

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS A PARTIR DO FORTALECIMENTO E ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

LUCIANO BARCELLOS DE PAULA¹
ALINE DE CASTRO REZENDE²
DANIELA FANTONI ALVARES³

Recebido em 13.12.2017

Aprovado em 24.02.2018

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo discorrer sobre orientações para gestores de projetos, no âmbito do desenvolvimento turístico territorial. As instâncias de governança, nos destinos turísticos, podem já estar instituídas ou ainda ser preciso esforço inicial para tal. Desta forma, esse estudo almeja ser um instrumento de suporte aos destinos que necessitem melhorar a efetividade das relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e aumentar sua cooperação, com vistas a melhorar a gestão de seus projetos e alcançar, conseqüentemente, maior competitividade. Os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa foram os seguintes: revisão de literatura das principais obras e autores que abordam conceitos de *stakeholders*, governança, envolvimento, engajamento e empoderamento; acréscimo de estudos de casos internacionais sobre gestão e engajamento das partes interessadas em projetos de turismo. Entre os principais resultados, enfatiza-se o delineamento de estratégias para o fortalecimento das partes interessadas, abordando temas como a definição de *stakeholders*, o processo de relacionamento entre estes, assim como mecanismos para estabelecer um envolvimento de qualidade, buscando a consolidação da governança. Por fim, apresenta-se passo-a-passo para alcançar a maturidade e autonomia da governança nos circuitos e roteiros turísticos, por meio do estímulo ao diálogo e ao comprometimento das partes interessadas, e a partir da orientação sobre as atribuições e responsabilidades de cada componente da governança.

Palavras-chave: turismo, partes interessadas, engajamento, governança, gestão de destinos.

PLANNING AND MANAGEMENT OF TOURISM DESTINATIONS STARTING FROM STRENGTHENING AND ENGAGEMENT OF STAKEHOLDERS

¹ Doutor, CENTRUM Católica, Graduate Business School. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Peru. lbarcellosdepaula@pucp.edu.pe

² Mestre, Universidad Internacional de Catalunya. Espanha. arezende3@hotmail.com

³ Doutora, Instituto Federal de Minas Gerais. Brasil. danifantoni@hotmail.com

ABSTRACT: This article aims to discuss guidelines for project managers in the field of territorial tourism development. Governance bodies in tourist destinations may already be in place or an initial effort may be necessary to do so. In this way, this study has a goal to be an instrument to support the destinations that need to improve the effectiveness of the relations between the stakeholders and to increase their cooperation, towards to improving the management of their projects and, consequently, achieving greater competitiveness. The methodological procedures adopted in this research were: literature review of the main works and authors that approach concepts of stakeholders, governance, involvement, engagement and empowerment, plus international case studies on management and engagement of stakeholders in tourism projects. Among the main results, it is emphasized the design of strategies for the strengthening of stakeholders, addressing topics such as stakeholder definition, the relationship process amid stakeholders, as well as mechanisms to establish quality engagement, seeking to consolidate governance. Lastly, we present a guide to help achieve maturity and autonomy of governance in tourist circuits and itineraries, by encouraging dialogue and commitment of stakeholders, and by guiding the attributions and responsibilities of each component of governance.

Keywords: tourism, stakeholders, engagement, governance, management of destination.

1. INTRODUÇÃO

Em processos de desenvolvimento de projetos em turismo um dos principais desafios é o fortalecimento da governança. A governança pode ser entendida como o exercício do poder compartilhado (Brasil, 2007) e que se dá a partir do engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) e da formação de instâncias de governança. As instâncias de governança são para Bezerra *et al.* (2009) “entes organizacionais”, *i.e.*, um tipo de organização social.

Vários estudos revelam que uma das principais causas da falta de competitividade de um destino é decorrente das ações individualizadas e da ausência de mecanismos de gestão, capazes de integrar e articular políticas para a promoção do destino turístico. Muitas ações são constituídas e formadas por meio de redes frágeis, sem um elevado grau de confiança e de cooperação. Para Scótolto e Panosso Netto (2015) o planejamento turístico e sua execução devem incluir as expectativas e capacidades das partes interessadas. Os autores Ali *et al.* (2017) reiteraram a importância de desenvolver uma estratégia de desenvolvimento do turismo que esteja alinhada com as necessidades e desejos das partes interessadas. Torna-se evidente, portanto, que existe uma

necessidade crítica de gerenciamento de partes interessadas e outras abordagens de gestão estratégica no âmbito público (Presenza et al., 2013).

Os desafios do planejamento regional incluem a falta de conhecimento local, a tomada de decisão descentralizada e diversos grupos de partes interessadas (Wray e Croy, 2015). Para Albrecht (2017) existem dilemas relacionados ao tipo e número de interessados envolvidos na implantação da estratégia de turismo. Enquanto Della Lucia e Franch (2017) indicam a importância do engajamento das partes interessadas na tomada de decisões e na governança.

Conseqüentemente, a falta de uma política de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento faz com que certas ações aconteçam de forma desorientada, desconexa e individualizada, comprometendo, assim, toda a efetividade do processo (Stamer, 2001). Desta forma, melhorar e desenvolver relações sustentáveis entre as partes interessadas, para o fortalecimento da governança, torna-se fundamental para minimizar as dificuldades encontradas no desenvolvimento de projetos de desenvolvimento do turismo. A convergência de interesses variados para um objetivo único, nomeadamente, o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, é um desafio que só poderá ser alcançado se houver uma governança fortalecida.

Outros estudos indicam a necessidade de novos modelos de planejamento, desenvolvimento e gestão do turismo (Reinoso, 2017; García et al., 2016; Miskalo-Cruz et al., 2016; Dredge e Jamal, 2015).

Neste âmbito, o presente estudo tem por objetivo, a partir da contextualização teórica, delinear orientações estratégicas para o fortalecimento das partes interessadas. Essas orientações foram elaboradas com base no “Termo de Referência – Consolidação da Governança por meio do Fortalecimento das Partes Interessadas” (Sebrae, 2011), documento este que teve a elaboração técnica por parte dos dois primeiros autores desse artigo.

Para atingir os objetivos almejados nesse artigo serão abordados os seguintes temas:

(i) definição das partes interessadas no desenvolvimento do turismo regional; (ii) processo de relacionamento das partes interessadas; (iii) boas práticas e casos de sucesso sobre gestão e engajamento; (iv) estabelecimento de envolvimento de qualidade, buscando o fortalecimento e consolidação da governança. Desta forma,

almeja-se que este estudo gere subsídios a gestores sobre o processo de como alcançar a maturidade e autonomia da governança nos destinos turísticos.

2. Procedimentos metodológicos

A metodologia é entendida, não apenas, como o ato de descrever a organização dos dados e dos métodos utilizados em uma pesquisa, mas, sobretudo a justificativa dos procedimentos, variáveis e indicadores escolhidos. Neste sentido, um aspecto relevante a se ressaltar é que não existe o saber correto (Koche, 2001), mas sim um saber aceito em um determinado período por uma comunidade específica.

Os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa partiram de revisão de literatura das principais obras e autores referentes aos seguintes conceitos: *stakeholders*, governança, envolvimento, engajamento e empoderamento; acrescido de estudos de casos internacionais sobre gestão e engajamento das partes interessadas em projetos de turismo.

