irrelevante – não *stakeholder* (não possui nenhum dos critérios), definitivo (poder, urgência e legitimidade), perigoso (poder e urgência), dependente (legitimidade e urgência), dominante (poder e legitimidade), discricionário (legitimidade), exigente (urgência) e adomercido (poder).

Quadro 28 – Pontuação Obtida nos Atributos (GP, GU e GL), Tipo de *Stakeholder* e Prioridade Dispendida

	Instituição	Média			Tipo de <i>Stakeholder</i>	Prioridade
		GP	GL	GU		
1	ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens	2,3	2,3	2,3	Irrelevante	---
2	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes	2,3	3,3	3,0	Dependente	Moderada
3	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina	3,5	3,5	2,0	Dominante	Moderada
4	ADETEC. Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
5	ADETUNORP. Agência de Desenvolvimento Turístico do Norte do Paraná	1,7	2,0	2,3	Irrelevante	---
6	Alunos do Curso de Turismo	1,7	2,7	3,0	Exigente	Baixa
7	AML. Associação Médica de Londrina	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
8	APP. Associação das Agências de Propaganda	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
9	CBC&VB-Paraná. Confederação Brasileira de <i>Convention & Visitors Bureaux</i>	2,3	2,7	2,3	Irrelevante	---
10	Coordenações de Cursos da UNOPAR (Jornalismo, Direto e Marketing)	2,5	3,0	2,5	Discricionário	Baixa
11	Coordenadoria da Região Metropolitana	2,0	2,3	2,7	Irrelevante	---
12	DT-CODEL. Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina	3,0	3,5	3,5	Definitivo	Alta
13	EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	3,0	3,3	2,0	Dominante	Moderada
14	Empresários (hotelaria, serviços, comércio, transporte, dentre outros)	2,7	3,0	3,3	Dependente	Moderada
15	FIEP. Federação das Indústrias do Paraná	3,0	3,3	2,3	Dominante	Moderada
16	Fórum Desenvolve Londrina	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
17	HC. Hospital do Câncer de Londrina	2,0	3,0	3,0	Dependente	Moderada
18	Hospitais Filantrópicos	2,0	3,0	3,0	Dependente	Moderada
19	HU/UEL. Hospital Universitário de Londrina	2,0	3,0	3,0	Dependente	Moderada
20	IAPAR. Instituto Agrônomo do Paraná	2,7	3,3	2,3	Discricionário	Baixa
21	IGR. Instâncias de Governança Regionais do Turismo	2,3	2,3	3,0	Exigente	Baixa
22	INFRAERO. Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aeroportuária - Adm. Londrina	3,0	3,7	2,7	Dominante	Moderada
23	Instituições de ensino superior privadas (outras)	2,0	2,5	2,5	Irrelevante	---
24	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>	2,7	3,3	3,0	Dominante	Moderada
25	OAB-Londrina. Ordem dos Advogado do Brasil - Subseção Londrina	2,0	2,5	2,5	Irrelevante	---
26	Observatório de Londrina	2,5	3,0	3,0	Dominante	Moderada
27	PITÁGORAS. Faculdade Pitágoras de Londrina	2,0	2,5	2,0	Irrelevante	---
28	PML. Prefeitura Municipal de Londrina	3,3	3,0	3,3	Definitivo	Alta
29	PROEX. Pró-Reitoria de Extensão da UNOPAR	2,5	3,0	2,5	Discricionário	Baixa
30	Professores do Curso de Turismo	2,3	2,7	3,0	Exigente	Baixa
31	Região Norte do Paraná (composta por 92 municípios - região de cobertura)	2,7	2,7	3,3	Exigente	Baixa
32	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	3,3	3,3	2,7	Dominante	Moderada
33	SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial	3,0	3,3	2,7	Dominante	Moderada
34	SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
35	SENAT. Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte	2,0	2,5	2,0	Irrelevante	---
36	SETU. Secretaria de Turismo do Paraná	2,7	2,3	3,0	Exigente	Baixa
37	Sindicato dos Trabalhadores	2,0	2,0	2,0	Irrelevante	---

Obs.: Quadro continua na página seguinte.

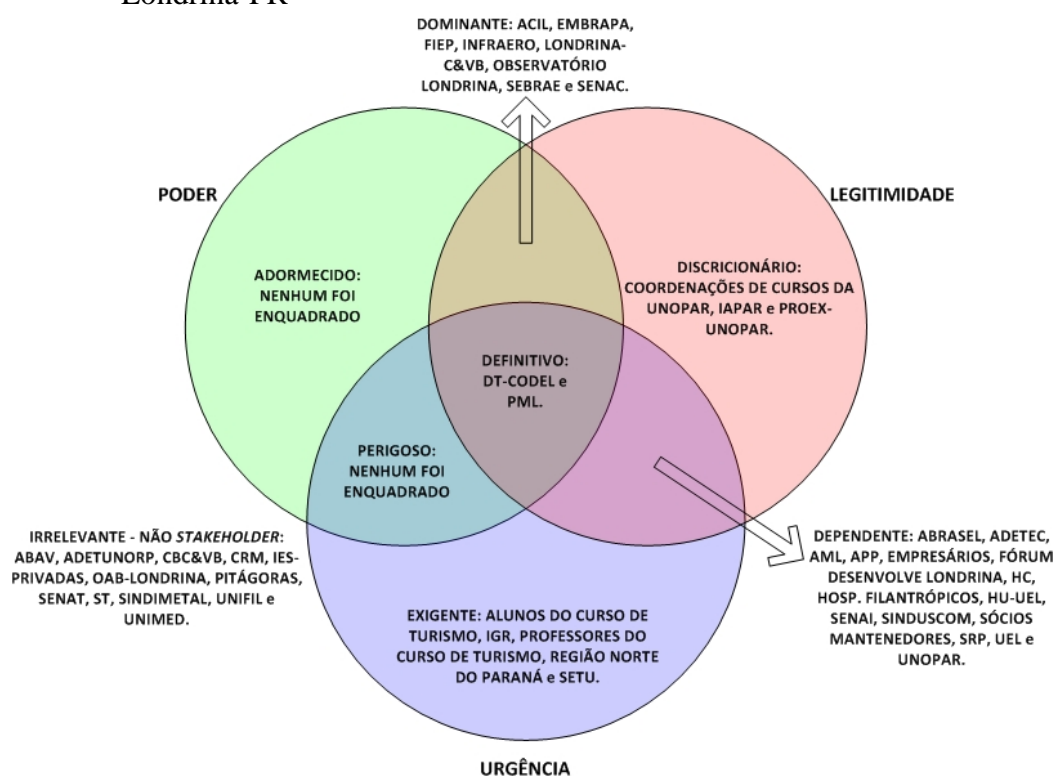
Continuação do Quadro 28 – Pontuação Obtida nos Atributos (GP, GU e GL), Tipo de *Stakeholder* e Prioridade Dispendida

	Instituição	Média			Tipo de <i>Stakeholder</i>	Prioridade
		GP	GL	GU		
38	SINDIMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná	2,0	2,5	2,5	Irrelevante	---
39	SINDUSCOM. Sindicato do Comércio Varejista de Londrina	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
40	Sócio Mantenedores (composto por mais de 40 associados)	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
41	Sócios Mantenedores (composto por 23 sócios + 83 associados)	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
42	SRP. Sociedade Rural do Paraná	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
43	UEL. Universidade Estadual de Londrina	2,5	3,0	3,0	Dependente	Moderada
44	UNIFIL. Centro Universitário Filadélfia	2,0	2,5	2,0	Irrelevante	---
45	UNIMED. Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico	1,5	2,5	2,0	Irrelevante	---
46	UNOPAR. Universidade Norte do Paraná	2,7	3,3	3,3	Dependente	Moderada

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2013.

A partir do quadro 28, agrupou-se os *stakeholders* pelo tipo identificado por Mitchell, Agle e Wood (1997) e a linha de corte (constante de criticidade k maior ou igual a 3 pontos de média) elaborada por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). A junção desses autores está sintetizada na figura 22.

Figura 22 – Tipos de *Stakeholders* no Campo Organizacional do Turismo Local de Londrina-PR



Fonte: Resultado da Pesquisa, 2013. **Nota:** Irrelevante – não *stakeholder* (não possui nenhum dos critérios), definitivo (poder, urgência e legitimidade), perigoso (poder e urgência), dependente (legitimidade e urgência), dominante (poder e legitimidade), discricionário (legitimidade), exigente (urgência) e adormecido (poder).

A partir da figura 22, consideram *stakeholders* definitivos a DT-CODEL e a PML, haja vista que a primeira detém a incumbência de fometar as políticas do turismo no âmbito local, e a PML tem o poder hierárquico sobre a DT-CODEL. Além disso, há de se considerar de acordo com o Entrevistado 1 que,

grande parte do número de eventos que teve em Londrina foi em função do que a prefeitura ajudou. Dependem da Prefeitura, pois você precisa liberar uma rua, você vai precisar liberar um autódromo, você vai precisar liberar um documento, vai precisar liberar um recurso para fazer um evento grande, vai precisar de uma candidatura.

“Ainda há uma grande dependência da participação do setor público, nem tanto do ponto de vista financeiro, mas principalmente na garantia dos marcos regulatórios e da estabilidade jurídica para que os projetos sejam implantados” (ENTREVISTADO 4). Nesse aspecto, Scott (2008) afirma que as estruturas de governança em campo são indiscutivelmente resultado da atuação do Estado e pela sua atuação constitui-se na principal força na definição da estrutura de um campo organizacional.

Como *stakeholders* dominantes (possui o atributo de poder e legitimidade) tem-se: ACIL, EMBRAPA, FIEP, INFRAERO, LONDRINA-C&VB, Observatório Londrina, SEBRAE e SENAC. Como *stakeholders* dependentes (possui legitimidade e urgência) tem-se: ABRASEL, ADETEC, AML, APP, Empresários do Setor Turístico, Fórum Desenvolve Londrina, Hospital do Coração, Hospitais Filantrópicos, Hospital Universitário da UEL, SENAI, SINDUSCOM, Sócios Mantenedores da ABRASEL e Londrina-C&VB, SRP, UEL e UNOPAR. Destaca-se que como *stakeholder* perigoso (poder e urgência) não foi enquadrado nenhum dos identificados.

