

**ISABEL ANGELICA DE ANDRADE BOCK**

**GRUPO GESTOR DO TURISMO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL:  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE REDES COLABORATIVAS  
E DO CAPITAL SOCIAL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Turismo, área de concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Macke

**Caxias do Sul  
2011**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

B665g Bock, Isabel Angelica de Andrade

Grupo gestor do turismo rural do Rio Grande do Sul: um estudo sob a ótica de redes colaborativas e do capital social / Isabel Angelica de Andrade Bock. - 2011.

154f. : il ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2011.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaína Macke.

1. Turismo rural. 2. Redes de cooperação. 3. Capital social. I. Título.

CDU 2.ed.: 338.48

Índice para o catálogo sistemático:

1. Turismo rural	338.49
2. Redes de cooperação	334.73
3. Capital social	330.142

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Cleoni Cristina G. Machado CRB - 10/1355

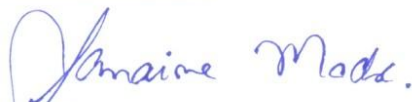
**“Grupo gestor do turismo rural do Rio Grande do Sul: um estudo  
sob a ótica de redes colaborativas e do capital social”**

Isabel Angelica de Andrade Bock

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 02 de dezembro de 2011.

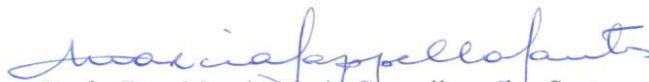
Banca Examinadora:



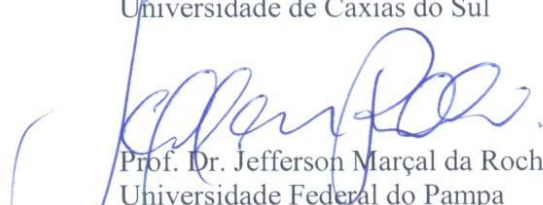
Profa. Dra. Janaina Macke (Orientadora)  
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Liliane Stanisquaski Guterres  
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Marcia Maria Cappellano dos Santos  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Jefferson Marçal da Rocha  
Universidade Federal do Pampa

Dedico este trabalho aos meus amados pais – Isabel e João

## AGRADECIMENTOS

A todos que me acompanharam em mais esta jornada, por sua paciência, amizade, carinho e sorrisos.

Aos professores Edegar Luis Tomazzoni, Janaina Macke, Liliane Stanisçuaski Guterres, Luciane Todeschini Ferreira, Marcia Maria Cappellano dos Santos.

À Regina Mantesso e aos colegas das turmas 8, 9, 10 e 11.

À minha família pelo apoio, atenção e cuidados infinitos - minha mãe, Joice, Pedro, Eliane.

Ao Nonato, amigo de longa jornada e ao Paulo Raphael pela amizade, confiança e a ambos por terem facilitado muito a minha vida nesses dois anos.

À Paula, Cintia, Genevieve, Henrique e Pablo, por terem me ouvido e auxiliado sempre, nos bons e nos não tão bons momentos. Sem o apoio de todos vocês a jornada teria sido muito mais difícil.

Ao Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul que desde o primeiro contato, abriu para mim as portas desse fascinante mundo rural. Gladis Terezinha Garcia, Fernando Chiappini Annes, Márcia Merllo, Rafael Sittoni Goelzer, Flavio Calcanhoto, Daniela Ligabue, Carlos Souza Gonçalves e Ricardo Lopes, vocês são muito especiais.

À Andréa Roque (IDESTUR) e ao Sr. Carlos Roberto Solera, pois foi através de suas demonstrações de amor pela vida campeira e pelo turismo rural que me senti impelida a descobrir este encantador segmento.

Ao Centro de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

Meus sinceros agradecimentos a todos

*De nada adiantam as formulações teóricas se elas não ganham contornos práticos e estão presentes também no cotidiano das pessoas em uma época em que a comunidade busca caminhos para diminuir as desigualdades e tensões sociais das cidades onde vivem.*

*Caio Luiz de Carvalho - 2009*

## RESUMO

Esta pesquisa descreve a formação e trajetória do Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul e apresenta uma análise dos aspectos da dinâmica intra e inter-relacional do mesmo, manifestos discursivamente pelos agentes que o constituem, sob a perspectiva de redes - particularmente às interações de cooperação e colaboração, e os relativos ao capital social - considerados como grandes influenciadores de sustentação desse tipo de estrutura organizacional. Nessa concepção, as teorias de rede e de capital social são exploradas como suporte teórico para a pesquisa e os modelos propostos por Camarinha-Matos e Afsarmanesh, e Nahapiet e Ghoshal, são adotados para a análise. Faz parte do referencial teórico a descrição dos planos nacionais de turismo e suas repercussões na organização do segmento “turismo rural” em nível estadual. Para a investigação adotou-se o método qualitativo, recorrendo às técnicas “pesquisa documental”, “observação direta” e “entrevistas” junto aos representantes das organizações partícipes. Os resultados apontam que, em termos propositivos e operacionais, o Grupo Gestor se caracteriza como uma rede colaborativa interorganizacional, embora alterne momentos de colaboração intensa e de trabalhos independentes, cujos integrantes têm suas relações pautadas pela confiança, reciprocidade e identificação, elementos determinantes para o fortalecimento e continuidade das atividades propostas pelo grupo, que enfrenta um momento de transformação.

Palavras-chave: Grupo Gestor do Turismo Rural. Rede Colaborativa. Capital Social. Turismo Rural.

## **ABSTRACT**

This research describes the formation and trajectory of the Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul and presents an analysis of the aspects of its intra and inter-relational dynamic, discursively manifested by its agents – particularly to the networks perspective interactions of cooperation and collaboration, and social capital – considered as major influencers to support this type of organizational structure. In this concept, network and social capital theories are exploited as research theoretical support and the models proposed by Camarinha-Matos and Afsarmanesh, and Nahapiet and Ghoshal, are adopted for the analysis. Also brings a description of the Brazilian tourism national plans and their repercussions on the organization of the "rural tourism" segment at the state level. The qualitative method was adopted, using as techniques the documental research, direct observations and interviews applied to the members of participating organizations. The results indicate that in propositional and operational terms the group can be characterized as a collaborative interorganizational network, although alternates moments of intense collaboration and independent work, whose agents have their relationships sustained by trust, norms of reciprocity, identification, determinative elements for the group strengthening and continuity, as it is facing a period of transformation.

**Keywords:** Grupo Gestor do Turismo Rural. Collaborative Network. Social Capital. Rural Tourism.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura de Coordenação da Gestão Descentralizada .....	26
Figura 2: Organograma dos Macroprogramas Plano Nacional de Turismo 2007/2010 .....	27
Quadro 1: Cadernos do Programa de Regionalização do Turismo (2007) .....	28
Figura 3: Sistema Estadual de Gestão do Turismo .....	40
Figura 4: Logomarca “Turismo Rural Gaúcho” .....	44
Figura 5: Capa e amostra de conteúdo interno do Guia do Turismo Rural .....	46
Gráfico 1: Interaction maturity levels .....	60
Quadro 2: Definições de Capital Social e áreas do conhecimento, por ordem cronológica .....	66
Quadro 3: Dimensões do Capital Social por Nahapiet e Ghoshal (1998) .....	71
Quadro 4: Síntese dos momentos de cooperação e de colaboração .....	102
Quadro 5: Dimensões do Capital Social e os elementos analisados .....	109

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBTUR-RS	Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo - Seccional do Rio Grande do Sul
ABRATURR	Associação Brasileira de Turismo Rural
APL	Arranjo Produtivo Local
CNTUR	Conselho Nacional de Turismo
EMATER	Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo (antiga Empresa Brasileira de Turismo)
FAMURS	Federação das Associações dos Municípios do Rio Grande do Sul
FETAG-RS	Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul
IDESTUR	Instituto de Desenvolvimento do Turismo Rural
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IGTF	Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore
IMB	Instituto Marca Brasil
MTur	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial de Turismo
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
SEAPPA	Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SEDAC	Secretaria Estadual da Cultura
SEMA	Secretaria Estadual do Meio Ambiente
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria

SEST	Serviço Social de Transportes
SETUR-RS	Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul
SINDEGTUR	Sindicato dos Guias de Turismo do Rio Grande do Sul
SMTUR	Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre
WTTC	World Travel and Tourism Council

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	14
1.2	JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS .....	15
<b>2</b>	<b>FONTES TEÓRICAS</b> .....	19
2.1	PLANEJAMENTO DO TURISMO .....	19
2.1.1	Políticas nacionais de turismo e o turismo rural .....	20
2.1.2	Turismo rural .....	30
2.1.3	Fragmentos do desenvolvimento do turismo rural no Brasil .....	33
2.1.4	A organização recente do turismo rural gaúcho em conformidade com a política nacional .....	35
2.1.5	Sistema Estadual de Gestão do Turismo .....	40
2.1.6	Grupo Gestor do Turismo Rural .....	41
2.2	CLUSTER, APL E REDES .....	49
2.2.1	Cluster .....	49
2.2.2	Arranjo produtivo local .....	52
2.2.3	Redes .....	54
2.2.3.1	Redes de cooperação .....	57
2.2.3.2	Redes colaborativas .....	58
2.2.3.3	Redes interorganizacionais .....	62
2.3	CAPITAL SOCIAL .....	64
2.3.1	Conceituação .....	64
2.3.2	Dimensões do capital social .....	70
2.3.2.1	Dimensão estrutural .....	71
2.3.2.1.1	Laços ou nós da rede .....	72
2.3.2.1.2	Configuração da rede .....	74
2.3.2.1.3	Organização apropriável .....	75
2.3.2.2	Dimensão cognitiva .....	75
2.3.2.2.1	Linguagem compartilhada .....	76
2.3.2.2.2	Narrativas compartilhadas .....	76
2.3.2.3	Dimensão relacional .....	76
2.3.2.3.1	Confiança .....	77

2.3.2.3.2	Normas .....	78
2.3.2.3.3	Obrigações e expectativas .....	79
2.3.2.3.4	Identificação .....	79
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>80</b>
3.1	O PRIMEIRO INSTRUMENTO .....	84
3.2	TEORIA DE ANÁLISE DE REDE .....	85
3.3	O SEGUNDO INSTRUMENTO .....	87
<b>4</b>	<b>ANÁLISE</b> .....	<b>89</b>
4.1	AS VOZES .....	89
4.2	TRAJETÓRIA .....	90
4.3	DINÂMICA .....	92
4.4	NÍVEL DE MATURIDADE DAS INTERAÇÕES .....	95
4.4.1	Momento cooperação .....	96
4.4.2	Momento colaboração .....	97
4.5	PERCEPÇÕES DE AMEAÇA À COLABORAÇÃO .....	102
4.6	ELEMENTOS DO CAPITAL SOCIAL .....	107
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>112</b>
<b>6</b>	<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>116</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>118</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>130</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>144</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este preâmbulo tem por objetivo situar o leitor a respeito do tema proposto nesta investigação, escolhido em decorrência de uma trajetória pessoal.

Desde o início de minha carreira profissional na área de turismo, em 1977, acreditei no potencial de nossa diversidade cultural, territorial e social como fatores de atração de visitantes e turistas. Por ter nascido e vivido em uma metrópole, centro emissor e receptor de expressivo número de turistas e visitantes, os então conhecidos e desenvolvidos segmentos do turismo - corporativo, de eventos, sol e praia, eram-me muito familiares. Percorridos cerca de trinta anos de atuação em empresas aéreas, hotéis, agências de viagens, de *marketing* e eventos, pude observar as mudanças nas relações e em tudo que envolve a comercialização de produtos e serviços - e principalmente, as relações entre organizações e indivíduos que atuam direta ou indiretamente no turismo. Em uma de minhas incursões por esse complexo universo, durante a 6ª FEIRATUR – Feira Nacional de Turismo Rural (agosto de 2009), organizada pelo Instituto de Desenvolvimento do Turismo Rural (IDESTUR), tive a oportunidade de conhecer alguns participantes do Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul. Naquele momento, fiquei surpresa com a organização e a participação de tantas entidades visando ao fortalecimento do turismo nas áreas rurais de todo o estado.

Com a oportunidade de ingressar no curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, decidi recuperar as informações a respeito do grupo que tanto havia me chamado a atenção e estudá-lo, pois a linha de pesquisa escolhida (Turismo, Organizações e Sustentabilidade) oferecia suporte para o desenvolvimento do trabalho. Ao iniciar minha investigação, muitas questões relativas ao sucesso de uma rede interorganizacional e à política de regionalização do turismo, cuja eficiência poderia estar condicionada ao contexto cultural e social da região Sul, vieram à tona. As discussões a respeito do desenvolvimento regional do turismo, incluindo as relativas ao capital social e às organizações em redes, foram decisivas para que o estudo a respeito desse Grupo fosse realizado.

Conhecendo as razões que desencadearam esta pesquisa, podemos então prosseguir com a contextualização e a justificativa da temática aqui proposta.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Discussões relativas aos desafios, benefícios e ameaças ao desenvolvimento “sustentável” do turismo e a competição acirrada entre mercados turísticos e destinações com produtos similares são promovidas por diferentes áreas do conhecimento desde o final do século XX. Observam-se processos variantes e constantes entre homogeneização e diferenciação ocorrendo em todo o mundo, realidade esta que vem alterando a forma como localidades e até nações estruturam produtos turísticos e elaboram políticas que visam a sua ordenação.

As transformações econômicas observadas nas últimas décadas alteraram a forma de organização de muitas sociedades e, por conseguinte, a forma de organização das instituições. Com o intuito de se promover o desenvolvimento em todas as esferas de governança, a participação de outros agentes (que não os públicos) passa a ser expressamente estimulada em muitas políticas públicas, e em especial nas relativas ao turismo. Nesse novo cenário socioeconômico, as redes passaram a se configurar como uma nova arquitetura organizacional, facilitando a troca de informações e conhecimentos diversos, conclamando a participação da sociedade civil para as questões de interesse mútuo.

Em consonância ao proposto pela Organização Mundial de Turismo (OMT) e seguindo a tendência mundial, o Brasil passou gradativamente a adotar a política de descentralização de responsabilidade pelo desenvolvimento e sustentação do turismo, convocando diferentes atores à participação, com vistas à concretização de ações que proporcionassem condições de sustentabilidade econômica, social e ambiental. Assim, desde 2003, o Ministério do Turismo tenta estimular a sociedade, em diferentes setores (público, privado e terceiro setor) e níveis (federal, estadual e municipal), a participar dos processos de planejamento, gestão e organização da atividade, desempenhando papéis decisórios em nível local e regional.

Algumas das premissas dos Programas de Planejamento e Gestão da Regionalização e de Estruturação dos Segmentos Turísticos (que integram o Macroprograma de Regionalização<sup>1</sup>), atualmente em vigor, incluem o ordenamento e

---

<sup>1</sup> Define as regiões turísticas como estratégicas para fins de organização, planejamento e gestão do turismo (MTur, 2004).

a consolidação dos segmentos turísticos por meio da articulação e o fortalecimento de suas instâncias representativas; a formação de redes; a articulação intersetorial; a capacitação e o fortalecimento das instâncias de governança regional, sendo gradativamente concretizados através de grupos gestores, comitês consultivos, conselhos deliberativos, fóruns, entre outras formas compartilhadas de gestão. Os planos nacionais de turismo passam também a incentivar o fortalecimento das características (identidades) locais como fator de diferenciação dos produtos turísticos. Os 11 segmentos que representam tais características, com fins de organização da oferta nas 116 regiões turísticas organizadas institucionalmente são: Turismo Cultural, Turismo Rural, Ecoturismo, Turismo de Aventura, Turismo de Esportes, Turismo Náutico, Turismo de Saúde, Turismo de Pesca, Turismo de Estudos e Intercâmbio, Turismo de Negócios e Eventos, Turismo de Sol e Praia (BRASIL, 2007d).

O turismo rural, que vem se destacando no Brasil, tem forte apelo de resgate, preservação de costumes e valorização do modo de vida no campo, o que torna mais rica a oferta de nossos produtos e reafirma a identidade de muitas de nossas regiões.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

O estudo Panorama Empresarial do Turismo Rural 2010, realizado pelo Instituto de Desenvolvimento do Turismo Rural (IDESTUR), aponta que o segmento “turismo rural” é o que mais cresce no Brasil, cerca de 30% ao ano. Além de apresentar um crescimento acima da média mundial (6%, segundo a OMT), por ser uma atividade recente em nosso país, instiga pesquisadores que se propõem a compreender suas peculiaridades e dinâmicas (GUIA, 2010, p.5).

No estado do Rio Grande do Sul, a Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer do Estado coordena o Programa de Turismo Rural, que, dentre outras ações, prevê a otimização de suas estruturas, dos serviços e produtos oferecidos e a divulgação dos empreendimentos. Desde 2007, tais ações vêm sendo tratadas pelo Grupo Gestor de Turismo Rural, que é composto por instituições públicas, organizações



privadas e do terceiro setor. Os empreendedores rurais do estado passaram assim a ter um canal de comunicação facilitado, uma vez que há representação de todas as microrregiões turísticas no Grupo.

Muitos dos elementos trazidos pelas conceituações de redes, desenvolvimento regional e capital social eram passíveis de utilização para essa investigação (e serão abordados posteriormente). Procedeu-se, então, a um estudo preliminar na busca por trabalhos científicos publicados nos últimos dez anos que contemplassem turismo, capital social, governança, políticas públicas e redes, constantes nos bancos de dissertações e teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de São Paulo (USP), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Universidade Gama Filho, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Anhembi Morumbi e Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (UNESP).

Desse universo pesquisado, constatou-se a predominância da análise do capital social em redes compostas por organizações similares, como redes de fornecedores ou associações como elemento coadjuvante no desenvolvimento de vantagem competitiva e organizacional em áreas geográficas reduzidas ou em regiões contíguas, sobretudo, em municípios. Em apenas dois trabalhos pôde-se encontrar as temáticas “rede interorganizacional e turismo”, porém, apresentando características distintas das aqui propostas, a saber: Andrighi (2007) e Curtis (2008).

Andrighi (2007) analisou a destinação turística “Urubici”, em Santa Catarina, a partir da ótica de redes interorganizacionais e suas contribuições para a competitividade da localidade. No entanto, sua pesquisa demonstrou a inexistência desse tipo de organização na localidade. Curtis (2008) trata estabelecimentos hoteleiros das cidades de Canela e Gramado como uma rede interorganizacional, obtendo praticamente os mesmos resultados de Andrighi.

Os bancos de artigos científicos Scielo, *Sage*, *Emerald*, *Science Direct*, *Ciência e Opinião*, e periódicos *Revista Turismo – Visão e Ação*, *Gaia Scientia*, entre outros, apresentam tendências similares. As publicações provenientes de diferentes

países contemplam também grupos étnicos e situações em que o capital social é visto como potencial instrumento de combate à pobreza, ao preconceito e de fortalecimento empreendedor local. Este é o caso, por exemplo, de Mason e Beard (2008), que pesquisam a capacidade de comunidades em combater a pobreza na região de Oaxaca (México). O mesmo tema é foco dos estudos de Nel e McQuaid (2002), tendo como unidade de pesquisa a comunidade rural de Stutterheim, uma das mais pobres da África e que, após o colapso do regime do *apartheid*, passa a ser alvo de projetos de ONG's em prol do desenvolvimento da economia local, alguns deles incluindo o turismo. Já McGehee et al. (2009) estudam a percepção do capital social pelos *stakeholders* do turismo da região River Valley no estado americano da Virginia como fator vital para o sucesso da comunidade. A participação comunitária no planejamento do turismo como forma de garantir a sustentabilidade da atividade é o foco dos estudos de Okazaki (2008), que avalia um projeto de ecoturismo em uma comunidade indígena filipina, que acarretou em conflitos entre nativos e *stakeholders* não indígenas. O capital social e a promoção do desenvolvimento econômico em roteiros turísticos rurais foi abordado por Marques e Santos (2010), em uma pesquisa sobre duas rotas turísticas da Serra Gaúcha (Rota Vale dos Vinhedos e Rota dos Caminhos de Pedra) que contaram com o apoio do setor privado e do setor público em momentos (e de forma) distintos.

Nos trabalhos identificados nessa revisão, nenhum tinha como objeto de estudo uma rede interorganizacional composta pelos setores público, privado e o terceiro setor, que se dedicasse ao desenvolvimento ou fortalecimento de um segmento do turismo.

Outras formas de aglomeração, como *cluster* e Arranjo Produtivo Local (APL), foram descartadas nessa análise de publicações, dada a compreensão de que a constituição do Grupo Gestor não se deu em função da competição de destinos ou segmentos – característica de um *cluster* – *tampouco* pela produção de bens e serviços – como é característico de um APL. Ela se deu por um processo de colaboração. No entanto, tais formas serão abordadas em seção posterior.

A escolha do tema “rede interorganizacional” deu-se pelo fato de vir despertando um crescente “[...] interesse de acadêmicos, empresários e governantes, especialmente pela possibilidade de sustentar o desenvolvimento e a competitividade de empresas e regiões”, abrindo-se um leque de necessidades e

oportunidades de pesquisas e estudos para a comunidade acadêmica brasileira, conforme nos indica Verschoore e Balestrin (2006, p. 14).

A investigação proposta justificou-se pela inexistência de estudos sobre essa rede interorganizacional, reconhecida nacionalmente em seus primeiros anos de existência, o que pode auxiliar na compreensão do processo de fortalecimento do segmento turismo rural no Rio Grande do Sul, a partir das políticas de descentralização da gestão do turismo.

No processo de delimitação do problema, questões norteadoras emergiram: Em termos propositivos, o Grupo Gestor pode ser considerado como uma rede colaborativa? Em caso afirmativo, como vem sendo operacionalizada? Na prática de suas ações, o grupo atingiu o nível de maturidade de interação “rede colaborativa”?

Nesse contexto, o capital social poderia ser um importante recurso ao se pensar em desenvolvimento do segmento “turismo rural” nas regiões turísticas do Rio Grande do Sul, cujos elementos de natureza *soft* - “confiança”, “cooperação”, “normas”, “reciprocidade”, “comprometimento”, entre outros, são apontados como grandes influenciadores para a sustentação das redes colaborativas.

Assim, em acordo com essas fontes teóricas formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **Em que medida elementos advindos das teorias de rede colaborativa e de capital social poderiam contribuir para o conhecimento da dinâmica intra e inter-relacional do Grupo Gestor do Turismo Rural e indicar fatores facilitadores para sua continuidade, representatividade e fortalecimento?**

O presente estudo objetiva descrever analiticamente a trajetória de constituição e implementação do Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul na qualidade de uma rede interorganizacional, em termos propositivos e operacionais; a dinâmica intra e inter-relacional do mesmo sob a perspectiva do capital social, considerando-se elementos extraídos do modelo desenvolvido por Nahapiet e Ghoshal (1998); e o nível de maturidade de interação imprimido pelos agentes que o constituem - garantindo a prática das ações propostas através de uma colaboração efetiva, fundamentada no comprometimento para a solução de problemas, concordância com normas operacionais e uma base de confiança entre as organizações -, conforme a noção proposta por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

## 2 FONTES TEÓRICAS

Tendo como objetivo construir a fundamentação teórica, abordam-se, nesta seção, aspectos e tendências do planejamento do turismo, em nível mundial e nacional (brasileiro) a partir do primeiro decênio do século XXI. Prossegue-se com uma descrição do turismo rural, seu desenvolvimento no Brasil e a organização recente desse segmento no estado do Rio Grande do Sul, em conformidade com as políticas nacionais do turismo. Destacam-se ainda, nesse contexto, fragmentos de uma pesquisa sobre a oferta turística rural no estado e a descrição do Grupo Gestor do Turismo Rural. Na sequência, compõem o arcabouço teórico as noções de rede e suas diversas facetas e as de capital social, com destaque para o modelo de análise das três dimensões do capital social.

### 2.1 PLANEJAMENTO DO TURISMO

O relatório *Our Common Future*, elaborado pela *World Commission on Environment and Development* para a Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas, considerou que uma sociedade sustentável é aquela que atende “[...] às necessidades de hoje sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003 p.9). Esse mesmo relatório indicou que a prática do turismo sustentável deve considerar a preservação dos recursos naturais, históricos e culturais para o uso contínuo no presente e no futuro, evidenciando a tendência na adoção do planejamento (como ferramenta de desenvolvimento da atividade) pelos destinos turísticos em todo o mundo, de forma a se evitar problemas ambientais e sociais, otimizando os benefícios econômicos (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003).

O planejamento turístico no macronível, realizado por organizações internacionais como a Organização Mundial do Turismo (OMT) e o *World Travel and*

*Tourism Council* (WTTC), refere-se às políticas e padrões turísticos globais (e regionais) e à administração de pesquisas em nível mundial. Tais organizações têm como premissa a estimulação da cooperação, tanto entre países como entre o setor público e o privado (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003).

Em nível nacional, o planejamento envolve a política nacional do turismo, a organização estrutural da atividade, o acesso internacional ao país e à rede principal interna de transportes, a elaboração de programas, o estabelecimento de padrões de instalações e serviços, e o *marketing* turístico, entre outras atividades. Para o estudo proposto, interessa-nos especialmente o planejamento turístico em **nível regional**, que é elaborado pelos estados (como extensão do planejamento nacional) e devidamente adequado ao seu raio de ação. Uma vez que a Organização defende a integração, o planejamento local refletiria as diretrizes de todos os outros níveis e ainda seria responsável pelas iniciativas de desenvolvimento do setor turístico (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003).

Além dos planos gerais, a OMT recomenda estudos que incluam pesquisas de marketing, impactos ambientais, socioculturais e econômicos da atividade, para o aperfeiçoamento de produtos e serviços nos diversos segmentos do turismo e de segmentos por ele influenciados. Por fim, recomenda que em cada nível (nacional, regional) se tome a iniciativa de desenvolver o seu setor turístico (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003).

### 2.1.1 Políticas nacionais de turismo e o turismo rural

Considerando-se a linha do tempo referente ao desenvolvimento do turismo no Brasil, observa-se que, antes de 1985, o país possuía políticas insípidas, voltadas mais à divulgação da imagem no exterior e a financiamentos para o desenvolvimento de infraestrutura interna. Após esse ano é que, segundo Carvalho (2009), propõe-se a Política Nacional de Turismo, homologada pelo Conselho Nacional de Turismo (CNTUR).

Lançado pela OMT, em 1993, o “Manual para Planejadores Locais” se firmou como um programa inédito na América Latina, o primeiro a ser publicado em

português pela entidade. Este teria posteriormente originado o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (CARVALHO, 2009).

Em 1994, passados dois anos da criação do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, câmaras setoriais elaboraram as “Diretrizes para uma Política Nacional de Turismo” que enfatizavam o desenvolvimento da atividade com base em segmentos de mercado, entre eles, o turismo rural.

Com a criação, em 1995, do Ministério do Esporte e Turismo (vinculado à EMBRATUR) e a adoção de uma nova política nacional, foi lançado o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), considerado por Carvalho (2009) como o melhor programa direcionado ao desenvolvimento da atividade no país. Dentre as principais macroestratégias dessa Política Nacional de Turismo destacam-se a descentralização da gestão turística por intermédio do fortalecimento dos órgãos delegados estaduais, a municipalização do turismo e a terceirização de atividades para o setor privado. Desse modo, “acreditava-se que o turismo municipal impulsionaria o turismo estadual e, conseqüentemente, fortaleceria o destino turístico Brasil” (GOMES, 2008, p.18).

O PNMT, que tinha como característica o planejamento participativo, promoveu a realização de oficinas em 600 municípios com potencial turístico, incluindo o setor público, privado e comunidades locais, com o objetivo de conscientizá-los da importância do turismo e estimular a organização local da atividade. As oficinas serviram também para a capacitação profissional, objetivando a realização de estudos e inventários para a formatação de produtos (Gomes, 2008; Carvalho, 2009).

A partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo, adotou-se o mesmo princípio de gestão descentralizada com vistas ao desenvolvimento regional das políticas anteriores, porém enfatizando a inclusão social, a geração de renda e de emprego. Nesse ano foi lançado o Plano Nacional de Turismo (PNT), que tinha como núcleo básico o Ministério do Turismo, o Conselho Nacional de Turismo e o Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo; e, como colaboradoras, as organizações estaduais e municipais, tanto públicas como privadas e do terceiro setor (CARVALHO, 2009). O então Ministro do Turismo, Walfrido Mares Guia, na mensagem de apresentação da Política Nacional de Turismo 2003-2007, considerava que as metas propostas requeriam “entusiasmo e

determinação” e que somente seria possível atingi-las “[...] por meio de um esforço conjunto entre agentes públicos e privados para solidificar uma estrutura turística integrada e duradoura, baseada na força das *Parcerias e na Gestão Descentralizada*” (BRASIL, 2003, p.10).

Nesse PNT, registrou-se a preocupação com relação à falta de articulação entre os setores governamentais, o que gerou uma série de políticas desencontradas e ações sobrepostas (consequentemente o desperdício de recursos), e a falta de articulação entre os setores público e privado. Essa situação dificultava a própria avaliação dos resultados das políticas e planos destinados ao setor. Além disso, confirmava que o país carecia de informações, dados e pesquisas sobre o turismo, de qualificação profissional, de um processo de estruturação da cadeia produtiva, que entre outros fatores, impactavam a qualidade e a competitividade do produto turístico brasileiro (BRASIL, 2003, p.17).

Os macroprogramas desse plano foram elaborados em conjunto com as câmaras temáticas e tinham por objetivo “[...] resolver os problemas e obstáculos que impediam o crescimento do turismo” (BRASIL, 2003, p.32). Os temas deles constantes foram selecionados pelo seu potencial de contribuição para atingir os compromissos e metas estabelecidas (BRASIL, 2007d). E é nesse contexto que o segmento “turismo rural” foi explorado no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural) com o propósito de promover a estruturação, o ordenamento e a diversificação da oferta turística.

Nesse período, o governo federal passou a dar grande destaque à economia de base familiar, e o Programa de Regionalização, que tinha como referencial o território (como espaço e lugar de interação do homem com o ambiente), vinha ao encontro da idéia central daquela administração. A promoção de diferentes segmentos do turismo e, em especial do turismo rural, poderia auxiliar na diversificação das atividades de Arranjos Produtivos Locais (APL), tendo como pano de fundo a melhoria das condições de vida em regiões menos favorecidas, gerada a partir da parceria e da cooperação. Seria através da articulação entre agentes governamentais em parceria com outros setores que, segundo o Ministério, o turismo rural seria fortalecido (BRASIL, 2004, p.16).

As Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural foram lançadas (em complemento ao PNT 2003–2007) com objetivo de orientar a organização do segmento a partir do município, porém sob a coordenação estadual. Novamente observamos a importância da participação de diversos atores no desenvolvimento (associações, cooperativas, colegiados do turismo, instituições de ensino e pesquisa, e organizações do Sistema “S”<sup>2</sup>). Para o governo, a partir desse novo arranjo institucional participativo é que deveriam ser identificados setores e atores para a consolidação de grupos representativos e constituídas as redes de parceiros em diferentes níveis e núcleos de atuação, na tentativa de garantir a fluência permanente de informações e o planejamento integrado (BRASIL, 2004).

Considera-se pertinente destacar aqui algumas dessas diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural, no intuito de vislumbrar seus respectivos desdobramentos nas ações adotadas na instância estadual e por consequência, pelo Grupo Gestor do Turismo Rural.

A primeira diretriz referia-se ao ordenamento e recomendava a identificação e o desenvolvimento de estudos comparados das legislações pertinentes; a promoção de discussões e debates intersetoriais, institucionais com participação de outros atores envolvidos com o turismo rural; o estabelecimento de normas, regras e procedimentos, incluindo a normatização dos equipamentos da oferta para que o consumidor pudesse confiar na qualidade de produtos e serviços e também evitar conflitos legais; o levantamento, a classificação dos empreendimentos e prestadores de serviços, resultando num cadastro nacional; e a identificação da demanda na tentativa de se atender as expectativas dos consumidores e tornar eficientes as ações de estruturação, promoção e comercialização.