Na sequência, uma série de orientações foi elaborada com base no “Termo de Referência – Consolidação da Governança por meio do Fortalecimento das Partes Interessadas” (Sebrae, 2011), perpassando a definição das partes interessadas no desenvolvimento do turismo regional; o processo de relacionamento das partes interessadas; e o estabelecimento de envolvimento de qualidade.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O termo governança é relativamente novo. Este pode ser compreendido como a capacidade de administrar ou, mais especificamente, como a habilidade que os governos têm de criar condições e de responder às demandas da sociedade. Desta forma, pressupõe-se o fomento a uma administração participativa que envolva as populações locais na elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas.

O fortalecimento da governança demanda a realização de uma série de ações prévias e complexas para concretizar-se. Desta forma, para a governança ser constituída

é imprescindível que as partes interessadas no processo de desenvolvimento do turismo, em determinado destino, sejam conhecidas. Este processo exige a identificação, segmentação, priorização das partes interessadas, assim como a sensibilização sobre a importância de se atuar em forma de rede.

A questão do engajamento, ou seja, o firme envolvimento norteado por estratégias e objetivos claros, depende de uma série de mecanismos que tem que ser colocados em ação. O diálogo e a comunicação, além do real interesse no bem comum são alguns deles, e essenciais para nortear o desenvolvimento do turismo. A capacidade de gestão e impulsão de projetos da instância de governança constituída vai depender do êxito do relacionamento e envolvimento de cada um dos *stakeholders*.

O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, do Ministério do Turismo do Brasil, define como Instância de Governança Regional “uma organização com participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar o Programa em âmbito regional” (Brasil, 2007). Nesse mesmo documento, é destacado que “criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre os membros da organização, de maneira a desenvolver a participação e o engajamento deles no processo de decisão”.

Há várias instâncias de governança (Brasil, 2007), entre estes, cita-se: associação: “...pessoa jurídica formada por vários indivíduos que se organizam de forma democrática para realização de atividades sem fins lucrativos”; conselhos: “...instrumentos ou mecanismo de gestão, que têm por objetivo promover a descentralização administrativa, a ampliação da participação dos diversos atores sociais (...) envolvidos com determinada causa. Os conselhos podem ter função deliberativa ou consultiva”; fórum: “...espaço democrático que serve como instrumento de comunicação, reflexão, debate, intercâmbio, articulação, ajuda mútua na solução de dúvidas e problemas, exposição de ideias, opiniões e sugestões sobre determinado tema”, e comitê: “...formado por membros de uma determinada sociedade que buscam atuar como interlocutores ativos com outras instâncias, com vista ao debate e à tomada de decisão, de forma democrática”.

Para Bezerra et al. (2009), o fundamental é que a escolha do formato da instância seja feita no sentido de viabilizar o seu funcionamento e garantir o cumprimento de seu

papel e atribuições. De maneira geral, as atribuições das instâncias de governança poderiam ser resumidas da seguinte forma:

- Promover a integração e cooperação dos diversos setores sociais, políticos e econômicos em torno da proposta de desenvolvimento do turismo sustentável;
- Propor, analisar e acompanhar a implementação de políticas, planos e projetos voltados ao turismo;
- Avaliar e endossar os projetos elaborados pelos diversos atores da região;
- Articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais;
- Promover a integração de ações intra-regionais e interinstitucionais;
- Trabalhar o planejamento e a gestão dos produtos e roteiros turísticos;
- No caso das instâncias regionais, orientar e assessorar a formação das instâncias de governança municipais.

De acordo com Pereira (2006), o empoderamento representa um importante papel na mobilização social em torno de contextos específicos, como o de desenvolvimento sustentável local. Destaca-se que o empoderamento é orientado não só para projetos e ações de fortalecimento de grupos sociais tradicionalmente negligenciados dos processos políticos, mas também é significativo no espaço institucional de articulação e emergência de novos agentes/atores políticos envolvidos na transformação democrática da relação Estado-sociedade.

Empoderamento é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuição de tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas; traz em si as mesmas características, exigências e dificuldades inerentes ao antigo e conhecido processo de delegação, com a diferença que enfatiza a tomada de decisão do indivíduo sobre as coisas que interferem diretamente sobre o seu desempenho; enfatiza a autogestão (Reis et al., 2005).

Em relação a essa temática, destaca-se o estabelecido por Alvares (2008) sobre a necessidade de se equacionar o planejamento e a gestão “pelos” e “para” os atores sociais, ou seja, enfatiza a importância da participação ativa das partes interessadas e

que sejam gerados benefícios para estes, a partir da apropriação do processo de desenvolvimento turístico.

Conforme Levek e Malschitzky (2002), podemos observar alguns princípios que são necessários para proporcionar o empoderamento:

- ✓ Deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;
- ✓ Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- ✓ Estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;
- ✓ Identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- ✓ Fornecer informações e conhecimentos;
- ✓ Oferecer *feedback* sobre o desempenho de cada pessoa;
- ✓ Reconhecer as pessoas por suas realizações;
- ✓ Confiar na equipe de trabalho;
- ✓ Dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;
- ✓ Tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Existem alguns manuais (Quadro 1) desenvolvidos para facilitar a gestão e engajamento das partes interessadas, elaborados em nível empresarial, que mesmo não se atendo especificamente ao turismo, mas por se tratar de temas transversais sobre relacionamentos humanos, trazem orientações para o debate sobre a temática.

QUADRO1 - ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS SOBRE GESTÃO E ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Autores	Obra	Ano	Análise
Instituto Votorantim	Manual de Engajamento com Partes Interessadas.	2010	O manual foi desenvolvido para apoiar os gestores do Grupo Votorantim no relacionamento com a comunidade por meio do processo de engajamento com partes interessadas e contribui para o desenvolvimento de uma estratégia que estimula internamente boas práticas, considerando as diversas fases de maturidade do negócio. O documento é um caso prático de aplicação de conceitos técnicos ao dia-dia das empresas e pode ser aplicado ao setor de turismo.

KRICK et al.	De las palabras a la acción. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. El compromiso con los <i>stakeholders</i> .	2006	O manual pretende oferecer conselhos, assessoramento e pautas práticas para quem esteja interessado em melhorar a efetividade e os benefícios das relações com os <i>stakeholders</i> tanto para as organizações como para suas partes interessadas. O manual trata de servir aos responsáveis das empresas e, também, uma parte importante do mesmo pode resultar de utilidade para profissionais de organizações de outros tipos (organizações sem fins lucrativos, sindicatos, setor público etc.). O documento aborda vários casos de sucesso no engajamento de partes interessadas. Alguns destes casos são temas transversais e aplicáveis ao setor de turismo.
CSR Europe e ORSE, FORÉTICA	Diálogo con los grupos de interés, Guía práctica para empresas y <i>stakeholders</i> .	2009	Material que apresenta uma série de ferramentas e boas práticas para ajudar tanto as empresas como as partes interessadas no momento de estabelecer medidas dirigidas ao diálogo e a gestão responsável dos <i>stakeholders</i> . O documento está dirigido ao setor empresarial, mas trata o tema de forma bem didática e pode ser aplicável ao setor de turismo.