Ainda, vale ressaltar o grupo dos *stakeholders* irrelevantes, pois de acordo com a tabulação dos dados enquandram-se as seguintes instituições: ABAV, ADETUNORP, CBC&VB, CRM, IES-Privadas, OAB-Londrina, Pitágoras, SENAT, Sindicato dos Trabalhadores, SINDIMETAL, UNIFIL e UNIMED. Dessas instituições, duas causaram estranheza nos resultados, haja vista que a ABAV foi identificada pela DT-CODEL como *stakeholder* primário e participante do campo do turismo e a ADETUNORP possui boa representatividade, mas não foi considerada nem como primário e nem como secundário pela DT-CODEL. Dessa forma, o relato do Entrevistado 1 pode justificar a referida ausência:

A SETU primeiro municipalizou o turismo e depois regionalizou, pois viu que não deu certo só um. Criou lá, região norte, região [...], criou nove regiões no estado do Paraná. A nossa é a Norte do Paraná. O que eles fizeram foi um trabalho muito bonito, muito legal e muito elaborado, criaram marcas para cada região, criaram roteiro para cada região. Tem uma OCIP que chama ADETUNORP. Ela é sediada aqui em Londrina, mas que por força de sua gerência ou de sua diretoria ela é mais polêmica do que executiva ou prática. Então, a ADETUNORP fica no meio aqui, nós nem colocamos ela no nosso grupo de turismo em função da pessoa que está dirigindo e em função de que ela é mais regional do que local.

Assim, o que se percebe quanto as escolhas é que “são mais propriamente pessoas do que instituição. A gente está dependendo do Conselho em si, vai continuar um jogo de poder. Isso que aconteceu até agora em Londrina, de ficar patinando. Claro que a gente já teve vários avanços, mas poderia ter tido muito mais” (ENTREVISTADO 5). Para o Entrevistado 2:

Londrina é extremamente, na minha opinião, carente de *stakeholders* de liderança, de formadores de opinião nessa área. Hoje, essa responsabilidade está basicamente na mão de três pessoas [Diego, Arnaldo e Sérgio]. E é de três pessoas e não de três entidades entidades, porque assim, o Arnaldo Falanca ele é o Presidente da ABRASEL, eu sou o Diretor Executivo do *Convention* e o Sérgio é o Gestor Executivo do SEBRAE. [...] Se a gente não provocar algumas ações, a gente percebe que morre toda e qualquer discussão em relação ao turismo na cidade.

Por fim, das 46 (quarenta e seis) instituições / grupos identificados pelos entrevistados, 26 (vinte e seis) são consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina-PR (DT-CODEL, PML, ACIL, EMBRAPA, FIEP, INFRAERO, LONDRINA-C&VB, OBSERVATÓRIO LDB, SEBRAE, SENAC, ABRASEL, ADETEC, AML, APP, EMPRESÁRIOS DO SETOR TURÍSTICO, FÓRUM DESENVOLVE LDB, HC, HOSP. FILANTRÓPICOS, HU-UDEL, SENAI, SINDUSCOM, SÓCIOS MANTENEDORES – ABRASEL e LONDRINA-C&VB, SRP, UEL e UNOPAR). Para o Entrevistado 4, a representatividade histórica de cada *stakeholder* faz com que ele seja identificado como *stakeholder* primário.

Enquanto que 8 (oito) instituições / grupos foram considerados como *stakeholders* secundários (COORDENAÇÕES DE CURSO DA UNOPAR, IAPAR, PROEX-UNOPAR, ALUNOS DO CURSO DE TURISMO, IGR, PROFESSORES DO CURSO DE TURISMO, REGIÃO NORTE DO PARANÁ e SETU).

Na visão do Entrevistado 4, “todos os *stakeholders* citados têm elevado grau de legitimidade, possuem relativa urgência em seus objetivos e acumulam uma certa dose de

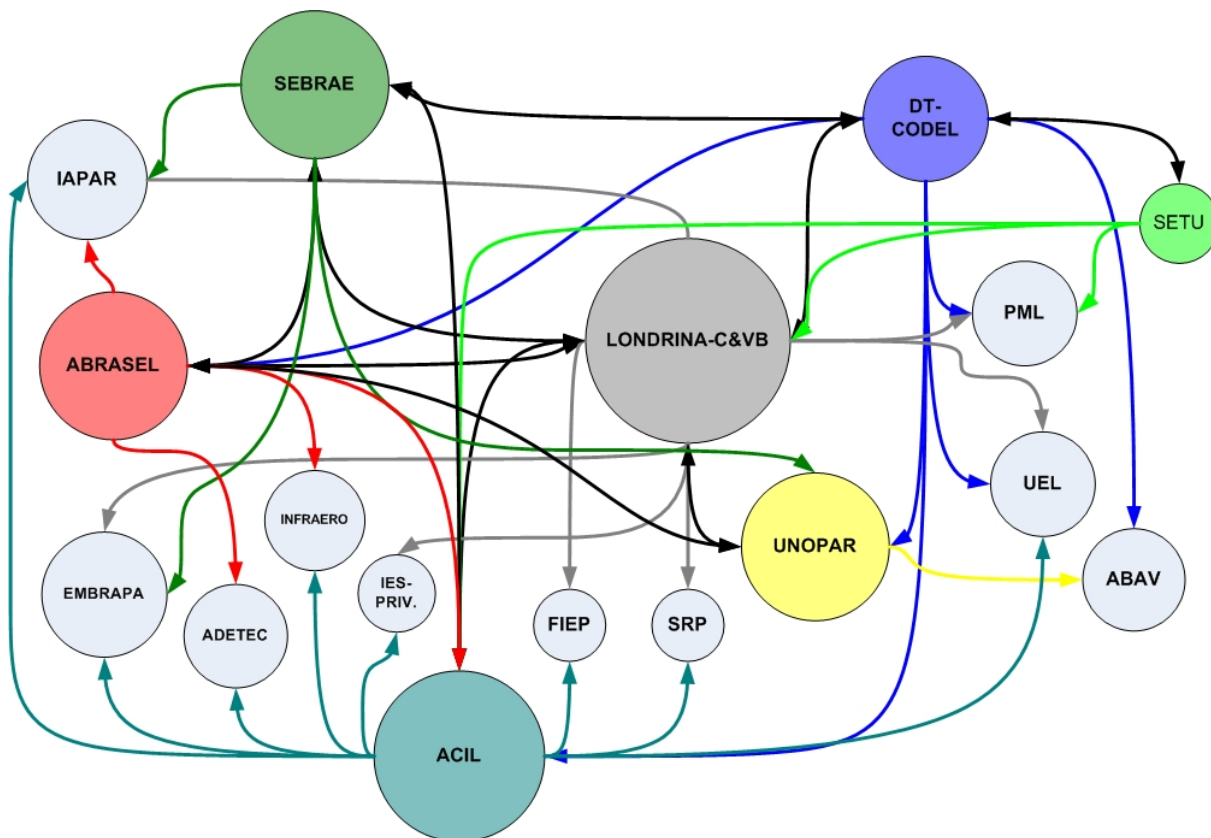
poder simbólico, pela extensa folha de serviços prestados à cidade”. Acredita-se a este motivo elencado na fala do Entrevistado 4, a inexistência de *stakeholders* classificados como adormecido (somente o atributo poder) e perigoso (possuidor de poder e urgência).

Além disso, teve ainda 12 (doze) instituições identificadas como os não *stakeholders* ou irrelevantes a grande maioria das instituições entrevistadas (ABV, ADETUNORP, CBC&VB, COORDENARIA REGIONAL METROPOLITANA, IES-PRIVADAS, OAB-LONDRINA, PITÁGORAS, SENAT, SINDICATO DOS TRABALHADORES, SINDIMETAL, UNIFIL e UNIMED).

5.4 ESTRUTURAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO TURISMO EM LONDRINA-PR

Para demonstrar a configuração do campo, buscou explicitar somente as instituições que foram citadas mais de uma vez, o que fez reduzir de 46 instituição para 16, caracterizando assim as instituições que possuíam maior representatividade no campo do turismo local. Foi adicionado ao campo a SETU, haja vista que a mesma foi identificada como *stakeholder* primário da DT-CODEL e recebeu apenas esta indicação, o que fez a figura 23 totalizar 17 instituições. Desse modo, a partir da identificação dos *stakeholders* sob cada ótica, foi possível compor o campo do turismo local de Londrina com as organizações citadas.

Figura 23 – Organizações que Compõem o Campo do Turismo de Londrina-PR sob a Ótica dos *Stakeholders*



Legenda: \longleftrightarrow Foi identificada reciprocamente como *stakeholder*, ou seja, tanto a Instituição A citou B como *stakeholder*, quanto B citou A como *stakeholder*; \rightarrow A SETU a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; \rightarrow O Londrina-C&VB o identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; \rightarrow A ABRASEL a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; \rightarrow A UNOPAR a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; \rightarrow A CODEL a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; \rightarrow A ACIL a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade;

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013. **Nota:** As siglas dos grupos de *stakeholders* identificados constam de forma detalhada Quadro 32. Os tamanhos dos círculos identificam a repetição em que a instituição foi citada, ou seja, quanto maior o círculo, mais vezes a instituição foi citada.

Pode-se perceber, a partir da análise da figura 23, que estas instituições listadas compõem o campo organizacional do turismo local de Londrina, o qual evidencia o conceito de DiMaggio e Powell (1991b), haja vista que as organizações identificadas são aquelas organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes. Enfim, fazem parte do campo organizacional as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações dentro do campo.