A segunda diretriz tratava da informação e da comunicação como forma de disseminar e compartilhar conhecimento, considerando a capacidade de entendimento dos diversos atores, o que, teoricamente, beneficiaria a compreensão de procedimentos, ações e peculiaridades de todas as esferas de atuação.

---

<sup>2</sup> Composto por organizações criadas pelos setores produtivos (da agricultura, comércio, indústria, transportes e cooperativas) com a finalidade de qualificar e promover o bem-estar social de seus trabalhadores. Fazem parte dele: Instituto Euvaldo Lodi - IEL, Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas - SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes - SENAT, Serviço Social do Comércio - SESC, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, Serviço Social da Indústria - SESI e Serviço Social de Transportes - SEST.



A terceira, conforme pontuava o Ministério, deveria ser especialmente considerada como um fator preliminar. Para ele, as principais ações bem-sucedidas no desenvolvimento do turismo no mundo estavam respaldadas por importantes alianças (BRASIL, 2004, p.17). Essa diretriz fomentava a articulação a partir das bases locais que, por intermédio de instituições regionais e estaduais, chegariam à representação nacional. Também estimulava a criação e o fortalecimento das organizações representativas do segmento, evidenciando que somente a união de todos os envolvidos (trabalhando pelos interesses comuns, atuando como reguladores da atividade, partilhando serviços, informações e tecnologias) promoveria o desenvolvimento ordenado. Essa diretriz priorizava ainda o estabelecimento de convênios, acordos e parcerias, no intuito de facilitar a concretização das ações e unir recursos das instituições em todos os âmbitos e setores.

O incentivo de cooperação técnica e financeira era tratado na quarta diretriz. Além de fomentar o apoio aos pequenos e microempreendedores, no que diz respeito ao crédito diferenciado para locação em infraestrutura, apontava para a necessidade da simplificação dos mecanismos de sua concessão. Outra questão ali tratada referia-se às estratégias e ações para a promoção e comercialização dos produtos e serviços turísticos rurais (incluindo roteiros), que exigia novamente o planejamento e o desenvolvimento de forma integrada e regionalizada, que considerasse peculiaridades e características locais e as limitações para o acolhimento de pessoas, como forma de prestar um atendimento personalizado, de qualidade e tipicamente familiar.

No sentido de promover a prestação de serviços de qualidade, a quinta diretriz destacava a importância da capacitação (preparação de agentes e atores), considerando as diferentes necessidades que os empreendimentos e APLs pudessem apresentar. A elaboração conjunta de políticas, programas, planos e projetos específicos de profissionalização, bem como métodos e parcerias, deveriam ser colocados em prática para que a capacitação ocorresse de forma organizada, em conjunto, evitando sobreposições e falhas. Isso implicaria também a avaliação dos mesmos. Acreditava-se que a capacitação profissional, proporcionada de forma constante, auxiliaria a sustentação e a competitividade dos empreendimentos, colocando empreendedores a par de tendências, novas técnicas e tecnologias. Os

atores deveriam apoiar e promover eventos locais, regionais, nacionais e internacionais como forma de divulgação dos serviços e produtos de suas regiões.

Ao mesmo tempo em que se incentivava a identificação das necessidades locais, era necessária a motivação das comunidades para a participação. A sexta diretiva, nesse sentido, previa o apontamento dos territórios com vocação para o turismo rural e a realização de ações para o engajamento dos diferentes atores no planejamento e desenvolvimento da atividade em nível local.

Esse planejamento incluía, na sétima diretriz, o mapeamento regional das necessidades de infraestrutura, a identificação das responsabilidades e competências dos envolvidos e a implantação de infraestrutura (BRASIL, 2004).

A visão de que o turismo brasileiro devesse se configurar por sua diversidade e brasilidade teve destaque no plano seguinte, o PNT 2007-2010, que também trazia no título a intenção de fazer da atividade uma ferramenta de desenvolvimento sustentável – Uma Viagem de Inclusão (social, que gerasse trabalho, renda, incluindo o turismo como produto de consumo de todos os brasileiros). Garantia-se assim a proposta de uma gestão descentralizada e participativa. Os programas deste plano se referiam à estruturação dos destinos - promovendo a diversificação e qualificação dos produtos turísticos nacionais, apoiando a recuperação e adequação de infraestrutura e de equipamentos; a qualificação do mercado de trabalho de toda a cadeia produtiva do turismo; o aumento do tempo de estadia dos turistas nos destinos; e a consolidação de um sistema de informações turísticas que possibilitasse o monitoramento dos impactos da atividade, facilitando o planejamento futuro.

Um fato que chama a atenção é a reiteração do modelo de gestão (Figura 1), que, segundo o Ministério, vinha “[...] fomentando a consolidação de uma rede de entidades e instituições” em todo o país, “[...] envolvendo o poder público, nas três esferas de governo, a iniciativa privada e o terceiro setor”, promovendo várias discussões a respeito da Política Nacional do Turismo e seus desdobramentos (BRASIL, 2007d, p.21). Conforme é demonstrado no diagnóstico do PNT 2007-2010, a gestão descentralizada e participativa vinha mobilizando atores por meio de instituições representativas do turismo (integrantes do Conselho Nacional de Turismo, Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo, Fóruns e Conselhos Estaduais de Turismo) em todo o território nacional, chegando a contar

com 1.358 representantes diretos, 12.000 indiretos, todos vinculados às instituições públicas e entidades privadas relacionadas ao turismo. No quadro de participação, o Rio Grande do Sul era representado por 32 organizações públicas e por 43 organizações privadas (BRASIL, 2007d).

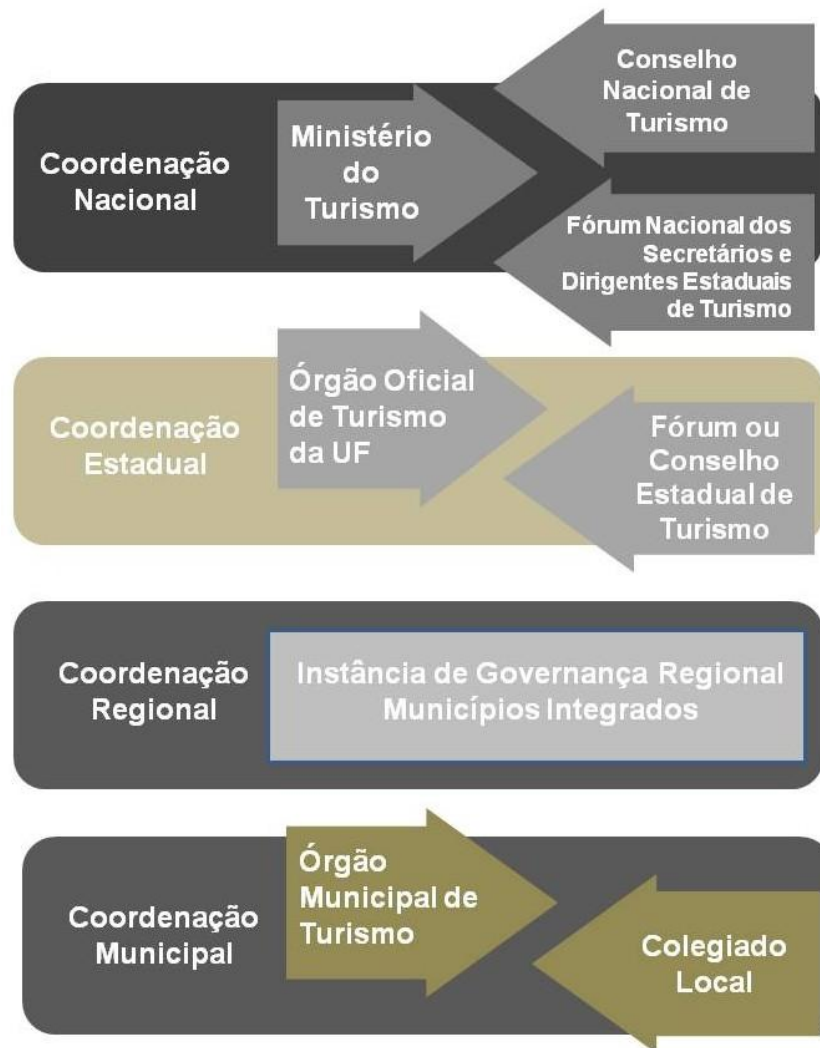


Figura 1 - Estrutura de Coordenação da Gestão Descentralizada  
Fonte: Brasil (2007d)

Gomes (2008, p.20) indica-nos que, a partir desse plano, os “[...] estados que ainda não haviam despertado para a importância da regionalização [...]” passam a percebê-la. Porém, aqueles cujo planejamento já se dava de forma regionalizada puderam contar com maior apoio para a concretização de suas ações.

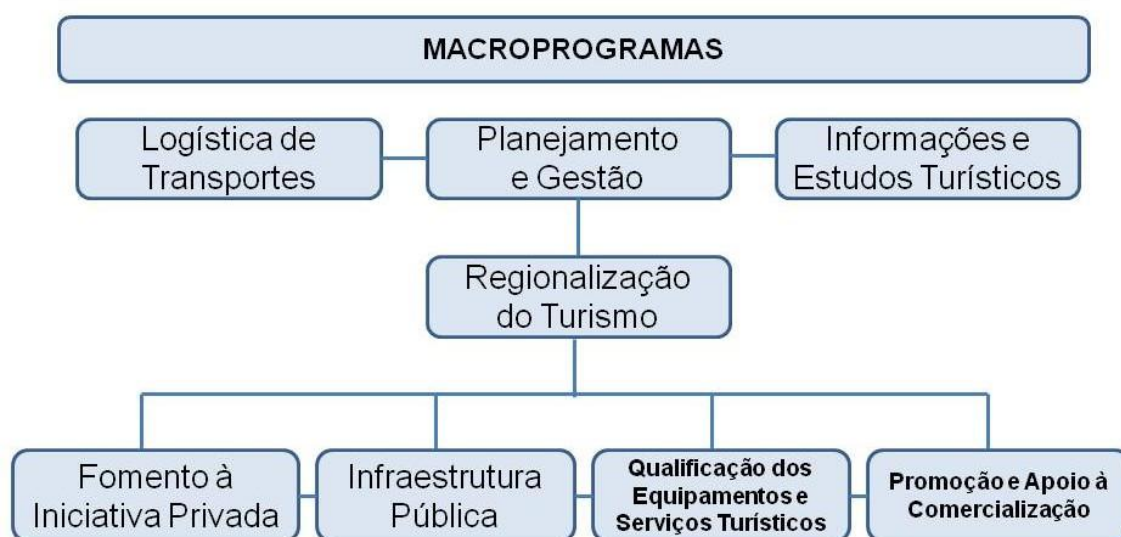


Figura 2 – Organograma dos Macroprogramas do Plano Nacional de Turismo 2007/2010  
Fonte: Brasil (2007d)

Além do caráter da gestão e da mobilização dos atores em redes, julga-se válido destacar alguns aspectos do Macroprograma de Regionalização do Turismo (Figura 2), incluindo peculiaridades dos programas de Planejamento e Gestão da Regionalização, e de Estruturação dos Segmentos Turísticos, por tratarem diretamente da organização dos segmentos da atividade turística, entre eles o turismo rural.

O Macroprograma de Regionalização do Turismo foi demarcado pela segmentação da oferta e da demanda como forma de facilitar a organização, o planejamento e ações referentes à atividade turística. Isso significou a concepção de roteiros, destinos e produtos que refletissem uma identidade regional, uma oferta que se destacasse pela originalidade e qualidade da produção associada ao turismo, de caráter “[...] artesanal, industrial e agropecuária local, capaz de agregar valor ao produto turístico” (BRASIL, 2007d, p.67).

Intencionava-se a partir desse PNT a construção de uma rede de relações densa, de caráter integrador e estimulador para o fortalecimento das regiões. Através do processo de regionalização, o governo viabilizou a formação da Rede Nacional de Regionalização do Turismo, com o objetivo de potencializar os benefícios da atividade para comunidades e suas regiões, integrar e incentivar os APLs do turismo, dinamizando toda sua economia.

O Programa de Planejamento e Gestão da Regionalização previa, além das articulações, a realização de oficinas e reuniões para a sensibilização e mobilização dos atores, e a proposição de seu envolvimento na elaboração e implantação dos planejamentos estratégicos regionais. Em 2007, sob a gestão de Marta Suplicy, o Ministério do Turismo lança uma coleção de 13 cadernos que incluíam as várias etapas do processo. Cada caderno referia-se a um Módulo Operacional do programa, sendo quatro deles auxiliares para a implantação desses módulos. Um desses tratava da formação de redes e suas dinâmicas, conforme demonstrado no Quadro 1.

I	Subsidio	Introdução à Regionalização do Turismo
II	Módulo Operacional 1	Sensibilização
III	Módulo Operacional 2	Mobilização
IV	Módulo Operacional 3	Institucionalização da Instância de Governança Regional
V	Módulo Operacional 4	Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional
VI	Módulo Operacional 5	Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional
VII	Módulo Operacional 6	Sistema de Informações Turísticas do Programa
VIII	Módulo Operacional 7	Roteirização Turística
IX	Módulo Operacional 8	Promoção e Apoio à Comercialização;
X	Módulo Operacional 9	Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa;
XI	Subsidio	Ação Municipal para a Regionalização do Turismo
XII	Subsidio	Formação de Redes
XIII	Subsidio	Turismo e Sustentabilidade.

Quadro 1 - Cadernos do Programa de Regionalização do Turismo (2007)  
Fonte: Acervo pessoal

O Programa de Estruturação dos Segmentos Turísticos antevia a estruturação de produtos e a consolidação de roteiros e destinos regionais. Entre os segmentos nele caracterizados, estava o turismo rural<sup>3</sup>. Além da ordenação e a consolidação desse, o programa propunha a articulação, a padronização de referência conceitual e o fortalecimento de instâncias representativas. A articulação teria como objetivo promover a integração, a cooperação e o comprometimento dos atores locais, garantindo, assim, um maior empenho em se desenvolver atividades sustentáveis nos âmbitos social, econômico e ambiental.

<sup>3</sup> Caderno Marcos Conceituais (2006)

Os programas passaram a ser coordenados e efetivados por meio da institucionalização de instâncias de governança regionais (organização com participação do poder público, empresas privadas, sociedade civil dos municípios turísticos). Tais instâncias apresentavam (e apresentam ainda) estrutura e caráter jurídico diferenciados - redes, fóruns, conselhos, associações, comitês, consórcio ou outro tipo de colegiado, agindo em âmbito municipal, estadual e nacional (BRASIL, 2007d, p.68).

Observa-se, até este ponto, que ambos os planos<sup>4</sup> prenunciavam a intenção de se desenvolver novas formas de coordenação (não somente setoriais) e com isso provocar o desenvolvimento de caráter endógeno, integrativo e participativo (cujas ações possibilitariam a superação ou minimização dos impactos negativos causados pela atividade turística), “[...] permanente e duradouro para as regiões” (BRASIL, 2007d, p.67).

Para a concretização das diretrizes, os atores passaram a se responsabilizar pela confecção de planos estratégicos visando à otimização de recursos materiais, financeiros e humanos através de ações coordenadas (evitando-se a sobreposição ou ausência delas). Uma implicação dessa articulação era o fornecimento de dados, informações e elementos que pudessem contribuir para o planejamento, reduzindo entraves à atividade turística em suas regiões e promovendo a inclusão social e econômica. Intencionava-se que a inclusão da sociedade nesse processo assegurasse seu “[...] papel de protagonista ao longo do processo de desenvolvimento socioeconômico de sua região – o que diz respeito diretamente à preservação de seu modo de vida e de suas tradições” (BRASIL, 2007b, p.14). Previa-se que sendo resultado de um planejamento participativo, o turismo pudesse significar uma atividade economicamente rentável para as comunidades como um todo, ser uma geradora de desenvolvimento.

Essa articulação, tendo em vista o meio rural (não especificamente do turismo), já era defendida publicamente mesmo antes de o governo adotá-la em 2003. Veiga (2002), em sua obra “Cidades Imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula”, evidenciou a necessidade de se elaborar um plano estratégico de desenvolvimento sustentável para o Brasil, com diretrizes, objetivos e metas, que favorecesse a sinergia entre os três setores da economia (primário, secundário e

---

<sup>4</sup> 2003-2007 e 2007-2010

terciário) e que promovesse o empreendedorismo, revelando que esse plano só poderia exercer uma influência positiva se ocorressem articulações locais com os demais municípios da microrregião. O autor afirmava que o rural era necessariamente territorial, e não setorial como os programas governamentais tratavam, o que implicava em uma “[...] articulação horizontal das intervenções” (VEIGA, 2002, p. 49).

A política adotada pelo Ministério do Turismo, refletindo o posicionamento de toda a administração federal com relação ao espaço rural, acabou provocando reações em todo o território nacional. Ao estudar a rede dos circuitos turísticos de Minas Gerais, Gomes (2008, p.65) observou um aumento na frequência (e a diminuição de custos) das transações entre os agentes regionais, demonstrando que eles haviam percebido “[...] no desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, uma oportunidade dentro da rede para explorar novos mercados e agregar valor aos seus produtos”. Essa rede propiciou também a troca de informação e a redução das incertezas dos agentes envolvidos, despertando neles a necessidade de atuar em conjunto (mesmo não tendo adquirido tal consciência, sabiam que havia uma forma de se trabalhar melhor). A política de circuitos turísticos de Minas Gerais criou uma estrutura de governança (representada pelas associações gestoras dos circuitos), que permitiu o desenvolvimento do espírito de cooperação, “[...] reduzindo a racionalidade limitada e o oportunismo” (GOMES, 2008, p.71).

Reconhecido como um segmento importante para o desenvolvimento regional, o turismo rural passa a ser alvo de diversas ações governamentais por todo o território nacional.

### 2.1.2 Turismo rural

A literatura sobre o desenvolvimento do turismo rural refere-se historicamente à Europa, sendo registrada sua prática na Suíça e na Áustria no final do século XIX, quando já se observava a locação de quartos como complemento de renda de famílias a fim de se garantir a continuação da agricultura. Cavaco (1999) evidencia que o espaço rural não corresponde a um destino propriamente novo, uma vez que

as migrações de férias e para convalescência ocorreram durante séculos, revelando as relações cidade/campo. A França destaca-se pela precocidade do desenvolvimento do turismo rural (início do século XX e oficialmente a partir da década de 1950 - “*Gîtes de France*”) pela diversidade da oferta e pelo volume de acomodações - em 1996 o país contava com trinta e cinco mil *gîtes* – apartamentos ou casas rurais disponíveis para locação, com serviços variados e assistência dos proprietários (CAVACO, 1999; ROQUE, 2001). Apesar dessa afirmação, Roque indica que as atividades turísticas no espaço rural teriam se originado na Alemanha por volta de 1850.

À parte das divergências com relação à sua origem, o desenvolvimento das atividades no espaço rural europeu se deveu à adoção de tecnologia, a uma série de políticas que contribuíram para a regulação do êxodo rural e ao monitoramento do processo de transformação de atividades exclusivamente agrícolas para as não-agrícolas (denominada pluriatividade), demonstrando que a “[...] ruralidade não é mais sinônimo de atraso”, como pode ser observado nas comunidades rurais no Primeiro Mundo - as dedicadas ao setor terciário são as que apresentam expansão na geração de renda (VEIGA, 2002, p.130). Contrapondo a essa situação, em muitas áreas onde o turismo foi introduzido, as atividades primárias tradicionais tinham sua prioridade estabelecida há longo tempo, tanto em termos de importância econômica como por estarem frequentemente intrincadas com os padrões culturais e comportamentais, o que gerou uma competição direta entre as atividades (BUTLER, 2002, p.89).

As áreas mais apreciadas para a prática do turismo rural na Europa, além das tradicionais, são frequentemente as mais pobres e vulneráveis física e socialmente. Cavaco (1999) alerta-nos que a modernização dessas em detrimento do turismo, aliada a uma clientela e a agentes ativos do desenvolvimento local mal informados, ou educados e visando à rentabilidade econômica imediata, pode causar a perda da geodiversidade e enfraquecer seu potencial turístico, podendo levar ao artificialismo da arquitetura, à banalização da cultura e da produção agroalimentar. Apesar disso, a diversidade dos alojamentos oferecidos na Europa vem crescendo, traduzindo-se em “[...] pousadas rurais, campings em fazendas, albergues do campo, casas familiares de férias (*Maison Familiales de Vacances* – MFV), vilarejos de férias (*Villages, vacances, familles* – VVF), estações verdes” (BOYER, 2003,



p.56). A oferta de alojamento foi se adaptando à demanda, pois “[...] o mundo rural não dispunha tradicionalmente de equipamentos hoteleiros, e similar significativo e adequado” (CAVACO, 1999, p.116). As propriedades passaram a se diversificar e se especializar ao mesmo tempo, e assim como ocorre no Brasil, os empreendedores europeus interessaram-se pela criação de equipamentos complementares à hospedagem, atividades de lazer e programas especiais dirigidos a passantes e visitantes.

Às formas alternativas de turismo, foi englobado o turismo rural, que evoca as características do território onde decorre, certa qualidade em termos de nível de demanda e que não se caracteriza como um turismo de natureza social, porém não muito custoso. Pelas motivações dos praticantes, “[...] é um turismo de espaços naturais, particularmente humanizados, ativo ou apenas contemplativo” (CAVACO, 1999, p.109).

Na Europa, em meados dos anos 90, o turismo rural “cruza” com o ecoturismo ou turismo ecológico, recorda Cavaco (1999, p. 107), afirmando que em ambos os segmentos de mercado ocorreria uma expansão da procura turística e que a demanda tenderia a aumentar com a inclusão de praticantes com idade mais avançada, com férias mais fragmentadas e condições para viagens individualizadas.

Julga-se relevante destacar que a conceituação de turismo rural é imprecisa e vem sido debatida com frequência pelos pesquisadores. As definições desse segmento seguem basicamente duas tendências. A primeira baseia-se nos elementos que compõem a oferta (agroturismo, turismo verde, de caça) e a segunda, na distribuição dos rendimentos gerados pelas atividades turísticas, recebidos pelos agricultores e comunidades rurais (agroturismo, turismo rural e turismo em áreas rurais), segundo aponta-nos Graziano, Vilarinho e Dale (2004, p. 16). Esses autores utilizam o termo agroturismo e turismo rural como sinônimos.

O rural, agora inserido no contexto da globalização e dos efeitos da comercialização de produtos turísticos, renova-se, haja vista as tecnologias (de comunicação, geração de energia, tratamento de resíduos, equipamentos) aplicadas em algumas propriedades, inclusive brasileiras, como a gaúcha Quinta da Estância Grande (primeira fazenda *carbon free* do Brasil), e as técnicas de marketing utilizadas para a captação de clientes (uso de mídia eletrônica, participação em feiras e eventos, material de divulgação).

### 2.1.3 Fragmentos do desenvolvimento do turismo rural no Brasil

Esta seção trata de parte da história do turismo rural no país como uma forma introdutória aos trabalhos do Grupo Gestor. No entanto, antes de explorar a evolução desse segmento turístico no Brasil, crê-se relevante considerar duas observações.

A primeira, é que para efeito deste estudo, optou-se pela adoção do conceito elaborado pelo Ministério do Turismo, que considera o turismo rural como

o conjunto das atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometidas com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade (BRASIL, 2004, p.11).

A segunda refere-se aos estudos do economista José Eli da Veiga (2002, p. 65) que, utilizando-se dos parâmetros estabelecidos pela *Organisation de Coopération et de Développement Économiques* – OCDE, alerta-nos para o fato de nosso país ser essencialmente rural (uma vez que mais da metade da população vive em áreas com densidade demográfica inferior a 150 habitantes por quilômetro quadrado). Assim, apenas “[...] 411 dos 5.507 municípios brasileiros existentes em 2000 seriam considerados urbanos”. Segundo esse autor, as regiões apresentam espaços rurais e concentrações urbanas em proporções diferentes, sendo importante (ou útil) a identificação dos estilos de desenvolvimento mais recorrentes em cada um dos tipos regionais (essencialmente rural, relativamente rural e essencialmente urbano), pois há lugares cujas chances de desenvolvimento estão no oferecimento de serviços, principalmente aos consumidores de alta renda que são atraídos pelas riquezas naturais. Daí a dependência dessas áreas de nichos de mercados locais ou regionais, configurados não apenas por visitantes, mas também por residentes temporários.

A tradição da hospitalidade rural brasileira tem suas raízes na colonização do país, porém, há poucas décadas é que podemos considerar a visita e o acolhimento de turistas nas propriedades rurais uma atividade econômica. Sendo considerado um segmento promissor tanto pelo setor público como pelo privado, o turismo no meio rural é uma alternativa de substituição viável às áreas turísticas em processo de saturação (BENI, 2006).

A literatura em geral indica-nos (como marco do planejamento do desenvolvimento do turismo rural) que é na metade da década de 1980 que surge o primeiro polo turístico rural do país, uma iniciativa do governo municipal de Lages (SC) e do setor privado local. Essa experiência foi uma alternativa ao aproveitamento das estruturas das fazendas de criação de gado de corte e leiteiro (GRAZIANO DA SILVA; VILARINHO; DALE, 2004, p.36). Tulik (2003) revela que, pelo seu pioneirismo, Lages é considerada a “Capital Nacional do Turismo Rural”, e, apesar do segmento chamar a atenção de outras regiões brasileiras, os núcleos mais atuantes acabaram se concentrando nas regiões sul e sudeste. A partir de 1983, o turismo rural passou a ser uma atração nas fazendas-pousadas de Lavras do Sul (RS), propagando-se daí rapidamente pelo país (GRAZIANO DA SILVA; VILARINHO; DALE, 2004; ROQUE, 2001).

Doze anos mais tarde, a região pioneira já contava com mais de uma dezena de propriedades envolvidas com o turismo, o que proporcionou o seu credenciamento como projeto piloto do turismo rural no país, levando à Embratur (então denominada Empresa Brasileira de Turismo) a aceitar oficialmente o segmento no Programa Nacional de Municipalização e Interiorização do Turismo (ZIMMERMANN, 1996). Carlos Solera, ex-presidente da Associação Brasileira de Turismo Rural (ABRATURR), lembra que o início oficial da atividade em Lages se deu a partir do “[...] funcionamento das primeiras quatro fazendas nesse novo segmento econômico”, que contaram, desde o início, com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que atuou como “[...] entidade estimuladora para a nova atividade” (SOLERA, 2010, p.1). Em 1994, é criada a Associação Brasileira de Turismo Rural – ABRATURR, em Lages SC.

Apresentando uma demanda crescente, e assim requerendo um conjunto de regras e preceitos à operacionalização da atividade, é lançado pela EMBRATUR em 1994, o Manual Operacional do Turismo Rural, que sugeria modelos de gestão (GRAZIANO DA SILVA, VILARINHO; DALE, 2004, p. 56).

Tulik (2003) aponta que o desenvolvimento da atividade no país ocorreu de modo pontual, particularizado, apresentando diferentes características e conforme o interesse de proprietários mais atuantes, o que gerou a necessidade de seu ordenamento e da elaboração de diretrizes nacionais. Assim, ocorreram, a partir de 1998, as Oficinas de Planejamento para subsidiar o Plano Nacional de Turismo

Rural, além de debates, *workshops* e seminários, promovidas pela Embratur em conjunto com outras instituições, como o Ministério da Agricultura, em várias localidades do país (TULIK, 2003; GRAZIANO DA SILVA, VILARINHO, 2004; DALE, 2004).

Organizações em diversas regiões brasileiras passaram a se mobilizar em prol do desenvolvimento do turismo em espaço rural. Chama-nos a atenção o Fórum Mineiro do Turismo Rural que, segundo o relato da analista do SEBRAE-MG, Monica Castro (2010), foi extinto em 2005 por desejo de empreendedores rurais (e que, por falta de informações, não pode ser detalhado neste estudo).

Com a criação do Ministério do Turismo em 2003 e a adoção de uma nova política nacional, o Programa de Estruturação dos Segmentos Turísticos passa a estabelecer diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural no país de forma mais intensiva. A instauração do Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul em 2007, a exemplo do Fórum Mineiro, traz de volta à discussão os resultados de uma iniciativa “coletiva” determinada a promover o fortalecimento da atividade.

O crescimento do turismo rural é resultante de um lado da “[...] necessidade que o produtor rural tem de diversificar sua fonte de renda e de agregar valor aos seus produtos” e, por outro, da “[...] vontade dos moradores urbanos de reencontrar suas raízes, de conviver com a natureza, com os modos de vida, tradições, costumes e com as formas de produção das populações do interior” (BRASIL, 2004, p.6). Conforme Solera (2010, p.1), o número de empreendimentos envolvidos de alguma forma com o turismo rural já atingiria aproximadamente 15 mil propriedades, apontando que esse seria o segmento turístico que vem apresentando maior nível de crescimento brasileiro.

#### 2.1.4 A organização recente do turismo rural gaúcho em conformidade com a política nacional

O governo do Rio Grande do Sul passou a adotar uma política direcionada ao segmento “turismo rural” a partir de 1994, atuando principalmente na criação de rotas e roteiros. As rotas rurais uniam municípios próximos por suas características

marcantes (colonização italiana, alemã) e também pelos produtos locais (uva e vinho), “[...] apoiando o surgimento das ‘fazendas-pousadas’, na região pecuarista da Campanha Gaúcha” (ROQUE, 2001, p.34).

Em 2006, no entanto, a SETUR observou um crescimento pela busca de orientação por parte de empreendedores rurais interessados em atuar no turismo, constatando a necessidade de ordenamento do setor. É nesse ano que se cria sucursal da Associação Brasileira de Turismo Rural no Rio Grande do Sul.

Nesse mesmo período, cumprindo a agenda do Programa de Regionalização – Roteiros do Brasil, foi realizada uma oficina objetivando a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Rural (RIO GRANDE DO SUL, 2007). O Plano, válido para o período 2007-2010, seria o instrumento norteador do processo de estruturação, ordenamento e desenvolvimento do segmento. Elaborado pelo Grupo Gestor do Turismo Rural, foi dividido em quatro eixos e suas seções possuíam diretrizes e estratégias que envolviam “[...] a Sociedade Civil, o Poder Público e a Iniciativa Privada, com ênfase na participação das Associações, das Cooperativas, das Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão, do Sistema “S” e do Fórum Estadual de Turismo (RIO GRANDE DO SUL, 2007b).

É importante aqui salientar que, para o Ministério do Turismo, o desenvolvimento do turismo regional depende desses planos para sistematizar e integrar as ações que podem resultar em efeitos e benefícios socioeconômicos e ambientais. Também, que a participação de diversos atores é importante para a construção de um plano de desenvolvimento turístico concreto, uma vez que convoca ao comprometimento e à cumplicidade dos envolvidos. O trabalho participativo, assim, permite a superação de problemas decorrentes das desigualdades (étnicas, sociais, culturais, históricas e econômicas) e possibilita a atuação responsável da sociedade civil e do poder público (BRASIL, 2007b).