Fonte: Termo de Referência – Consolidação da Governança por meio do Fortalecimento das Partes Interessadas (Sebrae, 2011).

Outro estudo importante, é a norma AA Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES, 2005) que é um sistema gratuito, de aplicação geral, que visa melhorar a qualidade da concepção, implementação, avaliação, comunicação, e garantia de qualidade do envolvimento das partes interessadas. Aplica-se às empresas, à sociedade civil, aos sindicatos, aos organismos estatais e às redes e parcerias que incluem as diferentes partes interessadas.

A norma estabelece os requisitos para um envolvimento das partes interessadas de qualidade, em que inclui o compromisso e princípios da prestação de contas. A série AA1000SES (2005) define prestação de contas como sendo composta por:

- ✓ Transparência: prestar contas às partes interessadas;
- ✓ Responder: às preocupações das partes interessadas;
- ✓ Conformidade: estar em conformidade e cumprir com as exigências, normas, códigos, princípios, políticas, e outros compromissos legais e voluntários.

Uma organização que adote qualquer parte da Série AA1000 (AA1000, 2008), incluindo a AA1000ES, deve comprometer-se com a prática da “inclusão”, o que significa conceder às partes interessadas o direito de serem ouvidas, e aceitar a obrigação de lhes

prestar contas. O compromisso da “inclusão” é regido e aplicado mediante os três Princípios da Série AA1000SES (Quadro 2): relevância, abrangência e responsabilidade.

QUADRO 2 – PRINCÍPIOS E APLICAÇÃO AO ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Princípios	Aplicação ao envolvimento das partes interessadas
Relevância	Implica conhecer quais as preocupações mais relevantes das partes interessadas e da organização.
Abrangência	Requer compreensão relativamente às preocupações das partes interessadas e expectativas de desempenho e percepções associadas aos temas relevantes.
Responsabilidade	Exige respostas coerentes às preocupações relevantes das partes interessadas e da organização.

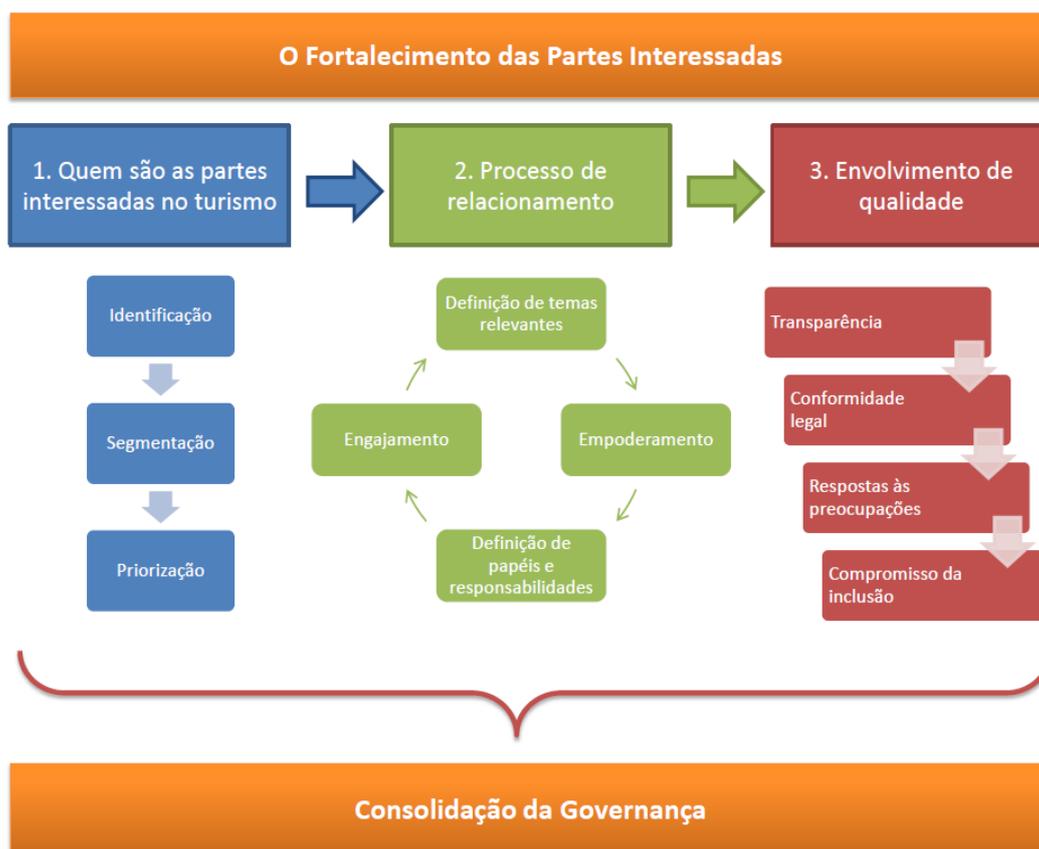
Fonte: Elaboração própria, a partir da Norma AA Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), AccountAbility 2005.

4. FORTALECIMENTO E ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O fortalecimento e engajamento das partes interessadas (Figura 1) dependerá principalmente da execução de três passos, a saber:

- 1) Quem são as partes interessadas no desenvolvimento do turismo regional, sendo necessário inicialmente conhecer quem de fato pode contribuir para o desenvolvimento regional do turismo. Para que isto ocorra, deve ser realizada a identificação, segmentação e priorização das partes interessadas;
- 2) O processo de relacionamento, em que será trabalhada a definição de temas relevantes, empoderamento, definição de papéis e responsabilidades, e engajamento das partes interessadas;
- 3) Envolvimento de qualidade, passo importante para garantir a confiança e continuidade dos projetos, por meio de princípios como transparência, conformidade legal, respostas às preocupações e compromisso da inclusão.

FIGURA1 – FORTALECIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA GOVERNANÇA



Fonte: Termo de Referência – Consolidação da Governança por meio do Fortalecimento das Partes Interessadas (SEBRAE, 2011)

A Figura 1, portanto, resume o processo de consolidação da governança por meio do fortalecimento das partes interessadas mencionado neste documento. Acreditamos que através da realização destas etapas, é possível melhorar o entendimento sobre o tema e orientar o fortalecimento e consolidação da governança nos projetos de desenvolvimento territorial do turismo.

Como identificado por Van der Zee et al. (2017) os destinos turísticos são sistemas complexos de entidades inter-relacionadas sem uma cadeia hierárquica de comando. A fim de aumentar a capacidade dos destinos de criar uma experiência de turismo autêntica e de alta qualidade, os autores sugerem uma perspectiva de gestão baseada em redes, relações pessoais, confiança e reciprocidade.

4.1 IDENTIFICAÇÃO, SEGMENTAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS NO TURISMO

O conceito *stakeholder*, ou partes interessadas, é utilizado não só no âmbito empresarial, mas para referir-se às partes interessadas envolvidas na governança de projetos. De acordo com a norma AA1000ES, integrante da AA1000:

“as partes interessadas são aqueles grupos que afetam e/ou podem ser afetados pelas atividades, produtos ou serviços e pelo desempenho a eles associado (Freeman, 1984). A definição não inclui, portanto, todos aqueles que possam ter conhecimento ou opiniões acerca da organização. As organizações têm muitas partes interessadas, cada uma das quais com diferentes tipos e níveis de envolvimento, e frequentemente com interesses e preocupações divergentes e que, por vezes, entram em conflito”.