Assim sendo, a delimitação das fronteiras do campo do turismo local não é fácil de ser estabelecida de maneira clara e definitiva, devido a sua característica de

intersetorialidade e complementaridade. Apesar disso, pode-se afirmar que existiu avanço na compreensão do que é turismo e do reconhecimento de quem faz parte deste campo. Ainda, que as mesmas formam os grupos primários e secundários dos *stakeholders* identificados.

Além disso, esses *stakeholders* foram elencados haja vista o elevado potencial de promover mudanças no setor turístico local de Londrina (ENTREVISTADO 4). Percebe-se aqui a atenção dada pela escola institucionalista, pois a partir das interações das pessoas, contexto social e as ações que desempenham, modelam e sustentam a estrutura e as ações das organizações.

Também, fica evidente no campo as forças de isomorfismo coercitivo e normativo, haja vista que em sua maioria as organizações ou representam o Estado ou as entidades de classes (prossionalização do setor de turismo). Nesse sentido o campo representa estrutura formal proposta pelo MTur, onde estados e municípios, mesmo não tendo as condições institucionais para fazê-lo, acabam por adotar a estrutura, considerando que as mesmas passariam a ter maior legitimidade conforme preconiza DiMaggio e Powell (1991b). Tal legitimidade auxiliaria no processo de obtenção de recursos, que especificamente no turismo, são um tanto quanto escassos.

Nesse aspecto, as regras institucionais funcionam como mitos, que as organizações incorporam, ganham legitimidade, recursos, estabilidade e proporcionam o aumento de sua sobrevivência. Assim, tal situação corrobora com a terceira proposição de Meyer e Rowan (1977, p. 352): “as organizações que incorporam elementos racionais legitimados pela sociedade em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidade de sobrevivência”. Complementar, pode-se destacar a ressalva de Faria (2003, p. 80), haja vista que “o grupo social não escolhe ou decide apenas baseado em fatos imediatos”.

A partir desses *stakeholders* buscou-se sintetizar o grupo que possui maior importância no campo e para tanto, estabeleceu a quantidade de identificações como *stakeholders* pelas instituições entrevistadas, assim as quantidades e os *stakeholders* estão descritos no quadro 29.

Quadro 29 – Classificação por Importância no Campo do Turismo Local de Londrina-PR

Qtde.	Instituição
6	Londrina-C&VB. Londrina <i>Convention & Visitors Bureau</i>
5	ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina
4	ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
4	IAPAR. Instituto Agrônômico do Paraná
4	SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
4	UNOPAR. Universidade Norte do Paraná
3	DT-CODEL. Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina
3	EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
3	PML. Prefeitura Municipal de Londrina
3	UEL. Universidade Estadual de Londrina
2	ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens
2	ADETEC. Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região
2	FIEP. Federação das Indústrias do Paraná
2	INFRAERO. Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aeroportuária - Adm. Londrina
2	Instituições de ensino superior privadas (outras)
2	SRP. Sociedade Rural do Paraná
1	SETU. Secretaria de Turismo do Paraná

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Nesse sentido, percebe-se a influência e importância que o Londrina-C&VB possui no campo do turismo local com seis citações, ou seja, foi identificado como *stakeholder* importante por todos os entrevistados. Ainda, vale enfatizar que o antigo diretor executivo do Londrina-C&VB, atualmente (época da entrevista e coleta dos dados – ano de 2012) ocupa o cargo de Diretor do Turismo na CODEL.

Complementar, tem-se que o atual diretor executivo do Londrina-C&VB, tem representatividade no campo (atuando também como professor na graduação de Turismo na UNOPAR – formação de massa crítica do turismo local e Coordenador de Projetos na ADETUNORP). Além disso, pode ser considerado o “mentor” do Núcleo de Turismo em Londrina, juntamente com os representantes entrevistados da ABRASEL-Londrina e do SEBRAE-Regional Londrina.

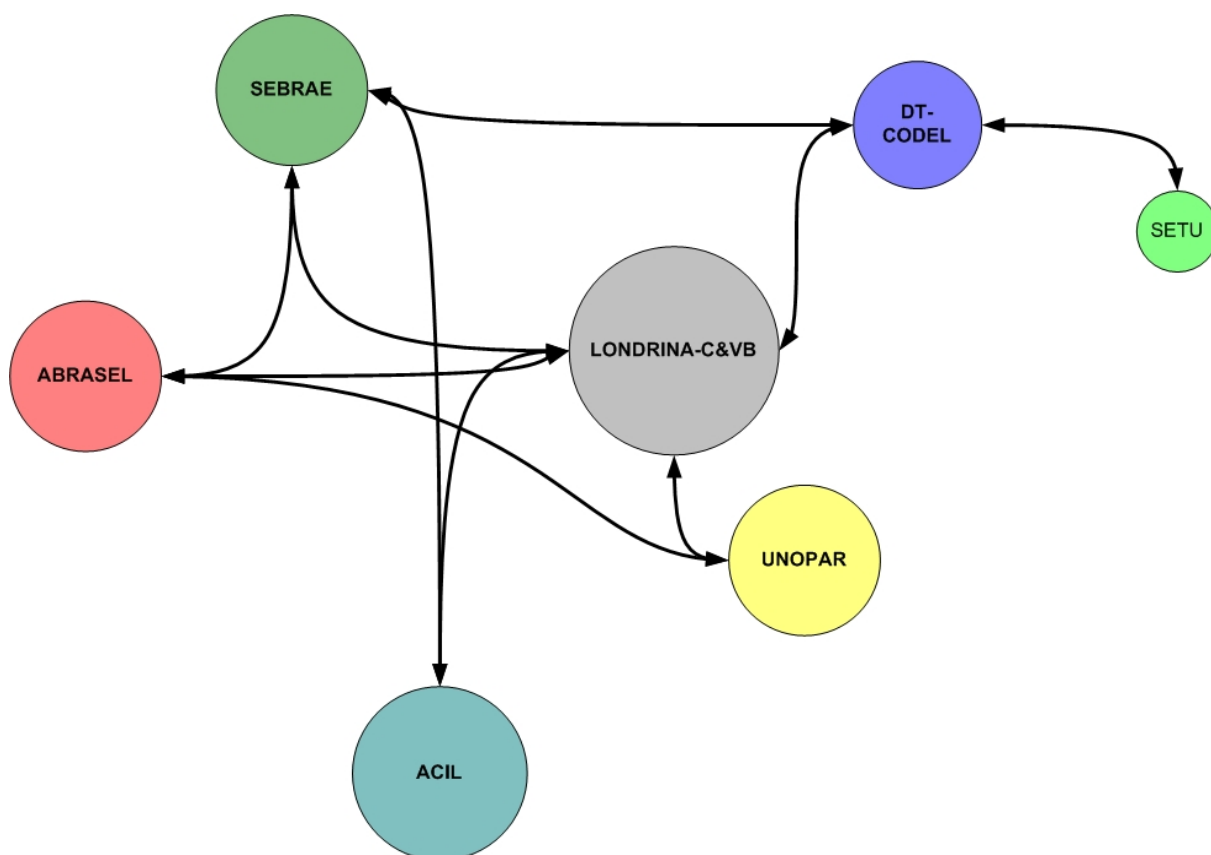
Esses resultados são alicerçados pelo censo da Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux*, realizado em 2009, que indica que 96% dos dirigentes de C&VB nos municípios estão ligados a diretorias do *trade* turístico, sendo as mais frequentes: ABAV, ABIH, ABEOC, ABRASEL, SETur, SISTEMASS, CDL e ABLA.

Vale ressaltar que embora haja indício do poder centrado no indivíduo, Faria (2003, p. 76) destaca que o poder “não pertence ao indivíduo, pois são as posições

institucionais que, em larga medida, determinam as oportunidades de se ter e conservar o poder e de se desfrutar das principais vantagens dessa posse, de forma contínua e importante”. Por sua vez, “as estruturas não podem ser diretamente tomadas senão como campos em que se operam as relações sociais, estas, sim, espaços de realização das relações de poder” (FARIA, 2003, p. 117).

Aprofundando as relações de reciprocidade na identificação e importância para o turismo local de Londrina, bem como os relacionamentos, tem-se a figura 24.

Figura 24 – Stakeholders Chave do Turismo Local de Londrina (Relacionamento Forte e Interações Constantes)



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Nessa linha de análise, verifica-se que o campo organizacional se forma na medida em que as organizações (figura 24) trabalham num determinado espaço (turismo local de Londrina) onde os efeitos das demais organizações que ali operam se fazem sentir de formas mais intensa (*stakeholders* primários e secundários). De fato, quem modela as práticas organizacionais dentro do campo mais fortemente é o contexto regional, pois o “como fazer” sofre muita influência cultural, sendo adaptado às características regionais (VIEIRA;

HOLANDA, 2006). Essa situação demonstrou um campo predominante local e regional, haja vista que as instituições investigadas tendem a executar ações de baixo alcance.

Verifica-se que de acordo com os entrevistados a participação do Londrina-C&VB, da ACIL, da ABRASEL, do SEBRAE, da UNOPAR, da DT-CODEL e da SETU podem ser consideradas como sendo *stakeholders* chave do turismo local de Londrina. O “*Convention*, ABRASEL, SEBRAE, ACIL, SETU, DT-CODEL, ABAV e UNOPAR” são as entidades que possuem ligação direta com o turismo e “[...] as outras instituições listadas são aquelas que mesmo de forma transversal a gente acaba se relacionando em algum momento para que os nossos projetos, nossas ações venham à tona” (ENTREVISTADO 2).

Percebe-se que dentre os principais atores institucionais, conforme já destacados por DiMaggio e Powell (1991b) destacam o Estado e as profissões como os maiores racionalizados na segunda metade do século XX e este reflexo foi encontrado na configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina.

Desse modo, o poder público corresponde ao planejador, formulador de políticas, provedor de infraestrutura, regulador, financiador e fornecedor de estatísticas, enquanto que as empresas turísticas prestam serviço direto ao turismo e as entidades de classes defendem os interesses coletivos dos segmentos que representam. Assim, formam os principais atores do campo (ou *stakeholders* do campo do turismo local de Londrina) e sob eles incide a maior responsabilidade na dinâmica da atividade turística local.