Participaram da elaboração do Plano Estratégico 2007-2010, os seguintes integrantes do Grupo Gestor do Turismo Rural:

1. Secretaria Estadual do Turismo, Esporte e Lazer (SETUR);
2. Representantes Regionais: Região Central; Costa Doce; Serra Gaúcha; Missões; Pampa Gaúcho; Vales; Grande Porto Alegre; Litoral Norte Gaúcho;
3. Escritório Porto Alegre Turismo;

4. Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER);
5. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR);
6. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC);
7. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
8. Associação Brasileira de Turismo Rural-RS (ABRATURR-RS);
9. Fazenda Quinta da Estância Grande (como representante dos empreendedores);

No dia 26 de novembro de 2007, a Lei Estadual nº 12.845, instituindo a Política de Fomento ao Turismo Rural é aprovada na Assembléia Legislativa, “[...] com a finalidade de promover ações relativas ao planejamento e ao fomento do turismo rural” (RIO GRANDE DO SUL, 2007) e com os seguintes objetivos:

- I - criar condições para a manutenção e permanência da população no meio rural;
- II - agregar valor aos produtos rurais e estimular o contato direto entre o produtor e o consumidor final;
- III - integrar o campo e a cidade estimulando a troca de valores culturais;
- IV - promover o conhecimento e a compreensão sobre o meio ambiente focado em sua preservação e no seu uso racional;
- V - preservar as características culturais e sociais do trabalho no meio rural;
- VI - fomentar a associação e a cooperação entre famílias para desenvolver produtos turísticos sustentáveis econômica e ambientalmente; e
- VII - integrar-se com as demais políticas públicas para o fomento ao desenvolvimento regional, estímulo à agricultura familiar e ao artesanato (RIO GRANDE DO SUL, 2007).

As ações instituídas nessa lei se dariam, então, a partir de três instrumentos: O Plano Estadual, visando ao estímulo da atividade “turismo rural”; o Fundo Estadual, destinado a reunir e a canalizar recursos para a execução dos programas da Política Estadual de Turismo; e o Sistema Estadual, composto por um conjunto de agentes institucionais que, no âmbito de suas competências, atribuições, prerrogativas e funções, integrariam de modo articulado e cooperativo a formulação, a execução e a atualização da Política Estadual (RIO GRANDE DO SUL, 2007).

A SETUR-RS, no período de 2007 a 2010, manteve sete projetos em andamento, a saber: Turismo de Aventura, Turismo Cultural, Regionalização do Turismo, Calendário de Eventos RS, Inventariação Turística, Conversando Sobre Turismo e Turismo Rural, este último o foco das ações do Grupo Gestor do Turismo Rural.

Desde 2007, as ações pertinentes ao Projeto Turismo Rural visando ao ordenamento e ao fortalecimento do segmento no estado são discutidas e elaboradas através de uma rede formal denominada Grupo Gestor de Turismo Rural, objeto deste estudo.

Tido como um instrumento de assessoramento às ações da SETUR-RS, o Programa de Turismo Rural foi elaborado a fim de suprir a necessidade de se estabelecer entre instituições públicas e privadas, “[...] produtores rurais e técnicos, referências mínimas que embasassem a discussão e elaboração de projetos de Turismo Rural, em sua concepção metodológica de implantação” (RIO GRANDE DO SUL, 2007b, p.4).

A participação no Projeto se dá de forma espontânea e não tem custo para o inscrito. O empreendedor rural e também, rota ou roteiro, pode solicitar sua inclusão através de um formulário (ver Anexo A e B) disponibilizado na página eletrônica da SETUR-RS. A partir de sua aprovação, passa a usufruir de benefícios como sua promoção nos guias virtual e impresso, recebimento de resultados de pesquisa de demanda (gerada por informações advindas das propriedades participantes, dos eventos escolhidos pelo Grupo e ainda, provenientes de consultoria conveniada com o Instituto Marca Brasil), participação em eventos de forma subsidiada (em 2009 participaram de dezessete eventos), facilitação para capacitação, assistência técnica, representação em causas de interesse do segmento (legislação), entre outros.

A divulgação do Projeto Turismo Rural é realizada através de eventos, reuniões, palestras e pelos integrantes do Grupo Gestor, o que teoricamente indicaria que empreendedores do turismo rural de todas as regiões turísticas do estado estariam cientes da existência tanto do Projeto como do Grupo Gestor. A coordenadora do grupo pela SETUR-RS, Gladis Garcia (2010), alerta-nos, no entanto, que o empreendedor pode ter ciência do Projeto e do Grupo e não ter interesse em participar.

Para fundamentar as ações do planejamento estratégico para o segmento turismo rural, a SETUR-RS firma um convênio com o Instituto Marca Brasil com vistas à realização de um diagnóstico da oferta e da demanda (consolidada e potencial), entre outras ações que serão abordadas adiante.

O Instituto Marca Brasil (IMB) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criada em 2002, que atua na elaboração, gestão e execução de pesquisas e projetos que visem ao desenvolvimento dos segmentos de turismo, cultura e social. O IMB é responsável por outros projetos como “65 Destinos” e “Análise e Diagnóstico da capacidade receptiva de São Raimundo Nonato (PI)”, entre outras atividades complementares.

Com a troca da gestão em decorrência das eleições estaduais de 2010, a SETUR-RS, valendo-se das ações propostas pelos planos nacionais, sugere um novo direcionamento com relação à estruturação da política de turismo. Com o objetivo de integrar as iniciativas governamentais com as do setor produtivo (em âmbito estadual e municipal) e devido à inexistência de um marco legal referente ao desenvolvimento “sustentável” do turismo estadual, propõe a realização de uma conferência estadual, na qual se discutiria a rede de governança e o novo Sistema de Gestão do Turismo Gaúcho, entre outros assuntos (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Para que essa “Conferência Estadual de Turismo” contemplasse as onze regiões turísticas do estado, foram realizadas conferências regionais ao longo do segundo semestre de 2011, para a elaboração de documentos com as demandas das respectivas regiões e a determinação do número de “delegados” que participariam do encontro estadual. Como instrumento auxiliar à organização dessas reuniões, a SETUR-RS distribuiu um documento-base com sugestões para suas conduções (incluindo a discussão dos temas: “A perspectiva do turismo como vetor de desenvolvimento do Rio Grande do Sul”, “A reestruturação da rede de governança que sustenta a gestão descentralizada e compartilhada do turismo”; “A estratégia de regionalização e estruturação de produtos turísticos regionais”) e um regimento interno, esclarecendo os objetivos, temário, organização das conferências, fonte de recursos, determinação dos participantes, entre outras disposições (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Conforme determinado pela direção da SETUR-RS, o turismo rural, assim como os demais segmentos do turismo, deveria ser discutido em nível microrregional em primeiro lugar (nas conferências regionais) e posteriormente nas conferências temáticas.



É na conferência estadual que o novo Sistema Estadual de Gestão do Turismo será debatido e aprovado.

### 2.1.5 Sistema Estadual de Gestão do Turismo

Na proposta desse novo sistema (Figura 3), a SETUR-RS seria responsável pela indução e organização da Política Estadual de Turismo, juntamente com dois colegiados estaduais de competências diferenciadas. O primeiro, o Conselho Estadual de Turismo (composto por entidades ligadas ao turismo, secretarias de governo e por instituições da sociedade civil), de caráter representativo e consultivo, contaria com as contribuições das Câmaras Temáticas. O segundo, o Fórum Estadual de Turismo, expressaria a representação das instâncias de governança microrregionais e municipais (composto por entidades municipais e não mais estaduais, que fariam parte apenas do Conselho), garantindo a gestão descentralizada da Política Estadual através de debates e definições relativas à gestão dos programas do Plano Estadual.

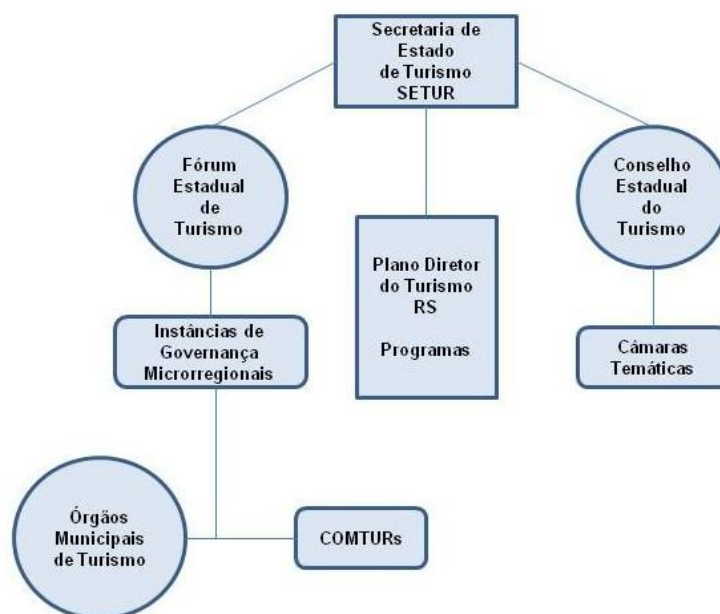


Figura 3 - Sistema Estadual de Gestão do Turismo  
Fonte: Rio Grande do Sul (2011)

Nesse sistema, o Grupo Gestor de Turismo Rural se transformaria na Câmara Temática do Turismo Rural, com a função de propor debates de temas que posteriormente seriam apresentados ao Conselho, além de apoiar a ação do mesmo. Entre as reuniões do Conselho é que as câmaras trabalhariam. Então, a mobilização e a proposição de temas através dessas câmaras poderiam ser acrescentadas ao Plano Estadual de Turismo<sup>5</sup>.

Para a SETUR-RS, com a consolidação e institucionalização das instâncias de governança microrregionais como espaço de articulação dos atores municipais (poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino), o desenvolvimento do turismo poderá ocorrer de forma responsável, cooperada e contínua. Os gestores locais deverão estimular a criação ou o fortalecimento de colegiados (conselhos, comitês ou fóruns) para as decisões a respeito do turismo em seus municípios.

#### 2.1.6 Grupo Gestor do Turismo Rural

Foi-nos relatado, por dois ex-integrantes do Grupo Gestor, que a ideia de unir esforços das instituições estaduais para a realização de ações com empreendimentos no meio rural ocorreu a partir de 2003. Nessa época, EMATER, SETUR-RS e SENAR atuavam junto a empreendedores rurais, porém de forma não cooperada. A interlocução entre SETUR-RS e EMATER (e a intenção de se trabalhar em rede) evoluiu gradativamente, resultando posteriormente na concretização da formação do grupo durante a gestão de Luis Augusto Lara na Secretaria de Turismo (2003-2008) e de Mário Nascimento na EMATER (2007-2010).

Em 2007, o Ministério do Turismo, ao estabelecer a política de regionalização, considerou como estratégia de integração a participação de diferentes atores em oficinas participativas (sensibilizadoras com relação ao turismo como atividade socioeconômica), de forma a fazerem parte da elaboração do planejamento estratégico do turismo nas regiões brasileiras. Essa estratégia deveria permitir a

---

<sup>5</sup> ESPINDULA, B. (Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul) Comunicação pessoal, 2011.

integração e favorecer uma ampla participação dos que direta ou indiretamente participavam, beneficiavam-se ou eram impactados pela atividade turística. Para o Ministério, esses atores seriam “[...] representantes da sociedade civil organizada, iniciativa privada, terceiro setor, poder público e instituições de ensino, assim como representantes das atividades complementares do turismo” (BRASIL, 2007b, p.34).

Utilizou-se como instrumento de sensibilização oficinas coordenadas pelas secretarias estaduais de turismo de todo o país. No Rio Grande do Sul, esses encontros proporcionaram a discussão a respeito do segmento “turismo rural”, o que acabou despertando o interesse para a formação de um grupo de trabalho permanente. E é a partir dessa mobilização, aliada ao processo que já vinha ocorrendo entre algumas instituições, que o grupo se forma e elabora o primeiro planejamento estratégico.

O Grupo Gestor do Turismo Rural é instituído oficialmente em 30 de outubro de 2007, através de um Termo de Cooperação (n. 004/2007) entre as seguintes instituições:

1. Secretaria Estadual do Turismo, Esporte e Lazer (SETUR);
2. Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre (SMTUR);
3. Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER);
4. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR);
5. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC);
6. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
7. Associação Brasileira de Turismo Rural-RS (ABRATURR-RS);
8. Quinta da Estância Grande (representante dos empreendedores);
9. Instituto Escola do Chimarrão (representante dos empreendedores).

Essas organizações concordaram em realizar ações e programas visando ao ordenamento e ao fortalecimento do turismo rural no estado, respeitando-se o âmbito de suas competências (RIO GRANDE DO SUL, 2007c). Dentre essas atividades, previam-se assessorias, estudos e pesquisas; programas de capacitação, programas de promoção e comercialização das propriedades e roteiros inscritos no Programa de Turismo Rural.

O Instituto Marca Brasil afirma que foi no Rio Grande do Sul que se

iniciou o Planejamento Estratégico do Turismo Rural com entidades relacionadas com o turismo rural, com o desafio de unir esforços para ampliar os resultados, minimizando tempo e recursos, aproximando-se de forma conjunta e cooperada das políticas públicas do turismo nacional (TURISMO RURAL GAUCHO, 2010).

Essa afirmação, porém, refere-se ao contexto da política adotada pelo Ministério do Turismo a partir de 2006, uma vez que outras formações de trabalho participativo dirigidas ao turismo em áreas rurais já haviam sido concretizadas no país, a exemplo do Fórum Mineiro Permanente de Turismo Rural<sup>6</sup>, extinto em 2005.

Em cumprimento a uma das diretrizes constantes no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Rural, elaborado pelo Grupo Gestor (Eixo 4 – Comercialização/Promoção), em 2008 foi criada pela agência de design Trama de Porto Alegre/RS a logomarca “Turismo Rural Gaúcho” (Figura 4), com a intenção de fortalecer o conceito de identidade visual do segmento no estado, sendo lançada em seguida na Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos e Produtos Agropecuários (EXPOINTER), na cidade de Esteio (RS).

Dois meses depois, durante a realização do 20º Festival do Turismo de Gramado (RS), foi apresentado e distribuído o primeiro Guia do Turismo Rural, em versão impressa, que disponibilizava informações a respeito de 9 regiões turísticas do estado e serviços oferecidos por 56 empreendimentos do segmento rural<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Segundo Roque (2001) essa rede era composta pela Associação de Guias de Turismo do Brasil (AGTURB), a Associação Mineira de Empresas de Turismo Rural (AMETUR), a Associação Mineira de Ecoturismo (AMO-TE), a Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ), a Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte (BELOTUR), a Federação das Associações Comerciais, Industriais, agropecuárias e de Serviço do Estado de Minas Gerais (FEDERAMINAS), a Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais (FAEMG), Federação da Indústria do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), o Instituto Estadual de Florestas (IEF), o Instituto de Geociências Aplicadas (IGA), o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e a Empresa Mineira de Turismo (TURMINAS).

<sup>7</sup> Também disponível na página eletrônica da SETUR-RS:

[http://www.turismo.rs.gov.br/uploads/1290085134tur\\_rural\\_\\_\\_Guia.pdf](http://www.turismo.rs.gov.br/uploads/1290085134tur_rural___Guia.pdf)



Figura 4 – Logomarca “Turismo Rural Gaúcho”  
Fonte: SETUR/RS (2011)

A segunda edição desse guia foi lançada ainda em 2009, disponibilizando informações de 111 empreendimentos e 46 rotas e roteiros (Figura 5).

Em 31 de março de 2009, um primeiro Termo Aditivo ao Termo de Cooperação n. 004/2007 possibilitou o ingresso de outras instituições. Assim, o grupo passou a contar também com a participação das seguintes organizações:

1. Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios (SEAPPA);
2. Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (FETAG);
3. Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore (IGTF);
4. Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA);
5. Secretaria Estadual da Cultura (SEDAC);
6. Sindicato dos Guias de Turismo do Rio Grande do Sul (SINDEGTUR);
7. Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo - Seccional do Rio Grande do Sul (ABBTUR-RS)
8. Federação das Associações dos Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS);
9. Representantes das 23 microrregiões turísticas do estado do Rio Grande do Sul.

Em 04 de novembro de 2008, sete entidades participantes do Grupo Gestor de Turismo Rural (SETUR-RS, SEAPPA, EMATER, SEBRAE-RS, FETAG-RS, SENAR-RS e SENAC-RS) e o IMB firmaram um convênio através do Termo de

Compromisso (n.002/2008), com o objetivo de desenvolver um programa de cooperação, com vistas à elaboração e gestão de projetos e à captação de recursos relacionados com o plano de ação do trabalho integrado do Grupo Gestor de Turismo Rural. Na cláusula terceira (das intenções das partes), vale destacar a intenção dos partícipes na “[...] mútua e ampla colaboração, ações resultantes do intercâmbio e apoio técnico” para a elaboração, implantação e monitoramento do Programa de Capacitação, bem como o aprimoramento da oferta e inserção do turismo rural gaúcho no cenário nacional e internacional (RIO GRANDE DO SUL, 2008, p.2).

A partir da assinatura desse Termo, o Instituto Marca Brasil desenvolveu o Projeto do Turismo Rural Gaúcho – Identificação de Mercado Consolidado e Potencial 2008-2010, que incluiu o levantamento do perfil do turista do segmento “turismo rural” (Estudo de Demanda), a identificação das condições dos empreendimentos cadastrados no Programa de Turismo Rural da SETUR-RS (Diagnóstico da Oferta – apresentado em seção anterior), a promoção desses empreendimentos, roteiros e rotas no Salão Gaúcho do Turismo (realizado em Caxias do Sul) e o lançamento do Manual de Boas Práticas para a sustentabilidade dos empreendimentos dedicados à atividade do turismo rural (TURISMO RURAL GAÚCHO, 2010). Todos os trabalhos desenvolvidos encontram-se na página eletrônica do IMB<sup>8</sup>. Essas pesquisas, segundo a coordenadora Gladis Garcia (2010) da SETUR-RS, viriam auxiliar o desenvolvimento de uma série de ações do Grupo, incluindo o novo plano estratégico para o triênio 2011-2013.

Outra fonte de informações referente à oferta e demanda desse segmento também foi realizada através de questionários (ANEXOS C e D) disponibilizados na página eletrônica do Projeto Turismo Rural da SETUR-RS até o ano de 2010, dirigido aos empreendedores cadastrados. Porém, o instrumento tornou-se inconsistente, uma vez que não eram reenviados de forma sistemática à Secretaria e, portanto, não podiam balizar ações de forma concreta.

---

<sup>8</sup> <http://www.marcabrasil.org.br/site/> - Turismo Rural do Rio Grande do Sul



Os coordenadores indicados pelo Fórum atuam junto aos participantes do Programa em suas respectivas microrregiões através de reuniões locais, entre outras formas de comunicação, sendo responsáveis pelo repasse das informações discutidas nas reuniões mensais do Grupo, realizadas em Porto Alegre. As pautas são enviadas a todos os participantes com antecedência, no intuito de proporcionar uma discussão dirigida e facilitar a tomada de decisões com relação às ações previstas no Plano Estratégico, constando também os eventos priorizados pelo grupo, novos eventos de interesse, pesquisas, relatórios dos trabalhos dos subgrupos, entre outros. Após a realização de cada reunião, é enviada uma memória e quaisquer materiais ou documentos apresentados durante o encontro a todos os coordenadores, embora ausentes poderão se inteirar das discussões e repassar as informações aos empreendedores e interessados em suas regiões (GARCIA, 2010).

Para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas no Plano Estratégico para o Turismo Rural 2007-2010, foram criados, dentro do Grupo Gestor, subgrupos de trabalho: Pesquisa, Legislação e Marketing.

Em 2010, um Regimento Interno foi elaborado no intuito de se estabelecer regras para o funcionamento do grupo. O mesmo é composto por quatro capítulos.

O primeiro trata da natureza e das finalidades do Grupo, incluindo os objetivos de sua existência, as formas como as atividades conjuntas podem ocorrer, a possibilidade de ingresso de novos participantes, mediante aprovação dos demais integrantes e a assinatura de termos de compromisso para a captação de recursos, elaboração e gestão de projetos.

O capítulo subsequente aponta a composição do grupo (na época do desenvolvimento desse texto, indicava 17 instituições participantes), atribui ao Secretário de Estado de Turismo, Esporte e Lazer e o seu Secretário Adjunto as funções de Coordenador e Vice-coordenador do grupo, respectivamente, esclarecendo que cabe a eles a convocação das reuniões de trabalho e a presidência dos trabalhos (e quando impossibilitados, um representante da SETUR-RS poderá substituí-los), esclarece que subgrupos poderão ser criados para atender a demanda de projetos e atividades, podendo apresentar um coordenador para cada projeto ou atividade.



O terceiro capítulo refere-se ao funcionamento do grupo, às normas que podem vir a contribuir para regular as relações entre os partícipes. Trata do agendamento das reuniões ordinárias (mensais) e das referentes aos subgrupos, quorum mínimo, tipo de votações, e deveres. Este interessa-nos pelo fato de impor sanções aos que não se comprometerem com a causa do Grupo Gestor. Segundo Garcia (2010) a presença dos integrantes é irregular, o que acaba prejudicando o bom andamento das atividades. Pretende-se, assim, que, a partir da concordância com esse Regimento Interno, a participação seja mais constante, o que viria a contribuir para o fortalecimento dessa rede. Os deveres nele constante incluem não faltar, mesmo com motivo justificado a três reuniões consecutivas, ou cinco intercaladas no período de um ano, implicando afastamento e substituição, “[...] mediante ofício encaminhado aos Secretários de Estado, aos Presidentes das Entidades e ao Coordenador do Fórum Estadual do Turismo, conforme a instância de governança” (RIO GRANDE DO SUL, 2010b, p.4); repassar as informações e materiais para os empreendedores e integrantes do Grupo, bem como mantê-lo informado sobre demandas em suas regiões; e participar nos eventos selecionados.

No quarto e último capítulo, estabelece-se a utilização da logomarca do Turismo Rural Gaúcho, entre outras considerações administrativas.

Desde a aprovação do Regimento Interno, as reuniões do grupo são abertas a outras organizações não constantes nos termos de cooperação e às pessoas que tenham interesse em conhecer o trabalho que está sendo desenvolvido.

O Grupo vem despertando o interesse de gestores brasileiros e estrangeiros e teve seu trabalho reconhecido em 2010 pelo Ministério do Turismo e pelo IDESTUR, que o agraciou com o Prêmio Destaque: Projetos de Políticas Públicas.

Uma vez que este trabalho se propõe a estudar a trajetória de constituição e implementação, a dinâmica intra e inter-relacional do Grupo Gestor e o nível de maturidade de interação imprimido pelos atores que o constituem, na qualidade de uma rede interorganizacional, as fontes teóricas que serão apresentadas a seguir se fundamentam em dois eixos principais: no primeiro são abordadas diferentes noções rede e a apropriação destas para a configuração de diferentes tipos de interação entre organizações e indivíduos; e na sequência, o capital social é apresentado sob a luz de diferentes óticas com o intuito de trazer ao leitor os elementos-base da

pesquisa que resultaram na adoção das três dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) como modelo de análise.

## 2.2 CLUSTER, APL E REDES

Esta seção tem como foco a abordagem dos conceitos de aglomerado (*cluster*), Arranjo Produtivo Local (APL) e rede, e algumas de suas características, visando maior precisão conceitual da noção de redes colaborativas (*collaborative networks*), adotada neste estudo como referente de análise.

### 2.2.1 Cluster

A palavra *cluster* significa um agrupamento de objetos similares, sendo também tratada na literatura de língua portuguesa como “aglomerado” (ZACARELLI, 2000). Aplicada na disciplina de Administração por Michael Porter (1999), foi definida como a concentração geográfica de empresas interrelacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas que competem, mas também cooperam entre si, cujo escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos.

Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras, universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico, instituições governamentais, além de agências de normatização (PORTER, 1999).

Silva (2009) em seu artigo a respeito de aglomerados no turismo, alerta-nos sobre a dificuldade de identificá-los com clareza, bem como definir formas para

mensurá-los ou compará-los. O conceito frequentemente é tido como análogo ao de arranjo produtivo e distrito industrial que tem como tônica a concentração geográfica e sua eficiência em nível local (municipal e/ou distrital). Assim, genericamente, todos os tipos de concentrações geográficas de conjuntos produtivos (empresas, indústrias, cadeias produtivas, setores ou atividades econômicas, núcleos que agreguem conhecimento, capital físico, capital humano ou capital social) podem ser considerados agrupamentos ou *clusters* e apresentar diferente denominação conforme seu enfoque ou características.

Porter (1999, p. 210) afirma que, embora o conceito de aglomerados (*clusters*) tenha sido “[...] explorado através de vasta literatura, é impossível entendê-los fora do contexto de uma teoria mais ampla da competição e da influência da localização na economia global”. Em vários países, a necessidade de ajustamento à competição local tem levado as autoridades nacionais e regionais a promover políticas públicas que favoreçam os processos de “clusterização”, estimulando a formação de aglomerados (SILVA, 2009, p. 80). No entanto, Zacarelli (2000, p. 198) observa que, dentro de certas condições, as empresas concentradas numa mesma área geográfica apresentam naturalmente um comportamento como um sistema, com extraordinários efeitos sobre a competitividade delas, ou seja, participam de um *cluster* mesmo não tendo a consciência de sua existência, pois, para o pesquisador, não se trata de uma organização formalizada.

Porter (1999, p. 210-211) considera que os *clusters* geram novos papéis para os governos, indicando que suas influências mais decisivas ocorrem no nível microeconômico. Nesse sentido, revela que “embora compreendidas com crescente nitidez, as políticas macroeconômicas são condições necessárias, mas não suficientes para fomentar a competitividade”, julgando importante a remoção de obstáculos ao crescimento e a melhoria dos aglomerados, tanto existentes como emergentes.

O *cluster* tem se mostrado como uma forma de sucesso na articulação, integração e interação de modelos de gestão de destinações turísticas, envolvendo a promoção, a comercialização, o desenvolvimento e a cooperação entre os agentes econômicos, culturais, políticos e sociais dessas localidades. Por isso a necessidade de um plano estratégico de turismo possibilitar a criação de uma estrutura de gestão, em que a participação de segmentos empresariais e organizações sociais permita

atingir compromissos permanentes entre a iniciativa privada e o setor público. Essa estrutura de gestão compartilhada deve se munir de instrumentos que conduzam a uma participação mútua com relação a custos, a definição de programas e produtos de promoção turística que superem os modos tradicionais (BENI, 2004, p. 15).

Devido ao seu caráter transversal, o turismo pode ser considerado como uma atividade de empresas que devem trabalhar e se comunicar “em rede”, uma vez que nenhuma empresa ou setor satisfaz a totalidade das necessidades do turista (SILVA, 2009, p.91). Assim, as redes que se fundamentam na competitividade (incluindo as de prestação de serviços) podem ser analisadas pelo conceito de *cluster*, lembrando neste caso, que existe a concentração de empresas em um mesmo território operando em linhas de negócios iguais, similares ou complementares<sup>9</sup> (SECALL, 2003).

Na teoria de rede colaborativa, a (cri)ação compartilhada pode significar a geração de um valor universal para as organizações partícipes. Na visão de Porter (1999, p.239), os vínculos sociais mantêm a coesão dos *clusters*, contribuindo para o processo de criação de valor e vantagem competitiva, que depende em grande parte do “livre fluxo de informações, da descoberta de intercâmbios e transações agregadoras de valor, da disposição em alinhar agendas e atuar além das fronteiras empresariais, e da forte motivação para os aprimoramentos”, assim como ocorre nas redes colaborativas. Os relacionamentos, as redes existentes nas empresas e nas comunidades eficazes e o senso de interesse comum seriam assim “os pilares de sustentação dessas circunstâncias”, cuja importância tem sido apontada, com frequência, pela literatura econômica e organizacional. O autor acrescenta que a análise da estrutura das redes revelou que o relacionamento social entre os indivíduos (seu capital social) facilita em muito o acesso a importantes recursos e informações. Ainda, defende que a teoria dos *clusters* atua como uma ponte, um meio que amplia a noção de capital social (e o aproxima da teoria de redes) ao explorar os mecanismos através dos quais a estrutura das redes de relacionamentos (existente em uma localidade geográfica) produz benefícios para determinada empresa. Ao mesmo tempo, ele afirma que um *cluster* é uma forma de rede “que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das

---

<sup>9</sup> Y entiendo que un agrupamiento, *cluster* o sistema productivo local, - denominaciones todas ellas referentes al mismo fenómeno- es una concentración de empresas en un mismo territorio que operan en líneas de negocio iguales, similares o complementarias (SECALL, 2003, p.4).

empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interações” (PORTER, 1999, p.240).

As interações sistemáticas e o senso de dependência mútua dentro de uma região podem gerar benefícios como a confiança e permeabilidade organizacional, lubrificando as interações dentro do aglomerado, que aumentam a produtividade e estimulam a inovação. No entanto, observa que esse processo pode demandar uma década ou mais para se desenvolver com profundidade e conquistar a efetiva vantagem competitiva, razão pela qual o autor indica as frequentes falhas nas tentativas de criação de aglomerados pelo governo (PORTER, 1999, p. 255).

Importa ressaltar que os *clusters* são formados apenas quando os aspectos setorial e geográfico estão concentrados. Neles encontra-se um “amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais” (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 297). Os *clusters* permitem “explorar os mecanismos pelos quais a redes as redes, o capital social e o envolvimento cívico afetam a competição e os resultados da atuação do mercado” (PORTER, 1999, p. 240).

### 2.2.2 Arranjo Produtivo Local

A definição de Arranjo Produtivo Local (APL) teve origem a partir da conceituação de Sistema Produtivo Local (SPL). Segundo Veiga (2002, p. 40) este último teria emergido das discussões de pesquisadores suíços sobre as similares virtudes dos “distritos” e dos “*clusters*”, e significa “um conjunto de unidades produtivas tecnicamente interdependentes, economicamente organizadas, e territorialmente aglomeradas”, cuja principal vantagem para o desenvolvimento “é que esse tipo de relações de proximidade e de interdependência entre as empresas costuma ter um efeito extremamente favorável para a competitividade dos territórios”.

Para a *RedeSist* - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro), é

válida a distinção entre os Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs) e Arranjos Produtivos Locais (APLs).

A denominação de SPILs cunhada pela *RedeSist* refere-se aos

conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (LASTRES, 2004, p. 5)

que normalmente incluem empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedores de equipamentos, matéria-prima, insumos, prestadora de serviços, cooperativas, associações e representações, agências de capacitação, instituições de ensino, organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

Para os pesquisadores dessa Rede, os Arranjos Produtivos Locais seriam os sistemas fragmentados, que não apresentam significativa articulação entre os agentes. Já Paiva (2005, p. 12-17) argumenta que à medida que uma aglomeração cresce, atrai produtores complementares (matéria-prima e insumos), induzindo a instalação de mais empresas fornecedoras, e essa aglomeração acaba criando todo um sistema de outras organizações como escolas técnicas, por exemplo. Esse desenvolvimento de círculos concêntricos de firmas e agências de capacitação produtivas em torno de um aglomerado o transforma em um arranjo produtivo local. O autor defende que os “SPLs correspondem à forma mais desenvolvida, competitiva e dinâmica dos *clusters*”.

O arranjo produtivo local representa uma unidade prática de investigação que permite “estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas, as quais também não se restringem aos cortes clássicos espaciais como os níveis municipais e de microrregião” (LASTRES, 2004, p. 6). Segundo Tomazzoni (2009), esta unidade refere-se ao contexto das organizações em rede quando se tem por objetivo a compreensão de como e por que as aglomerações se desenvolvem, em especial quando o conjunto de empresas é um foco de inovação. Cada arranjo produtivo local se apresenta “da forma mais fiel possível às condições locais, com sustentação em três pilares básicos: proximidade territorial entre as organizações, aprendizado e inovação” (TOMAZZONI, 2009, p. 71).

O argumento básico do enfoque conceitual e analítico adotado pela *RedeSist* é que onde houver produção de qualquer bem ou serviço haverá sempre um arranjo em torno da mesma, envolvendo atividades e atores relacionados à aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos (LASTRES, 2004, p. 7).

### 2.2.3 Redes

As funções e processos na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes (instrumentos apropriados para uma organização social que vise à suplantação do espaço e à invalidação do tempo) que constituem a nova morfologia de nossas sociedades e modificam operações e resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura (CASTELLS, 2007, p. 565). Tendo como finalidade reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, as redes são sustentadas por ações uniformizadas (porém descentralizadas) que proporcionam a interação de atores (e não sua simples adaptação passiva) em busca de soluções conjuntas, tendo como objetivo alcançar competitividade e ganhos de escala, sem a perda de flexibilidade das organizações envolvidas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006, p. 1).