A identificação das partes interessadas é o primeiro passo para uma instituição que visa desenvolver suas atividades de forma sustentável. Deve-se ter um bom conhecimento de todos os atores com influência na sua esfera de atividade. Para Barcellos Paula (2011) existem diferentes métodos utilizados para identificar as partes interessadas. Mitchell et al. (1997), por exemplo, propuseram um marco de três critérios essenciais para informar o processo de gestão na identificação das partes interessadas. Eles estão baseados na relação de atributos de poder, legitimidade e urgência, ou, de outro modo, mediante a avaliação da dependência de recursos da empresa pelas partes interessadas (Frooman 1999; Jawahar e McLaughlin, 2001). Para Olcese et al. (2008) é possível identificar as partes interessadas através da análise da origem das distintas transações econômicas ou de processos da empresa. Entretanto, realizar a identificação a partir da análise da origem das transações econômicas pode ocultar determinadas partes interessadas que não têm este tipo de relação com a empresa/instituição, como por exemplo, as organizações não-governamentais.

Outra maneira de identificar as partes interessadas é por meio da análise do tipo de relação que elas têm com a empresa. Este método desenvolvido em conjunto por *AccountAbility*, Programa Ambiental das Nações Unidas e *Stakeholder Research Associates*, é um dos mais utilizados e possui consenso no mercado internacional. Este método permite identificar as partes interessadas em cinco distintas dimensões:

- I. Por responsabilidade: são as pessoas ou instituições que têm ou terão responsabilidades legais, financeiras e operacionais de acordo com os regulamentos, contratos, políticas ou práticas. Podemos citar o governo municipal ou estadual quando emite, por exemplo, uma licença ambiental por órgão competente ou uma licença de funcionamento de um estabelecimento pela vigilância sanitária.
- II. Por influência: as pessoas ou instituições que são ou serão capazes de influenciar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, se suas ações podem favorecer ou dificultar o seu desempenho. São pessoas com influência informal ou com poder de decisão formal, como por exemplo, as organizações não-governamentais e sindicatos.
- III. Por proximidade: são as pessoas ou instituições com quem a organização interage, incluindo partes interessadas internas ou relacionamentos de longo prazo com a organização, ou aqueles a quem a organização depende de suas operações diárias e que vivem perto das plantas de produção, como por exemplo, as comunidades locais.
- IV. Por dependência: são as pessoas ou instituições mais dependentes da organização, como, por exemplo, os funcionários e suas famílias, clientes cuja segurança, subsistência, saúde ou bem-estar depende de seus produtos ou os fornecedores para quem a empresa é um cliente importante.
- V. Por representação: são as pessoas ou instituições que, através de estruturas regulamentares ou culturais/ tradicionais, representam outros. Por exemplo, os líderes das comunidades locais, representantes sindicais, consultores, representantes de organizações da sociedade, e assim por diante.

Portanto, as partes interessadas de uma empresa abarcam uma ampla variedade de atores, tais como: acionistas, colaboradores, clientes, comunidades locais, setor público, terceiro setor, fornecedores, entre outros.

Como nas empresas, o território também conta com vários atores que fazem parte da dinâmica de desenvolvimento. Tratando especialmente do desenvolvimento do turismo regional veremos a seguir quem são estas partes interessadas que influem e são

influenciadas por este processo. De uma maneira geral, as principais partes interessadas no processo de desenvolvimento do turismo regional são:

- ✓ Empresários do sistema produtivo do turismo receptivo, como os de atrativos turísticos, meios de hospedagem, meios de alimentação, agências de turismo receptivo, e outros, como artesanato, manifestações culturais, comércio diferenciado etc.;
- ✓ Funcionários destas mesmas empresas;
- ✓ Comunidade local, que é composta por pessoas que residem em uma região turística e suas lideranças;
- ✓ Turistas, que representam os consumidores finais da oferta turística;
- ✓ Fornecedores de bens e serviços para o sistema produtivo do turismo receptivo;
- ✓ Entidades do terceiro setor, formada por representantes das organizações não-governamentais, incluindo as de interesse com meio-ambiente, social, cultural e econômico;
- ✓ Setor público, representado por gestores do turismo municipal, estadual e nacional, e dos órgãos ambientais, de transporte, de infraestrutura, de saúde, de segurança, entre outros;
- ✓ Sistema S, formado por representantes do Sistema “S” (Senac, Senai, Sesi, Sebrae, Sesc, Senar, Senat e SESCOOP);
- ✓ Associações empresariais (Comercial, *Convention & Visitors Bureau*) e de classe (sindicatos);
- ✓ Instituições de ensino como escolas, universidades, e escolas técnicas;
- ✓ Instituições religiosas;
- ✓ Grandes empresas e indústrias de setores variados com a possibilidade de interferência no entorno, como empresas de transporte, concessionárias de rodovias, indústrias com risco de poluir o meio ambiente, entre outras.

A segunda fase do processo de relação da instituição com as partes interessadas consiste em realizar a segmentação destes grupos em categorias. Para Olcese et al. (2008) segmentar as partes interessadas em categorias consiste em decompor esse macro grupo em conjuntos menores com características similares, de forma mais lógica e apropriada.

Uma vez que as organizações tomaram consciência dos diversos públicos que interagem com elas, é importante categorizá-los em função das expectativas, problemas, zonas geográficas, seu impacto na atividade da empresa e vice-versa. Outra maneira de conseguir a segmentação dos distintos subconjuntos seria por similaridade técnica ou funcional, por volume de atividade, por temas críticos, por peso específico ou outra variável que permita agrupar as partes interessadas de uma forma lógica.

Logo a instituição deverá segmentar e subsegmentar até o nível com o qual compreenda que já não aporta nenhum valor e que sua gestão será mais uma complexidade que uma ajuda. A segmentação correta em grupos ajudará no diálogo com as partes interessadas, na identificação de temas relevantes e necessidades, pois, conforme exemplificamos cada entidade representante do terceiro setor possui necessidades e interesses diferentes.

A partir da identificação das partes interessadas, assim como no setor empresarial, a segmentação das partes interessadas é o passo seguinte no processo de relacionamento das partes interessadas. Ou seja, é necessário decompor um macro grupo de partes interessadas em subgrupos que reúnam pessoas e/ou instituições com interesses e objetivos similares. Esta subdivisão será muito útil na etapa de organização da governança de um território, definição de prioridades e ações, assim como no estabelecimento de papéis e responsabilidades entre os membros que irão compor a governança.

Depois da segmentação é preciso realizar a priorização destas partes interessadas e descobrir com quais delas é relevante estabelecer uma relação de diálogo e parceria.

Vários estudos indicam que:

“Relacionar-se com todas as partes interessadas ou encarar todos os temas não é possível e nem desejável. Isto implicaria mais recursos disponíveis e, ao mesmo tempo, impediria responder de maneira adequada às partes interessadas o que por sua vez, geraria frustração. Portanto, é importante tratar de estabelecer uma ordem de prioridades para as partes interessadas e os temas, com a finalidade de assegurar uma boa gestão do tempo, dos recursos e das expectativas” (KRICK et al, 2006).