De acordo com o Entrevistado 5, a ABRASEL e o *Convention* são as instituições que de fato pensam e planejam o turismo local de Londrina. Complementa, que a própria CODEL, com a saída do Diretor de Turismo [Sr. Cristiano], ficou nesse quem vem e quem não vem, que prejudicou um pouco o rumo da instituição no turismo local de Londrina.

Nesse sentido o Entrevistado 2 destaca que:

Londrina é extremamente, na minha opinião, carente de liderança, de formadores de opinião nessa área. Hoje essa responsabilidade está, basicamente, na mão de três pessoas e é de três pessoas e não entidades, porque assim: o Arnaldo Falanca ele é o presidente da ABRASEL, eu sou o Diretor Executivo do *Convention* e o Sérgio é o Gestor Executivo do SEBRAE. [...] Se a gente não provocar algumas ações, a gente percebe que morre toda e qualquer discussão em relação ao turismo na cidade. [...] A DT-CODEL é um quarto elemento que não está, não tem o grau de participação dos três, mas ela está sempre... sempre... toda reunião há discussões com a DT-CODEL nesse sentido. [...] Assim, se sair quatro membros do Núcleo aqui, acabou!

Percebe-se também que o poder público, até pelo discurso vigente voltado para a burocratização e morosidade, reflete na representação do campo e dos *stakeholders* chave pois somente a DT-CODEL citou a SETU. Nesse sentido, os discursos geralmente são redundantes, pois reproduzem o sistema que se deseja institucionalizar. Seu objetivo é prever e corrigir distorções de transmissão, evitando desvios, como num processo de retroalimentação (QUINELLO, 2007), que neste caso é a busca do fortalecimento do Núcleo e consolidação do turismo de Eventos & Negócios em Londrina.

Assim, nota-se que o discurso reproduzido sobre a vocação da cidade de Londrina para a efetivação do turismo de eventos e negócios ou de que a mesma tem um potencial a se explorar neste nicho do turismo local foi unânime em todos os entrevistados. Arelado a isso, tem-se ainda que conforme destaca o Entrevistado 2: “a gente pode dizer que elas [as estratégias] está mais ligada a esse processo mental do próprio Núcleo, das próprias pessoas envolvidas do que ao interesse coletivo.

Nessa linha, pode-se evidenciar que os atores sociais que possuem o controle de um grande volume de recursos ou conhecimento contribuem fortemente para criar uma instituição [Núcleo de Turismo] para influenciar o processo de estruturação de um campo.

Nesse contexto, pode-se perceber as três implicações identificadas por Tolbert e Zucker (1999) ao trabalho de Meyer e Rowan (1977). A primeira centra que a adoção da estrutura formal pode ocorrer independente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle, como é o caso da criação do Núcleo. A segunda aborda que a avaliação social das organizações e, conseqüentemente sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais e não na eficiência, pois todas as instituições identificadas compartilham de cargos na sua estrutura muito similares. E a terceira foi que a relação entre atividades do dia a dia e os componentes dos membros da organização e das estruturas formais podem ser negligenciadas, haja vista que a relação da criação do Núcleo de Turismo não representa órgão instituído e criado para tal fim, mas que ao mesmo tempo tem o reconhecimento de ser órgão legítimo ao setor de turismo local.

Ressalta-se ainda, que o Londrina-C&VB e o SEBRAE-Regional Norte do Paraná funcionam como um interlocutor para acesso ao grupo pensante da ABRASEL, UNOPAR e ACIL, haja vista que a relação da DT-CODEL é menos intensa, conforme identificado e demonstrado nas figuras 23 e 24.

Ainda, Entrevistado 2 não considera a Prefeitura Municipal de Londrina como um *stakeholder* importante, embora em algum momento ela seja importante para as

ações no turismo local. Isso é retratado nesta fala: “em um outro momento assim, por mais que nós saibamos que é bem difícil de isso acontecer hoje, a relação não é de muita efetividade, porém sabemos que naturalmente, a Prefeitura tem um papel de tornar possível muitas dessas ações pensadas no Núcleo de Turismo” (ENTREVISTADO 2). Penso que seja por isto que ela mesmo não sendo considerada um *stakeholder* importante, sabem do poder, legitimidade e urgência que possui dentro do município de Londrina, sendo considerada com um *stakeholder* definitivo.

Observa-se ainda que nenhum dos entrevistados citaram o Conselho Municipal de Turismo (CONTUR) como sendo importante *stakeholder* neste processo. Comentou-se que o órgão é praticamente inativo, sendo que ele serve como um “assinador” de demandas previamente estabelecidas, não atende ao intuito da real funcionalidade de criação do conselho. Nesse sentido, o CONTUR deixou de ser efetivo uma vez que a sua função, que é fomentar as discussões e apresentar políticas e estratégias que possam desenvolver o setor turístico em Londrina-PR, não pode ser exercida ou não está sendo exercida a contento, conforme visão unânime dos entrevistados (reuniões bloqueadas).

Essa efetividade do Conselho não pode ser exercida a contento, haja vista que sua função de fomentar as discussões da necessidade do turismo local, bem como as ações que deveriam ser desencadeadas não estavam sendo derivadas do CONTUR.

Uma vez que lá no seu início, há três anos [CONTUR], pelo seu caráter o Conselho de Turismo de Londrina é consultivo. Então, percebeu-se que com o tempo ele passou a servir somente como bode expiatório para que as decisões políticas que implicassem em utilização de recursos federais, no âmbito do turismo para atividade, tivessem passado pelo Conselho, pois é exigência da lei federal (ENTREVISTADO 2).

Observou-se ainda a criação do Núcleo de Turismo de Londrina (órgão “paralelo” ao CONTUR), em 2010, com entidades estritamente ligadas ao turismo composto pelo Londrina-C&VB, ACIL, ABRASEL, SEBRAE, ABAV-Delegacia Regional, a UNOPAR que tem o curso de Turismo, a Secretária de Turismo do Estado que tem uma regional em Londrina e a CODEL. Em âmbito local, a criação do Núcleo foi idealizada no intuito de poder planejar ações efetivas que não dependessem de discussões amplas como ocorria no CONTUR. Tal fato, foi motivado principalmente por não se ter regularidade das pessoas que participavam das reuniões, pela busca de implementar ações que, de fato, produzissem resultados ao turismo local e atendessem a necessidade do *trade*.

Este Núcleo de Turismo, como é denominado pelos integrantes, foi criado

através de um protocolo de intenções firmado junto ao poder público local, o qual reuni-se semanalmente na sede da ACIL, e busca como objetivo criar maior integração com a sociedade civil, bem como institucionalizar as ações do mesmo. Desse modo, segundo o Entrevistado 2, relata que se “[...] nesse âmbito mais fechado, nós pudéssemos realizar ações efetivas, sem a dependência ou necessidade de realizar discussões mais amplas, principalmente, com a presença de pessoas que o Núcleo se que conhece ou quem são, pois não possuem regularidade de presença nas reuniões” (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 2 destaca ainda, que a criação do Núcleo de Turismo “[...] foi a alternativa encontrada pelas entidades e pelo privado para tirar o poder da “mão” do público, uma vez que esse público não estava preparado, ao nosso ver, para assumir a frente no sentido de desenvolvimento turístico”. Assim, a criação do Núcleo de Turismo traz a tona a ideia de Meyer e Rowan (1977), o qual o ambiente organizacional é um grande influenciador das estruturas das organizações e a estrutura formal é usada para propósitos simbólicos. Reforça ainda, a tese da divisão cada vez mais intensa de interesses individuais e coletivos ou entre público e privado, bem como da ineficiência por diversos fatores (má gestão, burocracia, baixo poder de ação e articulação, visão mais política do que técnica, dentre outros) e a falta de resposta a todas as demandas dos setores da cidade.

Vale ressaltar, que possíveis atritos (não mensurados tão claramente) podem ter forçado a criação do Núcleo, buscando desvincular de questões políticas-partidárias, tendo em vista que em Londrina os últimos quatro mandatos foram administrados por quatro diferentes prefeitos. Esse fato implicou diretamente na rotatividade dos cargos de Diretores de Turismo da CODEL em relação aos Gerentes de Turismo (ver figura 21).

Essa situação, corroborando com Meyer e Rowan (1977), implica em uma instabilidade institucional, onde os *stakeholders* optam pelo distanciamento. De tal modo, o artigo de Meyer e Rowan (1977) pensa a estrutura formal e a natureza da decisão organizacional por meio da qual se produz a estrutura, um pensamento muito diferente do vigente na época (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Meyer e Rowan (1977) compreendem as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos e ressaltam as limitações de explicações de cunho mais racional da estrutura. Nesse contexto, foi percebida essa instabilidade institucional no seguinte trecho do relato do Entrevistado 4:

Acredito pessoalmente que o mais importante não seja estabelecer o poder de influência de cada setor [*stakeholder* / instituição] isoladamente, mas a capacidade de união entre os diversos *stakeholders* em prol da cidade. Essa união foi bastante prejudicada pelas crises e instabilidade de natureza política nos últimos anos, mas temos certeza de que agora se inicia um novo ciclo. O ciclo do entendimento entre os *stakeholders*. Como gostamos de dizer aqui na ACIL, é hora de pensar o ‘nós’ e não o ‘eu’. Isso vale para indivíduos e entidades

O Entrevistado 3 complementa que,

na verdade cada um tem o seu foco e é o famoso cada um puxa um pouco a sardinha para o seu lado, é lógico. Mas, de três anos para cá, a coisa ficou mais unida, nós estamos falando a mesma linguagem, nós nos reunimos para dizer assim: olha a gente está precisando de um Centro de Convenções, por exemplo, então a gente vai por o Centro de Convenções na boca do político, do cidadão, do comerciante e do empresário.