O conceito de rede apresenta significados diversificados, sendo usado por várias disciplinas das ciências, da Biologia à Tecnologia da Informação (COSTA, 2005).

Da antropologia ressaltam-se, por exemplo, as redes primárias, para indicar formas específicas de interação entre indivíduos de determinados agrupamentos. Da sociologia destacam-se as redes sociais, para denominar as múltiplas relações tecidas a partir de associações coletivas, entre outras. Na geografia, têm-se as redes urbanas, que indicam níveis de interdependência e de fluxos entre cidades (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 55)

A formação crescente de redes pode ser vista como um recurso estratégico para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, de forte competitividade e movimentos de reestruturação, tanto nos estudos na esfera da ação pública como na dos negócios (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 58).

A cooperação entre atores e entidades não é um fenômeno novo no turismo, a exemplo das agências de viagem que oferecem serviços agregados de diferentes organizações (hotéis, locadoras de automóveis, passeios, etc.). As alianças têm se mostrado necessárias para preencher as oportunidades de negócio quando recursos ou habilidades são requeridos externamente às organizações. As redes, nesse sentido, podem combinar organizações públicas e privadas de diferentes portes. Nelas as fontes das informações são claramente distribuídas, heterogêneas,

autônomas e estão em constante evolução (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2000).

Para o Ministério do Turismo, redes são iniciativas voltadas para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa, cujo maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento, incentivando a troca produtiva (BRASIL, 2007b). A formação de redes gera mudanças na gestão econômica, criando novas formas de produção a partir da articulação da oferta turística local e regional, e através desse processo participativo influencia as ações na esfera política e cultural (socialização, produção e difusão do conhecimento), estabelecendo uma nova ética de relacionamentos (BRASIL, 2004, p. 19). Notadamente uma rede no turismo deve objetivar a capitalização sobre a diversidade e não a homogeneização dos valores de uma comunidade ou aproximá-los aos de turismo de negócios e agências de planejamento (TREMBLAY, 2000, p. 326).

Essas iniciativas no Brasil são frequentes (e distintas) e podem incluir outras redes de setores produtivos agregados à cadeia do turismo. Esse é o caso da rede de cooperação Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - Aprovele, cujos integrantes têm em comum a produção de vinhos, que são por si atrativos turísticos complementares da Serra Gaúcha. Outras redes são criadas para o fomento da atividade em determinada região, com o intuito de se reduzir custos transacionais e obter ganho de competitividade, como é o caso dos Circuitos Turísticos de Minas Gerais, que geraram uma estrutura de governança representada pelas respectivas associações gestoras dos mesmos. Porém, ao analisarmos o Grupo Gestor do Turismo Rural, notamos que se distingue das demais redes que tratam de segmentos do turismo por sua dinâmica e estratégia de inovação.

Verschoore e Balestrin (2006, p. 5) demonstram que, no fator competitivo "Relações Sociais", entendido como o "[...] aprofundamento das relações entre os indivíduos e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas", as redes apresentam como variáveis resultantes a limitação do oportunismo; a ampliação da confiança; o acúmulo de capital social; a reciprocidade e a coesão interna. Os autores, ao descreverem a lógica predominante na formação de redes interorganizacionais, indicam os ganhos globais como elemento focal, alegando que se não fosse essa uma razão fundamental, não cooperariam.



Santos (2002) pondera que as diversas definições de redes se enquadram em duas matrizes: uma que considera seu aspecto (infraestrutura) e outra o dado social (rede social e política), e é através delas que se reconhecem três tipos ou níveis de solidariedade (mundial, territórios dos estados e local). O pesquisador lembra que os progressos técnicos e as formas atuais de realização da vida econômica fazem com que as redes se tornem globais e nomina algumas como redes produtivas, de comércio, de transporte, de informação (SANTOS, 2002, p. 269). Uma rede social é uma estrutura composta por um conjunto de atores, que estão conectados por um conjunto de uma ou mais relações, tratadas na literatura como nós ou laços (KNOKE, David; YANG, Song, 2008, p. 8).

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006, p. 28) afirmam que uma rede envolve basicamente a comunicação e a troca de informações para benefício mútuo. As organizações envolvidas não possuem necessariamente objetivos, nem geram valores em comum, apenas se beneficiam desse intercâmbio. Para os pesquisadores, ao se ter uma coordenação, além da comunicação e da troca de informações, há um alinhamento de atividades para que algum resultado ou meta possa ser alcançado com mais eficiência.

García (2006, p. 11) considera rede como um conjunto concreto de atores e a relação definida ou relações que os conectam, composto por indivíduos ou grupos (inclusive grupos de organizações relacionadas), cujos laços podem ser formais ou informais, sendo moldada continuamente pelas ações dos atores, que, por sua vez, são limitadas pelas posições estruturais em que esses (atores) se encontram.

Apresentando duas características básicas: (i) a interação de atores e (ou) organizações formais com informais e (ii) a regularidade nessas interações, as redes podem se basear em interesses, projetos e ações comuns (LOIOLA; MOURA, 1996). Uma vez que as conexões entre os atores não exigem ligações diretas entre os mesmos, pode-se considerar para a análise de rede tanto os laços presentes e ausentes, como a variação na intensidade ou força das relações (KNOKE, David; YANG, Song, 2008, p. 8).

Essa abordagem (de rede), utilizada como instrumental de análise, parece contribuir para a superação das limitações das visões atomistas e mesmo sistêmicas das organizações, possibilitando a percepção dos atores em suas interações e propósitos e, portanto, em uma dinâmica processual. As redes consideradas

estratégicas (compostas por empresas juridicamente independentes) se diferenciariam pela “conjunção de relações complexas recíprocas, de caráter mais cooperativo do que competitivo”, gozando de relativa estabilidade, pois geralmente dependem de uma empresa focal, que seria a líder na formulação de estratégias (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 57).

Cooperação/competição, efemeridade/permanência, solidariedade/conflito, igualdade/diversidade e racionalidade instrumental/racionalidade comunicativa são outras das noções diferenciadas que indicam fenômenos e conceitos múltiplos de rede. Essas dicotomias permitem revelar, de um lado, a complexidade das interações e organizações em rede; de outro, a forte polaridade das noções deriva ainda do fato de estarem sendo foco de análise fenômenos situados em diferentes campos, bem como organizações e processos em diferentes estágios de maturação (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 58).

#### 2.2.3.1 Redes de cooperação

As redes de empresas podem se configurar como *clusters* ou como redes de cooperação (tanto presenciais como virtuais), ou ainda podem se apresentar como uma rede do tipo “supply chain management” (gerenciamento da cadeia de suprimentos). Essas configurações têm como princípio organizar atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas complementando-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição), apoiando-se mutuamente sem que ocorra modificação no grau de exclusividade de cada uma, mas implicando que cada uma das empresas seja responsável pelo seu próprio desenvolvimento. As relações geralmente têm um objetivo mais comercial do que técnico e não estão ligadas por cláusulas de acessos cruzados às tecnologias ou aos processos de cada uma delas (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

A partir do nível de maturidade da interação considerado “cooperação” (ver Gráfico1), recursos passam a ser partilhados para a conquista de metas compatíveis, conciliáveis. A cooperação é alcançada pela divisão de tarefas entre os integrantes, e o valor agregado da rede é o resultado da contribuição individual gerada pelos diversos participantes, que, apesar de manterem sua relativa independência, trabalham de forma coordenada e não extensiva. Apesar de atuarem

sob um plano comum, que, em sua maioria, é definido em conjunto, esse é projetado por uma única entidade, o que exige um nível baixo de cooperação. As redes de cooperação, assim com as colaborativas vêm permitindo uma competição mais eficiente, não só no setor industrial como no de serviços (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006).

#### 2.2.3.2 Redes colaborativas

As redes colaborativas, compreendidas a partir da noção apresentada por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), caracterizam-se pela variedade de entidades (organizações e indivíduos) que agem em grande parte de forma autônoma e heterogênea (em termos do seu ambiente operacional, cultura, capital social e objetivos), que estão geograficamente distribuídas, e colaboram para melhor atingir objetivos comuns ou compatíveis, tendo suas interações favorecidas por redes de computadores (ver Gráfico1).

Embora haja uma noção do que seja a colaboração, esse conceito é normalmente confundido com a cooperação, porém, ambas apresentam valores diferentes de “contribuição” (CAMARINHA-MATOS et al., 2009). Mesmo que, na prática essa distinção não seja clara, em uma rede colaborativa, a colaboração, em seu sentido estrito, não acontece o tempo todo, alternando-se em fases de trabalhos conjuntos intensos e de trabalhos independentes. A reunião (física ou virtual) dos integrantes ocorre periodicamente no sentido de integrar resultados e continuar o exercício de solução de problemas.

Nos períodos de colaboração, as partes estão mais estreitamente alinhadas no sentido de "trabalhar juntas" para chegar ao resultado desejado. Assim, em casos de alianças de longo prazo, encontramos tipicamente relações de cooperação (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

A colaboração pode ser considerada como um processo de criação compartilhada, ou seja, um processo mais exigente, no qual as entidades além de compartilhar informações, recursos e responsabilidades pelo planejamento, executam e avaliam um programa de atividades (Ver Gráfico1). Quando envolvidas

em uma rede colaborativa, as organizações ou indivíduos trabalham em conjunto para a consecução de objetivos comuns (ou compatíveis) visando à geração de um valor universal (CAMARINHA-MATOS et al., 2009; ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009). Desse modo, o processo melhora as capacidades uns dos outros, apesar de envolver riscos, recompensas e perdas para todos. Se for o desejo dos integrantes, a percepção (imagem) externa dos componentes passa a ter uma identidade comum, um caráter único, global e não mais individual (CAMARINHA-MATOS et al., 2009, p.47- 49).

No entanto, o ato de trabalhar em colaboração é, por si, considerado desafiador e arriscado. Muitas vezes, as organizações conseguem ter um bom desempenho quando sozinhas e apresentam péssimo desempenho quando trabalham em colaboração. Isto significa que, antes de formarem redes, as organizações devem estar adequadamente preparadas para a colaboração, e assim poder reagir prontamente e aproveitar as oportunidades de negócios (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Para a sustentação de uma rede colaborativa, é necessário que os potenciais parceiros estejam preparados para colaborar, o que inclui comprometimento na solução de problemas, concordância com normas operacionais, determinação das formas de colaboração, aceitação de acordos e uma base de confiança entre as organizações. Isso implica esforços, tempo e dedicação, uma vez que é factível a ocorrência de divergências. Recomenda-se a criação de um sistema de incentivos que estimule a participação proativa bem como o reconhecimento das contribuições individuais para a rede, criando-se uma governança transparente (CAMARINHA-MATOS et al., 2009, p. 48-52).

Pesquisas recentes evidenciam que outros aspectos de uma forma de natureza mais “*soft*” - comportamento dos membros, questões éticas, normas, valores e confiança, são reconhecidos como grandes influenciadores à colaboração, afetando significativamente o estado de “preparação” dos parceiros, aumentando as chances de sucesso das redes colaborativas. Os fatores “*hard*” - competência ou afinidades tecnológicas, no entanto, são tidos como preparatórios para a formação de uma rede ou parceria (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Vale ressaltar que a procura de parceiros ideais, o início do processo de colaboração e a construção da confiança demandam tempo, por isso, os integrantes

devem estar preparados para enfrentar alguns obstáculos, como a falta de informação e infraestrutura, e a falta de preparação dos membros das organizações

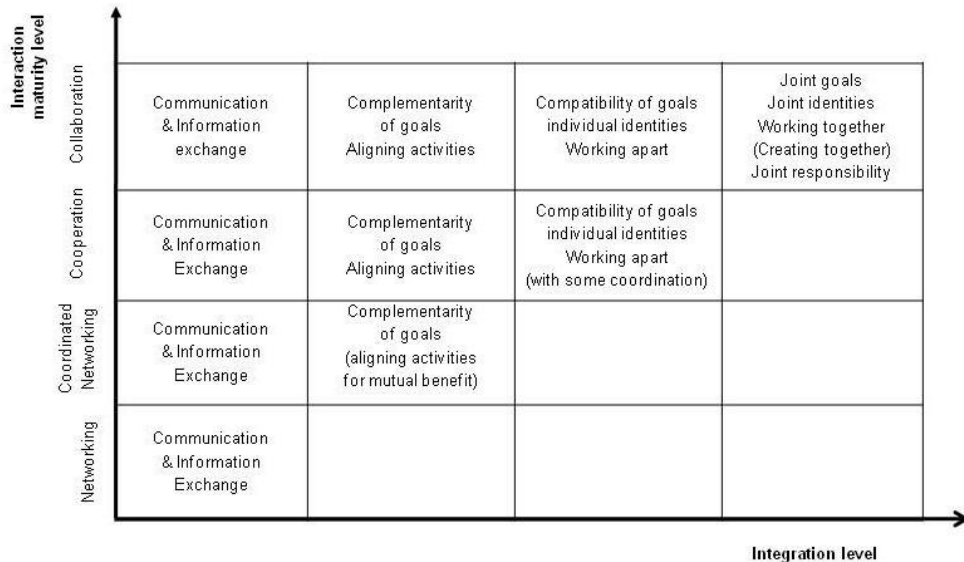


Gráfico 1 - Interaction maturity levels  
Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2008)

para trabalhar colaborativamente (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2007, p.119). Se os padrões de comportamento das organizações e indivíduos são vistos como favoráveis à colaboração e são em sua maioria positivas, então, em termos de caráter, estão preparadas para colaborar. Se forem esses padrões majoritariamente negativos, não estão. Vale aqui lembrar que um facilitador da colaboração extremamente importante é a confiança (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009).

É comum que se encontre dificuldade na colaboração, com relação aos recursos, ao estabelecimento das contribuições individuais de maneira igualitária, às propriedades da criação intelectual, por isso, é necessária a criação, desde o início, de uma percepção comum a respeito dos valores trocados pelas partes. Apesar das dificuldades por apresentar uma variedade de entidades participantes (e consequentemente de valores, culturas, etc.), espera-se que ocorra motivação (expectativas humanas são um poderoso indicador), mesmo diante de algum grau de divergência, desde que não comprometam os fundamentos básicos da coesão do grupo, como a confiança, partilha e a justiça. Portanto, encontrar o equilíbrio entre colaboração e competição é uma forma de reagir às ameaças externas (e às oportunidades), melhorar as capacidades individuais e gerar inovações – o maior

desafio para a definição das políticas de governança, dos princípios de trabalhar e compartilhar, dos instrumentos de suporte e infraestrutura para a rede (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

O processo de tomada de decisão em uma rede colaborativa é naturalmente influenciado tanto pelo sistema de valores comuns da rede, como pelo sistema de valores adotados pelos seus membros (podem ter diferentes percepções de resultados por terem valores diferentes, o que pode levar a um comportamento não colaborativo e a conflitos interorganizacionais). Identificar, caracterizar e definir o sistema de valores da rede, e os membros da mesma, é fundamental quando se tenta melhorar o processo colaborativo. Conseqüentemente, o desenvolvimento de um sistema de valores comuns é um elemento significativo para a sustentabilidade da colaboração, pois permite a identificação dos principais elementos que geram valor na rede, evitando desentendimentos e promovendo um entendimento compartilhado ao ser formalizado (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010).

A falta de medidas objetivas dos resultados dos benefícios da colaboração é um obstáculo para uma ampla aceitação dessa forma organizacional. A medição tanto individual como global das vantagens e desempenho obtidos poderá se apresentar como elemento importante para a ampla aceitação do paradigma (CAMARINHA et al., 2009).

Um aspecto a ser considerado nas redes colaborativas é observação de que as expectativas dos atores são orientadas pelo contexto, compreendendo a avaliação de uma situação recente e as que acontecerão no futuro. Mudanças na situação recente e na avaliação do que acontecerá no futuro podem mudar as expectativas, que são subjetivas e dependem entre outros fatores, da interpretação pessoal da informação pelo ator, de suas experiências pessoais, gerando diferentes cenários. Atender a essas expectativas é condição primária para que ocorra a confiança, pois a percepção anterior (positiva ou negativa) terá efeito. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2008) sugerem que essas expectativas podem ser medidas e usadas para prever e influenciar o sucesso de um projeto (indicando a necessidade de se iniciar um processo cíclico de aumento de confiança e atendimento às expectativas).

Esses autores apontam, por fim, que o sucesso do processo de colaboração depende de uma série de requisitos:

- a) Deve ter propósito (problema a ser solucionado e metas a serem alcançadas);
- b) Partes acordadas (para colaborar, aceitando o compartilhamento) e que conheçam a capacidade umas das outras;
- c) Compartilhamento de metas para manter a visão comum durante o processo para o alcance das metas universais;
- d) Discussão sobre o progresso das soluções dos problemas;
- e) Compartilhamento que envolve responsabilidade, participação para a tomada de decisões, compartilhamento de recursos, em termos de recompensas e responsabilidades e obrigações, assim como confiança mútua (isso não implica em igualdade, ou seja, parceiros podem ter diferentes tipos de envolvimento, de acordo com seus papéis).

E a colaboração requer a determinação de etapas a serem cumpridas: a identificação das partes e sua reunião; a definição do escopo da colaboração e resultados desejados; a definição da estrutura em termos de liderança, papéis, responsabilidades, meios de comunicação, agendamentos, políticas, mecanismos de avaliação, etc.; a identificação de riscos e planos de medidas contingenciais; e o estabelecimento do comprometimento entre as partes - mesmo que haja algum obstáculo, as partes deverão responder como um todo, enfrentar juntas as consequências (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

### 2.2.3.3 Redes Interorganizacionais

Redes interorganizacionais são mantidas pela comunicação interpessoal entre representantes ou líderes de organizações, sugerindo que as parcerias (incluindo empresas, agências governamentais, grupos comunitários e outros interessados) devem desempenhar um papel crucial no estabelecimento da gestão do conhecimento sustentável através de estratégias de aprendizagem específicas (CASSON; DELLA GIUSTA, 2007; TREMBLAY, 2000, p. 329). A configuração das

relações concretas entre entidades identifica uma estrutura em rede específica, o padrão ou a forma da mesma. As estruturas podem variar em forma - de isoladas a saturadas, ou seja, com raras conexões entre atores a aquelas onde os mesmos se encontram diretamente interligados, mas tipicamente se apresentam de forma intermediária com atores que possuem conexões mais extensas do que outros (KNOKE, David; YANG, Song, 2008, p. 8-9).

O sociólogo Peter Evans (1996) defende que a sinergia “governo-sociedade” pode ser um catalisador para o desenvolvimento, uma vez que normas de cooperação e redes de compromisso cívico entre cidadãos ordinários podem ser promovidas pelas agências públicas e utilizadas para esse fim. A compreensão de como essa cooperação (público-privada) pode florescer de forma mais ampla “deve ser uma prioridade para os interessados em desenvolvimento” (EVANS, 1996, p. 1119). Ele afirma que a maioria dos casos concretos de sinergia envolve combinações de complementaridade (relações solidárias, sugerindo divisão de trabalho, entre agentes públicos e privados) e *embeddedness* (relações fundamentadas nos laços ou nós que superam a partilha público-privada), sendo que esses laços concretos é que tornam possível a exploração dessas combinações. A complementaridade tende a uma nova dimensão quando o capital social é incluído juntamente com bens e serviços como resultado esperado dessa cooperação. *Embeddedness* na forma de envolvimento direto de agentes públicos é componente chave para manter os esforços da comunidade organizados e sustentar sua participação.

O enfoque de Evans (1996), combinando a sinergia de complementaridade e a de compromisso, tem como gerador de bens coletivos o capital social que se constrói na rachadura entre o Estado e a sociedade, através dessas redes sociais (que nem são público-estatais nem são privadas), preenchendo um vazio entre as duas esferas baseadas em relações de confiança (HIGGINS, 2005, p. 197-198).

Evans (1996, p. 1130) alerta-nos para o fato de que organizações governamentais podem criar capital social através de ações criativas, aumentando a eficácia do governo ao vincularem cidadãos mobilizados às agências públicas. No entanto, ao “[...] ignorar a evidência do retorno aos esforços empreendedores e criativos para construir sinergia é provavelmente um erro mais grave do que subestimar os obstáculos sóciopolíticos a serem superados”.



## 2.3 CAPITAL SOCIAL

Sob o título capital social, esta seção apresenta a evolução de sua conceituação e aplicação a partir de diferentes disciplinas e pesquisadores, no intuito de se compreender a fundamentação do modelo desenvolvido por Nahapiet e Ghoshal (1998) das três dimensões do capital social, adotado para análise do Grupo Gestor do Turismo Rural.

### 2.3.1 Conceituação

Formulado no início do século XX, o conceito de capital social passa a ser amplamente utilizado por diversas áreas do conhecimento, principalmente a partir da década de 90. Devido a essa apropriação, ainda é amplamente discutido e criticado por sua flexibilidade e dinâmica, tido como difuso, abrangente, impreciso ou mal definido, e ao mesmo tempo considerado como o “[...] elo que faltava entre as variáveis explicadas e as variáveis explicativas dos modelos de crescimento econômico” (MULS, 2008, p.7). Apesar de se configurar como um instrumento de análise de relações sociais, desenvolvidas por indivíduos e até de nações, possui várias definições e apresenta uma diversidade de abordagens, sendo adotado este ou aquele de acordo com a disciplina e o nível de investigação requerido (Quadro 2).

Segundo Portes (2000, p.45) “a primeira análise sistemática contemporânea de capital social foi produzida por Pierre Bourdieu” na Europa. As proposições de James Coleman (associando as abordagens da sociologia e da economia), no entanto, foram particularmente influentes nos países de língua inglesa, “analisando o capital social primeiramente como um modo de melhor compreender a relação entre alcance educacional e desigualdade social” (ALBAGLI; MACIEL, 2003, p. 424).

Tanto Coleman como Bourdieu sublinham a intangibilidade do capital social, em comparação com outras formas de capital, mas Coleman considera que para possuir capital social, um indivíduo precisa se relacionar com outros, e são estes — não o próprio — a verdadeira fonte dos seus benefícios (PORTES, 2000a, p. 138).

O que se observa é que, dentro da diversidade de definição e aplicação, o conceito nos auxilia a compreender mecanismos e fatores extra-econômicos que contribuem para o desenvolvimento e aceitar que “[...] existe alguma coisa além do Estado e do mercado como formas de coordenação dos agentes econômicos” (MULS, 2008, p.13).

Capital social é um conceito abrangente que abriga normas sociais e redes que “geram entendimentos compartilhados, confiança e reciprocidade, que apóia a cooperação e a ação coletiva para mútuos benefícios, que ajuda a melhorar a eficiência da sociedade” (DINDA, 2007, p.2021-2022). No entanto, se bem definido e valorizado, o conceito pode ser um instrumento para consolidação de políticas públicas, revitalizando a sociedade civil e a democracia, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, uma vez que proporciona vínculos entre instituições e cidadãos, visando o bem comum. Sua instrumentação também pode significar um “[...] valioso recurso para a implantação de políticas de desenvolvimento econômico e para a avaliação de resultados de projetos de fomento” (D’ARAUJO, 2003, p. 8). Esse conceito é considerado como o resultado de um consenso entre teorias econômicas e sociológicas (MULS, 2008).

A literatura contemporânea a respeito de capital social se divide em duas linhas. A primeira refere-se aos recursos que indivíduos são capazes de adquirir em razão de seus relacionamentos com outras pessoas, e está associada aos sociólogos Robert Burt, Nan Lin e Alejandro Portes. A segunda, mais comum, refere-se à natureza e a extensão da própria participação em diversas redes e organizações cívicas formais, e está associada a cientistas políticos como Robert Putnam, que afirma que, por analogia às noções de capital físico (objetos físicos) e capital humano (propriedade dos indivíduos), a idéia central da teoria do capital social (conexões entre indivíduos) é que redes sociais têm valor. As redes, as normas de reciprocidade e a confiança surgem a partir dessas conexões entre indivíduos, e são também importantes para as regras de conduta que essas relações sustentam, ressaltando-se que redes envolvem (quase por definição) obrigações recíprocas e não meros contatos (PUTNAM, 2000, p. 19-20). Para ele, as regiões com forte tradição de engajamento cívico (elevado estoque de capital social) conseguem acionar mecanismos que melhoram o desempenho (eficácia) das

instituições e dos governos locais proporcionando condições para o desenvolvimento (MULS, 2008).

Autor	Área do Conhecimento	Definição	Ano
Bourdieu	Sociologia	"[...] o agregado dos recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo"	1985
Bourdieu	Sociologia	"[...] composto de obrigações sociais (conexões), que é conversível, em certas condições, em capital econômico e pode ser institucionalizada na forma de um título de nobreza"	1985
Baker	Sociologia	Um recurso que os atores obtêm de estruturas sociais específicas e, em seguida, o utiliza para atingir os seus interesses; é criado através das trocas nas relações entre os atores	1990
Coleman	Sociologia	Variedade de diferentes entidades que possuem duas características em comum: todas elas consistem de algum aspecto da estrutura social e facilitam certas ações de indivíduos que estão dentro da estrutura. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a obtenção de certos fins que não seriam alcançáveis na sua ausência	1990
Boxman et al.	Sociologia	O número de pessoas que se pode esperar para dar apoio e os recursos que essas pessoas têm à sua disposição	1991
Burt	Sociologia	Amigos, colegas e demais contatos gerais através dos quais se tem a oportunidade de utilizar seu capital financeiro e humano	1991
Bordieu	Sociologia	A soma dos recursos, real ou virtual, que revertem a um indivíduo ou a um grupo pela virtude de possuir uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo	1992
Loury	Sociologia	Ocorre naturalmente das relações sociais entre as pessoas, que promove ou auxilia a aquisição de habilidades e características valorizadas no mercado... um ativo que pode ser tão significativo como um legado em contabilidade financeira para a manutenção da desigualdade em nossa sociedade	1992
Schiff	Economia	O conjunto de elementos da estrutura social que afeta as relações entre as pessoas e são resultados ou argumentos da produção e/ou função de utilidade	1992
Portes e Sensenbrenner	Sociologia	Expectativas para a ação em uma coletividade que afetam os objetivos econômicos e o comportamento em busca de metas de seus membros, mesmo que essas expectativas não sejam orientadas para a esfera econômica	1993
Putnam	Sociologia	Características da organização social como redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo	1995
Fukuyama	Sociologia	Capacidade das pessoas para trabalhar em conjunto para fins comuns, em grupos e organizações	1995
Belliveau, O'Reilly e Wade	Administração	Rede pessoal individual e afiliações institucionais de elite	1996
Thomas	Sociologia	Aqueles meios voluntários e processos desenvolvidos no seio da sociedade civil que promovem o desenvolvimento para o conjunto coletivo	1996
Brehm e Rahn	Sociologia	Teia de relações de cooperação entre os cidadãos que facilitam a resolução de problemas de ação coletiva	1997
Fukuyama	Sociologia	A existência de certo conjunto de valores informais ou normas compartilhadas entre os membros de um grupo que permitem a cooperação entre eles	1997
Pennar	Sociologia	Teia de relações sociais que influenciam o comportamento individual e, conseqüentemente, afeta o crescimento econômico	1997
Inglebart	Sociologia	Cultura de confiança e tolerância, em que extensas redes de associações voluntárias emergem	1997
Portes	Sociologia	Capacidade dos atores para garantir os benefícios em virtude de participação em redes sociais ou outras estruturas sociais	1998
Nahapiet e Ghoshal	Administração	A soma dos recursos reais e potenciais imbricados em, disponíveis através, e derivados da rede de relações que um indivíduo ou unidade social possui. Capital social compreende tanto a rede como os ativos que podem ser mobilizados através dessa	1998
Woolcock	Sociologia	A informação, a confiança e normas de reciprocidade inerentes a uma rede social	1998

Quadro 2 - Definições de Capital Social e áreas do conhecimento por ordem cronológica  
Fonte: Adaptado de Paul S. Adler e Seok-Woo Kwon (2000)

Na primeira linha, os indivíduos que ocupam posições estratégicas podem acessar mais e melhores recursos, influenciando o fluxo desses através da rede, portanto, possuem mais capital social do que seus pares. Já a segunda, caracteriza as muitas e variadas maneiras em que membros de uma determinada comunidade interagem (GROOTAERT et al, 2003, p.3).

Fukuyama (1996, p. 41), que abordou extensivamente o aspecto confiança (expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo), assinala que capital social “é uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes” dessa, podendo estar incorporada tanto no menor grupo social (família) como no maior (nação), e em todos os demais grupos intermediários.

Ao tratar das dinâmicas interpessoais dentro das relações, Lesser (2000) corrobora com autores como Putnam e Fukuyama, que apontam a confiança e a reciprocidade como pontos focais da formação do capital social. Além da confiança, o fomento da reciprocidade, as obrigações morais e os deveres em relação à comunidade são igualmente determinantes para que as sociedades pós-industriais atinjam a estabilidade e a prosperidade. Portanto, a economia, permeada pela cultura, depende desses valores para diminuir custos de transação, praticar a criatividade e agir coletivamente (D'ARAUJO, 2003).

Putnam (2000, p.21-22) lembra que a interação freqüente entre um conjunto diversificado de pessoas tende a produzir uma norma de reciprocidade generalizada, afirmando que a confiabilidade lubrifica a vida social, e que se a camaradagem e a influência pessoais estivessem sempre presentes, esperaríamos encontrar indivíduos interessados em investir tempo e energia na aquisição do capital social, beneficiando a si e a comunidade. Putnam (2002, p.23) também indica que as instituições moldam a política e que as mesmas são moldadas pela história, uma vez que as normas que as regem marcam os resultados políticos. Na medida em que estruturam o comportamento político, moldam a identidade, o poder e a estratégia dos atores, e que corporificam trajetórias históricas, onde “[...] o que ocorre antes condiciona o que ocorre depois”. Assim os sucessores nessas instituições seriam influenciados pelas regras já existentes e suas escolhas influenciariam também, os seus sucessores. Por outro lado, a participação cívica provoca o sentimento de pertencimento e de importância dentro da sociedade, proporcionando melhor

informação, regras de reciprocidade, redimensionam a confiança e possibilitam futuras colaborações (D'ARAUJO, 2003).

Ratificando o pensamento de outros observadores, Fukuyama (1996, p.18) reconhece que as instituições políticas e econômicas liberais dependem de uma sociedade civil saudável e dinâmica por sua vitalidade. Para o autor, a sociedade civil é “[...] um complexo e confuso aglomerado de instituições intermediárias” - incluindo companhias, associações voluntárias, instituições educacionais -, que se assenta na família, sendo esta um instrumento que proporciona a aquisição de suas características culturais. Reiterando o posicionamento de Coleman (1990), que mostrou como os dilemas da ação coletiva poderiam ser resolvidos através da noção de capital social, Fukuyama afirmou que é dos valores e normas compartilhadas que nasce a confiança (um valor econômico inestimável) e que “[...] a capacidade de cooperar socialmente depende de hábitos, tradições e normas anteriores, virtudes que são encontradas no estoque de capital social de uma determinada comunidade”, adquirido através da construção coletiva e histórica (MULS, 2008, p. 37).

Fukuyama (1996, p.41) evidencia que, sob a ótica dos economistas, a confiança não é uma condição imprescindível para que a cooperação aconteça, uma vez que contratos e mecanismos legais a compensariam, permitindo que “[...] estranhos criem em conjunto uma organização que trabalhará um propósito comum”. Porém, o autor alerta que as organizações mais eficientes se baseiam em comunidades de valores éticos compartilhados. Para ele, para se adquirir capital social é necessária a prática de normas morais comuns a uma determinada comunidade, incluindo-se aí as virtudes “lealdade”, “honestidade” e “confiabilidade”. Assim, a cooperação sem confiança entre os componentes de um grupo só ocorrerá sob um sistema de regras e regulamentos, o que geram custos transacionais, já que tem que ser negociados, acordados e litigiados. As virtudes sociais, incluindo o cooperativismo e o senso de dever em relação aos outros, são importantes para desenvolver as virtudes individuais, e tem recebido menos atenção nas discussões sobre a formação do capital social.