Além disso, de acordo com a região, uma ou outra parte interessada poderá ser mais relevante para o processo. É preciso analisar o entorno e eleger qual destas partes

são prioritárias para o processo de engajamento das partes interessadas, permitindo assim otimizar recursos e esforços de desenvolvimento regional.

Podemos priorizar as partes interessadas segundo seu impacto e relevância para a instituição (Olcese, 2008). De acordo com este conceito podemos priorizar as partes interessadas em:

- ✓ Críticas: são aquelas que, por exemplo, têm relevante impacto econômico, fortalecem ou influenciam a reputação, concedem ou limitam licenças, acessos ou interferem no futuro do setor.
- ✓ Básicas: são aquelas com um impacto médio nos resultados do negócio, que podem afetar parcialmente a reputação, mas que incidem de alguma maneira nos processos chave da empresa.
- ✓ Complementárias: são aquelas que têm um mínimo de impacto econômico, influem escassamente na reputação e podem fornecer serviços ou produtos complementares.

A priorização das partes interessadas torna-se então fundamental para interlocução com os atores mais relevantes, com vistas a um envolvimento e engajamento de qualidade.

4.2 O PROCESSO DE RELACIONAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O processo de relacionamento entre partes interessadas deve-se calcar em preceitos éticos e em relações sustentáveis. Neste sentido, é importante a definição de temas relevantes; os papéis e responsabilidades de cada um dos *stakeholders*, assim como o empoderamento e o engajamento destes.

A interação entre as partes interessadas e o desempenho em suas ações irá contribuir para o fortalecimento da governança, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento regional nos projetos territoriais de turismo. Fletcher et al. (2016) argumentam que a eficácia das estruturas de governança e o nível de envolvimento das partes interessadas, bem como a seleção de instrumentos legislativos e de políticas, são fundamentais para garantir uma abordagem mais sustentável ao desenvolvimento do turismo.

A identificação das expectativas e exigências das partes interessadas e a integração destes na estratégia dos projetos são essenciais para o desempenho de projetos socialmente responsáveis. Assim como a adoção de valores como a transparência, a comunicação e o diálogo como elementos diferenciais, estes tornam-se essenciais na melhoria de longo prazo para a sustentabilidade da governança.

Uma vez realizada a identificação, segmentação e priorização das partes interessadas, o seguinte passo é a definição de temas relevantes, que serão tratados nos projetos de desenvolvimento regional com base em seis focos estratégicos, a saber:

- 1) Desenvolvimento e formatação de produtos turísticos, culturais e artesanais;
- 2) Capacitação em gestão e em operação;
- 3) Estrutura de recepção ao turista;
- 4) Sensibilização e envolvimento da comunidade;
- 5) Gestão e qualidade da atividade turística, cultural e artesanal do território;
- 6) Estrutura de promoção e comercialização.

Estes temas devem ser avaliados pelas partes interessadas e decididos conforme os impactos econômicos, socioculturais e ambientais no desenvolvimento do projeto. Podemos citar como exemplo o foco estratégico de capacitação, que neste caso será necessário definir quais serão os cursos de qualificação profissional fundamentais para contribuir ao desenvolvimento da região.

Para determinar se um tema é relevante, deve-se utilizar uma combinação de fatores internos e externos, entre os quais: *(i)* a missão geral e a estratégia competitiva da região turística, *(ii)* as preocupações expressadas diretamente pelas partes interessadas, *(iii)* as expectativas sociais mais amplas e *(iv)* o raio de influência da região turística sobre entidades.

Outra questão relevante é o empoderamento que representa importante papel na mobilização social em torno de contextos específicos, como o de desenvolvimento sustentável local, orientado não só para a emergência de projetos e ações de fortalecimento de grupos sociais tradicionalmente negligenciados dos processos políticos; mas também significativo espaço institucional de articulação e emergência de novos agentes/atores políticos envolvidos na transformação democrática da relação Estado-sociedade.

Empoderar é possibilitar o aumento de habilidades das pessoas para participar nas tomadas de decisão, isto é, de ter maior influência e controle. No sentido mais amplo, empoderamento é a expansão da liberdade de escolha e ações, o que implica para a governança de uma região turística, compartilhar responsabilidades, e recursos na tomada de decisão com as partes interessadas empoderadas.

O próximo passo é a definição dos papéis e responsabilidades de cada pessoa ou instituição que venha a compor a governança. Para que isto ocorra, as partes interessadas devem estar empoderadas, além de ser essencial que exista um interesse e forte engajamento delas em contribuir para o desenvolvimento do turismo em sua região. A definição de papéis e responsabilidades deve ser discutida entre todos os membros da governança. É importante neste momento que cada parte interessada seja ouvida e participe contribuindo com seu conhecimento e experiência em comitês ou grupos temáticos de seu interesse.

No desenvolvimento territorial turístico, o engajamento é um dos principais desafios para a implementação dos projetos. Para superar este desafio, recomenda-se trabalhar o fortalecimento das partes interessadas e a integração dos envolvidos nos projetos, sempre tendo em vista um objetivo comum.

Engajar partes interessadas significa consultá-las sobre as questões fundamentais enfrentadas e pode acontecer de diversas maneiras, entre os quais, o diálogo aberto e a consulta sobre impactos ambientais e sociais, relatórios públicos e, em última instância, a inclusão de parceiros empresariais e sociais nos processos decisórios da governança. O engajamento é mais do que comunicação, trata-se de um processo de mão dupla que conduz ao aprendizado compartilhado entre a governança e as partes interessadas.

Uma ferramenta útil e eficaz para realizar o engajamento das partes interessadas é a elaboração de um plano com detalhamento de ações, objetivos, prazos, indicadores, valores, estratégias, e responsável por cada tarefa. E depois de elaborado, o plano deverá ser apresentado e validado pelas partes interessadas. Além disso, o plano de engajamento deve englobar várias estratégias como capacitação, informação, monitoramento, consulta, diálogo, engajamento e empoderamento.

Por fim, e antes de apresentarmos os pressupostos relativos ao envolvimento de qualidade, abordaremos dois casos de sucesso internacionais, no que tange a gestão das partes interessadas.

5. BOAS PRÁTICAS: CASOS DE SUCESSO INTERNACIONAIS SOBRE GESTÃO E ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Nos últimos anos, o turismo vem sendo utilizado pelos governos como uma estratégia de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida para muitas regiões, especialmente as rurais. A União Europeia é uma das instituições que fomentam por meio de verbas institucionais a estruturação de destinos, com o apoio a projetos estratégicos com vistas à geração de emprego e renda para os cidadãos. Estes projetos tem a capacidade de agregar apoios e promover a articulação entre as diversas partes interessadas, e representantes dos setores socioeconômico e institucional de uma região.

Neste contexto, melhorar e desenvolver relações sustentáveis entre as partes interessadas para o fortalecimento da governança torna-se fundamental para minimizar as dificuldades encontradas na implementação de projetos de desenvolvimento do turismo. Como ressaltado por Gonçalves (2005), a governança não é uma ação isolada da sociedade civil buscando maiores espaços de participação e influência. Ao contrário, o conceito compreende a ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns. Mas é inegável que o surgimento dos atores não-estatais é central para o desenvolvimento da ideia e da prática da governança.