Quanto à visão de distanciamento das decisões de caráter mais político, cabe acrescentar que o interesse primário do Londrina-C&VB está no quesito de melhorias para o setor privado, ou seja, seus mantenedores, situação ressaltada na fala do Entrevistado 2, o qual destaca que o Núcleo (alternativo) “[...] procura fugir de decisões políticas no âmbito das políticas públicas, mesmo que indiretamente elas proporcionem algum ganho público. Porém, o interesse primário está no quesito de melhorias para o setor privado, ou seja, os mantenedores do *Convention*” (ENTREVISTADO 2). E que na disputa dos interesses entre o público e o privado, o segundo se sobressai.

Contrapondo essa fuga política, o Entrevistado 5, relata que “existe uma briga política”, pois “algumas pessoas tomam a frente para que o processo aconteça”, embora em alguns casos não seja uma briga partidária. Ainda, o Entrevistado 4, tem o entendimento de que “a grande lacuna [efetivação das ações e estratégias do turismo local de Londrina] foi, infelizmente, a Prefeitura. Uma CODEL atuante e proativa é um sonho ainda irrealizado”.

Logo, pode-se ressaltar que o Núcleo no que tange à ênfase na ação de fuga da mão do poder público se aproxima ao velho institucionalismo, embora o discurso entre os entrevistados seja uniforme, no que tange ao dinamismo e celeridade nas ações para o setor estar próximo da construção social da realidade, característica do novo institucionalismo, visando estruturar e consolidar a estrutura atual como a legitimidade nos resultados (o Núcleo).

Assim, pode-se destacar que o campo do turismo local de Londrina-PR está estruturado e na fase de pré-institucionalização (objetificação). Portanto possui um *status*

mais permanente e existe certo consenso social entre os tomadores de decisão no campo a respeito dos valores de cada estrutura, mesmo que ainda exista como característica certa homogeneidade dos adotantes, distanciando do que é apresentado por Tolbert e Zucker (1999), que nesse estágio tem como característica bastante heterogeneidade dos adotantes.

Ainda, baseado que o processo de institucionalização criaria alguns impactos nas organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999), pode-se verificar que: a variedade das organizações para as quais uma dada estrutura seria teoricamente relevante diminuiria o grau de institucionalização delas é perceptível; a quantidade de *champions* também refletiu o nível de institucionalização, pois no turismo local de Londrina a presença de *champions* é pequena e o nível de institucionalização está no estágio intermediário; quanto aos custos envolvidos na adoção de uma estrutura reflete também a baixa institucionalização, pois não foram investidos montantes significativos nem nas estruturas das entidades, nem no turismo local. Enfim, quanto maior a correlação entre a adoção e resultados, maior o grau de institucionalização, principalmente se os resultados forem positivos. Assim foi perceptível esses resultados, haja vista a uniformidade das ações e o discurso uniforme pelos entrevistados (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Dessa forma, a estrutura do CONTUR sofreu isomorfismo coercitivo, pois o modelo adotado em Londrina partiu do MTur (nível federal) passando pela SETU (nível estadual), porém não funcionou, pois o Núcleo acabou sendo criado e as reuniões do CONTUR foram suspensas. Tal fato pode ter ocorrido, pois a estrutura proposta em nível federal requeria maior “maturidade” institucional, o que não foi observado no caso em estudo. Nota-se o resultado na fala do Entrevistado 5: “a gente sabe que também a regulamentação do município foi de goela abaixo. Vai ter que ter essa estrutura, vai ter que ter esse Conselho, senão não tem o recurso disponível”. Assim, decorre o segundo problema:

na verdade ninguém sabe muito bem o que cada um faz. Tem que ter as Instâncias de Governança, as Secretarias Estaduais, Municipais e os Conselhos? Mas o que é cada um faz? Aí ninguém conversa. Como eu disse, é essa a dificuldade das pessoas em se comprometerem em um bem comum mesmo.

Nesse sentido, o CONTUR, mesmo considerando que alguns de seus membros têm clareza quanto aos problemas que o setor de turismo possui, bem como algumas possíveis soluções para enfrentá-los, não passou pelo processo de institucionalização apresentados por Tolbert e Zucker (1999), mesmo que o atual Diretor de Turismo (Sr. Altemir) tenha manifestado a possibilidade e vontade de reformulação do conselho.

Portanto, pode-se elencar que o campo organizacional do turismo local de Londrina-PR é composto por 7 instituições consideradas com relacionamentos fortes e interações constantes (DT-CODEL, LONDRINA-C&VB, ACIL, UNOPAR, SEBRAE, ABRASEL e SETU), 10 instituições possui poder de influência em algumas ações, tendo relacionamento moderado e interações mais segmentadas (IAPAR, PML, UEL, ABAV, SRP, FIEP, IES-PRIVADAS, ADETEC, EMBRAPA e INFRAERO) e as outras 29 instituições são de alguma forma acionadas em determinadas ações.

Vale a ressalva de Vieira e Holanda (2006, p. 13), “que a configuração do campo não é permanente, ela sofre alterações no decorrer do tempo, podendo se alterar através da modificação da estrutura de recursos ou mesmo pela entrada de um novo ator”. Assim, em virtude desse processo contínuo de construção do campo ao longo do tempo, a institucionalização não é um atributo estático. Dessa forma, para analisar o grau de institucionalização do campo em estudo recorreu-se aos indicadores propostos por DiMaggio e Powell (1991) e Scott (2008), cuja análise já foi mencionada ao longo desta seção e encontra-se de maneira resumida no quadro 30.

Quadro 30 – Indicadores do Grau de Institucionalização do Campo do Turismo Local de Londrina-PR

Indicadores	Situação no Campo
Aumento no grau de interação entre as organizações no campo	Em ascensão, porém distante do ideal e muito centralizada em um pequeno grupo
Indicadores	Situação no Campo
Emergência de claras estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalização	As estruturas de dominação não são claras, mas pode-se perceber a emergências delas, bem como dos líderes (atores chaves)
Incremento no fluxo de informação com o qual as organizações dentro do campo devem contar	Aumentou consideravelmente, porém algumas destas informações são centralizadas e não existe compartilhamento com o campo
Desenvolvimento da sensação, entre as organizações do campo, de que estão juntas numa mesma empreitada	Sensação compartilhada por todos
Aumento do grau de concordância com lógica institucional que guia as atividades dentro do campo	Ajustamento com valores em vigor no campo
Aumento do isomorfismo no campo organizacional	O isomorfismo é moderado (o tipo coercitivo é predominante - por conta principalmente das políticas de governo)
Aumento da clareza das fronteiras do campo	As fronteiras não são nítidas, porém já existe a percepção do que de fato compõe o campo

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Por sua vez, com base nos resultados levantados, pode-se inferir que o grau de institucionalização do campo é moderado, porém demonstrou sinais de ascensão. A criação

do Núcleo de Turismo, reestruturação do Conselho Municipal de Turismo, elaboração do pacto entre poder público e privado com onze prioridades, a idealização do Centro de Convenções de Londrina, a retomada das características do curso de turismo centrado na contribuição do turismólogo, importante gerador e movimentador da economia local e conscientização da vocação do turismo para eventos e negócios sinalizam fortes pressões para o aumento do grau de institucionalização do campo do turismo local de Londrina. Por fim, tem-se na seção seguinte a reflexão da aproximação da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico.

5.5 REFLEXÃO DA APROXIMAÇÃO DA *STAKEHOLDER THEORY* E INSTITUCIONALISMO SOCIOLÓGICO

Além do objetivo geral proposto, a dissertação buscou aproximar o institucionalismo sociológico da *stakeholder theory*. Assim, ao confrontar os resultados do campo organizacional com os tipos de *stakeholders* pode-se ter os seguintes resultados, conforme quadro 31.

Quadro 31 –Comparativo do Campo Organizacional e os Tipos de *Stakeholders*

Instituição	Qtde. de Citações	Campo Organizacional do Turismo Local (Relacionamento Forte e Interações Constantes)	Tipo de <i>Stakeholder</i>	Prioridade
1 DT-CODEL	50,0%	Sim	Definitivo (Poder, Legitimidade e Urgência)	Alta
Instituição	Qtde. de Citações	Campo Organizacional do Turismo Local (Relacionamento Forte e Interações Constantes)	Tipo de <i>Stakeholder</i>	Prioridade
2 PML	50,0%	Não	Definitivo (Poder, Legitimidade e Urgência)	Alta
3 ACIL	83,3%	Sim	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
4 EMBRAPA	50,0%	Não	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
5 FIEP	33,3%	Não	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
6 INFRAERO	33,3%	Não	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
7 LONDRINA-C&VB	100,0%	Sim	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
8 OBSERVATORIO LDB	16,7%	Não	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
9 SEBRAE	66,7%	Sim	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
10 SENAC	16,7%	Não	Dominante (Poder e Legitimidade)	Moderada
11 ABRASEL	66,7%	Sim	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
12 ADETEC	33,3%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
13 AML	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
14 APP	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
15 EMPRESÁRIOS	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
16 FÓRUM DESENVOLVE LDB	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
17 HC	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
18 HOSP. FILANTRÓPICOS	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada

19	HU-UEL	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
20	SENAI	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
21	SINDUSCOM	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
22	SÓCIOS MANTENEDORES	16,7%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
23	SRP	33,3%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
24	UEL	50,0%	Não	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
25	UNOPAR	66,7%	Sim	Dependente (Legitimidade e Urgência)	Moderada
26	IAPAR	66,7%	Não	Discricionário (Legitimidade)	Baixa
27	ABAV	33,3%	Não	Irrelevante - Não Stakeholder	---
28	IES-PRIVADAS	33,3%	Não	Irrelevante - Não Stakeholder	---
29	SETU	16,7%	Sim	Exigente (Urgência)	Baixa

Fonte: Resultado da Pesquisa, 2013. **Nota:** as instituições destacadas em cinza são as que possuem relacionamento forte e interações constantes no campo organizacional do turismo local de Londrina-PR.