O capital social, para Coleman (2000), é definido por sua função e é produtivo tanto quanto outras formas de capital. Para o autor, capital social não é uma entidade, mas uma variedade delas, com dois elementos em comum: todas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e facilitam certas ações dos

atores – sejam pessoas ou corporações – dentro da estrutura. Coleman define capital social como a capacidade de as pessoas atuarem em conjunto, em prol de objetivos comuns e o especifica três formas:

A primeira diz respeito ao nível de confiança e à real extensão das obrigações existentes em um ambiente social. O capital social é elevado onde as pessoas confiam uma nas outras e onde essa confiança é exercida pela aceitação mútua de obrigações. A segunda forma diz respeito a canais de trocas de informações e idéias. Na terceira forma, normas e sanções constituem capital social onde elas encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum, abandonando interesses próprios imediatos (ALBAGLI; MACIEL, 2003, p. 425).

Apesar de o conceito ser utilizado para investigar os detalhes de uma organização, objetivando a compreensão dos elementos que lhe são críticos, também permite tomar certos recursos, demonstrando que podem ser combinados com outros a fim de se produzir outro nível de comportamento, ou em alguns casos, resultados diferentes. Segundo Coleman (2000, p. 22), o valor do conceito do capital social está no fato de identificar certos aspectos da estrutura social para os atores como recursos por suas funções (que podem ser utilizados para alcançar seus interesses), assim como o conceito do objeto “cadeira” identifica certos objetos físicos por sua função, podendo se apresentar sob diversas formas, aparências e materiais. Esse conceito é funcional, de caráter multidimensional (micro, meso e macroeconômico) e multiforme (civil, governamental, estrutural e cultural), sendo que seu interesse está no fato de esse recurso possibilitar ao agente engajar-se em uma ação social (coletiva) e em explicar o que leva o indivíduo a agir coletivamente ou a participar da ação (MULS, 2008).

Se, por um lado, acredita-se que o capital social pode ser estimulado, ou que por meio de políticas públicas podem-se criar condições mais propícias para o seu desenvolvimento (participação em processos decisórios, em atividades voluntárias e comunitárias), por outro, há a argumentação de que a intervenção das políticas públicas pode representar exatamente o movimento inverso. Se concebido como processo dinâmico de relações sociais nas quais se constrói o conhecimento tácito, o capital social está intimamente ligado ao aprendizado interativo e à cooperação, à capacidade de a comunidade dispor de estratégias, o que pode facilitar as ações coletivas, pois, a dinâmica (e a densidade) das interações e as mudanças provocadas por elas são também um processo de aprendizado, que, simultaneamente, resulta de e constrói o capital social, sendo determinante na

capacidade de intervir e gerir processos de mudanças nas sociedades locais, de forma a não atuarem como receptoras passivas de interesses externos (BARQUERO, 2002; ALBAGLI; MACIEL, 2003).

Albagli e Maciel (2003, p. 436) postulam que “[...] é na dinâmica da relação entre o Estado e a sociedade civil que o capital social se desenvolve”, indicando que residem aí os novos desafios às políticas públicas, assim como à organização e à participação social.

### 2.3.2 Dimensões do capital social

Devido à ausência de uma teoria que explicasse a vantagem organizacional, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram a construção de um modelo que incorporasse argumentos dos diversos estudos a respeito do capital social, que os auxiliasse na identificação dos elementos importantes para a criação de capital intelectual. Embasados em autores preocupados com a significação das relações como recursos para ação social (GRANOVETTER, 1985, 1992; COLEMAN, 1988; BURT, 1992; PUTNAM, 1993, 1995; FUKUYAMA, 1995; MISHIRA, 1996) e a partir da observação feita por Putnam (1995) de que o capital social deveria ser pensado em múltiplas dimensões<sup>10</sup>, estruturam-no em dimensões analiticamente diferentes e inter-relacionáveis, descrevendo como essas facilitavam a criação e a troca de conhecimentos dentro das organizações, e como, em termos dessas dimensões, os conjuntos institucionais eram capazes de desenvolver elevados níveis de capital social e conseqüentemente, de capital intelectual.

Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243) adotaram para sua proposição a conceituação de capital social elaborada por Putnam (1995), que o considera como a soma de recursos (atuais e potenciais) incorporados dentro, disponíveis através e

---

<sup>10</sup> *Accepting that there is no single form of social capital, we need to think about the multiple dimensions of social capital. High on the research priority list in the area of social capital, as far as I am concerned, is developing the theoretically coherent and empirically valid typologies or dimensions along which social capital should vary. I will give some examples of how social capital varies, but I don't think we are anywhere near yet a kind of canonical account of the dimensions of social capital (PUTNAM, 2001, p.1)*

derivados de uma rede de relacionamentos possuída por uma unidade individual ou social<sup>11</sup>.

Essa construção a partir dos variados atributos dos recursos resultou na configuração de três dimensões: Estrutural, Relacional e Cognitiva (Quadro 3). Confirmando a preocupação do analista político, Nahapiet e Ghoshal (1998) concluíram ser importante ter como foco para futuras pesquisas a análise dessas dimensões em separado, para que se pudesse identificar, de fato, as várias facetas que as compõem e para que pudéssemos avançar no entendimento a respeito do capital social. A partir daí, tais dimensões foram utilizadas por outros autores, a exemplo de Lesser (2000), que considera que nas relações sociais há três dimensões básicas que influenciam o desenvolvimento do capital social: a estrutura das relações, as dinâmicas interpessoais existentes nas mesmas e o contexto e linguagem comuns.

DIMENSÃO	COMPONENTES
<b>Estrutural</b>	Laços ou nós ( <i>ties</i> ) da rede Configuração da rede Organização apropriável
<b>Cognitiva</b>	Códigos e linguagem compartilhados Narrativas compartilhadas
<b>Relacional</b>	Confiança Normas Obrigações Identificação

Quadro 3 - Dimensões do Capital Social por Nahapiet e Ghoshal (1998)

Fonte: Acervo Pessoal

### 2.3.2.1 Dimensão Estrutural

<sup>11</sup> “For our purposes here, we adopt the latter view and define social capital as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit” (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 243).



A dimensão estrutural foi elaborada a partir dos estudos de Granovetter (1985; 1992), que argumentava sobre as imbricações (*embeddedness*) estruturais, que se refere às propriedades do sistema social e da rede de relações como um todo (configuração impessoal das conexões entre pessoas). Mesmo reconhecendo que essa terminologia desviava-se da habitual análise de redes, Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 244) a adotaram explicando que a dimensão estrutural do capital referia-se aos padrões gerais de conexões entre atores (quem você alcança e como os alcança) e adicionaram a essa construção os estudos de Burt (1992) relativos à estrutura social da competição, que se utilizou da noção de “buracos” estruturais (*structural holes*) como definidores do capital social em termos da vantagem de informação e controle, como se fosse o corretor (intermediário) nas relações entre pessoas, que estariam desconectadas na estrutura social (em lados opostos do “buraco”) - “*Certain people are connected to certain others, trusting certain others, obligated to support certain others, dependent on exchange with certain others*”<sup>12</sup> Burt (2000, p. 257).

Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 244) evidenciaram que, entre os mais importantes aspectos dessa dimensão, estariam: a presença ou ausência de nós (*ties*) entre atores e a configuração da rede, descrevendo o padrão de conexões em termos de densidade, conectividade e hierarquia.

Para a composição dessa dimensão foram considerados: (a) os laços ou nós (*ties*) da rede, (b) a configuração da rede, e a (c) organização apropriável.

### 2.3.2.1.1 Laços ou nós da rede

Uma abordagem comum à literatura a respeito (e proposição básica) do capital social refere-se aos benefícios da informação – “quem você conhece” afeta “o

---

<sup>12</sup> “Certas pessoas estão conectadas a certas outras, confiando em certas outras, obrigadas a apoiar alguns outros, dependentes da troca com alguns outros” (tradução livre pela autora). No texto original do livro *Structural Holes: the Social Structure of Competition* (1992), Burt assinala: “[...] *players trusting certain others, obligated to support certain others, dependent on exchange with certain others, and so on*” – “[...] jogadores (agents) confiando em certos outros, obrigados a apoiar certos outros, dependentes da troca com certos outros, e assim por diante” (tradução livre pela autora).

que você sabe” (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p.252). Os laços ou nós de uma rede são os que fornecem acesso aos recursos, às informações, são os canais de informação.

Coleman (2000, p.25) alerta que a informação é uma importante base para a ação, no entanto, sua aquisição é dispendiosa e no mínimo requer atenção, pois sua oferta é escassa. Um exemplo fornecido pelo autor é o de um cientista social interessado em se manter atualizado sobre pesquisas nas áreas afins, que pode se valer das interações diárias com seus pares para isso, mas somente na universidade na qual a maioria dos colegas se mantém atualizados. Nesse caso, as relações não acumulam créditos, na forma de obrigações que um tenha para os resultados do outro ou para a confiabilidade nele, mas são valiosas pela informação que fornecem.

Nahapiet e Ghoshal (1998, p.252) utilizaram-se das análises de Burt (1992) para o desenvolvimento desse tópico. Burt (1992, p.47) sugeriu que a essência dos benefícios da informação seria: o acesso, o tempo (*timing*) e a recomendação.

O termo “acesso” refere-se ao recebimento de uma parte valiosa (relevante) da informação, ciente de quem poderia utilizá-la e identifica o papel das redes no fornecimento eficiente das informações (filtradas) e na distribuição dessas aos seus membros. O tempo (*timing*) do fluxo da informação está relacionado à habilidade dos contatos pessoais em fornecer a informação antes que ela esteja disponível para outros (sem esses contatos). Essa agilidade na obtenção de informação é especialmente significativa quando estão envolvidas pesquisas de mercado, cujo fator tempo pode determinar o sucesso. As recomendações (ou encaminhamentos) são aqueles processos que fornecem informações a respeito de oportunidades para os membros da rede, que influenciam a troca de conhecimentos, constituindo o fluxo de informações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p.252). Assim como Coleman, Burt (1992) acredita que a rede possibilita o acesso às informações a um componente muito além do que conseguiria processar sozinho. Além disso, essas informações seriam recebidas antecipadamente através de seu(s) contato(s), o que significaria uma vantagem de ação sobre a informação, um benefício. Para Burt,

os benefícios das recomendações envolvem o fluxo contrário. A rede que filtra as informações dirigidas ao agente também direciona, concentra e legitima as informações recebidas por outros a respeito do agente. As recomendações colocam os interesses do agente de forma positiva, no tempo certo e nos lugares certos (BURT, 1992, p.47)

### 2.3.2.1.2 Configuração da rede

Os laços da rede provêm os canais de transmissão para as informações, mas a configuração global desses laços constitui um importante aspecto do capital social (configuração da rede é uma importante influência na acessibilidade dos recursos da informação). Na estrutura da rede podemos encontrar densidade, conectividade e hierarquia, que são associadas à flexibilidade e a facilidade na troca de informações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Aqui Nahapiet e Ghoshal (1998) têm como maior referência, Burt (1992) e Granovetter (1973).

Para Burt (1992) o agente com uma rede rica em benefícios de informações tem contatos: (a) estabelecidos nos lugares onde informações relevantes provavelmente estão disponíveis (*are likely to air*); e (b) fornecem um fluxo confiável de informação para e daqueles lugares. O autor dedica muita atenção à eficiência de diferentes estruturas de rede, revelando que redes esparsas com poucos laços redundantes proporcionam mais benefícios de informações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A escolha dos contatos é um critério ambíguo e crítico, pois, trata-se da existência de confiança e confidência na informação passada e o cuidado com que cada contato trata de seu interesse. “A confiança é crítica precisamente porque a competição é imperfeita. A questão não é se confia, mas em quem se confia” (BURT, 1992, p.15).

Julga-se válido destacar outro aspecto estrutural abordado por Burt (1992) com relação ao tamanho da rede. Se por um lado mais contatos significam maior exposição a valiosas ou relevantes informações (e a mais recomendações), por outro, aumentar a rede desconsiderando sua diversidade pode paralisá-la de maneira significativa. O que importa é o número de contatos não redundantes, pois as redes mais esparsas provêm mais benefícios, proporcionam maior fluxo, elevando a eficiência da difusão da informação através da minimização da redundância (levar para as mesmas pessoas informações idênticas). Nas redes mais densas as pessoas sabem o que as outras sabem e todos podem descobrir as mesmas oportunidades ao mesmo tempo. Portanto, é ineficiente no sentido que se ter menos diversificação de informação pelo mesmo custo das redes esparsas. Nahapiet e Ghoshal (1998) alertaram que a diversidade é muito importante, pois há

significante progresso na criação de novos conhecimentos, advindos de outras fontes e disciplinas, resultando em melhores resultados na combinação desses.

#### 2.3.2.1.3 Organização apropriável

O capital social desenvolvido no contexto de normas, laços e confiança pode ser transferido de um contexto social para outro, deste modo, influenciando padrões de troca social. Nesse sentido, Coleman<sup>13</sup> (2000, p. 29) assinala essa transferência (ou apropriação) quando afirma que uma organização formada para um propósito fica disponível para outros, inclusive podendo auxiliar outras organizações e desta forma se constituindo como capital social (recursos) disponível para uso. Tal apropriação pode ofertar uma potencial rede de acesso a pessoas e seus recursos (incluindo informações e conhecimento) e através de suas dimensões cognitivas e relacionais pode garantir a motivação e capacidade para a troca e combinação de conhecimento (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 253).

#### 2.3.2.2 Dimensão cognitiva

A segunda dimensão proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998) refere-se aos recursos que fornecem representações (significados, linguagens e códigos), interpretações partilhadas, não discutidas nas principais literaturas a respeito de capital social.

##### 2.3.2.2.1 Linguagem compartilhada

---

<sup>13</sup> Artigo original data de 1988, reeditado em 2000

Para Nahapiet e Ghoshal (1998, p.253) existem diversas maneiras pelas quais a linguagem pode influenciar as condições de combinação e intercâmbio do conhecimento. A linguagem é uma importante função nas relações sociais e meio pelo qual as pessoas discutem e conduzem seus negócios e interesses. Ao compartilharem uma linguagem, pessoas têm a facilidade de acessar outras e as informações que possuem. Portanto, não compartilhar da mesma linguagem pode manter pessoas à parte dos processos e restringir seu acesso às informações. Ela também influencia nossa percepção.

Os códigos organizam dados sensoriais em categorias e proporcionam uma moldura de referência para observação e interpretação do ambiente. A linguagem compartilhada pode fornecer um instrumento conceitual comum para avaliar os prováveis benefícios do intercâmbio e combinação do conhecimento, e aumentar a capacidade de combinação através do desenvolvimento de novos conceitos e formas narrativas que ocorrem na troca entre as partes, como uma sobreposição de conhecimentos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 254).

#### 2.3.2.2.2 Narrativas compartilhadas

Com base na antropologia social, Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 254) assinalaram que pesquisadores vinham sugerindo que mitos, história e metáforas também forneceriam meios poderosos nas comunidades para criação, troca e preservação de valiosos conjuntos de significados. Assim, o processo de conhecimento pode ser representado em narrativas através de lendas, mitos, boas histórias e metáforas (aparentemente cheia de detalhes insignificantes) que facilitam a troca da prática, a criação e transferência de novas interpretações de eventos, incluindo aí o conhecimento tácito.

#### 2.3.2.3 Dimensão relacional

O termo imbricação relacional (*relational embeddedness*), assim denominado por Granovetter (1992), descrevia o tipo de relação pessoal que indivíduos desenvolveram entre si através de uma história de interações, envolvendo respeito e amizade (que influenciaram seus comportamentos). Através dessas externalidades é que as pessoas se completam através da sociabilidade, aprovação e prestígio. Nahapiet e Ghoshal (1998) referiram-se a este conceito como bens criados ou alavancados através das relações entre pessoas.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão relacional influenciaria as condições para a combinação e troca de conhecimento de várias formas. O acesso e a motivação entre as partes para que o processo ocorra e para que se envolvam na criação do conhecimento são duas das condições por eles apontadas.

Entre os aspectos fundamentais estão nessa dimensão: confiança e confiabilidade; normas; obrigações e expectativas; e identificação.

#### 2.3.2.3.1 Confiança

Para a construção do item confiança, Nahapiet e Ghoshal (1998) recorreram a cerca de doze pesquisadores, entre eles Putnam (1993; 1995) e Fukuyama (1995). Os estudos mais recentes demonstraram que nas relações com elevado grau de confiança, as pessoas estavam mais dispostas a se envolver na troca social em geral e na interação cooperativa em particular. Mishira (1996) tratou a confiança de forma multidimensional e quatro dimensões foram incorporadas ao conceito, tendo como fundamentação a noção de vulnerabilidade: “*Trust is one party's willingness to be vulnerable to another party based on the belief that the latter party is 1) competent, 2) open, 3) concerned, and 4) reliable*”<sup>14</sup>(MISHIRA, 1996, p. 265). Na dimensão de número 3 (interessada), a autora ressalta que o interesse próprio é equilibrado pelo interesse no bem-estar de outros. O fato de as pessoas manterem-se de mente aberta assegura a comunicação e o diálogo, sugerindo que a confiança faz com que pessoas estejam mais dispostas a correr riscos nessa troca de

---

<sup>14</sup> “confiança é a vontade de uma parte de ser vulnerável à outra parte com base na crença de que esta última é: (1) competente; (2) aberta (honesto); (3) interessada; e (4) confiável” (tradução livre pela autora).

conhecimento, principalmente em contextos de grande ambiguidades e incertezas, quando dependem das fortes relações interpessoais, da união, valores e expectativas compartilhados, mais que na plausibilidade da mensagem (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 255).

Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 255), baseados em Putnam<sup>15</sup> indicam que “há duas maneiras de interação entre confiança e cooperação: confiança lubrifica a cooperação e a cooperação por si nutre confiança”.

### 2.3.2.3.2 Normas

Normas representam um nível de consenso no sistema social e existem quando o direito para controlar uma ação é tomado não pelo ator social, mas por outros. E onde uma norma existe e é efetiva, ela constitui uma poderosa (e às vezes frágil) forma de capital social (COLEMAN, 1988, p. S104). As normas atuam em interesse da comunidade e podem ser internalizadas ou sustentadas externamente por recompensas, reconhecimento coletivo, status ou honra (HIGGINS, 2005, p. 188).

Normas sociais podem influenciar significativamente o processo de troca de conhecimento e facilitar o acesso das partes nesse processo, garantindo a motivação para o comprometimento e a cooperação em substituição à competição (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 255).

A confiança implica em uma disposição para assumir riscos em um contexto social no sentido de acreditar que os outros responderão como o esperado e se apoiarão mutuamente, ou pelo menos agirão de forma a não se prejudicarem<sup>16</sup> (ONYX; BULLEN, 2000, p.24).

---

<sup>15</sup> “*Trustworthiness lubricates social life. Frequent interaction among a diverse set of people tends to produce a norm of generalized reciprocity*” – “confiabilidade lubrifica a vida social e que a interação constante entre um conjunto de pessoas tende a produzir uma norma de reciprocidade generalizada” (tradução livre pela autora).

<sup>16</sup> “*Trust entails a willingness to take risks in a social context based on a sense of confidence that others will respond as expected and will act in mutually supportive ways, or at least that others do not intend harm*” (ONYX; BULLEN, 2000, p.24).

### 2.3.2.3.3 Obrigações e expectativas

Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 255) consideraram que as obrigações representam o compromisso ou a responsabilidade para empreender alguma atividade no futuro e que são capazes de influenciar o acesso a ambas as partes e motivá-las a realizar a troca e a combinação do conhecimento. Essa expectativa é importante tanto para o campo formal, profissional como para o pessoal. Os pesquisadores exemplificam essa situação ao revelar o sentimento de comprometimento com o todo, levando pessoas envolvidas num projeto a ultrapassar suas obrigações contratuais, de interesse próprio ou ainda as esperadas como um comportamento profissional.

Higgins (2005, p.188) evidencia que as obrigações são “pequenas dívidas morais que contraem os atores sociais através do empréstimo de pequenos favores, os quais são feitos com a expectativa de que serão retornados no futuro”.

### 2.3.2.3.4 Identificação

“A identificação é um processo pelo qual indivíduos se vêem como um com outra pessoa ou grupo de pessoas” (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p.256). Essa identificação pode ser um resultado de sua participação no grupo ou do trabalho realizado por ele. Este sentimento de pertencimento pode aumentar o interesse no processo coletivo e os resultados do grupo. A identificação pode elevar a frequência real de cooperação, ao contrário do que se observa em grupos com distintas e contraditórias identidades, que pode se constituir em barreiras para o compartilhamento de informações, aprendizado e criação do conhecimento.



### 3 MÉTODO

A ausência de estudos anteriores a respeito do Grupo Gestor do Turismo Rural do estado do Rio Grande do Sul e o desejo de compreender sua dinâmica como uma rede interorganizacional (e intersetorial) foram os fatores desencadeadores deste trabalho, que se caracteriza como um estudo de caso único (YIN, 2005).

O processo de pesquisa se deu a partir de questões originárias do plano de estudos (apresentado por ocasião do ingresso ao Programa de Pós-Graduação) e da busca por trabalhos científicos já validados, uma vez que o estudo de fenômenos semelhantes poderia subsidiar os questionamentos, esclarecer dúvidas e contribuir para a construção teórica da pesquisa (HAIR JR, 2005).

Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o aprofundamento dos conceitos preliminares, a ampliação do grau de conhecimento da área e a determinação das questões mais significantes (YIN, 2005; KÖCHE, 2009). Tal pesquisa originou uma análise descritiva dos fenômenos selecionados, tendo como base teorias organizacionais e sociais, proporcionando o estabelecimento das relações entre as variáveis: *organização em rede*, *capital social*, *cooperação* e *colaboração*.

Em consequência da agregação desses novos conhecimentos e da complexidade de elementos a serem investigados, e em acordo com a natureza do problema e os objetivos a serem alcançados, adotou-se o método qualitativo, indicado para o aprofundamento da compreensão de fenômenos sociais complexos e processos organizacionais, bem como de uma trajetória (YIN, 2005; GOLDENBERG 1999). Segundo Goldenberg (1999) recomenda-se, nesse caso, que se faça uma análise holística a fim de reunir o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, para apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto (GOLDENBERG, 1999, p. 33-34).

Na pesquisa qualitativa, várias formas de pesquisa colaboram para a compreensão e explicação dos fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente de convívio. Desse modo, os sujeitos são ouvidos a partir de

sua lógica. Nesse cenário, não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram (GODOI e BALSINI, 2006, p.91). Formada por um conjunto de diferentes pontos de vista e dados (seu poder diferenciador), a pesquisa qualitativa permite ter uma idéia mais ampla e inteligível da complexidade de um problema, e por lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, artefatos, entrevistas e observações) pode projetar luz sobre diferentes questões levantadas por ele (GOLDENBERG, 1999; YIN, 2005).

A pesquisa qualitativa no turismo como em outras ciências sociais, por vezes adotam alguns procedimentos técnicos próprios da pesquisa etnográfica como a observação e as entrevistas (ROCHA; ECKERT, 2008). A etnografia, como método, permite a geração de questionamentos em relação aos modos de desenvolvimento tradicionais.

A partir dos estudos de Helen Schwartzmann (1993), Andion e Serva (2006) sugerem a adoção de uma posição etnográfica ao se estudar redes organizacionais, considerando as seguintes categorias de análise de eventos e rotinas:

- a) Participantes – descrição dos integrantes (oradores ou emissores, ouvintes ou destinatários de mensagens) suas responsabilidades e relações;
- b) Canais e códigos – exame dos canais de comunicação existentes e os respectivos códigos compartilhados pelos atores;
- c) Espaço e tempo – observação dos arranjos espaciais onde as reuniões e demais encontros acontecem, bem como o tempo que duram;
- d) Formatação – dos processos (início, a continuidade e o final de reuniões) e eventos assinalados; incluindo também os significados atribuídos pelos participantes a tais encontros;
- e) Falas dos participantes – expressões dos participantes relativas a tópicos de discussão e resultados, normas para falar e interagir, gêneros de oratória e estilos, interesse, participação e motivação dos participantes;
- f) Normas de interpretação – exame dos processos que os participantes desenvolvem para interpretar o que acontece nas reuniões;
- g) Objetivos e resultados formais das reuniões;

- h) Ciclos e padrões de reuniões – relações entre tipos diversos, para compreender o papel das reuniões na produção e reprodução das relações sociais, bem como dos valores e crenças culturais.

Para o trabalho de campo em organizações sob a ótica da etnografia, Andion e Serva (2006, p. 163) ressaltam a importância da elaboração sistemática do diário de campo (um instrumento característico do método antropológico) e da complementaridade de outros procedimentos para a coleta de dados que podem enriquecer a análise que o pesquisador se propõe a empreender. Adotou-se também um caderno de notas, conforme sugerido por Rocha e Eckert (2008), para o registro de dados e anotações durante a observação.

Malinowski (1976) já destacava essa importância do diário aconselhando ao pesquisador a aplicação de certos métodos especiais de coleta, manipulação e registro das evidências, salientando que ele não deveria transformar o diário numa simples anotação superficial de detalhes, como usualmente é feito por observadores comuns, defendendo um olhar (científico) treinado. Para ele o comportamento é um fato, e sendo um fato relevante, é passível de análise e registro. O diário etnográfico seria o instrumento ideal para o apontamento dos fatos normais e típicos (o estudo de rotinas de trabalho, por exemplo). No entanto, paralelamente a esses, deveríamos também registrar os fatos que representam ligeiros ou acentuados desvios da norma, assim, estaríamos habilitados a determinar os dois extremos da escala da normalidade, não esquecendo que a apresentação dos resultados da pesquisa científica deve ser clara e absolutamente honesta (MALINOWSKI, 1976, p. 35). Dessa forma, utilizando-se de um instrumento adotado desde a primeira metade do século XX, o hábito de registrar diversos fatos ligados aos agentes e à pesquisa em um diário foi de grande valia para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Geertz (1989, p.4-12) alerta que praticar a etnografia não é uma questão de método, pois não são as técnicas e os processos determinados que definem o empreendimento, mas a descrição densa, defendendo que a exigência de atenção quanto a um relatório etnográfico está no grau em que ele é capaz de esclarecer o que ocorre em tais lugares, “[...] para reduzir a perplexidade a que naturalmente dão origem os atos não-familiares que surgem de ambientes desconhecidos”. Segundo Geertz (1989), os antropólogos não estudam as aldeias, eles estudam *nas* aldeias.

Assim, a observação das reuniões do Grupo Gestor do Turismo Rural, passou a significar um importante instrumento para a coleta de dados e também para a compreensão das relações nele existentes. Essa técnica, singular ao método etnográfico, permite a revelação de situações de forma mais ampla, contrapondo a pesquisa transversal, podendo ser tão objetiva quanto a estatística. O pesquisador pode constranger de alguma forma o indivíduo ao pressioná-lo a responder um questionário (efeito *bias*, ou parcialidade), no entanto, ao observá-lo de maneiras diferentes e por um longo período de tempo, este não consegue sustentar um comportamento fabricado (GOLDENBERG, 1999). Geertz (1989, p.10), argumentando que um ser humano pode ser um enigma completo para outro ser humano, indica que ao chegar a um país estranho, com tradições igualmente estranhas, mesmo dominando o idioma local, não compreendemos o povo (mesmo compreendendo o que falam não podemos nos situar entre eles). Essa incompreensão pode ser observada pela pesquisadora nas duas reuniões do grupo ocorridas em maio e julho de 2011, uma vez que não estava familiarizada àquele universo “prático” do turismo rural gaúcho.

A realização de entrevistas foi outra técnica fundamental para a construção desta pesquisa, objetivando explorar o espectro de opiniões, pontos de vista e diferentes representações. Assim, indica-se que o número de entrevistados seja pequeno, evitando o que Gaskell (2003, p.71) denomina “ponto de saturação”, uma vez que tais representações (dos membros da rede) em alguma medida são o resultado de um processo, de um tema comum, compartilhado. A escolha dos sujeitos da pesquisa, então, se limitou a um coordenador ou suplente por região turística (11 no total) e de algumas das organizações participantes desde o início do Grupo, incluindo um ex-integrante, resultando em uma composição de 14 respondentes.

O processo de pesquisa teve início com a coleta de documentos relativos ao Programa de Turismo Rural e do Grupo Gestor do Turismo Rural fornecidos pela SETUR-RS, informações e formulários disponibilizados na página eletrônica dessa instituição, com o intuito de se obter novas percepções. Nesse momento inicial foi de grande importância a entrevista realizada com a técnica da Divisão de Planejamento da SETUR-RS e Coordenadora do Programa de Turismo Rural, senhora Gladis

Teresinha Garcia, possibilitando a obtenção de dados e o esclarecimento de dúvidas com relação à formação, funcionamento, intenções e ações do grupo.

De posse de uma série de informações e com boa parte do referencial teórico desenvolvido, a escolha e a construção de um instrumento (entrevista ou questionário) se faziam necessárias para a realização do pré-teste, bem como a projeção das observações das reuniões do Grupo Gestor que seriam realizadas mensalmente em Porto Alegre.

### 3.1 O PRIMEIRO INSTRUMENTO

Em um primeiro momento, optou-se pela adaptação de um questionário já validado pelo grupo de pesquisa TSO (Teoria Social em Organizações) da Universidade de Caxias do Sul. Tal instrumento foi utilizado para a realização de *survey* na dissertação de Faccin (2010), de natureza quantitativa, para medir o capital social nas redes colaborativas vitivinícolas APROVALE e APROBELO (Rio Grande do Sul). A partir dele foi desenvolvido o primeiro questionário (ver Apêndices B e C), tendo como base o modelo proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998), anteriormente descrito. Até esse momento, julgava-se que se adotaria o método quantitativo para a tentativa de medição do capital social existente no Grupo Gestor do Turismo Rural.

Pretendia-se que todos os empreendedores registrados no Programa de Turismo Rural do estado do Rio Grande do Sul em 2011 e os representantes das organizações partícipes do Grupo Gestor pudessem respondê-lo (censo). Esse número chegava a 111 pessoas em todo o estado. Pela limitação de tempo e condições de deslocamento para a aplicação do pré-teste foram enviados por *e-mail* cerca de 20 questionários, por ser um método de fácil administração, com baixo custo, que possibilita maior alcance e rápida captação de dados. Devido ao baixíssimo índice de resposta, decidiu-se pelo envio a todos os demais participantes. Após um mês, cerca de 9 respondentes reenviaram-no para análise. Na tentativa de se compreender os motivos para o baixo índice de respostas, contatos telefônicos foram realizados ao longo de uma semana. Alguns se recusaram a responder o

questionário por não estarem ativos no Programa de Turismo Rural e outros alegaram desinteresse na participação do estudo. Ainda foi indicada a dificuldade em compreender as afirmações, pois, era um questionário “muito filosófico”. Diante da situação e da inadequação do modelo para a realização de análise, e pelos problemas apontados pelos respondentes e contatados, tal instrumento foi descartado<sup>17</sup>. Projeta-se a utilização dos mesmos em uma discussão futura em artigo científico referente à problemática metodológica (escolha e aplicação de instrumentos).

Ao revelar todo esse processo, desde a seleção e definição dos problemas até os resultados finais, dá-se a oportunidade a outros pesquisadores “[...] fazerem seus próprios julgamentos quanto à adequação da prova e ao grau de confiança a ser atribuído à conclusão” (GOLBENBERG, 1999, p.49).

Os estudos de María Semitiel García (2006) a respeito de análises de sistemas produtivos regionais, conhecidos posteriormente à aplicação do questionário foram muito importantes para a adoção de um novo instrumento e outra configuração de pesquisa, pois a perspectiva de rede por ela defendida, sendo uma metodologia de natureza estruturalista, tem como foco de análise a “relação” mantida entre os agentes em estudo.