Com realidades muito similares as do Brasil, os dois casos europeus comentados a seguir abordam os temas de cooperação e engajamento das partes interessadas. Destacamos em cada um deles a estratégia utilizada para implantação de projetos turísticos em âmbito local, onde conseguiram alavancar o desenvolvimento e proporcionar mais oportunidades de negócios nestes destinos. Seguem abaixo a descrição resumida do Programa País Cátaro (França) e do Projeto Território Museu de Alghero – Sardenha (Itália). Os casos são exemplos de projetos que conseguiram vencer os obstáculos e obtiveram resultados importantes a médio-longo prazo, e atualmente continuam com suas atividades.

O país Cátaro, situado no sul da França, na região do Aude, acolhe esse programa (Quadro 3) que existe há 25 anos e foi desenvolvido para valorizar o patrimônio histórico cultural da região. Hoje o turismo é o pivô central da economia e um exemplo de coordenação entre os entes privados e públicos.

Na ilha da Sardenha, a pequena cidade de Alghero se destaca pelo projeto (Quadro 4) que foi iniciado em 1996 e que continua impulsionando o turismo local. Destaca-se a forte participação da sociedade civil e o engajamento das entidades eclesiais para o sucesso do projeto.

QUADRO 3 – ESTUDO DE CASO PROGRAMA PAÍS CÁTARO - AUDE - FRANÇA

Programa País Cátaro - Aude - França	
Histórico	O programa de desenvolvimento local foi impulsionado em 1989 pelo Conselho Geral do Aude, entidade administrativa do governo da região de Languedoc-Roussillon, e reconhecido em 1992 pela União Européia. Baseia-se na utilização do patrimônio histórico para o desenvolvimento econômico. Em 20 anos do Programa, completado em 2013, os números mostraram € 33,5 milhões investidos pela iniciativa privada e pelo governo; 6 milhões gerados em bilheteria dos equipamentos turísticos culturais; 2,5 milhões de visitantes nos produtos culturais e patrimoniais. A indústria do turismo patrimonial representa de 15 a 17% da economia do turismo na região. Hoje o turismo é principal responsável pela economia da região.
Partes Interessadas	O projeto envolve a população, associações, iniciativa privada, o setor público local e nacional de uma região composta por 16 polos locais. A governança é formada por várias entidades e tem como objetivo o desenvolvimento regional, entre as quais se destacam: Conseil Général de L´Aude, Marca territorial Pays Cathare, Association des Sites du Pays Cathare, Comitê Departamental Du Tourisme De L'aude, Associações dos Polos Locais, Agência de Desenvolvimento Turístico, Associações Patrimoniais, Governo da região Langedoc Roussillon, Câmaras de Comércio, departamento de patrimônio do governo nacional, entre outros.
Gestão e engajamento das partes interessadas	Desde 1992 são desenvolvidas ações de mobilização dos atores locais e a política de atribuição da marca Pays Cathare, concebido para melhorar os produtos e serviços audeois. Várias partes interessadas desenvolvem ações e são responsáveis por impulsionar o desenvolvimento regional. Em 2013 o Conseil Général de L´Aude junto com a governança do território elaborou o Plano Estratégico para 2014-2020 onde se prioriza o engajamento e fortalecimento das partes interessadas, integração das redes, além da renovação da oferta turística respeitando a singularidade de cada polo. Serão investidos €14 milhões em revitalização de monumentos e desenvolvimento de projetos culturais, e €2,5 em projetos de revitalização da marca, sinalização, comunicação e treinamento.
Atuação das partes interessadas	
Comitê Departamental do Tourisme de L'aude	Instituição responsável promoção turística da micro-região do Aude. Além de promover, comercializa atividades das agências de receptivo através de venda online. É órgão institucional que depende do Conseil Général de l´Aude.
Association des Sites du Pays Cathare	A associação privada dos monumentos do País Cátaro foi fundada no ano 2000, por nove proprietários de monumentos públicos, conscientes da importância do seu patrimônio com objetivo de implicar-se na gestão para valorizar as riquezas patrimoniais da região localizadas principalmente na área rural. A associação tem quatro missões principais: desenvolver dinâmicas econômicas em torno dos monumentos; criar um vínculo entre eles e desenvolver um mecanismo de solidariedade; criar um melhor fluxo de clientes entre os sites mais importantes e lugares que são menos conhecidos; melhorar os serviços para os visitantes.

Le Pays Cathare

A marca territorial Pays Cathare®, criada em 1992, é uma marca coletiva que reúne produtores agrícolas, artesãos, viticultores, prestadores de serviços turísticos, e responsáveis pela distribuição de produtos e serviços, oferecendo todas as garantias de qualidade e autenticidade. Sua marca distingue um conjunto de produtos e serviços de qualidade de acordo com especificações técnicas específicas. São 32 setores de produção e serviços, e cerca de 1.000 profissionais que estão engajados nos princípios de qualidade, orientados pelo Departamento de Aude.

QUADRO 4 – ESTUDO DE CASO PROJETO TERRITÓRIO MUSEU DE ALGHERO - SARDENHA – ITÁLIA

Projeto Território Museu de Alghero - Sardenha - Itália	
Histórico	O projeto nasceu da preocupação de um grupo de profissionais de desenvolvimento para explorar novas vias de conhecimento e uso do território, e estabelecer um modelo de integração dos projetos de valorização do patrimônio nas estratégias de desenvolvimento local na área do Mediterrâneo. Foi impulsionado financeiramente em 1996 pelo programa TERRA da União Européia. Hoje o turismo da cidade de Alghero está na XV edição do Alghero Monumentos Abertos e são 37 monumentos. O evento chamado Paesaggio comunità di storie (paisagem comunitária de histórias) é dirigido a cidadãos e visitantes, envolve mais de 16 partes interessadas. 1000 voluntários incluindo estudantes para realizar uma ação de conhecimento e consciência do patrimônio cultural da região.
Partes Interessadas	Soprintendenza per i Beni Archeologici Sassari, Municipio de Alghero, Diocese de Alghero-Bosa, indústria do turismo, empresas agro-alimentares, associações de comerciantes do centro histórico, associações cívicas, universidades, escolas e instituições. Outras instituições também envolvidas na realização do evento anual Alghero Monumentos Abertos: Universidade Sassari - Departamento de História; Fundação G. Siotto; Empresa Especial "Porto Conte"; Área Marinha Protegida Capo Caccia / Isola Piana; Força Aérea - Destacamento do Aeroporto de Alghero; Operadores Penitenciária - Prisão de Alghero Instituto Profissional da Indústria e Artesanato IPIA; Instituto de Ensino Superior A. Roth; Cooperativas: Mosaic, Silt, Itinera; Paróquia Ortodoxa de Santa Barbara; Consulte Jovem Alghero; associações: Tholos, In Vivo Associação de História, Compromisso Associação Rural; Grupo Escoteiro, Escolas etc.