Dessa discussão emergem aproximações passíveis de contribuições para a investigação do campo organizacional devido às suas aproximações conceituais. Nesse sentido, quatro pontos podem ser destacados: utilização da teoria dos *stakeholders* visando dimensionar os relacionamentos tanto em relação às instituições, como do indivíduo; a utilização da teoria dos *stakeholders* para a identificação da percepção da influência, legitimidade, poder, urgência e recursos no campo organizacional; a quantidade de *stakeholders* identificados, bem como a maturidade deles podem influenciar a estruturação do campo organizacional (passa-se aqui pelos indicadores do grau de institucionalização do campo organizacional); a partir dos *stakeholders* primários é possível constatar a sensação de coletividade, ou seja, a partir de grupos é possível visualizar as ações que visam ganho comum.

Nessa linha de análise, verifica-se que o campo organizacional se forma na medida em que as organizações (figura 23) trabalham num determinado espaço (turismo local de Londrina) onde os efeitos das demais organizações que ali operam se fazem sentir de formas mais intensa (*stakeholders* primários e secundários). É principalmente no intuito de identificar os atores sociais relevantes ao campo organizacional que esta dissertação se fez da aproximação da teoria dos *stakeholders*, haja vista que a mesma tem como premissa a construção do sociograma (atores / *stakeholders* primários, secundários e irrelevantes) e ainda, a identificação da intensidade dos atributos poder, urgência e legitimidade perante as outras organizações.

Ao se ter uma visão centrada nos *stakeholders*, a literatura evidencia que estes podem ser considerados como poderosos agentes das estratégias de inovação e mudança, capazes de usar seu poder em prol da organização e de sua adequação às práticas socialmente

institucionalizadas (FREEMAN, 1984). “Nesse sentido, cabe destacar o potencial de determinados atores para influenciar tanto o ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à disposição dos interessados” (OLIVEIRA, 2003, p. 234).

Acredita-se ainda, que a quantidade de *stakeholders* no turismo local de Londrina, atrelado à maturidade do campo em expansão (aumento dos enlaces e valores convergentes), pode influenciar o processo de configuração do campo. Além disso, haja vista a baixa quantidade de *stakeholders* e a história destes, fazem com que os que já estão há mais tempo na cidade, centralize o poder e a legitimidade, operando em uma baixa congruência das estruturas institucionais.

Por sua vez, pode-se constatar a partir dos principais *stakeholders* do campo, como os ambientes organizacionais foram constituídos, reproduzidos e transformados por meio de ações movidas pelos indivíduos do turismo local de Londrina, bem como na forma de grupo, como é o caso do Núcleo de Turismo, atuando assim ao mesmo tempo dentro e fora das organizações. Desse modo, como observou Meyer e Rowan (1977, p. 343), “o foco no gerenciamento de redes complexas e no exercício de coordenação e controle, as teorias predominantes têm negligenciado uma fonte weberiana alternativa da estrutura formal: a legitimidade de estruturas formais racionais”.

Complementar ao ponto de vista metodológico, tem-se que “os *stakeholders* compartilham das ações promovidas pela comunidade organizacional, para ela também trazendo prescrições ambientais oriundas de grupos que representam” (OLIVEIRA, 2003, p. 234-235). Por sua vez, essas prescrições e a representatividade dos grupos, servem como elementos de filtragem de fronteiras ambientais [delimitação e configuração do campo organizacional], “[...] principalmente as que são tidas como porosas e problemáticas, fazendo convergir para elas forças normativas e cognitivas que constroem, apoiam e legitimam os atores organizacionais” (OLIVEIRA, 2003, p. 235).

Além disso, tem-se que a partir dos *stakeholders* foi possibilitado a compreensão do processo de institucionalização, o qual consistem em quatro partes: aumento da interação entre organizações no campo; a emergência de estruturas interorganizacionais de dominação e de padrões de coalização claramente definidos; um aumento na carga de informação; e o desenvolvimento de mútua atenção entre os participantes.

Por fim, recorrendo a Tolbert e Zucker (1999, p. 194) a teoria institucional “ainda não desenvolveu um conjunto central de variáveis-padrão, não tem metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco conjunto de métodos específicos”. Nesse contexto, a

partir dessa lacuna que a teoria dos *stakeholders* pode contribuir, haja vista as técnicas de identificação dos *stakeholders* primários, secundários e irrelevantes à organização, bem como os critérios mensuráveis de poder, urgência e legitimidade. Critérios estes que se aproximam das premissas básicas do institucionalismo sociológico como: campo organizacional, legitimidade, isomorfismo e relações de poder.

Assim, quando identificado o campo nota-se que o compromisso envolve a ocorrência de demandas externas conflitantes ou incompatíveis com os objetivos organizacionais. Nesse aspecto, e na visão de Fonseca (2003) foi pouco explorado nas pesquisas fundamentadas na abordagem institucional, representa a possibilidade de a organização resistir às exigências ambientais, por meio de táticas como equilíbrio, acomodação e barganha com determinados grupos de interesse (ou *stakeholders*).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou delinear a configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico.

Assim, dentre os fatores relevantes no processo histórico de estruturação do setor turístico local de Londrina destacam-se: presença de núcleos populacionais na região; características que ligam Londrina ao “Paraná Jovem e Moderno”; herança histórica e cultural da tradição ligada ao café; região norte do Paraná por muito tempo cresceu mais que o resto do Estado; possui uma economia forte e diversificada; influência cultural da Inglaterra, Japão e etnias europeias; polo universitário com 17 instituições de ensino; rede hoteleira e gastronômica, com alternativas culturais e parques ecológicos; diversidades nos atrativos da cidade ao turista, além de abranger o setor histórico, artístico, cultural e ecológico; linha de turismo (*city tour*); criação de roteiros gastronômicos; polo de desenvolvimento regional; boa infraestrutura e aeroporto com fluxo para cidades importantes do Brasil; ideia do turismo de negócios e eventos como motor para a economia local; reformulação do interesse e pensamento coletivo do *trade* turístico; maior intensidade no diálogo e união dos envolvidos no turismo local; e ruptura na valorização obsessiva ao externo e ideia predatória ao local.

Quanto à identificação dos *stakeholders* relevantes ao campo foram citadas / identificadas 46 instituições, das quais 26 foram consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina, 8 foram consideradas como *stakeholders* secundários e 12 instituições identificadas como não *stakeholders* ou irrelevantes.

Quanto às características dos *stakeholders* existentes no turismo local de Londrina-PR, pode evidenciar que as instituições citadas foram de órgãos públicos municipal (PML) e estadual (SETU), duas são universidades, uma estadual (UEL) e outra privada (UNOPAR), e as outras cinco instituições são entidades que representam um segmento ou classe do turismo, como a ABAV que representa as agências de viagens, a ABRASEL que representa os bares e restaurantes, a ACIL que representa o comércio e indústria e o SEBRAE que representa as micro e pequenas empresas.

Ainda, no que se refere a intensidade de legitimidade, urgência e poder e os tipos de *stakeholders* foi demonstrado que os entrevistados do campo consideram como *stakeholders* definitivos a DT-CODEL e a PML, haja vista que a primeira detém a incumbência de fomentar as políticas do turismo no âmbito local e a PML tem o poder hierárquico sobre a DT-CODEL.

Como *stakeholders* dominantes (possui o atributo de poder e legitimidade) tem-se: ACIL, EMBRAPA, FIEP, INFRAERO, LONDRINA-C&VB, Observatório Londrina, SEBRAE e SENAC. Como *stakeholders* dependente (possui legitimidade e urgência) tem-se: ABRASEL, ADETEC, AML, APP, Empresários do Setor Turístico, Fórum Desenvolve Londrina, Hospital do Coração, Hospitais Filantrópicos, Hospital Universitário da UEL, SENAI, SINDUSCOM, Sócios Mantenedores da ABRASEL e Londrina-C&VB, SRP, UEL e UNOPAR. Destaca-se que como *stakeholder* perigoso (poder e urgência) não foi enquadrado nenhum dos identificados.

Ainda, vale ressaltar o grupo dos *stakeholders* irrelevantes, pois de acordo com a tabulação dos dados teve as seguintes instituições: ABAV, ADETUNORP, CBC&VB, CRM, IES-Privadas, OAB-Londrina, Pitágoras, SENAT, Sindicato dos Trabalhadores, SINDIMETAL, UNIFIL e UNIMED. Destas instituições, duas causaram estranheza nos resultados, haja vista que a ABAV foi identificada pela DT-CODEL como *stakeholder* primário e participante do campo do turismo e a ADETUNORP possui boa representatividade, mas não foi considerada nem como primário e nem como secundário pela DT-CODEL.

No que diz respeito a configuração do campo organizacional do turismo está alinhado à 17 instituições tomadas como as principais, e ao aprofundar as relações, verifica-se que a participação do Londrina-C&VB, ACIL, ABRASEL, SEBRAE, UNOPARr, DT-CODEL e SETU detém o ritmo do campo local, sendo *stakeholders* importantes de Londrina. Nota-se que as instituições que compõem o campo são ligadas aos governos Municipal e Estadual ou de entidades que defendem os interesses coletivos ligados a uma classe ou segmento de trabalhadores.

Pode-se afirmar que o campo organizacional foi se formando à medida que as organizações passaram a interagir e a compartilhar valores e crenças que influenciaram as ações dentro do campo do turismo local de Londrina. Ressalta-se também, que de um modo ou de outro, verificou-se nas entrevistas que todos que fazem parte do campo do turismo local compartilham da sensação de que o sucesso da atividade turística depende do esforço coletivo, embora um ou outro ator / instituição tenha destaque no campo.

Ainda, recentemente a iniciativa privada, após diversas crises político-administrativas, tomou postura menos passiva na resolução aos problemas do setor. Notou-se também que existe um racha entre as ações públicas e privadas fruto das descontinuidades político-administrativas e conflito latente entre a dimensão técnica e a dimensão política da gestão do turismo.