### 3.2 TEORIA DE ANÁLISE DE REDE

Há conceitos básicos trazidos (ou aceitos) à perspectiva de rede que contribuem para o desenvolvimento de um método de análise e para o conhecimento dessa perspectiva como metodologia (ou até mesmo paradigma). São eles: rede, *embeddedness*, laços (ou nós – fortes, fracos), *bridges*, buracos estruturais e capital social. Esses conceitos têm como foco a compreensão dos diversos grupos e atores sociais que estão relacionados.

---

<sup>17</sup> A teoria de análise de rede foi utilizada posteriormente à tentativa de obtenção das respostas, sendo responsável pela adoção do método qualitativo e a mudança de direção com relação como o grupo seria observado.

Do ponto de vista metodológico, a perspectiva de rede não é reducionista, mas holística (em oposição ao individualismo) e interdisciplinar, cujos atores são agentes intencionais, com motivações econômicas e sociais, e suas ações são influenciadas pela rede de relações na qual estão enraizados. (GARCÍA, 2006, p.9).

Sob essa perspectiva, a unidade de análise é uma entidade, composta por uma coleção de indivíduos, bem como as ligações entre eles. O conjunto de relações entre os agentes (indivíduos, organizações, instituições, regiões), são geralmente “explicados” por seus comportamentos e pelos resultados desses, ou seja, pelos relacionamentos mantidos entre si. Agindo de acordo com suas preferências, esses agentes têm a capacidade de modificar a estrutura original, efeito das interações entre eles. Dessa forma, a rede está sempre evoluindo e se modificando (GARCÍA, 2006, p.9).

Considerando que uma rede está inserida em uma mais complexa, o estabelecimento de limites é necessário, portanto, cabe ao pesquisador escolher o tipo de agentes e relações sob análise. Quando se analisa a estrutura de uma rede é possível encontrar grupos, ou pequenas redes, que estão fracamente conectadas, o que no caso do turismo rural estadual podem estar localizados nas microrregiões turísticas. Dependendo da escolha e do objetivo planejado muitas teorias podem ser propostas, todas aplicando certos conceitos essenciais para a abordagem, como é o caso do capital social, para a explicação da estrutura e evolução da rede e para a identificação dos atores em posições especiais (GARCÍA, 2006).

A autora nos alerta que a escolha por uma ou outra teoria para o estudo de uma rede depende do tipo dos atores e relações em estudo e da necessidade de se concentrar em alguns aspectos para desenvolver a pesquisa. Ao se escolher uma teoria, no entanto, é importante ter em mente que qualquer estrutura está sempre sujeita às influências que permanecem fora do modelo definido. Assim, uma das tarefas do pesquisador é decidir os limites da rede, o nível da mesma, o tipo de relações e unidade ou entidade a ser estudada, em acordo com as considerações teóricas e práticas, e ao tópico proposto na análise, pois as redes sociais não apresentam uma fronteira natural.

### 3.3 O SEGUNDO INSTRUMENTO

Considerando-se o baixo índice de resposta obtido com o primeiro instrumento, decidiu-se, então, pela aplicação de entrevista semiestruturada dirigida aos representantes das organizações partícipes do grupo.

As questões e situações propostas na entrevista foram inspiradas a partir da leitura do trabalho de Toss (2010), resultando em um instrumento composto por 19 perguntas (incluindo 7 referentes a aspectos gerais sobre o entrevistado), buscando reconhecer a trajetória profissional do respondente, seu envolvimento com o segmento e com o Grupo Gestor (integrantes e organizações), o comprometimento e relacionamento entre os integrantes da rede e principalmente, identificar elementos do capital social, bem como, o nível de maturidade de interação em que se encontra a rede (ver Apêndice D).

As entrevistas foram realizadas por telefone pela própria pesquisadora durante duas semanas em maio de 2011, por falta de condições de realizá-las presencialmente, uma vez que implicaria o deslocamento por todo o estado, demandando um tempo maior do que o disponível para a construção deste estudo. Os integrantes selecionados aceitaram o convite para a entrevista e autorizam sua gravação em áudio. O mesmo foi encaminhado, por e-mail, com uma carta de apresentação (da pesquisadora pela universidade), uma explicação sobre o tema e sobre o estudo, a garantia de sigilo com relação à identidade e divulgação do conteúdo gravado, e por fim, a solicitação de agendamento (data e horário) para o contato telefônico. As entrevistas foram finalizadas antes da primeira reunião do grupo, realizada em 31 de maio, em Porto Alegre.

O tempo das “conversas” variou de 15 a 43 minutos e valiosas informações foram captadas, sendo que algumas reações narradas puderam ser verificadas durante as duas observações realizadas, com relação à dinâmica do grupo. Coincidentemente, a maioria dos respondentes participou (uns mais, outros menos ativamente) das reuniões presenciais observadas (maio e julho de 2011).

Apoiada em Yin (2005), que recomenda que se busque realizar a triangulação de fontes de dados, buscou-se relacionar os dados coletados através das



entrevistas, dos documentos e das observações diretas para a construção descritiva proposta.

Para o estudo das organizações em redes, a análise de documentos é um método auxiliar que permite conhecer melhor a história da organização (do Grupo Gestor) através da reconstituição de fatos passados, principalmente quando se trata do estudo de organizações formais, que é o caso da rede em estudo. As entrevistas semi-estruturadas com determinados atores podem auxiliar na eliminação de dúvidas que porventura surjam e contribuir para o aprofundamento de assuntos específicos ligados à tentativa de compreensão da realidade organizacional (ANDION e SERVA, 2006, p. 163).

Esperava-se que a pesquisadora pudesse realizar ao longo de um ano a observação das reuniões mensais do Grupo Gestor do Turismo Rural. No entanto, devido à troca de governo, e conseqüentemente de toda a diretoria da SETUR-RS, a primeira reunião só ocorreu no final de maio de 2011. Durante esta reunião e na subsequente, ocorrida em julho de 2011 foi apresentado o novo direcionamento do governo estadual com relação ao turismo (abordado anteriormente), e em função da realização das conferências regionais e da estadual, todas as demais reuniões foram canceladas até o final do ano, o que limitou em muito o processo de observação.

Em complemento à observação das reuniões, incluiu-se no estudo o acompanhamento de uma conferência regional, com vistas a observar como o turismo rural seria (e se seria) discutido. A conferência escolhida foi realizada no dia 14 de setembro de 2011, na cidade de Caxias do Sul e referia-se às proposições da região turística Serra Gaúcha, esta que possui o maior número de empreendimentos rurais registrados no programa gaúcho.

## 4 ANÁLISE

Esta seção traz relevantes informações extraídas dos documentos adquiridos ao longo da pesquisa, bem como as destacadas das falas dos sujeitos em entrevistas, as advindas das observações das reuniões do Grupo Gestor do Turismo Rural e conferência regional, visando responder os objetivos propostos que são: descrever a trajetória do Grupo Gestor; compreender sua dinâmica; e verificar o nível de maturidade de interação em que se encontra. A análise descritiva apresentada abaixo é conduzida nessa ordem, tendo como tópicos constituintes: Trajetória; Dinâmica; Nível de maturidade das interações (momento cooperação e momento colaborativo); Percepção de ameaça à colaboração; e Elementos do capital social.

Alguns “aspectos gerais” dos sujeitos entrevistados, apresentados abaixo, podem auxiliar na composição que os leitores farão dessas vozes.

### 4.1 AS VOZES

O Grupo Gestor do Turismo Rural foi instituído oficialmente há três anos, sendo que 85% dos membros ouvidos nele atuam há mais de dois. No entanto, apenas 57% deles compareceram às duas reuniões presenciais observadas.

Optou-se também por entrevistar dois membros que já não fazem parte do grupo, sendo que um foi promovido e sua participação passou ser impossível e outro que se afastou voluntariamente, indicando um substituto.

Das entrevistas realizadas (um representante de cada região turística e os dois ex-integrantes) pode-se depreender que, metade dos respondentes pertence ao setor público e que a outra metade, relativa ao setor privado, divide-se entre proprietários de empreendimentos rurais e representantes de associações diversas de forma equilibrada.

Suas trajetórias profissionais variam. A atuação no turismo de sete dos entrevistados é recente – menos de 10 anos. Essa é decorrente de sua contratação pela organização a que prestam serviços.

A maioria dos entrevistados (64%) possui formação superior completa (incluindo pós-graduação) e participam de outras redes, relacionadas ou não ao turismo (entre elas, a Rede de Turismo Rural na Agricultura Familiar - TRAF, Gaia Sul, Ingazeiros, Camiños Del Gaucho e Rede Nacional de Turismo Rural).

Quanto à idade, seis dos entrevistados têm entre 26 e 36 anos (43%); três têm entre 40 e 50 anos (21,5%); e cinco com mais de 55 anos (35,7%), demonstrando que a maioria dos componentes é representada por “gerações” distintas. No entanto, há um equilíbrio no que se refere ao sexo (57% masculino).

Como apontado na seção “Método”, esses sujeitos (entrevistados) passam a ser identificados por um número, que lhes é atribuído seguindo a ordem da realização das entrevistas. As localidades a que se referem também foram substituídas pela letra “X”, atendendo a condição de sigilo a respeito de suas identidades. Outras colocações feitas durante as reuniões são indicadas em notas de rodapé sob a categoria “comunicação pessoal” quando os sujeitos podem ser identificados. As empresas e organizações são tratadas apenas como “Empresa”.

Nessa análise temática, as características das mensagens são preservadas, limitando-se ao conteúdo manifesto pelos sujeitos. Em alguns momentos, a mesma fala pode servir de identificação de outro ponto questionado. No entanto, são apresentadas nas seções em que seu o conteúdo se mostra mais relevante.

## 4.2 A TRAJETÓRIA

A formação da Rede de Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF), organizada no Rio Grande do Sul em 2003, foi uma das responsáveis pelo início da mobilização dos atores que hoje compõe o Grupo Gestor de Turismo Rural (“[...] a gente foi socializando, foi conhecendo, foi ampliando essa rede. E procurando identificar as parcerias, fui na Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul. A partir dali começaram as primeiras ações embrionárias de... eles já

desenvolviam um trabalho bom de turismo rural, mas precisavam, encorpar outros segmentos. O Sistema “S” também desenvolvia, num primeiro momento mais tímido, o trabalho com o turismo rural, depois ele vai crescendo e aí a gente começou a se aproximar dessas pessoas e tentar montar um quebra-cabeça – Sujeito 14).

Mesmo antes da instituição do Grupo Gestor do Turismo Rural pôde-se observar o interesse da equipe técnica da SETUR-RS na promoção do segmento (“Na realidade, a gente já trabalhava no movimento do turismo rural do estado há bastante tempo”... “a gente recebeu uma visita da Secretaria de Turismo do Estado em 93, a ‘Empresa’ tinha um ano só de vida, mas eles tinham ouvido falar”... e partir de uma visita “a gente começou a estreitar nosso relacionamento e sempre em qualquer ação a gente sempre foi parceiro deles, na organização e formatação dos salões gaúchos de turismo” – Sujeito 9).

Algumas articulações ocorreram em finais de 2004 para 2005, como afirma o Sujeito 12 ao revelar: “nós fomos chamados pela Secretaria Municipal de Turismo para formar o produto turismo rural em X”. O Sujeito 10 informou que, em 2005, devido à estruturação desse segmento em seu município, foram convidados a fazer parte do Grupo Gestor (“[...] até por termos um produto disponível aos empreendedores rurais, que é a capacitação”).

O Sujeito 14 indicou que a ideia de se ter um grupo de gestão surgiu porque

[...] a Setur fazia sozinha, o SENAR fazia sozinho, a EMATER fazia sozinha e o Estado não conectava as iniciativas. A partir do momento que nós conectamos essas iniciativas, nós criamos um grupo de gestão e esse grupo veio casado com um plano estratégico de turismo rural para o estado do Rio Grande do Sul.

Um momento de colaboração importante foi o da mobilização de organizações para participação do Salão de Turismo de Gramado em 2005. O Sujeito 14 afirmou que cada um pagava um estande (SEBRAE, SETUR, EMATER), assim decidiram “[...] levar o grupo de gestão e fizemos uma divulgação onde todos os logos apareciam na mesma faixa, no mesmo banner, no mesmo tudo”.

Alguns sujeitos pontuam que esse contato se deu de forma mais concreta durante a realização das oficinas previstas no Programa de Planejamento e Gestão da Regionalização, em 2006, que tinha como objetivo a sensibilização e mobilização dos atores, propondo seu envolvimento para a elaboração e implantação dos planejamentos estratégicos regionais (“[...] numa dessas oficinas se apontou a

necessidade do grupo gestor do turismo rural. Até então, não tinha nada focado nessa área... e quem estava nessa oficina, automaticamente se tornou membro desse grupo” – Sujeito 3; “[...] a gente participou das oficinas também pra realização do planejamento estratégico, e a partir daí surgiu esse grupo gestor pra botar em prática esse planejamento” – Sujeito 9; “[...] era uma coisa bem institucional, por isso eu digo que depois a gente avançou bastante”... “era mais assim, coordenador de região, secretário de turismo, prefeitos, algumas entidades do tipo “S” – SEBRAE, SENAC, SENAR, SENAI” – Sujeito 3). Alguns afirmam que o convite para participar do Grupo Gestor partiu da SETUR (Sujeito 1; Sujeito 6; Sujeito 10; Sujeito 11).

A estruturação do Grupo Gestor do Turismo Rural, atribuída ao então Secretário de Turismo Luiz Augusto Lara, contribuiu para aproximar agentes localizados em municípios díspares, considerando-se estruturas de governança (e também os fisicamente distantes da sede do governo estadual), com o intuito de viabilizar projetos do interesse de todos e ganhar competitividade no mercado turístico (“[...] ele pode fazer com que o setor ande. Fortalecer o turismo rural aqui no estado e de divulgar o estado com essa característica que é tão marcante, que é o lado rural” – Sujeito 11). Na opinião do Sujeito 5, o grupo “é a própria reação da falta de uma política maior no estado do Rio Grande do Sul pra tentar suprimir algumas demandas imediatas nesse segmento que é tão forte”.

### 4.3 DINÂMICA

A abordagem de rede possibilita a percepção dos atores em suas interações e propósitos e, portanto, em sua dinâmica processual. A interação de atores e organizações parece ampliar o leque dos parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns, e de romper com os princípios-chave das instituições burocráticas. Preserva-se a heterogeneidade entre os parceiros e busca-se flexibilidade, privilegiando as relações de cooperação, sem, contudo eliminar os conflitos e a competição (LOIOLA; MOURA, 1996). Essa situação pode ser identificada nas falas:

[...] porque a gente trabalha com várias entidades diferentes é lógico que tem posicionamentos diferentes, até porque cada um trabalha num segmento. Por exemplo, o SEBRAE trabalha mais na parte de *Marketing* e comercialização. O SENAI trabalha mais a parte de formação e a EMATER

mais a parte técnica específica da área rural. Então, o que acontece normalmente, quando há uma discordância sobre assuntos, a gente tenta aprofundar o tema pra conseguir chegar num consenso e normalmente se chega nesse consenso"... "[...] se não há informação, agente transfere essa consulta pra outra data, chama outras pessoas que não fazem parte do grupo, pra especificar questões"... "[...] pra exatamente suprir essa necessidade técnica pra gente conseguir discutir essa questão com mais fundamentação, não simplesmente com concepções pessoais ou individuais (Sujeito 9).

Inclusive eu fui um dos que batalharam... nós somos produtores rurais, nós somos agricultura familiar (Sujeito 2)

Eu acho que o que sempre me chama a atenção dentro do Grupo gestor é a vontade dos parceiros de fazer realmente algo que fortaleça esse segmento dentro do nosso estado, então a disponibilidade das pessoas, o investimento, a vontade de cada um, dentro das suas possibilidades, das suas próprias entidades, até da iniciativa privada, de poder realmente fazer isso acontecer (Sujeito13).

Segundo Evans (1996), o fato de ter interlocutores que pertencem à comunidade pode ser um facilitador para reforçar os laços entre agentes governamentais e sociedade. Assim, a participação de empreendedores no grupo pode facilitar a comunicação entre os agentes e a sociedade local, além de despertar o interesse para a discussão de questões relevantes para ambos os grupos. O Sujeito 9 confirma essa facilidade ao afirmar: “a gente faz contato direto, como a gente trabalha há muito tempo e a ‘Empresa’ é uma séria referência nesse segmento, a gente tem contato com todos os empreendimentos”. Vale lembrar que o Grupo Gestor tem como uma de suas premissas o estímulo ao envolvimento das comunidades locais. Alguns relatos confirmam o interesse de outros atores de suas localidades pelas discussões travadas pelo Grupo Gestor (“[...] quando eu digo: amanhã vai ter reunião do Grupo Gestor, aí já ficam aguardando. Quando eu volto, eu repasso tudo o que foi discutido. Estão sempre ávidos por saber das novidades”- Sujeito 1; “[...] as principais decisões e ações eu trago aqui para as reuniões da região” – Sujeito 3).

A diversidade com relação ao perfil dos integrantes também influencia na dinâmica do grupo (“[...] bom, um fala um pouco mais, o outro pouco menos. Um tem uma habilidade mais para registro, o outro mais para proposições” – Sujeito 13; “[...] ele tem extremos, assim. Pessoas que têm posições bem fortes e bem marcadas. Têm pessoas que são meio assim, que tentam ser um pouco... muro, e outras que não opinam. Têm outras que só vão e não opinam, não falam. Então, geralmente as

lideranças, quem tem um instinto de liderança, acaba falando mais, participando mais” – Sujeito 11).

A participação mais ativa é questionada pelos entrevistados. No entanto, o Sujeito 2 indica que o grupo adotou como norma trabalhar com aqueles que se dispõem a colaborar, facilitando sua operação (“O Rio Grande do Sul é muito grande e quando a gente fala em regiões, é lógico que tem aquelas que funcionam muito bem, que o pessoal participa, que estão sempre dispostos e tem aquelas que não. O que é que nós optamos lá como filosofia de trabalho, a gente vai trabalhar com aqueles que estão presentes, aqueles que estão a fim, senão a gente fica perdendo muito tempo correndo atrás e pedindo, reforçando). Esta postura é confirmada pelo Sujeito 3 ao declarar que “Não adianta a gente ficar contando com essas pessoas, que nunca participam, que nunca estão ali prá dar sua contribuição”.

No entanto, foi apontado por algumas pessoas que chegaram após a estruturação dos subgrupos, a falta de estímulo para a colaboração (“[...] eu cheguei num tempo em que o Grupo Gestor já estava articulado, as comissões já estavam formadas e eu não tive espaço também de me inserir em algum, então eu acompanhei apenas”- Sujeito 11).

A participação nas duas reuniões observadas foi bem diferenciada com relação ao número de pessoas. A primeira reunião deu-se no mesmo local da reunião do Fórum Estadual e foi a primeira a ocorrer depois que a nova gestão estadual assumiu. O quorum neste caso foi maior e as participações também, até porque a apresentação de todos e a explicitação de suas atividades foram obrigatórios (incluindo esta pesquisadora).

A segunda reunião ocorreu em outro local e em um dia em que só estava agendada a reunião do Grupo Gestor do Turismo Rural. Notou-se que nesta, cerca de 20 pessoas participaram (“Acho que falta um comprometimento de verem a sua cidade como atrativo, de usar a parte do turismo rural como uma forma de fomentar o turismo, usar como bandeira”... “[...] esse é um dos fatores que as pessoas não se comprometem, que os municípios não vem, não fortalecem os encontros. Eles são sempre com as mesmas pessoas” – Sujeito 11; “[...] eu não consigo convencer os empreendedores. Mas eu não vou deixar de ir por causa disso – Sujeito 3).

As reuniões observadas propunham como pauta o novo planejamento estratégico, a organização das conferências temáticas regionais e da conferência

estadual. Por ocasião da primeira, a participação dos presentes se deu com mais ênfase durante a apresentação da pesquisa de demanda e oferta realizada pelo IMB, não prevista inicialmente, gerando alguns comentários a respeito dos resultados. Outro momento de participação ativa ocorreu quando a continuidade do grupo foi questionada. Nessa reunião, o planejamento não foi abordado. Na segunda reunião, a pauta referia-se exclusivamente ao planejamento estratégico. No entanto, devido às discussões sobre a organização das conferências temáticas e a apresentação do novo sistema de gestão do turismo proposto pelo governo estadual, a participação do grupo ficou restrita a poucas questões.

#### 4.4 NÍVEL DE MATURIDADE DAS INTERAÇÕES

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) pontuaram que os potenciais parceiros devem estar preparados para colaborar. Essa construção leva tempo e é necessário o comprometimento na solução de problemas, a concordância com normas operacionais, a determinação das formas de colaboração, a aceitação de acordos e uma base de confiança entre as organizações. Entre os membros do Grupo Gestor do Turismo Rural essa construção se deu progressivamente a partir de 2003, porém, especialmente em 2006 (“Quando surgiu a idéia de montar um grupo gestor prá desenvolver e prá colocar em prática o planejamento estratégico, que foi construído com todas as regiões turísticas do estado, no segmento de turismo rural, a gente se prontificou imediatamente” – Sujeito 9; “[...] existe assim, uma preocupação em cada vez mais se ter um trabalho sólido em relação a essa questão turística no nosso estado” – Sujeito 13; “[...] a vontade e a garra dos técnicos de poder realmente fazer isso acontecer e não ser algo só que se cria e que existe só no papel e não se concretiza, não se consolida – Sujeito 13”; “O Grupo Gestor do Turismo Rural tem força, ele é respeitado, ele é ouvido. Acho que isso é importante para o desenvolvimento do turismo no estado”- Sujeito 10; “[...] é um grupo bem heterogêneo. Eu acho que ele funciona mais até, também muitas vezes, não só pelas instituições, mas pelas relações entre essas pessoas que não tem muito a ver, até pela força das relações dessas pessoas” – Sujeito 4).



Distinguir a cooperação da colaboração é um exercício um tanto delicado, uma vez que na prática essa distinção não é clara e também porque a colaboração intensa não acontece o tempo todo (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008). Assim, optou-se pela divisão da análise das interações em dois momentos.

#### 4.4.1 Momento cooperação

Este se refere ao momento em que recursos passam a ser partilhados para a conquista de metas compatíveis ou conciliáveis, há divisão de tarefas entre os integrantes. O valor agregado da rede passa ser o resultado da contribuição individual gerada pelos diversos participantes (que mantém sua relativa independência, mas trabalham de forma coordenada e não extensiva). Apesar de atuarem sob um plano comum, que em sua maioria é definido em conjunto, este é projetado por uma única entidade, o que exige um nível baixo de cooperação (“[...] tanto a reunião para desenvolver os projetos, o próprio manual, a elaboração das pesquisas, todas as atuações em conjunto foram muito importantes” – Sujeito 4; “[...] participei do final ali da validação do Manual que foi feito pelo IMB” – Sujeito 13; “[...] quando foi montado o Manual de Boas Práticas, todos os colaboradores discutiram e opinaram sobre aquilo que deveria ser colocado, a parte da legislação, a parte da capacitação, a parte que discutia as questões ambientais, então, todos ajudaram a construir” – Sujeito 10; “[...] a gente veio aqui, tirou fotos de algumas observações que a fazenda desenvolvia para complementar essa cartilha” – Sujeito 9).

A reunião dos integrantes ocorre periodicamente no sentido de integrar resultados e continuar o exercício de solução de problemas, incluindo aí a formação de subgrupos de trabalho com o intuito de suprir alguma demanda específica, pontual (“Nessa última reunião que eu fui é que se viu a necessidade da criação de mais alguns grupos”... “eu me lembro que nesse momento se criou o grupo de eventos. Eu fiquei nesse subgrupo então, e lá, nessa reunião, a gente alinhavou nossa participação na Expointer”... “acho que foi feito um de comercialização também, de mercado... alguma coisa nesse sentido de mercado, de ações de mercado, marketing” - S3; “eu participo da parte de sustentabilidade, da parte

ambiental, também da parte de *Marketing*, e Legislação a gente dá uns pitacos, na realidade, mas eu não participo diretamente desse subgrupo” – Sujeito 9).

De modo geral, as reuniões observadas seguiram um padrão (“[...] boa parte dos encontros são informativos, eles passam relatórios de participação nos eventos e situações que aconteceram, poucas coisas assim, de decisão, essa é a que mais eu tenho presente” - Sujeito 11).

Entre seus objetivos, o Grupo Gestor se propõe a promover e estimular uma eficiente informação e comunicação no setor, incentivar e apoiar formas eficientes de promoção e comercialização. O Sujeito 1 afirmou que recebeu ajuda de outros membros para a capacitação dos empreendedores de sua região (“Todas as nossas dúvidas, tudo eu sempre levei para o grupo e essas dúvidas foram sanadas”). Já para o Sujeito 5 essa aproximação benéfica não pôde ser percebida na região que representa, mas acrescenta que: “talvez não tenha tido esse benefício porque nós ainda não temos produtos muito estruturados aqui na região”, completando que “[...] nas nossas regiões não temos outro papel a não ser o de simplesmente articular informações para subsidiar esse grupo e repassar informações desse grupo prá cá”). A região a que pertence este sujeito não costuma participar de eventos.

#### 4.4.2 Momento colaboração

Conforme exposto anteriormente, o momento colaborativo é quando ocorre uma intensa colaboração - as partes estão mais estreitamente alinhadas no sentido de "trabalhar juntas" para chegar ao resultado desejado. É neste que ocorre a criação compartilhada, os recursos e as responsabilidades pelo planejamento, execução e avaliação de um programa de atividades também o são. Esse trabalho em conjunto visa a geração de um valor universal (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

Um desses momentos ocorreu no desenvolvimento do Guia do Turismo Rural - impresso (“[...] ele foi desenvolvido, lógico, pelo todo Grupo Gestor, mas encabeçado pelo *Marketing*” – Sujeito 9; “[...] aí foi uma participação colaborativa de todos. Eu acho que é importante dizer que todos colaboraram cada um na suas

condições, um com carro, outro com instrutor, com coordenador regional, supervisor, dentro daquilo que tinha perna – Sujeito 10; “[...] a minha atuação foi em algumas regiões que ainda não tinham sido atendidas” - Sujeito13; “[...] o nosso papel foi só como interlocutor no sentido de tentar viabilizar o transporte, deslocamento do, no caso do consultor que ia fazer o levantamento” – Sujeito 13).

Outro momento em que é possível observar maior participação e interesse é quando se trata da alteração da legislação para atendimento das necessidades dos empreendedores rurais com relação ao turismo.

A proposição de um projeto de lei que tramitou na Assembléia Legislativa elaborada pelo Grupo Gestor é considerada “[...] uma grande evolução do estado, já que é um dos únicos do Brasil que possui essa proposta de realização de uma legislação prá normatizar o segmento”. O Sujeito 5 acredita que esse processo ocorreu em 2008 e que foi “uma situação bem política que aconteceu”.

Na realidade, uma delas foi a questão da mobilização para a organização do setor, naquele intuito de ter uma legislação específica, porque é difícil tu conseguir delinear um planejamento estratégico, tu dar uma segurança jurídica, tu trabalhar essa questão, principalmente nos empreendimentos”... “[...] a gente se uniu muito com relação a isso até colocando algumas pressões, também políticas, não só da parte técnica, prá conseguir viabilizar, então saiu do papel assim, uma proposta de lei que foi encaminhada para a Assembléia (Sujeito 9).

Quanto ao compartilhamento de recursos financeiros para algumas ações do grupo, verbas são obtidas junto ao Ministério do Turismo e outros órgãos (esfera federal, estadual e municipal) através de emendas parlamentares. Como algumas organizações não têm como ceder parte de sua dotação orçamentária, passam a submeter projetos através consultorias como o IMB. O Sujeito 14 revela que uma vez que era difícil a prestação de contas, “O IMB entrou aqui como o articulador, ou seja, tudo converge para ele. Ele capta o recurso, repassa, nós fazemos a coisa, repassamos para ele, ele faz o relatório e a prestação de contas é ele quem apresenta”.

A colaboração também pode ser percebida mesmo quando os recursos são escassos. O Sujeito 10 alertou que a falta de comprometimento das entidades em alocar verbas para certas ações poderia prejudicar o processo de colaboração (“[...] às vezes precisamos participar do evento tal, precisamos de ‘X’ de um e ‘Y’ do outro, mas se não tá na base orçamentária do planejamento fica difícil, de uma hora prá outra”. Nesse caso, o Sujeito 10 esclareceu que os recursos não são

disponibilizados diretamente ao grupo (“[...] o grupo vai desenvolver uma atividade, por exemplo, na Costa Doce. Então, cada um dentro das suas condições apóiam. O “E” vai capacitar ‘x’ empreendedores, então os custos da capacitação é de “E”). Os recursos dessas entidades provêm do próprio contribuinte (“[...] as políticas obrigatoriamente têm que ser financiadas por entidades que recebem verbas governamentais ou de segmentos, por exemplo, o SEBRAE, ele recebe verbas de empreendimentos privados”... “[...] recebe essas verbas direto dos impostos que a gente paga” e “[...] eles investem nesses segmentos” – Sujeito 9). Durante uma conversa com integrantes do grupo foi dito que no caso do desenvolvimento da logomarca, a verba foi disponibilizada pela EMATER-RS.

O fato de o processo colaborativo melhorar as capacidades uns dos outros, apesar de envolver riscos, recompensas e perdas para todos pode ser percebido em algumas falas (“[...] todos tem ganhado, sempre, porque ninguém consegue trabalhar sozinho o turismo, nenhuma entidade. Eu acho que isso já facilita muito esse trabalho de cooperação. Então, participar de um comitê gestor como esse é super importante, porque aquilo que eu não posso atender, o meu companheiro ali, o meu parceiro do comitê faz” – Sujeito 13). O Sujeito 1 confirma a ocorrência de uma complementaridade na parceria, revelando que uma rota de sua região pôde ser relançada, por ter tido um dos parceiros do Grupo Gestor envolvido na capacitação - “porque nós estamos mais preparados, porque nós fizemos cursos gratuitos pelo SENAR. Nós fizemos cursos de turismo rural e de empreendedor rural”.

A colaboração se destaca de forma muito clara quando as regiões se unem para participar de eventos que o grupo considera importante:

O Grupo Gestor tem um foco maior em termos de eventos e sempre há colaboração, há troca de e-mails, solicitação de colaboração em organizar o estande (Sujeito 12).

Todas as feiras o grupo gestor procura se mobilizar prá atender... as feiras de turismo, em Gramado, São Paulo, a Expotche em Brasília (Sujeito 2).

Foi uma das melhores participações que a gente teve na Expointer. Porque na verdade antes como é que funcionava, a SETUR tinha uma casinha lá na entrada do parque, cada um chegava lá, pendurava seu banner, aquele monte de folheto. E depois que a gente passou a ter, que o grupo gestor conseguiu através da Secretaria da Agricultura e de outras parcerias, enfim, que o grupo gestor conseguiu esse espaço, sem custo nenhum, e conseguiu se organizar, a gente conseguiu trabalhar super bem (Sujeito 3).

Aí o pessoal da SETUR entrou em contato com esse empreendedor que participa do grupo também, que ele é dali da Grande Porto Alegre”...”ele cedeu umas peças dele, levaram para Gramado, eu lei as minhas menores

e aí em contrapartida eu levei a apresentação artística"... "A SETUR também teve alguma coisa que eles tinham porque o espaço era grande na verdade, se fosse ficar para alguma região ou uma entidade ambiental aquele espaço seria muito difícil"... "a gente fez uma rede de cooperação (Sujeito 3).

A participação do Turismo Rural nas feiras, com essa identificação é interessante porque abre possibilidade de participação de todo o estado. É uma forma de reconhecimento também para quem trabalha no setor (Sujeito 8).