Gestão e engajamento das partes interessadas	O desafio foi o consenso entre as diversas administrações e entidades responsáveis pelos bens culturais envolvidos. A estratégia utilizada para reverter essa situação foi a realização de reuniões para conseguir o consenso entre a administração pública e entidades eclesiais. Após conseguir-lo foram assinados acordos com o Sprointendenza per i Beni Archeologici e a Diocese de Alghero-Bosa para instalação de centros de interpretação e museu. Paralelamente a isso começou-se a buscar a cumplicidade de organizações cívicas. Tratava-se de convencer a sociedade do compromisso municipal para a promoção de Alghero a partir de seus elementos mais singulares. Para isso foi desenhada uma estratégia de marketing territorial a partir da idéia território do museu. O departamento de turismo de Alghero atualmente promove a oferta turística local.
Atuação das partes interessadas	
Governo municipal	A prefeitura apoiou a criação de um conselho para gerenciar o projeto.
Sprointendenza per i Beni Archeologici Sassari	Assinatura de dois acordos com Sprointendenza per i Beni Archeologici, um para instalação de dois centros de interpretação na Torre de Porta Terra e Torre de San Juan e outra para a abertura ao público da área Nuraghic Palmavera.
Diocese de Alghero-Bosa	Acordo para a instalação do Museu de Arte Sacra na Igreja do Rosário.
Indústria do Turismo	Formatação de pacotes turísticos para aumentar a oferta do território.
Empresas Agro-alimentares	Foi promovida a marca território museu para ser utilizado nos produtos.
Associações de Comerciantes	Iniciativas para embelezamento da paisagem urbana no centro histórico.

6. O ENVOLVIMENTO DE QUALIDADE

A seguir, discorre-se sobre uma série de princípios e compromissos que irão nortear o envolvimento das partes interessadas, como: transparência, conformidade com princípios legais ou voluntários, respostas às preocupações das partes interessadas, e o compromisso da inclusão.

O engajamento das partes interessadas de fato irá ocorrer se a governança incluir o compromisso e princípios de prestação de contas. É fundamental também que a governança se comprometa com a prática da “inclusão”, o que significa conceder às partes interessadas o direito de serem ouvidas, e aceitar a obrigação de lhes prestar contas. O compromisso da “inclusão” é regido e aplicado mediante três princípios descritos anteriormente: relevância, abrangência e responsabilidade.

Para melhorar o desempenho das relações dentro dos próprios grupos e também nas relações entre as partes interessadas é essencial uma comunicação transparente. Tornar as informações acessíveis às partes interessadas é o passo inicial para uma aproximação entre as partes e o que determina muitas vezes sua confiança e a participação nos projetos de turismo. Algumas estratégias para informar as partes interessadas podem ser utilizadas, como por exemplo, a divulgação de informações relevantes sobre o projeto, os impactos de suas operações (positivos e negativos) e as ações realizadas.

Para isso é recomendável a elaboração de materiais de comunicação e informativos; a realização de reuniões e fóruns; o desenvolvimento de programas de visitação, preparação de comunicados para imprensa e comunidade (Instituto Votorantim, 2010).

Por outro lado, o diálogo entre as partes interessadas favorece a melhoria contínua dos projetos, a participação e desenvolvimento da comunidade. O diálogo é definido como troca de pontos de vista e opiniões para explorar diferentes perspectivas, necessidades e alternativas, com o objetivo de fomentar a compreensão, a confiança e a cooperação mútua sobre uma estratégia ou iniciativa (AA1000SES, 2005). Deste modo, o conhecimento dos grupos de interesse e o estabelecimento de um diálogo permanente

podem garantir o desenvolvimento sustentável das atividades. No entanto, não há um método único que garanta o diálogo ou compromisso com as partes interessadas.

É importante observar que antes de iniciar as ações de diálogo e comunicação com as partes interessadas, é preciso haver realizado a identificação, mapeamento e priorização destas partes interessadas para que as ações que sejam de fato efetivas. Uma estratégia muito útil para levar adiante o intercâmbio de informações é a elaboração de um plano de diálogo entre as partes interessadas. Um dos objetivos ao se elaborar um plano de diálogo deve ser melhorar a compreensão das expectativas dos grupos de interesse e ainda engajá-los na realização e avanços das ações dos projetos de desenvolvimento. Entre as ferramentas específicas que podem ser utilizadas para o diálogo citamos algumas descritas no Quadro 5.

QUADRO 5 - FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA MELHORAR O DIÁLOGO

Ferramentas	Descrição
Estudo das percepções das partes interessadas	Para alcançar uma melhor compreensão de suas expectativas e percepções, as organizações devem realizar pesquisas regulares com suas partes interessadas.
Painéis	Reuniões semestrais ou anuais para verificar o cumprimento dos objetivos de diálogo e compromissos assumidos. Critérios tais como a publicação de opiniões dos painéis sem modificá-los pode ajudar a garantir que a organização leva em conta as questões pontuadas no painel, ou a forma como ela o integra em sua estratégia e como se comunica sobre o assunto.
Normas de auditoria	O auditor deve verificar o sistema de gestão global, e verificar se existem registros ou resultados de demandas potenciais, para garantir processo de diálogo eficaz. Com o conhecimento das expectativas das partes interessadas o auditor, com base em outras referências, irá consultar a organização sobre como levar em conta essas expectativas.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados CSR Europe e Orse, Forética (2009).

Outros mecanismos também são recomendados (Instituto Votorantim, 2010) para o estabelecimento de diálogo, como por exemplo, a realização periódica de reuniões,

consultas públicas e fóruns participativos; estabelecimento de programas sistemáticos de relacionamento (ex.: conselhos comunitários, conselhos de clientes, fornecedores etc.).

No território, todos estes atores afetam e/ou podem ser afetados direta ou indiretamente pelo desenvolvimento turístico de uma região. Cabe destacar, que cada parte interessada possui interesses e compromissos diversos, o que torna a cooperação e o diálogo essencial para o envolvimento e o fortalecimento destes atores no contexto da governança regional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo conclui-se que a governança impacta diretamente no êxito dos projetos de desenvolvimento do turismo em âmbito territorial. Quando ela é incipiente, o próprio desenvolvimento se vê afetado. Assim que, o fortalecimento e o engajamento das partes interessadas passam a ser elementos fundamentais para gerar uma governança consolidada. No que concerne ao planejamento e gestão de destinos, esses elementos deveriam ser partes integrantes dos planos de ação, assim como de políticas públicas, tendo por objetivo o incremento da atividade turística a partir da gestão compartilhada e sustentável. Uma vez que, quando há envolvimento das partes e alinhamento de seus interesses, se consegue uma gestão adequada, eficiente e eficaz, independente da diversidade dos *stakeholders*.

No entanto, não é uma tarefa simples, pois constituir a governança exige uma preparação prévia das partes interessadas, com o desenvolvimento de habilidades para facilitar a comunicação, o empoderamento e o relacionamento entre elas. Além de ser essencial engajar pessoas e instituições que demonstram interesse real, e que estejam dispostas a trabalhar em prol de destinos turísticos.

Frente a estes desafios, este artigo atingiu os objetivos delineados, a partir do momento que: (i) estabeleceu um debate sobre as principais teorias relativas as questões relacionadas à governança, envolvimento, engajamento, *stakeholders* e empoderamento, trazendo reflexões sobre a definição das partes interessadas no desenvolvimento do turismo regional; o processo de relacionamento dessas partes; assim como o estabelecimento de envolvimento de qualidade; (ii) introduziu dois casos de sucesso

internacionais sobre a gestão e o engajamento na atividade turística; (iii) apresentou guia orientativo com subsídios para o fortalecimento e a consolidação da governança em projetos de turismo.