Ao observar os aspectos apresentados, a presente dissertação contribui para o avanço dos estudos da teoria dos *stakeholders* e do institucionalismo sociológico, pois analisa constructos associados e aproximados por ambas as teorias, como o processo de identificação dos *stakeholders* e formação do campo organizacional perpassando pela institucionalização dos *stakeholders*. Ainda, no que tange a junção do modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997), a constante de criticidade k e os critérios de intensidade de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) e a visão dos *stakeholders* identificados, a presente dissertação contribui para o avanço/maturidade dos estudos da teoria dos *stakeholders* no que se refere à aplicação no turismo e ainda, no governo local.

Nessa linha, tem-se que analisar o turismo local sob a ótica dos *stakeholders* e teoria institucional demonstra a quebra com a lógica racional das pesquisas no turismo como negócio e mercado, permitindo ainda a reflexão de aspectos constituintes de elementos simbólicos que permeiam o sentido e desenvolvimento do campo organizacional do turismo local, até então negligenciados em diversas análises. Mesmo que a teoria dos *stakeholders* tenha ajudado metodologicamente na identificação do campo e a medida que necessitou que explicasse os relacionamentos foi necessário a utilização da teoria institucional, haja vista a fragilidade que permeia a teoria dos *stakeholders*, possuindo uma visão gerencial e superficial dos acontecimentos.

Dessa forma, tais aspectos de aproximação da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico, aproximação do modelo de saliência e mensuração da intensidade, bem como a aplicação no turismo caracterizam-se como inovadores ao serem analisados conjuntamente, bem como desafiadores. Nessas condições apresentadas na dissertação é possível afirmar que existe um espaço para um diálogo fecundo. Em outros termos, é chegado o tempo para buscar intercâmbios mais explícitos e mais sustentados na tentativa de aproximação da teoria dos *stakeholders* e institucionalismo sociológico. Espera-se que a pesquisa fomente a discussão e a reflexão acerca da utilização destas abordagens na análise de diferentes contextos organizacionais, bem como da teoria dos *stakeholders* no contexto do turismo, evidenciando possíveis comparações. Existe ainda, para pesquisas futuras, a possibilidade de complementação e/ou aproximação das outras vertentes do neo-institucionalismos (institucionalismo histórico e institucionalismo da escolha racional) sobre o mesmo contexto de análise e levar adiante os estudos inferenciais sobre os jogos de poder no campo.

Ainda, a presente dissertação, em certa medida, contempla também a sugestão de Hall e Taylor (2003) quanto à busca de intensificar os intercâmbios entre as

diferentes escolas neo-institucionalistas, haja vista que em alguns momentos utiliza-se, mesmo que de forma incipiente, fatos históricos e conflitos de poderes para entender o movimento e reforma institucional.

Nesse sentido, ao analisar a questão do Núcleo de Turismo, referindo aos processos pelos quais os atores que criam novas instituições tomam de empréstimo elementos dos modelos de instituições existentes e que esta visão deixa de lado o conflito de poder, a dissertação rebusca a competição, mesmo não sendo o foco, para entender os interesses dos atores no campo, bem como a compreensão mais ampla do fenômeno em estudo. Nesse espírito, pode-se dizer que no mínimo foi permitido perceber melhor as questões subjacentes ao enfoque escolhido para a análise do turismo local de Londrina, bem como as limitações [ou as questões que o institucionalismo sociológico não busca entender e explicar] da vertente apoiada para suporte teórico.

Quanto ao campo empírico, tem-se a contribuição para o desenvolvimento do turismo local, já que a mesma elucida como se dão as relações dos *stakeholders* no processo de estruturação e institucionalização do *trade* turístico. Logo, cabe apontar ainda as limitações do estudo. A pesquisa analisou os aspectos entre *stakeholders* partindo da visão do alto escalão das instituições investigadas, e pelo tempo, não foi possível ampliar para todos os integrantes, mesmo que tenha minimizado tais apontamentos unilaterais, à medida que foi tentado entrevistar todos os *stakeholders* identificados pela DT-CODEL.

Também, o ano da coleta de dados para a pesquisa e em análise se tratou de ano político (eleição municipal para prefeito e vereadores de Londrina) e no decorrer do ano de 2012 foram diversas mudanças ocorridas no governo municipal (fim de mandato político e instabilidade institucional). Ressalta-se ainda, que nem todos os entrevistados tiveram disposição para responder e atribuir os valores à tabela de grau de poder, legitimidade e urgência.

REFERÊNCIAS

- ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. 2012a. Disponível em: <<http://londrina.abrasel.com.br/index.php/a-abrasel>>. Acesso em: 03 jan.13.
- ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Guia Abrasel Londrina: roteiro gastronômico**. 4. ed. Guia Abrasel: 2012b.
- ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Guia Abrasel Londrina: roteiro de bares e restaurantes**. 1. ed. Guia Abrasel: 2009.
- AGRONEGÓCIO. **Jornal de Londrina**, Londrina, 2004. Cadernos Setoriais 1: Agronegócio, 12 p.
- ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. Identificando *Stakeholders* para Formulação de Estratégias Organizacionais. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Florianópolis-SC, **Anais...** 2000.
- ARAÚJO, L. M. Análise de *Stakeholders* para o Turismo Sustentável. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 91-99, 2008.
- AZEVEDO, J. C. S. **Análise organizacional da gestão de manutenção baseada nas relações entre Stakeholders**: representação de processos de uma instituição pública brasileira. 2011. 117 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET, Rio de Janeiro, 2011.
- BARRETO, M. As Ciências Sociais Aplicadas ao Turismo. In: SERRANO, C. BRUHNS, H. R.; LUCHIARI, M. R. D. P. (Org.). **Olhares Contemporâneos sobre o Turismo**. Campinas-SP: Papyrus, 2000.
- BEIDACK, A. R. S. O Olhar do Turista da Zona Norte de Londrina-PR. **RA’EGA: O Espaço Geográfico em Análise**, v. 21, p. 139-165, 2011.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 33ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- BOTELHO, M. A. S. **As percepções de funcionalidade do cluster turístico de Manaus**: uma avaliação entre os *stakeholders* governamentais e empresariais. 2004. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.
- BRASIL. Lei nº. 12.591 de 18 de Janeiro de 2012. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12591.htm>. Acesso em: 15 ago. 2012.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Hant: Ashgate, 2006.
- BUSANELO, E. C. Um Estudo Epistemológico da Teoria Neo-Institucional. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Florianópolis-SC, **Anais...** 2010.

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CODEL. **Instituto de Desenvolvimento de Londrina**. 2012. Disponível em: <http://www2.londrina.pr.gov.br/codel/index.php?option=com_content&view=article&id=7702&Itemid=1300>. Acesso em: 31 jul. 12.

CONTUR. **Conselho Municipal de Turismo da Cidade de Londrina**. Regimento interno. 2008.

CORADINI, C. **Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico**: um estudo de casos comparativos. 2011. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2011.

CORADINI, C.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A. Atuação e Interação de *Stakeholders* no Planejamento Turístico: o caso do município de Santo André-SP. In: IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, UAM, São Paulo-SP, **Anais...** 2012.

CORADINI, C.; SABINO, M. S.; COSTA, B. K. Teoria dos *Stakeholders*: estado da arte produzido no Brasil. In: XIII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, FEA-USP, São Paulo, **Anais...** 2010.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; BOAVENTURA, J. M. G.; CORADINI, C.; AÑEZ, M. E. M. A Influência dos *Stakeholders* na Estratégia de Órgãos Públicos: o Caso da Diretoria de Turismo de Guarulhos-SP. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Recife-PE, **Anais...** 2009.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CARMONA, V. C. *Stakeholders Theory*: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo. In: VII SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, UAM, São Paulo-SP, **Anais...** 2010.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CARMONA, V. C. *Stakeholders Theory*: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo. In: VIII SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, UNIVALI, Balneário Camboriú-SC, **Anais...** 2011.

DELGADO, A. K. C. **Mapeamento de Stakeholders nas áreas conexas de turismo e meio ambiente**: um estudo em João Pessoa-PB. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal, 2011.

DIMAGGIO, P. J. Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U. S. Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. London: Sage, 1991b.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. London: Sage, 1991a.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. London: Sage, 1991b.

DINIZ, C. M.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. A Ação dos *Stakeholders* e as Tendências às Práticas Isomórficas em Organizações do Setor Mineró-Siderúrgico: “seja um bom vizinho e sente comigo na calçada”. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia-SP, **Anais...** 2003.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, 20(1), 65-91, 1995.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FARIA, J. H. Poder e Relações de Poder nas Organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FASSIN, Y. Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. **Journal of Business Ethics**, 80(1), 879-888, 2008.

FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**, 84(1), 113-135, 2009.

FEST CAFÉ. **Menu do 2º Circuito Gastronômico com Café**. 2012.

FONSECA, V. S. A Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Sage, 1984.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C. **Managing for Stakeholders: survival, reputation, and success**. Yale University Press. New Haven and London, 2007.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder Theory: the state of the art**. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, 39(1), 1-21, jan. 2002.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholder: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, 24(2), 191-205, apr. 1999.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**. Ano VIV, n. 33, fev. 2012.

GODOY, A. S. Uma Revisão Histórica dos Principais Autores e Obras que Refletem esta Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(2), 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, R. C. Stakeholder Management in the Local Government Decision-Making Area: evidences from a triangulation study with the english local government. **Brazilian Administration Review**, 3(1), 46-63, jan./jun. 2006.

GOMES, R. C. Uma Proposta de Instrumento de Pesquisa para Explorar as Influências dos *Stakeholders* nas Organizações Públicas. **Alcance**, 12(1), 9-26, jan./abr. 2005.

GOMES, R. C. Who Are The Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of english local authorities. **Brazilian Administration Review**, 1(1), 34-52, jul./dec. 2004.

GOMES, R. C.; GOMES, L. O. M. Proposing a Theoretical Framework to Investigate the Relationships between an Organization and its Environment. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(1), 75-95, jan./mar. 2007.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. Cross-Cultural Analysis of Stakeholder Identification in Municipal Districts. **Public Management Review**, 12(1), 53-75, sep. 2010a.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence. **Public Management Review**, 12(5), 701-724, sep. 2010b.