A identificação e a percepção (imagem) externa dos componentes como um caráter único, global e não mais individual pode ser percebida nos relatos dos integrantes. O sentimento de pertencimento pode aumentar o interesse no processo coletivo e os resultados do grupo, elevando a frequência real de cooperação ("[...] a gente vem evoluindo muito no estado, sendo até um destaque nacional no segmento por causa dessa articulação que existe entre os organismos, entre as entidades. Tu trabalha com sinergia, utilizando os recursos de cada uma das entidades, aumentando os resultados" – Sujeito 9; "[...] a gente já percebe, temos conseguido algumas conquistas... eu gostaria que outras, outros setores também do turismo tivesse essa mesma organização – Sujeito 8; "Eu vou ficar é muito feliz de saber que netos, netos dos meus amigos vão chegar e vão andar por esses caminhos que a gente batalhou para que eles não desaparecessem. Eu acho que isso é uma contribuição" – Sujeito 7; "[...] é uma coisa bem importante pra nós é estar fazendo parte do Programa do Turismo Rural" – Sujeito 1; "[...] esse trabalho desses anos é um... vai ser o detonador. Já foi o detonador de um processo que vai se encorpando" – Sujeito 7; "[...] A "E" está autorizada a usar a logomarca. Claro que tem que submeter à aprovação do grupo, mas é uma coisa bem interessante" – Sujeito 1; "A gente acha que quanto mais, quanto maior o número de empreendimentos, maior o número de instituições que façam parte do grupo, mais ricas vão ser as discussões e a gente vai chegar mais rapidamente em resultados práticos... é lá na ponta, tu tem um turismo melhor desenvolvido, melhor munido de informações, mais organizado, formalizado, legalizado, então, tu tens várias questões que são importantes pro desenvolvimento, que são empecilhos pra gente continuar desenvolvendo nosso trabalho, que a gente tenta ao máximo conseguir suprir" – Sujeito 9; "[...] embora eu não consiga nem estar tão presente quanto eu gostaria, em função da agenda, eu tenho muito orgulho de participar" – Sujeito 13; "[...] essa constituição que pra mim é

fantástica, a rede, porque hoje eu não estou mais e deixei um sucessor que vai tocar” – Sujeito 14).

Devido a essa identificação, há reações para que a colaboração realmente aconteça de maneira generalizada nos municípios (“fica um achando que o outro é pior, o outro ali é melhor, em vez de dar os braços. Não! Vamos dar as mãos e vamos todos trabalhar junto, independente de política” – Sujeito 2).

Para Evans (1996), o contato diário facilita a sinergia (alcançada quando se ultrapassa as fronteiras da relação público-privada). Quando as pessoas tomam para si a responsabilidade de fazer acontecer, sentem-se pertencentes e responsáveis pelas ações. (“Eu tenho que andar praticamente x quilômetros para chegar lá, então isso sai do meu bolso. Agora a gente fez uma parceria com a Prefeitura aqui, para viabilizar um transporte pro representante do grupo gestor, para estar lá nas reuniões, porque no caso, eu estou há 2 anos botando do meu bolso, então isso aí pesa um pouco” – Sujeito 2; “Eu vou lhe dizer, a gente paga as viagens do nosso bolso. Eu gasto X horas entre ida e volta, X horas de viagem, isso ninguém ressarce. A gente faz esse trabalho que não tá apoiado em algum órgão público, isso sai do bolso da gente” – Sujeito 7; “[...] é bom salientar essa questão do voluntariado, porque na realidade, as pessoas estão ali dispensando do seu tempo, contribuindo com o estado como um todo e se preocupando com o desenvolvimento do turismo no estado, isso é uma coisa, uma questão bem interessante e bem positiva” – Sujeito 9).

Evans (1996, p. 1130) também afirmou que pessoas que trabalham nas agências públicas estão em geral, mais integradas às comunidades nas quais lidam, podendo criar o capital social que supera a divisão público-privada. Alguns colaboradores, nesse sentido, são mencionados com frequência, marcando a importância de agentes considerados “chave”, principalmente da SETUR-RS (“[...] o grupo tem boas lideranças e gostaria muito de evidenciar o papel da Gladis como colaboradora da SETUR, mas em especial do Flavio Calcanhoto, que é o coordenador do turismo rural da EMATER – Sujeito 5; “Eu procurei a Sra. Gladis Garcia e a Marcia” – Sujeito 1; “A Zoca é de um grupo, da parte de feiras e tal”; “[...] eu pergunto direto pro Moreno; “Pois é, o Paulo Fabres era um dos mais atuantes lá” – Sujeito 3; “A SETUR através da Gladis, do Moreno, são eles que convidam todo mundo, ligam para confirmar, que fazem e repassam as atas” – Sujeito 3; “[...] eu

digo prá todos, digo prá Gladis e pro pessoal aqui, é o primeiro grupo gestor que realmente faz alguma coisa” – Sujeito 13; “A Gladis, que tava coordenando, achava superinteressante que entrasse a “E” prá fazer esse papel mais técnico” – Sujeito 6).

Um aspecto a ser considerado nas redes colaborativas é observação de que as expectativas dos atores são orientadas pelo contexto (avaliação de uma situação recente e as que acontecerão no futuro), e as mudanças nessas situações podem mudar as expectativas, que são subjetivas e dependem entre outros fatores, da interpretação pessoal da informação pelo ator, de suas experiências pessoais, gerando diferentes cenários. Atender a essas expectativas é condição primária para que ocorra a confiança, pois a percepção anterior (positiva ou negativa) terá efeito (“[...] o Grupo Gestor tem trabalhado muito internamente, e isso tem prejudicado algumas ações externas de mobilização”... “[...] Isso não é um problema só do Grupo Gestor do Turismo Rural, isso é um problema nacional do turismo”... “[...] como todos os grupos gestores de turismo do Brasil. Isso dificulta nossa atuação porque na realidade, tu precisa da participação dos empreendedores prá ti conseguir desenvolver a atividade” – Sujeito 9; “Então, o grupo tem um planejamento estratégico. O problema é que ele não tem um significado. Não consegue realmente fazer o seu papel porque o governo do estado não possui uma política de turismo que dê condições mínimas”- Sujeito 5).

Apesar da construção positiva dos sujeitos com relação ao processo colaborativo, fatores de outra ordem emergem de suas falas (nas entrevistas, reuniões do grupo e na conferência regional). Esses podem ser vistos como prejudiciais à colaboração.

Cooperação	Colaboração
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de projetos</li> <li>• Manual de Boas Práticas</li> <li>• Subgrupos de trabalho</li> <li>• Aproximação e troca de informações entre regiões, organizações e empreendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logomarca</li> <li>• Guia do Turismo Rural</li> <li>• Legislação</li> <li>• Verbas através de projetos</li> <li>• Participação em eventos</li> <li>• Identificação</li> </ul>

Quadro 4 - Síntese dos momentos de cooperação e de colaboração

Fonte: Acervo Pessoal

#### 4.5 PERCEPÇÕES DE AMEAÇA À COLABORAÇÃO

Mesmo constatando a evolução na articulação dos atores no Grupo Gestor do Turismo Rural, nem sempre se observa a mesma evolução nas regiões, dificultando a compreensão, por parte dos empreendedores locais, dos objetivos do grupo.

Se quando funcionários do setor público constroem uma infraestrutura social e organizacional de sinergia “no campo” parecem mais motivados por um desejo de realizar seus próprios objetivos organizacionais do que por um interesse em preservar a reputação de um determinado partido ou facção, conforme aponta Evans (1996, p.1127), o mesmo pode ocorrer com integrantes do Grupo Gestor de outros setores que se envolvem no processo sinérgico (“[...] tu chega vai falar sobre a pesquisa e eles querem saber o que é o Grupo Gestor, que existe já bastante tempo, porque não houve uma disseminação dessa informação pelas pessoas competentes, que são os diretores regionais, que são as pessoas que deveriam estar aqui, informando periodicamente o que tá sendo organizado em política, o que tá sendo realizado na parte de segmentação e acabam não conseguindo fazer isso” – Sujeito 9). No entanto, quando se trata do contato da SETUR-RS com o “campo”, a ação é comprometida pela falta de recursos, impedindo essa aproximação de forma generalizada (“os recursos míngam porque são direcionados para o pagamento das despesas correntes como telefone, diárias dos técnicos, cópias, etc.” – Sujeito 14).

Tratando-se de órgãos públicos empenhados, a sinergia pode prosseguir independentemente dos incentivos gerados pela disputa política. Porém, “as possibilidades positivas que fluem da competição política são suscetíveis a serem estéreis caso as instituições públicas sejam incapazes de fornecer o que a população precisa” (EVANS, 1996, p.1127). As mudanças nas gestões (federal, estadual e municipal) acabam gerando assim frustrações, alterando o comportamento, o contexto futuro. Muitas vezes a sensação é que já se viveu a situação e que o resultado é conhecido, portanto, não há o que fazer além do solicitado (“[...] apenas nos perguntavam, sabendo que não poderiam realizá-las. Então, chegou num ponto que nem demandas tínhamos mais, porque as mínimas que precisávamos não conseguíamos. Então, era uma encheção de linguiça para não dizer outras coisas, e acredito que isso reflita nas ações do próprio grupo” – Sujeito 5; [...] tudo isso que impacta que na realidade é uma luta muito grande e que não depende só de nós, nem do nosso estado, nem só dessas entidades, mas é um



movimento muito maior, que não envolve só uma Secretaria ou um só Ministério, no caso, têm vários” – Sujeito 13; “[...] toda vez que muda a política, o que assume acha que tudo que o outro fez tá errado, então começa tudo de novo, a pisar na bola das mesmas formas, as experiências passadas pelos outros não vale nada, então começa tudo de novo” – Sujeito 2).

Como as indicações para a direção dos órgãos públicos são políticas e podem ter representações de diferentes partidos, as divergências com relação à gestão podem aflorar. Essas rivalidades, diferenças de visões, a própria ignorância com relação à complexidade das atividades de suas pastas acabam refletindo no outro nível dessa cadeia, no caso, a sociedade (setor privado, terceiro setor e comunidades), causando incertezas. Aqui a expectativa refere-se ao andamento das atividades e à continuidade do Grupo Gestor do Turismo Rural (“[...] Tu tens a Secretaria de Turismo do estado, então de 4 em 4 anos, ou no caso do SEBRAE, de 2 em 2, tu modifica a presidência do órgão e isso pode mudar de repente a postura ou a visão desse órgão como prioridade ou desse Grupo Gestor de Turismo, então isso pode vir a prejudicar uma futura articulação, de forma mais definida assim, mas o Grupo Gestor, ele já tá organizado de uma forma independente digamos assim, possui todas essas entidades que fazem parte do grupo mas ele não possui uma entidade presidente, isso é positivo” – Sujeito 9; “[...] essas mudanças de governo, elas são sempre delicadas porque atrasam sempre um trabalho, né, de pessoas que estão com vontade de trabalhar” – Sujeito 11; “O grupo cria um vínculo, um vínculo de confiança e também técnico, e como muitos são órgãos públicos, às vezes, embora nós tenhamos um misto nesse comitê gestor, o processo de descontinuidade em função das mudanças políticas das Secretarias, tudo isso poderia comprometer essa troca, porque quem assume nem sempre valoriza o que já existe” – Sujeito 13; “[...] os interesses das instituições, de repente não trabalhar mais junto. Acho que isso seria um ponto negativo. Somos pessoas, mas que estamos atrás de instituições, por isso que é difícil dissociar isso” – Sujeito 4; “Política, política”... “porque a política é de um governo e aí muda o governo. Por exemplo, mudou o governo e nós estamos desde o ano passado sem uma reunião, há cinco meses sem reunião do grupo gestor, isso pra mim é um entrave” – Sujeito 2; “vê bem a situação que tava em desenvolvimento, tanto é que no ano passado, o governo de outro partido foi agraciado com uma premiação em São Paulo,

importantíssima, nacional, sobre o desenvolvimento do turismo que foi o do turismo rural gaúcho, e de repente, mudou o governo e todo mundo esperando o que vai acontecer"... “é triste porque a gente que trabalha com isso tudo, querendo agregar” – Sujeito 2)

Para alguns integrantes a troca de pessoas mais atuantes nos órgãos públicos, que eram “CC” (cargos comissionados, funcionários não concursados) de certa forma também causou incertezas (“Tem essa questão também, que algumas pessoas que fazem parte desse grupo são cargos políticos, e aí quando tem essa troca de governo sempre alguém se perde, que na verdade assumem outras pessoas, então, isso é meio que inevitável” – Sujeitos 3).

O processo de estruturação de uma política estadual de turismo, que teve início em 2011, através da proposição das conferências regionais e da conferência estadual, tem provocado diferentes reações aos componentes do grupo. Por um lado, essa política é apoiada, pois se espera que a construção de uma política pública que inclua o segmento possa permanecer não sofrendo influência das trocas de governo futuras (“[...] o Projeto tem que ser um plano de ação de um estado e não de um governo” – Sujeito 7; “[...] o que nos deixa muito contentes, nos coloca num patamar de discussão igualitária para construir uma política de estado, o que não acontecia anteriormente” – Sujeito 5). Por outro, há certa desconfiança (“precisamos ver se a gente vai conseguir colocar em prática. Sabe que às vezes as coisas funcionam bem no papel e na prática não” – Sujeito 3; “[...] depois, quando muda a sigla partidária aquilo parece que não serve. Guarda-se aquilo numa gaveta e começa-se novamente do zero – Sujeito 7; “[...] a demora nas decisões, muita burocracia, isso vai desanimando, e as pessoas não decidem e vão levando” – Sujeito 6).

Mesmo não obtendo respostas imediatas da nova gestão a respeito da manutenção do Grupo Gestor, há esperança que ele continue e possa se fortalecer. Durante as reuniões e conferência regional observadas, várias vezes se questionou diretamente à Secretária e aos diretores da SETUR-RS se o grupo poderia continuar, uma vez que o grande articulador é a Secretaria. No entanto, a proposição é que o grupo seja transformado em uma câmara temática (“[...] uma outra coisa que eu acho que pode, não sei se diretamente, mas eu acho que tem que ver muito bem como vai ficar na SETUR, porque bem ou mal, o Grupo Gestor é

ótimo, ele tá caminhando com suas próprias pernas, mas a gente não pode esquecer que ele começou dentro da SETUR, e a SETUR é digamos, é o membro mais atuante ali dentro”.... “eu não sei se eles vão manter o trabalho como vinha sendo feito”... “eu te diga a idéia é que o grupo seja independente, não adianta, a SETUR é quem dá o suporte ali pro grupo” – Sujeito 3; “sempre que uma idéia foi dada para o crescimento do turismo rural gaúcho, o povo sempre acaba aderindo”... “por isso a importância do Grupo Gestor, que é apolítico, que é fora do governo, procurar com que os interesses dos empreendedores sejam levados em conta, independente da política” – Sujeito 2; “Mas, assim, não há nada, nada impedirá o sucesso do Grupo Gestor, entendeu? Nas suas ações, nada vai impedir, desde que o governo autorize a continuidade” Sujeito 1).

Evans (1996, p. 1130) defende que o importante na prática é ampliar o capital social existente para criar organizações que são suficientemente abrangentes para efetivamente perseguir metas de desenvolvimento, através da sinergia, que teoricamente é capaz de capturar as complexas interações entre as identidades sociais, normas informais e redes e estruturas organizacionais formais que estão envolvidos na criação de sinergia (“[...] ali é um espaço prá esse tipo de troca, prá gente buscar alternativas e tentar apoiá-los, os empreendedores rurais e o segmento como um todo” – Sujeito 11). A intenção da nova gestão da SETUR-RS é que através das câmaras temáticas (abrangendo todos os segmentos turísticos importantes no estado), o Conselho Estadual de Turismo seja legitimado, tornando-se um colegiado efetivo, que possa propor diretrizes de ações para a Secretaria. Com a legitimação desse Conselho, a Secretaria como protagonista desse Sistema (Estadual de Gestão do Turismo) no desenvolvimento de ações e da política estadual de turismo, intenciona conseguir que o segmento possa ter “mais voz” perante o estado, contando também com o apoio de outros órgãos públicos<sup>18</sup>.

Considerando-se as afirmações de Evans (1996, p. 1130) anteriormente apontadas, sem o progresso na manutenção do capital social existente e o estímulo para seu crescimento através de ações criativas (aumentando a eficácia do governo ao vincularem cidadãos mobilizados às agências públicas), o governo estadual estará provavelmente subestimando os obstáculos sociopolíticos a serem superados ainda nessa gestão.

---

<sup>18</sup> ESPÍNDULA, B. (Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul) Comunicação pessoal, 2011

A imposição de novas normas e um ano sem progressos nas discussões, além de mudanças internas na SETUR/RS podem indicar uma estratégia que venha a desarticular e desestimular essa manutenção e/ou o aumento do estoque de capital social no Grupo Gestor. Uma vez que os elementos influenciadores de sustentação da rede (comportamento de seus membros, questões éticas, normas, valores e confiança), segundo os preceitos da colaboração, sejam alterados, a articulação já construída corre o risco de se extinguir ou de passar a representar um custo para a manutenção das relações existentes.

#### 4.6 ELEMENTOS DO CAPITAL SOCIAL

Esses aspectos de natureza *soft*, acima apontados como grandes influenciadores à colaboração, que afetam significativamente o estado de “preparação” dos parceiros e aumentam as chances de sucesso das redes colaborativas (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009), e os propostos nas dimensões “estrutural”, “relacional” e “cognitiva” do modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998), referente ao capital social, se mesclam para a percepção de elementos como “cooperação”, “normas de reciprocidade”, “comprometimento”, “identificação”.

Ressalta-se que alguns destes já foram referenciados na análise da dinâmica do Grupo Gestor e em ambos os momentos de interação, como é o caso da identificação. Todos os aspectos do modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998) que puderam ser observados estão reunidos no Quadro 5.

O sujeito 1 em três momentos aponta a importância da troca de informações, cooperação e comprometimento que a rede proporciona: “[...] pelo que nós tínhamos vivenciado através do próprio Grupo Gestor do Turismo Rural, isso nos ajudou muito”; “[...] ali se oportunizou um aprendizado muito grande, um conhecimento assim, muito maior sobre o que é realmente o turismo”; “A gente pretende fazer muito mais coisas, porque é bastante amplo, dá para trabalhar muita coisa. Entra aí valores e tal, amizade, hospitalidade, o respeito e assim por diante”.

O processo colaborativo não coíbe a competição. No entanto, com relação ao aspecto relacional, o ideal é que a cooperação substitua a competição, e isso de

alguma forma tem sido estimulada (“[...] nas feiras é sempre muito importante a presença do grupo gestor, porque todo mundo que tá ali está no mesmo barco. Então, todos procuram ajudar, uns aos outros. Isso aí gente, é o que tem que ser”...”independente de região, a gente que é trazer o turista pro Rio Grande” – Sujeito 2).

A existência de um sistema de regras e regulamentos decorre da falta de confiança na cooperação (Nahapiet; Ghoshal, 1998). Existe apenas um regimento interno que dispõe sobre a finalidade e natureza do Grupo Gestor do Turismo Rural, sua composição e funcionamento. Esperava-se que este instrumento fosse capaz de estimular o comprometimento de seus membros. No entanto, essa capacidade não foi observada, requerendo uma investigação à parte.

No regimento há indicação do dever dos integrantes do Grupo Gestor, incluindo o repasse das informações e dos materiais divulgados nas reuniões para os empreendedores e demais integrantes do grupo, bem como manter o grupo informado sobre as demandas das suas respectivas regiões, entidades e instituições. Esse aspecto estrutural contribui para que o acesso ocorra.

Também referente a sua dimensão estrutural, a rede já pode ser considerada uma organização apropriada, pois, sua formatação e procedimentos têm repercutido no país (“[...] levando a experiência de como que a gente fez aqui, ajudando a montar essas redes, dando o pontapé inicial. Hoje eu fico super feliz que na rede recebo lá do Piauí – olha... estão fazendo isso com as rendeiras” – Sujeito 14).

A permanência no Grupo Gestor é vista como positiva pelos integrantes, como um benefício, o que provoca um comprometimento com o todo, uma identificação com o todo (“E se ele está há tantos anos investindo, insistindo no grupo e participando, é porque lá no final, na empresa dele dá retorno, senão ele já tinha desistido” – Sujeito 3; “Eu espero sinceramente que logo a gente retome isso aí, que eu acredito mesmo no trabalho do grupo, eu não acho que é mais uma coisa prá gente perder tempo”... “acho que foi um passo muito importante”- Sujeito 3). Uma observação feita por Sujeito 10 nos revela outro aspecto a ser considerado: “O “E” está no grupo, então isso faz com que o grupo também se sinta maior com relação a todas as entidades presentes nele. Quanto maior as entidades, maior o fortalecimento do grupo”. Portanto, ter como partícipes organizações de peso, pode significar maior confiabilidade e credibilidade ao Grupo Gestor.

Para o Sujeito 4, “[...] o grupo é bem importante. Acho que é uma forma de consolidar esse segmento turístico no estado e espero que continue”. O Sujeito 8

<b>Estrutural</b>	<p>“A partir dali começaram as primeiras ações embrionárias de... eles já desenvolviam um trabalho bom de turismo rural, mas precisavam, encorpar outros segmentos”. “[...] e aí a gente começou a se aproximar dessas pessoas e tentar montar um quebra-cabeça” (Sujeito 14).</p> <p>“[...] numa dessas oficinas se apontou a necessidade do grupo gestor do turismo rural. Até então, não tinha nada focado nessa área... e quem estava nessa oficina, automaticamente se tornou membro desse grupo” (Sujeito 3)</p> <p>“[...] quando eu digo: amanhã vai ter reunião do Grupo Gestor, aí já ficam aguardando. Quando eu volto, eu repasso tudo o que foi discutido. Estão sempre ávidos por saber das novidades” (Sujeito 1)</p> <p>“[...] as principais decisões e ações eu trago aqui para as reuniões da região” (Sujeito 3)</p> <p>“A partir do momento que nós conectamos essas iniciativas, nós criamos um grupo de gestão e esse grupo veio casado com um plano estratégico de turismo rural para o estado do Rio Grande do Sul” (Sujeito 14)</p> <p>“O IMB entrou aqui como o articulador, ou seja, tudo converge para ele”. (Sujeito 14)</p> <p>“[...] nas nossas regiões não temos outro papel a não ser o de simplesmente articular informações para subsidiar esse grupo e repassar informações desse grupo prá cá” (Sujeito 5)</p> <p>“Todas as feiras o grupo gestor procura se mobilizar prá atender... as feiras de turismo, em Gramado, São Paulo, a Expotche em Brasília” (Sujeito 2).</p> <p>“A participação do Turismo Rural nas feiras, com essa identificação é interessante porque abre possibilidade de participação de todo o estado. É uma forma de reconhecimento também para quem trabalha no setor” (Sujeito 8).</p> <p>“quanto maior o número de empreendimentos, maior o número de instituições que façam parte do grupo, mais ricas vão ser as discussões e a gente vai chegar mais rapidamente em resultados práticos” (Sujeito 9)</p> <p>“[...] o grupo tem boas lideranças e gostaria muito de evidenciar o papel da Gladis como colaboradora da SETUR, mas em especial do Flavio Calcanhoto, que é o coordenador do turismo rural da EMATER” (Sujeito 5)</p> <p>“[...] eu digo prá todos, digo prá Gladis e pro pessoal aqui, é o primeiro grupo gestor que realmente faz alguma coisa” (Sujeito 13)</p> <p>“[...] toda vez que muda a política, o que assume acha que tudo que o outro fez tá errado, então começa tudo de novo, a pisar na bola das mesmas formas, as experiências passadas pelos outros não vale nada, então começa tudo de novo” (Sujeito 2)</p> <p>“Política, política”... “porque a política é de um governo e aí muda o governo. Por exemplo, mudou o governo e nós estamos desde o ano passado sem uma reunião, há cinco meses sem reunião do grupo gestor, isso prá mim é um entrave” (Sujeito 2)</p> <p>“Tem essa questão também, que algumas pessoas que fazem parte desse grupo são cargos políticos, e aí quando tem essa troca de governo sempre alguém se perde, que na verdade assumem outras pessoas, então, isso é meio que inevitável” (Sujeito 3)</p> <p>“[...] o que nos deixa muito contentes, nos coloca num patamar de discussão igualitária para construir uma política de estado, o que não acontecia anteriormente” (Sujeito 5)</p> <p>“[...] levando a experiência de como que a gente fez aqui, ajudando a montar essas redes, dando o pontapé inicial. Hoje eu fico super feliz que na rede recebo lá do Piauí – olha... estão fazendo isso com as rendeiras” (Sujeito 14)</p>
-------------------	---

<b>Cognitiva</b>	<p>“[...] quando há uma discordância sobre assuntos, a gente tenta aprofundar o tema prá conseguir chegar num consenso e normalmente se chega nesse consenso” (Sujeito 9)</p> <p>“[...] todos os colaboradores discutiram e opinaram sobre aquilo que deveria ser colocado, a parte da legislação, a parte da capacitação, a parte que discutia as questões ambientais, então, todos ajudaram a construir” (Sujeito 10)</p> <p>“Eu acho que ele funciona mais até, também muitas vezes, não só pelas instituições, mas pelas relações entre essas pessoas que não tem muito a ver, até pela força das relações dessas pessoas” (Sujeito 4)</p> <p>“[...] boa parte dos encontros são informativos, eles passam relatórios de participação nos eventos e situações que aconteceram, poucas coisas assim, de decisão, essa é a que mais eu tenho presente” (Sujeito 11)</p> <p>“Todas as nossas dúvidas, tudo eu sempre levei para o grupo e essas dúvidas foram sanadas” (Sujeito 1)</p>
<b>Relacional</b>	<p>“Eu acho que o que sempre me chama a atenção dentro do Grupo gestor é a vontade dos parceiros de fazer realmente algo que fortaleça esse segmento dentro do nosso estado, então a disponibilidade das pessoas, o investimento, a vontade de cada um, dentro das suas possibilidades, das suas próprias entidades, até da iniciativa privada, de poder realmente fazer isso acontecer” (Sujeito 13)</p> <p>“[...] ele tem extremos, assim. Pessoas que têm posições bem fortes e bem marcadas” (Sujeito 11)</p> <p>“[...] nós optamos lá como filosofia de trabalho, a gente vai trabalhar com aqueles que estão presentes, aqueles que estão a fim” (Sujeito 3)</p> <p>“[...] tanto a reunião para desenvolver os projetos, o próprio manual, a elaboração das pesquisas, todas as atuações em conjunto foram muito importantes” (Sujeito 4)</p> <p>“[...] eu não consigo convencer os empreendedores. Mas eu não vou deixar de ir por causa disso” (Sujeito 3)</p> <p>“[...] a vontade e a garra dos técnicos de poder realmente fazer isso acontecer e não ser algo só que se cria e que existe só no papel e não se concretiza, não se consolida” (Sujeito 13)</p> <p>“[...] prá colocar em prática o planejamento estratégico, que foi construído com todas as regiões turísticas do estado, no segmento de turismo rural, a gente se prontificou imediatamente” (Sujeito 9)</p> <p>“[...] a gente veio aqui, tirou fotos de algumas observações que a fazenda desenvolvia para complementar essa cartilha” (Sujeito 9).</p> <p>“[...] eu participo da parte de sustentabilidade, da parte ambiental, também da parte de <i>Marketing</i>, e Legislação a gente dá uns pitacos, na realidade, mas eu não participo diretamente desse subgrupo” (Sujeito 9)</p> <p>“[...] tudo eu sempre levei para o grupo e essas dúvidas foram sanadas” (Sujeito 1)</p> <p>“Eu acho que é importante dizer que todos colaboraram cada um na suas condições, um com carro, outro com instrutor, com coordenador regional, supervisor, dentro daquilo que tinha perna” (Sujeito 10)</p> <p>“[...] a gente já percebe, temos conseguido algumas conquistas... eu gostaria que outras, outros setores também do turismo tivesse essa mesma organização” (Sujeito 8)</p> <p>“[...] eu tenho muito orgulho de participar” (Sujeito 13)</p> <p>“[...] é bom salientar essa questão do voluntariado, porque na realidade, as pessoas estão ali dispensando do seu tempo, contribuindo com o estado como um todo e se preocupando com o desenvolvimento do turismo no estado” (Sujeito 9)</p>

Quadro 5 – Dimensões do capital social e os elementos analisados

Fonte: Acervo pessoal

completa informando que “toda iniciativa que vem para unir forças prá conseguir melhorias tem que ser considerada válida”.

Os relatos indicam que todos são bem-vindos ao grupo. Isto inclui tanto novos funcionários dos órgãos públicos como representantes da iniciativa privada. No entanto, destaca-se o fato de ao mesmo tempo o grupo se mostrar, de certa maneira, fechado. A participação de pessoas “estranhas” ao grupo agora é aceita, desde que seja comunicada ao mesmo (“Embora mais pessoas realmente gerarem mais polêmica, as reuniões podem ser mais demoradas”... “Eles achavam que dali a pouco o empresário vai lá e não sabem nem do que se trata, e evocam um assunto que já foi decidido ou que é de interesse só dele” – Sujeito 6).

No momento em que as regiões estão envolvidas na realização das conferências regionais, temática de turismo rural e a conferência estadual, as observações das reuniões com relação aos aspectos “códigos compartilhados” e “linguagem compartilhada” (códigos que servem para a observação e interpretação do ambiente, e o acesso às pessoas e às informações que possuem, respectivamente) foram prejudicadas, visto que as reuniões foram conduzidas de forma impositiva pela nova diretoria da SETUR, muitas vezes coibindo o prosseguimento das ações já estabelecidas pelo grupo. Isto poderia ser caracterizado como um desvio na norma estabelecida de discussão onde o consenso já mencionado ocorreria.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a trajetória, a dinâmica de funcionamento do Grupo Gestor do Turismo Rural e sua caracterização como uma rede interorganizacional em processo colaborativo. A aplicação das teorias de redes colaborativas e capital social foram essenciais para a compreensão de sua dinâmica e para estudar os atores que o constituem, que segundo García (2006), são agentes intencionais que possuem motivações econômicas e sociais, cujas ações são influenciadas pela rede de relações na qual estão imbricados.

As técnicas aplicadas neste estudo de caso único basearam-se nas recomendações de Yin (2005) e Goldenberg (1999), de forma a se construir uma análise de cunho holístico, reunindo o maior número de informações detalhadas a partir de pesquisa documental, aplicação de entrevistas e observação direta, para possibilitar a apreensão do universo pesquisado e a descrição de sua complexidade.

A reflexão a respeito dos planos nacionais de turismo, em especial os elaborados a partir de 2003, foi importante para que se percebesse que as ações em nível estadual refletem as diretrizes propostas pelo governo federal, não só do Ministério do Turismo, mas de toda uma administração. Tais ações, não são, portanto, fruto de criação dos elementos que compõem a rede colaborativa em estudo; e a articulação interorganizacional realizada pela mesma reflete uma proposta maior.

Análise dos dados emergidos das técnicas aplicadas se deu na mesma ordem de construção apontada nos objetivos e tentando sempre manter a cronologia dos acontecimentos.

Como resultados, pode-se indicar que, em termos propositivos, o **Grupo Gestor do Turismo Rural pode ser considerado uma rede colaborativa** ao se caracterizar pela variedade de entidades, tanto de organizações públicas como privadas e indivíduos que direta ou indiretamente atuam com o segmento “turismo rural”, que agem em grande parte de forma autônoma e heterogênea, estão geograficamente distribuídas e que colaboram para melhor atingir objetivos comuns ou compatíveis, tendo suas interações favorecidas por ferramentas de comunicação

geradas a partir da Internet, porém não compartilhando redes de computadores, conforme a conceituação elaborada por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

Os resultados do estudo empírico confirmaram que, operacionalmente, a rede alterna momentos entre colaboração e trabalhos independentes, corroborando a afirmação de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2008) de que nas redes colaborativas a colaboração, em seu estrito senso, não acontece o tempo todo.