Nesse sentido, enfatiza-se que o presente estudo se torna relevante, uma vez que apresenta ferramentas metodológicas de suporte para o fortalecimento e consolidação da governança em destinos turísticos, que podem ser utilizados por gestores públicos, seja em processos de planejamento e gestão territorial ou para a orientação de políticas públicas de turismo. Além disso, essas ferramentas metodológicas podem servir de base para técnicos, consultores e acadêmicos da área de turismo; assim como pelas próprias partes interessadas que compõem as instâncias de governança dos circuitos turísticos ou organizações similares, em âmbito nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

AA1000 ACCOUNTABILITY: **Principles Standard 2008**, versão brasileira. AccountAbility 2008. Disponível em: <http://www.accountability.org.uk/resources> Acesso em: 10/04/2018

AA1000SES ACCOUNTABILITY. **Stakeholders Engagement Standard**, Exposure draft. AccountAbility. 2005. Disponível em: <http://www.accountability21.net> Acesso em: 10/04/2018.

ALBRECHT, J.N. Challenges in National-level Tourism Strategy Implementation - A Long-term Perspective on the New Zealand Tourism Strategy 2015. **International Journal of Tourism Research**, 19 (3), pp. 329-338, 2017.

ALI, F.; HUSSAIN, K.; NAIR, V.; et al. Stakeholders' perceptions & attitudes towards tourism development in a mature destination. **Tourism**, 65(2), pp. 173-186, 2017.

ALVARES, D. **Avaliação de Planos-Processo em Áreas de Desenvolvimento Turístico**. Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Portugal, 2008.

AUDE DEPARTAMENT. **Demain Le Pays Cathare**. L'Essentiel de L'Acte II. 2013. Disponível em <http://www.aude.fr/290-sites-poles-du-pays-cathare.htm#par2981> Acesso em: 10/09/2017.

BARCELLOS PAULA, L. **Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial**. Diretora da Tese Doutoral: Dra. Anna María Gil Lafuente, Universidad de Barcelona, 2011.

BEZERRA, D.M.F.; SANTOS, C.N.; CARVALHO, A. C.; CERQUEIRA, R.R. **Orientações práticas às instâncias de governança de turismo do Paraná**, SEBRAE PR, Paraná, 2009.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil. Módulo Operacional 3: Institucionalização da Instância de Governança Regional.** Brasília, 2007.

CSR EUROPE e ORSE, FORÉTICA. Diálogo con los grupos de interés. **Guía práctica para empresas y stakeholders.** Madrid, 2009.

DELLA LUCIA, M.; FRANCH, M. The effects of local context on World Heritage Site management: the Dolomites Natural World Heritage Site, Italy. **Journal of Sustainable Tourism**, 25(12), SI, pp. 1756-1775, 2017.

DREDGE, D.; JAMAL, T. Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. **Tourism Management**, 51, p. 285-297, 2015.

FLETCHER, C.; PFORR, C.; BRUECKNER, M. Factors influencing Indigenous engagement in tourism development: an international perspective. **Journal of Sustainable Tourism**, 24(8-9), SI, pp. 1100-1120, 2016.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**, Toronto Pitman, pp. 31-32, 1984.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, 24.2: 191-205, 1999.

GARCÍA, F.A.; MENDES FILHO, L.G.M.; JÚNIOR, A.S. Turismo e inovação: uma proposição de modelo de sistema de gestão para configuração de destinos turísticos inteligentes, **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, 10(2), pp.23-32, 2016.

GONÇALVES, A. F. O Conceito de Governança. *In: XIV Congresso Nacional CONPEDI, Fortaleza. XIV Conpedi 2005. Disponível em <http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf> Acesso em 10/04/2018.*

INSTITUTO VOTORANTIM. **Manual de Engajamento com Partes Interessadas.** 2010. Disponível em http://www.institutovotorantim.org.br/pt-br/saladeimprensa/publicacoes/manual_de_engajamento_com_partes_interessadas.pdf Acesso em 10/09/2017.

JAWAHAR, I.M., MCLAUGHLIN, G.L. Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. **Academy of Management Review**. 26.3: 397-414, 2001.

KOCHE, J. **Fundamentos de metodologia científica.** 19ªed., Petrópolis: Vozes, 2001.

KRICK, T.; FORSTATER, M.; MONAGHAN, P.; SILLANPÄÄ, M.; VAN DER LUGT, C.; PARTRIDGE, K.; JACKSON, C. y ZOHAR, A. **De las palabras a la acción.** Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. El compromiso con los stakeholders. AccountAbility, Programa Ambiental das Nações Unidas e Stakeholder Research Associates, Volume 2, 2006. Disponível em <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf> Acesso em 10/04/2018.

LEVEK, A.R. H. C.; MALSCHITZKY, N. Liderança. *In: Gestão do Capital Humano.* Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, pág. 33-46, 2002.

MISKALO-CRUZ, M.; GÂNDARA, J.M.; SILVEIRA, C.E. Construção de um modelo de avaliação para o planejamento, gestão e controle de destinos turísticos inteligentes urbanos com base no caso de Curitiba. **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, 10(2), pp. 97-102, 2016.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. E WOOD, D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really Counts. **The Academy of Management Review**, Vol.22, nº 4, p. 853-886, 1997.

OLCESE, A.; RODRÍGUEZ ÁNGEL, M.; E ALFARO, J. **Manual de la empresa Responsable y Sostenible**. Madrid: McGraw-Hill, 2008. ISBN 9788448168636.

PEREIRA, F. C. O que é empoderamento (Empowerment). **Sapiência, Informativo científico da FAPEPI**. Junho de 2006, nº 8 ano 3. 2006. Disponível em <http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php> Acesso em 07/08/2017.

PRESENZA, A.; DEL CHIAPPA, G.; SHEEHAN, L. Residents' engagement and local tourism governance in maturing beach destinations. Evidence from an Italian case study. **Journal of Destination Marketing & Management**, 2 (1), p. 22-30, 2013.

REINOSO, N.G. Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, 11(2), pp. 81-108, 2017.

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER JR., L. C.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de equipes**. Série Gestão de Pessoas. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2005.

SARDEGNA TERRITORIO. **Monumenti Aperti 2017**: "Paesaggio - Comunità di storie". 2017. Disponível em <http://www.algheroturismo.eu/> e <http://www.sardegнатerritorio.it/index.php?xsl=2425&s=335929&v=2&c=14359&t=1&tb=14307> Acesso em 10/09/2017.

SCÓTOLO, D.; PANOSSO NETTO, A. Contribuições do turismo para o desenvolvimento local. **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, 9(1), pp. 36-59, 2015.

SEBRAE. **Termo de Referência: Consolidação da Governança por meio do Fortalecimento das Partes Interessadas**. Sebrae SP, São Paulo, 2011.

STAMER, J. M. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, p. 1-25, set., 2001.

VAN DER ZEE, E.; GERRETS, A.M. ; VANNESTE, D. Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. **Journal of Destination Marketing & Management**, 6 (4), pp. 296-308, 2017.

WRAY, M.; CROY, W. G. Film tourism: integrated strategic tourism and regional economic development planning. **Tourism Analysis**, 20(3), pp. 313-326, 2015.