GUARIDO FILHO, E. R. **A Construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. 2008. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, 2008.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da Teoria Institucional no Contexto dos Estudos Organizacionais no Brasil. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo-SP, **Anais...** 2009.

GUIA TURÍSTICO REGIONAL. Norte do Paraná – Agência de Desenvolvimento Turístico do Norte do Paraná (ADETUNORP). 2011. Disponível em: <http://www.adetunorp.com.br/site/ilustracoes/Guia_Turistico_Parana_2011.pdf>. Acesso em 6 jan. 2013.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As Três Versões do Neo-institucionalismo. **Lua Nova**, 58, 193-223, 2003.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HOLANDA, L. A. **Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE**, 2003. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2003.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 148p.

IBT. Instituto Brasileiro de Turismólogos. 2012. Disponível em: <http://www.turismologos.org.br/noticia.asp?auto=1259>. Acessado em: 15/08/2012.

JOL. Jornal Oficial de Londrina. 2005, 2009. Disponível em: http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=997>. Acesso em: 12 dez.12.

JUNQUEIRA, R. R. **Stakeholders e hotelaria – estudos de casos múltiplos**: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanzola. 2011. 185 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi – UAM, São Paulo, 2011.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. *Stakeholders*: estratégia organizacional e relacionamento – estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 10(3), 94-125, set./dez. 2011.

KOGA, E. S. **Análise dos Stakeholders e gestão dos meios de hospedagem**: estudo de casos múltiplos na vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi – UAM, São Paulo, 2011.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. *Stakeholder Theory*: reviewing a theory that moves us. **Journal of Management**, 34(6), 1152-1189, dec. 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. Institucionalização da Mudança na Sociedade Brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades. **Revista ibero-americana de estratégia**, 9(3), 5-40, set./dez. 2010.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Um Novo Modelo de Classificação de *Stakeholders*. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Porto Alegre-RS, **Anais...** 2011.

MANENTI, D. Z. **Identificação dos principais Stakeholders e análise dos relacionamentos existentes no contexto do roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS**. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363, sep. 1977.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4 ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MIRANDA, M. S. L. **Abordagem eco-bio-social no contexto da dengue: o que os atores sociais (stakeholders) têm a dizer?**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Universidade Estadual do Ceará – UECE, Fortaleza, 2011.

MISOCZKY, M. C. **Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática**. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22(4), 853-886, oct. 1997.

MTUR. Ministério do Turismo. Módulo Operacional 7: Roteirização Turística. 2007. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/modulox20operacional_7roteirizacao_turistica.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

OLIVEIRA, R. R. Ascensão e Declínio de um Padrão Institucional: estudo de caso da Companhia Hidroelétrica do São Francisco (Chesf). In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

OMT. Organização Mundial do Turismo. **Compendium of Tourism Statistics 2006–2010**. 2012. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/content/n64u35/?p=ea8fd241c3914c30bbe5f8d25e91b49b&pi=1>>. Acesso em 03 jan. 2013.

PAIVA JR.; F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, 13(31), 190-209, set./dez. 2011.

PARANÁ BRASIL. **Produtos turísticos, estrutura para eventos, hotelaria, melhores destinos e roteiros integrados**. Editora Letras Brasileiras, s/d.

PECI, A. A Nova Teoria Institucional em Estudos Organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, 4(1), 1-12, mar. 2006.

PERERA, A. G.; JIMÉNEZ, M. A. J. La Gestión de las Relaciones com los Grupos de Interés: un análisis exploratorio de casos em el sector hotelero español. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, 20, 753-771, 2011.

PINHEIRO, A. C. B. **Stakeholders e o destino turístico: estudo de caso da cidade de Cuiabá-MT**. 2011. 434 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembí Morumbi – UAM, São Paulo, 2011.

PML. Prefeitura Municipal de Londrina, Paraná. **Dados Geográficos**. 2012b. <http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=58>. Acesso em: 21 dez.2012.

PML. Prefeitura Municipal de Londrina, Paraná. **História da Cidade**.2012a. Disponível em: <http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5>. Acesso em: 20 dez.12.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**.London: Sage, 1991b.

QUINELLO, R.A **teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

REED M. S. Stakeholder participation for environmental management: a literature review. **Biological Conservation**, 141(10), 2.417-2.431, oct. 2008.

REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H.; STRINGER, L. C. Who's in and Why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource mangement. **Journal of Environmental Management**, 90, 1933-1949, 2009.

REVORÊDO, W. C. **O papel do tribunal de contas na promoção da efetividade dos hospitais públicos do estado de pernambuco: um estudo baseado na visão dos stakeholders**. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília – UNB, Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Recife, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Org.). **Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers**. Sage Publications, London, 2003.

ROSSONI, L. **A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no brasil: uma análise institucional**. 296 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba-PR, 2006.

ROTA DO CAFÉ. **Rota do Café em Londrina**, Paraná. 2012. <<http://www.rotadocafeparana.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 04/01/2013.

SABINO, B. S.; PROCOPIAK, J.; HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E. A Importância dos *Stakeholders* na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. **Turismo – Visão e Ação**, 7(2), 341-354, mai./ago. 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. **Gestão & Produção**, 9(1), abr. 2002.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de Responsabilidade Social e Esfera Pública: um debate sobre *stakeholders* e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, 45(2), 435-458, mar./abr. 2011.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: ideas and interests**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SELZNICK, P. Institutionalism 'old' and 'new'. **Administrative Science Quarterly**, 41, 270-277, 1996.

SELZNICK, P. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

SETU. Secretaria de Estado do Turismo - Paraná. **Histórico institucional**. 2012. Disponível em: <<http://www.setu.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=6>>. Acesso em 11 abr. 2012.

SETU. Secretaria de Estado do Turismo - Paraná. **Plano de Desenvolvimento do Turismo do Paraná 2008-2011**. 2007. <http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/plano_desenv2008_2011.pdf>. Acessado em 15/12/2012.

SOARES, T. **As relações públicas em organizações do setor turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR**. 2005. 166 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Balneário Camboriú, 2005.

SOUZA, E. C. L. Escolas de Governo: estratégia para a reforma do Estado. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TOLBERT, S. P.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TURISMO, hotelaria e eventos. Jornal de Londrina, 2004. **Cadernos Setoriais 6: turismo, hotelaria e eventos**, 12 p.

VALDES, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. 2003. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2003.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VIEIRA, M. M. F.; HOLANDA, L. A. O Campo do Turismo no Recife: uma perspectiva institucional. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 1, n. 1, ago. 2006.

VIEIRA, S. F. A. **Dinâmica de atuação dos Stakeholders em atividades estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná**. 2010. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2010.

VIEIRA, S. F. A. **O parque tecnológico de Londrina: uma análise à luz da teoria neo-institucional**. 2005. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá – UEM e Universidade Estadual de Londrina – UEL, Maringá, 2005.

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise de *Stakeholders* Aplicada em Órgãos Públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, 13(31), 81-110, set./dez. 2011.

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F. *Stakeholders Analysis*: um novo campo de pesquisa no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 6(2), 21-33, mai./ago. 2012.

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; OGUIDO, W. S.; CINTRA, R. F. Pesquisa no Turismo Utilizando a Teoria dos *Stakeholders*: revisando a literatura. **Revista Ciências Administrativas**, 17(3), 796-818, set./dez. 2011.

VIERA, E. V. **Avaliação de competitividade em destinos turísticos sob a ótica dos Stakeholders**: aplicação do modelo de Dwyer e Kim (2001, 2003). 2007. 195 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, 2007.

VIERA, E. V.; HOFFMANN, V. E. Avaliação de Competitividade e Gerenciamento de Destinos: uma aplicação no sul do Brasil. In: VI SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, UAM, São Paulo-SP, **Anais...** 2009.

WAHAB, S. **Introdução à administração do turismo**: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional, teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro da Entrevista Semiestruturada

Bloco I: Caracterização do Entrevistado

Dados da Instituição: nome, endereço, número de colaboradores e site.

Dados do Entrevistado: nome, telefone, email, formação acadêmica, função, tempo na função e na instituição.

Bloco II: Identificar os *stakeholders*, características, interesses, influência e atuação.

1. Quem são os *stakeholders* (conforme visão do entrevistado)? Ordem de importância e os motivos das escolhas (primário ou secundário).
2. Como descreve a atuação de cada *stakeholders* na estratégia do turismo local?
3. Como destaca os objetivos e interesses-chave de cada *stakeholders*?
4. Como classifica o referido *stakeholder*: poder (coercitivo, utilitário ou simbólico), legitimidade (legal ou moral) e urgência (urgência no atendimento ou não)? Quais motivos?
5. Como vê o poder de influência deste *stakeholder* (político, econômico, social, tecnológico, etc.) em relação à estratégia do turismo no município?

Bloco III: Verificar as influências recebidas no processo de formulação de estratégias, por parte dos *stakeholders* e as formas como isso ocorreu.

6. Como ocorre o processo de formulação estratégica no turismo local?
7. Quem participa, quando e como participa? Identificar a influência de cada *stakeholder*.
8. Como ocorre o processo de implementação estratégica no turismo local? Detalhe.

Bloco IV: Analisar como se enquadram a participação e ação dos *stakeholders* locais nos métodos de análise de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Friedman e Miles (2006).

9. De que maneira foi a entrada e a participação da instituição na criação e execução das estratégias do turismo na cidade de Londrina?
10. Como descreve as participações e ações dos demais *stakeholders* na criação e execução das estratégias para o turismo?

Bloco V: Identificar a Dependência dos Recursos de acordo com Frooman (1999).

11. Os *stakeholders* atuantes no turismo municipal dependem de sua organização para obter os recursos que necessitam (financeiros, materiais, humanos, tecnológicos e conhecimentos)?
12. Quais estratégias que usam para influenciar sua organização?
13. Em que aspectos sua organização depende dos *stakeholders* para obter os recursos necessários ao seu funcionamento?
14. Como se dá essa dependência e quais estratégias vocês usam para influenciar esses *stakeholders*?