O Grupo Gestor do Turismo Rural pode ser considerado como uma rede estratégica, pois sua composição se diferencia pela “conjunção de relações complexas recíprocas, de caráter mais cooperativo do que competitivo” (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 57) no momento em que propõe discussões e ações comuns, em benefício de muitos, gozando de relativa estabilidade, que depende de uma empresa focal (coordenada pela SETUR-RS).

As relações entre as regiões turísticas necessitam de ajustes, visando ao equilíbrio entre a colaboração e a competição, de forma a reagirem às ameaças externas bem como às oportunidades, e assim, melhorar suas capacidades individuais e gerar inovações. Esse equilíbrio é apontado como maior desafio para a definição das políticas de governança, dos princípios de trabalhar e compartilhar, dos instrumentos de suporte e infra-estrutura para a rede (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

Uma vez que o processo de tomada de decisão em uma rede colaborativa é influenciado pelo sistema de valores comuns da rede e pelo sistema de valores adotados pelos seus membros (diferentes percepções de resultados pode levar a um comportamento não colaborativo e a conflitos interorganizacionais) é importante que o grupo identifique esses elementos que geram valor na rede (CAMARINHA-MATOS; MACEDO, 2010). Ao final do processo que está em andamento (conferências regionais e estadual) um novo sistema de gestão do turismo deverá ser aprovado. Permanecendo o modelo proposto pela SETUR-RS, o Grupo Gestor terá sua estrutura alterada. Nessa nova fase, devem-se estabelecer papéis e limites de atuação (definição do que é apoiar o Conselho Estadual de Turismo) para que se evitem desentendimentos e se melhore o processo colaborativo, evitando-se também a desarticulação desses atores, considerados importantes para a concretização da política nacional em vigor. No momento, o grupo não é reconhecido ou percebido por todos integrantes do Projeto de Turismo Rural e pelo

governo do estado como uma instância de governança legal, porém, legítima (apenas instituída por um termo de cooperação).

A proposição da nova gestão é que, a partir da formulação da política estadual, as verbas possam ser direcionadas para as ações eleitas pelo grupo ou pela instância de governança que se defina como ideal.

Os elementos do capital social identificados na análise e dispostos através das três dimensões, de acordo com o modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998), indicam uma predominância (na incidência das falas) das dimensões “estrutural” e “relacional”. A aplicação do referido modelo neste estudo de caso não se mostrou tão efetivo quanto se esperava. Apesar da validade em se analisar o capital social sob diversas dimensões, as três aqui apontadas às vezes se sobrepõem, dificultando a análise de forma precisa. Ao tomar-se, por exemplo, os elementos da dimensão relacional (confiança, normas de reciprocidade, obrigações e expectativas, e identificação), considerados grandes influenciadores para sustentação de uma rede colaborativa, nota-se que esses ocorrem também porque há códigos, linguagens e narrativas compartilhadas, e que se as falas assim fossem analisadas, esta dimensão (cognitiva) deveria apresentar também maior incidência. Ao mesmo tempo, as duas dimensões ocorrem porque a estrutura da rede assim o permite. Ao se optar pelo conteúdo das falas dos sujeitos, torna-se passível sua aplicação conforme o momento e objetivo pretendido pelo pesquisador, o que pode vir a comprometer a acuidade da pesquisa. No entanto, julga-se válida a aplicação dessas dimensões para a compreensão da rede como um todo, afinal são realmente elementos importantes para o fortalecimento das relações entre os partícipes da rede e para as ações decorrentes de seu trabalho conjunto.

Elementos configuradores das relações entre os agentes dessa rede, emergidos de suas falas, demonstram a consciência do papel da ação de lideranças, a concepção de grupo, compartilhamento de interesses, representatividade, espaços de colaboração, sinergia, aproveitamento de potencialidades, valorização, senso de mútua colaboração, parceria, pertença, identidade e confiança. Assim, pode-se acreditar que mesmo seguindo as diretrizes maiores da administração, sem a presença de razoável “estoque” de capital social, os resultados alcançados pelo Grupo Gestor poderiam não ser satisfatórios e não haveria predisposição para o se atingir o nível de colaboração.

Apesar de estar passando por um momento de incertezas e mudanças, pode-se acreditar que, sem a presença de razoável estoque de capital social, os resultados alcançados pelo grupo poderiam não ser satisfatórios e não haveria predisposição para se atingir o nível de colaboração apresentado até agora.

É aconselhável que os integrantes, a despeito das “pessoas-elo” (que segundo Burt [2000] apresentam maior estoque de capital social), continuem a promover relações baseadas na confiança e no comprometimento a fim de assegurar as vantagens na troca de informações e acesso. As normas de reciprocidade serão fundamentais para o próximo passo – a reconstrução de uma estrutura legal e formal perante o Estado. Estes elementos do capital social, apontados como grandes influenciadores para a sustentação da rede (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009), serão decisivos para a continuidade do Grupo Gestor do Turismo Rural sob essa nova roupagem.

A força desse grupo poderá influenciar as ações e dinâmica do próprio Conselho, que se pretende ser ativo, já que é legal, mas não legítimo (não se reúne e não atua como colegiado consultivo). No entanto, há de se considerar que a formalidade e as novas regras propostas pela SETUR-RS podem vir a cercear o capital social existente na rede, pois, seus integrantes ainda não demonstram confiança no novo sistema (sensação de que já viveram essa situação antes, esta é uma página já lida), o que pode prejudicar a reciprocidade.

No entanto, não se impede que o trabalho do grupo prossiga de forma independente, uma vez que as reuniões mensais, apesar de exigir uma dose de “sacrifício pessoal” dos integrantes (custos e tempo de deslocamento), são momentos em que se facilita a troca de informações e conhecimento das demandas das regiões e as comuns a todas. Apenas a forma e a dinâmica de como ela ocorrerá no futuro próximo ainda permanece indefinida. Mas é evidente a vontade manifestada (pública, coletiva) por grande parte dos membros em dar continuidade à rede.

Acredita-se que a continuidade do grupo dependerá da compreensão de que ele pode ser fortalecido mesmo em um sistema ainda em fase de criação. Mesmo diante de algum grau de divergência, há motivação para que ela se fortaleça, desde que não se comprometam os fundamentos básicos da coesão do grupo, indicados por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2008) - a confiança, partilha e a justiça.

## 6 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Sugere-se que outros estudos sejam realizados a fim de complementar o conhecimento a respeito do desenvolvimento do turismo rural gaúcho e a atuação do Grupo Gestor do Turismo Rural. Assim, propõe-se:

- Compreender por que ainda é baixo o índice de participação de empreendedores de turismo rural no Grupo Gestor;
- Analisar o grupo pela ótica da teoria de capital social que trata dos laços no âmbito estrito de um grupo ou comunidade, chamados de “exclusivos” ou *bonding social capital* (supondo a existência de forte coesão interna, o que pode reforçar identidades e grupos homogêneos, mas que também pode gerar exclusões) e de laços entre grupos heterogêneos, também chamados “inclusivos” (*bridging social capital*), conforme destacado por Albagli e Maciel (2003, p. 427);
- Estudar o impacto causado no Grupo Gestor pela saída ou desligamento de integrantes líderes. O antropólogo argentino Ignacio Garcia afirma que, nos processos de reestruturação das organizações (geralmente traumáticos), o estoque de capital social enfraquece e pode tomar dimensões maiores quando há o desligamento de líderes informais (aqueles que emergem das redes informais as quais articulam e mobilizam), pois isso pode intensificar as falhas na comunicação e o clima de incerteza e desmotivação, enfraquecendo a rede de comunicação;
- Estudar a estrutura e a posição dos atores na rede para que se identifique quais os atores são estratégicos e quais se ocupam uma posição central ou *bridge*. A posição dos atores pode também estar relacionada com a existência de poder, prestígio, relacionamentos de dependência e mesmo vulnerabilidade (GARCÍA, 2006, p.13);
- Realizar a medição dos benefícios (vantagens e desempenho) obtidos da colaboração com o intuito de ampliar a aceitação dessa forma organizacional, para a aceitação do paradigma;

- Com relação ao turismo rural, sugere-se estudo que possa identificar se no estado do Rio Grande do Sul, a exemplo do que ocorre na Europa, as áreas mais apreciadas para a prática do turismo rural (além das tradicionais), são frequentemente as mais pobres e vulneráveis física e socialmente, conforme afirma Cavaco (1999).

*Os achados nesse estudo referem-se a uma parte ativa do Grupo Gestor do Turismo Rural - “o que se encontra em pequenas cidades e vilas é (por sinal) a vida de pequenas cidades e vilas” (GEERTZ, 1989, p. 15).*

## REFERÊNCIAS

ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. In: LESSER, Eric L. **Knowledge and Social Capital**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. cap. 5, p. 89-115.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 423-440.

ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 5, p. 147-179.

ANDRIGHI, Fabiela Fátima. **A Destinação Turística de Urubici (SC) a partir da Ótica das Redes Interorganizacionais**. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2000. 225p.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002. 280 p.

BOCK, Isabel; MACKE, Janaina. **Desenvolvimento local e políticas públicas no turismo: o caso de uma rede colaborativa no sul do Brasil**. Caxias do Sul, 2011. 12 f. Digitado

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 9.ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2006. 311 p.

BOYER, Marc. **História do turismo de massa**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 168 p. (Coleção Turis)

BRASIL. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Coordenação Geral de Segmentação. **Marcos Conceituais**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006. 55 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Coordenação Geral de Segmentação do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil**: Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural. Brasília: Ministério do Turismo, 2004. 40 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2003/2007** – Diretrizes, Metas e Programas. Brasília: Ministério do Turismo, 2003. 48 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2007/2010** – Diretrizes, Metas e Programas. Brasília: Ministério do Turismo, 2007d. 54 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil**: Módulo Operacional 3: Institucionalização da Instância de Governança Regional. Brasília: Ministério do Turismo, 2007a. 54 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil**: Módulo Operacional 4: Institucionalização Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Brasília: Ministério do Turismo, 2007b. 67 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil**: Formação de Redes. Brasília: Ministério do Turismo, 2007c. 55 p.

BURT, Ronald S. **Structural Holes**: The Social Structure of Competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992. 324 p.

\_\_\_\_\_. The Contingent Value of Social Capital. In: LESSER, Eric L. **Knowledge and Social Capital**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. cap. 11, p. 255-286.

BUTLER, Richard W. Problemas e temas da integração do desenvolvimento do turismo. In: PEARCE, L; \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento em turismo**: temas contemporâneos. São Paulo: Contexto, 2002. p. 85-103 (Turismo Contexto)

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; AFSARMANESH, Hamideh. Future smart-organizations: a virtual tourism enterprise. In: WISE 2000 – 1st ACM/IEEE



International Conference on Web - Information Systems Engineering, v. 1 (Main Program), Hong Kong. **Anais...** Hong Kong: IEEE Computer Society Press, 2000. p. 456-461.

\_\_\_\_\_. Collaborative networks: value creation in a knowledge society. In: WANG **Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing and Management**, 2006, p. 26-40.

\_\_\_\_\_. A framework for virtual organization creation in a breeding environment. **Annual Reviews in Control**, New York, vol. 31, n.1, p. 119-135, abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Collaborative Networks: Reference Modeling**. New York: Springer Science+Business Media, 2008, 336 p.

CAMARINHA-MATOS, Luis M. et al. Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises. **Computers & Industrial Engineering**, n. 57, p. 46-60, 2009.

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; MACEDO, Patrícia. A conceptual model of value systems in collaborative networks. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 21, n. 3, p. 287-299, jun. 2010.

CAMPANHOLA, Clayton; SILVA, José Graziano da. Panorama do turismo rural brasileiro. In: OLIVEIRA, C. G. S.; MOURA, J. C.; SGAI, M. (Eds.). **Turismo no espaço rural brasileiro**. Piracicaba, SP: Fealq, 1999. p. 9-42.

CAMPANHOLA, Clayton. O agroturismo como fonte de renda para o pequeno agricultor brasileiro. In: ALMEIDA, J.A.; RIEDL, M. **Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru, SP: Edusc, 2000. p. 145-179.

CARVALHO, Caio Luiz. **Políticas Públicas no Turismo Brasileiro: a cidade de São Paulo e a construção de sua identidade turística**. 2009. 232 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

CASSON, Mark; DELLA GIUSTA, Marina. Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. **International Small Business Journal**, Londres, v. 25, n.3, p. 220-244, 2007.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. 10.ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Paz e Terra Ltda, 2007. 3 v.

CASTRO, Monica Stela de Alencar. [20 ago. 2010]. **Fórum Mineiro de Turismo Rural**. Entrevistador: Isabel Angelica de Andrade Bock. São Paulo: Parque da Água Branca, 2010.

CAVACO, Carminda. Turismo rural e desenvolvimento local. In: In: RODRIGUES, Adyr B. (org.). **Turismo e geografia**. São Paulo: Hucitec, 1999, p. 94 -121

COLEMAN, James S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1994. 993 p.

\_\_\_\_\_. Social capital in the creation of human capital. In: LESSER, Eric L. **Knowledge and Social Capital**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. cap.2, p. 17-41

COSTA, Helena A. **Análise das Relações de Rede e do Perfil da Competitividade Turística**: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2005.

CURTIS, Lali Felker. **Relacionamentos Interorganizacionais em Contexto de Aglomeração Territorial**: um estudo no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2008.

D'ARAUJO, Maria C. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003. 65 p. (Passo-a-Passo; v. 25)

DINDA, S. Social Capital in the Creation of Human Capital and Economic Growth: a productive consumption approach. **The Journal of Socio-Economics**, n.37, p.2020-2033, 2008.

EVANS, Peter. Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy. **World Development**, vol. 24, n. 6, p. 1119-1132, 1996.

FACCIN, Kadúgia. **Capital Social e Competitividade em Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha**: estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO. 2010. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 456 p.

GARCIA, Gladis T. **Gladis Teresinha Garcia**: depoimento [8 jun.2010]. Entrevistadora: Isabel Angelica de Andrade Bock. Porto Alegre: SETUR-RS, 2010

GARCÍA, María Semitiel. **Social capital, networks and economic development**: an analysis of regional productive systems. Cheltenham, UK: E. Elgar, 2006. 251 p.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, Martin W.; \_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2003, cap.3, p. 64 – 89.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989, 323 p.

GODOI, Christiane K.; BALSINI, Cristina P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, Anielson Barbosa da; \_\_\_\_\_, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 3, p. 89-107.

GODOY, Arilda. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da;

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-146.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 107 p.

GOMES, Bruno Martins Augusto. **Políticas públicas e as transações em regiões turísticas**. São Paulo: All Print, 2008. 79 p.

GRANOVETTER, Mark S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n.6, p. 1360-1380, 1973

\_\_\_\_\_. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

\_\_\_\_\_. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: Structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p.25-56

GRAZIANO DA SILVA, José. **O novo rural brasileiro**. Campinas, SP: Unicamp: IE, 2002.

GRAZIANO DA SILVA, José; VILARINHO, Carlyle; DALE, Paul J. Turismo em áreas rurais: suas possibilidades e limitações no Brasil. In: ALMEIDA, Joaquim Anécio; FROEHLICH, José Marcos; RIEDL, Mário. **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2004. Cap.1, p. 15-62

GREENE, Jennifer C. **Mixed Methods in social inquiry**. New York: Jossey-Bass/John Wiley & Sons, 2007. 232 p.

GROOTAERT, Christiaan et al. Measuring Social Capital: An Integrated Questionnaire. **World Bank Working Paper**, Washington, D.C.: World Bank, n. 18, 2004. 61 p.

GUIA PETR: Panorama Empresarial de Turismo Rural 2010. São Paulo: IDESTUR, 2010. 28 p.

HAIR JR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005, 471 p.

HIGGINS, Silvio S. **Fundamentos teóricos do capital social**. Chapecó: Argos, 2005. 263 p. (Coleção Didáticos).

INSTITUTO MARCA BRASIL. **Projeto Turismo Rural do Rio Grande do Sul**. Disponível em:< <http://www.marcabrasil.org.br/site/index.php/turismo-rural/>>. Acesso em: 16 jun. 2011.

JONES, Candence; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A General Theory of Network Governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.2, n.4, p.911-945, out. 1997.

KNOKE, David; YANG, Song. **Social Network Analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2008. 132 p. (Série Quantitative Applications in the Social Sciences, 154).

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 182 p.

LASTRES, Maria Helena M. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usais**. Rio de Janeiro: SEBRAE/UFRJ – Instituto de Economia. set. 2004

LESSER, Eric L. Leveraging Social Capital in Organizations. In: \_\_\_\_\_. **Knowledge and Social Capital**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. cap. 1, p. 3-16.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de Redes: uma Contribuição aos Estudos Organizacionais. In: FISCHER, Tânia. **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1996. Cap. 3, p. 53-68.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos Arquipélagos da Nova Guiné, Melanésia**. São Paulo: Abril Cultural, 1976. 436 p. (Os pensadores: 43).

MARQUES, Cláudia Brazil; SANTOS, Carlos Honorato Schuch. Capital social como fator de desenvolvimento em rotas turísticas. **Gaia Scientia**, João Pessoa, v. 4, n.1, p. 21-34, 2010.

MASON, David R.; BEARD, Victoria A. Community-based Planning and Poverty Alleviation in Oaxaca, Mexico. **Journal of Planning Education and Research**, Thousand Oaks, v. 27, n.3, p. 245-260, mar. 2008.

MATTOS, Pedro L. C. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 12, p. 347-373.

MCGEHEE, Nancy Gard; LEE, Seungwoo; O'BANNON, Teresa L.; PERDUE, Richard R. Tourism-related Social Capital and Its Relationship with Other Forms of Capital: An Exploratory Study. **Journal of Travel Research OnlineFirst**, nov. 2009. Disponível em: <<http://jtr.sagepub.com/content/early/2009/11/09/0047287509349271>>. Acesso em: 13 out. 2010.

MISHIRA, Aneil K. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: KRAMER, Roderick M; TYLER, Thomas. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. Newbury Park: Sage, 1996. cap. 13, p. 261-287.

MULS, Leonardo M. Desenvolvimento Local, Espaço e Território: O Conceito de Capital Social e a Importância da Formação de Redes entre Organismos e Instituições Locais. **Revista Economia**, Brasília (DF), v.9, n.1, p.1-21, jan/abr 2008.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.2, p. 242-266, 1998.

NEL, Etienne L.; MCQUAID, Ronald W. The Evolution of Local Economic Development in South Africa: The Case of Stutterheim and Social Capital. **Economic Development Quarterly**, Thousand Oaks, v. 16, n.1, p. 60-74, fev. 2002.

OKAZAKI, Etsuko. A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. **Journal of Sustainable Tourism**, Londres, v. 16, n. 5, p. 511-529, 2008.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, dec.2001.

OLIVEIRA, C. G. S; MOURA, J. C.; SGAI, M. (Eds.). **Turismo no espaço rural brasileiro**. Piracicaba, SP: Fealq, 2001.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring Social Capital in Five Communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 23-42, mar. 2000.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. **Turismo: Panorama 2020 – avance actualizado**. Madrid: OMT, 1999. 48p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 168 p.

PAIVA, Carlos A. Aglomerações, arranjos e sistemas produtivos locais: o que são, como se diferenciam e quais as políticas mais adequadas ao seu desenvolvimento?. **Redes** (Santa Cruz do Sul), Santa Cruz do Sul, v. 10, n. 3, p. 9-24, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 515 p.

PORTES, Alejandro. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In: LESSER, Eric L. **Knowledge and Social Capital**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. cap. 3, p. 43-67.

PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 33, p. 133-158, 2000a.

PORTUGUEZ, Anderson Pereira. **Agroturismo e desenvolvimento regional**. São Paulo: Contexto, 1999.

PUTNAM, Robert D. Bowling Alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, v.6, n.1, p. 65-78, 1995.

\_\_\_\_\_. **Bowling Alone**: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2000, 541 p.

\_\_\_\_\_. Social Capital: Measurement and Consequences. **ISUMA- Canadian Journal of Policy Research**, Montréal, v.2, n.1, p. 41-51, 2001.

\_\_\_\_\_. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. **American Prospect**, v.13, p. 35-42, 1993.

PUTNAM, Robert D.; LEONARDI, Robert; NANETTI, Raffaella. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 257 p.

RIBEIRO, Manuela. Turismo rural em Portugal: dos seus protagonistas principais e da sua configuração. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. **Turismo rural**: ecologia, lazer e desenvolvimento. Bauru, SP: Edusc, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 12.845, de 26 de novembro de 2007. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande Sul**. Porto Alegre: CORAG – Cia Riograndense de Artes Gráficas, 27 nov. 2007. 56 p.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **Documento-base I Conferência Estadual de Turismo**. Porto Alegre, ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **Guia de Turismo Rural**, 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **Logomarca “Turismo Rural Gaúcho”**, 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul. **Planejamento Estratégico 2007/2010**. Porto Alegre, RS. 2007b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **1º Termo Aditivo a Termo de Cooperação n. 004/007**. Porto Alegre, 31 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul. **Projetos**. Disponível em:  
<http://www.turismo.rs.gov.br/portal/index.php?q=secretaria&cod=7&id=29&fg=2>.  
Acesso em 26 abr. 2010a.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **Regimento Interno do Grupo Gestor do Turismo Rural**. Porto Alegre, 2010b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **Termo de Compromisso n. 002/08**. Porto Alegre, 04 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul – SETUR. **Termo de Cooperação n. 004/07**. Porto Alegre, 20 out. 2007c.

ROCHA, Ana L. C.; ECKERT, Cornelia. ETNOGRAFIA: Saberes e Práticas. Revista Iluminuras, Porto Alegre, v. 9, n. 2, 2008. Disponível em:  
<<http://seer.ufrgs.br/iluminuras/article/view/9301>>. Acesso em 30 set. 2011.



RODRIGUES, Adyr A. B. **Turismo e geografia**: reflexões teóricas e enfoques regionais. São Paulo: Hucitec, 2001. 274p. (Geografia: teoria e realidade 32)

ROQUE, Andreia M. **Turismo no Espaço Rural**: um estudo multicaso nas regiões sul e sudoeste de Minas Gerais. 2001. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, 2001.

\_\_\_\_\_. **ABRATURR** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <isabel.angelica@terra.com.br> em 18 fev. 2011

ROSAS, João; CAMARINHA-MATOS, Luis M.(2009). An approach to assess collaboration readiness. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 17, p. 4711–4735, set. 2009.

SANTOS, Milton. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: EDUSP, 2002

SCHWARTZMAN, Helen B. **Etnography in Organizations**. Newbury Park: Sage Publications, 1993. 85 p. (Qualitative Research Methods Series: 27)

SECALL, Rafael Esteve. La competitividad de las zonas turísticas. Málaga, 2003.

SILVA, Jorge Antonio S. Cluster, competitividade territorial e o desenvolvimento turístico. **Revista Desenbahia**, Salvador, n. 10, p. 73-96, mar. 2009.

SILVA, Maria da Glória Lanci da. **Cidades turísticas**: identidades e cenários de lazer. São Paulo: Aleph, 2004. 192 p. (Turismo)

SOLERA, Carlos [Texto] 18 ago. 2010, Curitiba [para] BOCK, Isabel, Caxias do Sul, 3f. O salto do turismo rural brasileiro.

TOCQUEVILLE, Alexis de. A democracia na América – livro II. São Paulo: M. Fontes, 2000, 429 p.

TOSS, Eduardo D. Construção de um instrumento para a avaliação do capital social em redes de empresas da região da Serra Gaúcha. 2008. 88 f. Relatório de Estágio

Supervisionado (Curso de Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

TRAMA. **Apresentação da logomarca Turismo Rural Gaúcho**. Porto Alegre. 15 maio de 2010. 46 *slides*. Apresentação em *Power-point*.

TREMBLAY, Pascal. An Evolutionary Interpretation of the Role of Collaborative Partnerships in Sustainable Tourism. In: BRAMWELL, Bill; LANE, Bernard. **Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability**. Clevedon (UK): Channel View Publications, 2000. Cap. 16, p. 314-332.

TULIK, Olga. **Turismo Rural**. São Paulo: Aleph, 2003. 96 p.

TURISMO RURAL GAÚCHO. Instituto Marca Brasil, Disponível em: <<http://www.marcabrasil.org.br/>>. Acesso em: 9 dez. 2010.

VEIGA, José Eli da. Cidades imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula. Campinas, SP: Autores Associados, 2002. 304 p.

VERSCHOORE, Jorge R ; BALESTRIN, Alsones. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000. 244 p.

ZIMMERMANN, Adonis. 1996. **Turismo Rural: um modelo brasileiro**. Ed. do autor. Florianópolis, BR

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p.

## **APÊNDICE A - Regiões e Microrregiões Turísticas do Estado do Rio Grande do Sul em 2011**

### **1. Central**

#### 1.1. Microrregião Central – 35 municípios

Agudo, Cacequi, Cachoeira do Sul, Capão do Cipó, Cerro Branco, Dilermando de Aguiar, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Itaara, Ivorá, Jaguari, Jari, Júlio de Castilhos, Mata, Nova Esperança do Sul, Nova Palma, Novo Cabrais, Paraíso do Sul, Pinhal Grande, Quevedos, Restinga Seca, Santa Maria, Santiago, São Francisco de Assis, São João de Polêsine, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, São Sepé, São Vicente do Sul, Silveira Martins, Toropi, Tupanciretã, Unistalda, Vila Nova do Sul

### **2. Costa Doce**

#### 2.1. Microrregião Centro Sul – 14 municípios

Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Cerro Grande do Sul, Chувиска, Cristal, Dom Feliciano, Guaíba, Mariana Pimentel, São Lourenço do Sul, Sentinela do Sul, Sertão Santana, Tapes, Turuçu

#### 2.2. Microrregião Sul - 14 municípios

Arroio Grande, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Chuí, Jaguarão, Pedras Altas, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santana da Boa Vista, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte

### **3. Grande Porto Alegre**

#### 3.1. Microrregião Porto Alegre e Delta do Jacuí – 8 municípios

Alvorada, Cachoeirinha, Eldorado do Sul, Glorinha, Gravataí, Porto Alegre, Triunfo, Viamão

#### 3.2. Microrregião Vale do Rio dos Sinos – 12 municípios

Araricá, Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Nova Hartz, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul

### **4. Hidrominerais**

#### 4.1. Microrregião Cultura e Tradição – 11 municípios

Almirante Tamandaré do Sul, Coxilha, Ernestina, Mato Castelhanos, Passo Fundo, Pontão, Ronda Alta, Rondinha, Sarandi, Sertão, Soledade

#### 4.2. Microrregião Rota das Águas e Pedras Preciosas – 23 municípios

Alpestre, Ametista do Sul, Caiçara, Cristal do Sul, Dois Irmãos das Missões, Erval Seco, Frederico Westphalen, Gramado dos Loureiros, Iraí, Jaboticaba, Nonoai, Novo Tiradentes, Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Rio dos Índios, Rodeio Bonito, Seberi, Taquaruçu do Sul, Trindade do Sul, Vicente Dutra, Vista Alegre

#### 4.3. Microrregião Termas e Lagos – 16 municípios

Aratiba, Áurea, Barão de Cotegipe, Carlos Gomes, Entre Rios do Sul, Erechim, Erval Grande, Gaurama, Getúlio Vargas, Jacutinga, Marcelino Ramos, Mariano Moro, Paulo Bento, Quatro Irmãos, Severiano de Almeida, Três Arroios

### 5. Litoral Norte Gaúcho

#### 5.1. Microrregião Litoral Norte Gaúcho – 23 municípios

Arroio do Sal, Balneário Pinhal, Capão da Canoa, Capivari do Sul, Caraá, Cidreira, Dom Pedro de Alcântara, Imbé, Itati, Mampituba, Maquiné, Morrinhos do Sul, Mostardas, Osório, Palmares do Sul, Santo Antonio da Patrulha, Tavares, Terra de Areia, Torres, Tramandaí, Três Cachoeiras, Três Forquilhas, Xangrilá

### 6. Missões

#### 6.1. Microrregião Rota do Rio Uruguai – 19 municípios

Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva

#### 6.2. Microrregião Rota Missões – 26 municípios

Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Borja, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama, Vitória das Missões

## **7. Pampa Gaúcha**

### **7.1. Microrregião Campanha – 7 municípios**

Aceguá, Bagé, Caçapava do Sul, Candiota, Dom Pedrito, Hulha Negra, Lavras do Sul

### **7.2. Microrregião Fronteira Gaúcha – 9 municípios**

Alegrete, Barra do Quaraí, Itaqui, Manoel Viana, Quaraí, Rosário do Sul, Sant'Ana do Livramento, São Gabriel, Uruguaiana

## **8. Rota das Terras**

### **8.1. Microrregião Rota das Terras – 22 municípios**

Alto Alegre, Boa Vista do Cadeado, Boa Vista do Ingra, Campos Borges, Carazinho, Colorado, Cruz Alta, Espumoso, Fortaleza dos Valos, Ibirubá, Jacuizinho, Lagoa dos Três Cantos, Não – Me – Toque, Quinze de Novembro, Saldanha Marinho, Salto do Jacuí, Santa Bárbara do Sul, Santo Antônio do Planalto, Selbach, Tapera, Tio Hugo, Victor Graeff

## **9. Serra Gaúcha**

### **9.1. Microrregião Campos de Cima da Serra – 8 municípios**

Bom Jesus, Cambará do Sul, Esmeralda, Jaquirana, Monte Alegre dos Campos, Muitos Capões, São José dos Ausentes, Vacaria

### **9.2. Microrregião Hortênsias – 5 municípios**

Canela, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café, São Francisco de Paula

### **9.3. Microrregião Rota das Araucárias – 20 municípios**

Água Santa, Barracão, Cacique Doble, Caseiros, Capão Bonito do Sul, Ibiaçá, Ibiraiaras, Lagoa Vermelha, Machadinho, Maximiliano de Almeida, Paim Filho, Pinhal da Serra, Sananduva, São João da Urtiga, Santa Cecília do Sul, Santo Expedito do Sul, São José do Ouro, Tapejara, Tupanci do Sul, Vila Lângaro

### **9.4. Microrregião Uva e Vinho – 33 municípios**

Antonio Prado, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Carlos Barbosa, Casca, Caxias do Sul, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Gentil, Guaporé, Marau, Monte Belo do Sul, Nova Araçá, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Paraí, Protásio Alves, Santa Tereza, Santo Antônio do Palma, São Domingos do Sul, São Marcos, São Valentim do Sul, Serafina Corrêa, Veranópolis, Vila Flores, Vila Maria, Vista Alegre do Prata

#### 9.5. Microrregião Vale do Paranhana – 6 municípios

Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara, Três Coroas

### 10. Vales

#### 10.1. Microrregião Vale do Caí – 20 municípios

Alto Feliz, Barão, Bom Princípio, Brochier, Capela de Santana, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Portão, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Tupandi, Vale Real

#### 10.2. Microrregião do Rio Pardo – 22 municípios

Arroio do Tigre, Boqueirão do Leão, Candelária, Encruzilhada do Sul, Estrela Velha, General Câmara, Herveiras, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Pântano Grande, Passa Sete, Passo do Sobrado, Rio Pardo, Santa Cruz do Sul, Segredo, Sinimbu, Sobradinho, Tunas, Vale do Sol, Vale Verde, Venâncio Aires, Vera Cruz

#### 10.3. Microrregião Vale do Taquari – 38 municípios

Ana Gorda, Arroio do Meio, Arvorezinha, Bom Retiro do Sul, Canudos do Vale, Capitão, Colinas, Coqueiro Baixo, Cruzeiro do Sul, Dois Lajeados, Doutor Ricardo, Encantado, Estrela, Fazenda Vila Nova, Fontoura Xavier, Forquetinha, Ilópolis, Imigrante, Lajeado, Marques de Souza, Muçum, Nova Bréscia, Paverama, Poço das Antas, Pouso Novo, Progresso, Putinga, Relvado, Roca Sales, Santa Clara do Sul, São José do Herval, Sério, Tabaí, Taquari, Teutônia, Travesseiro, Vespasiano Corrêa, Westfália

### 11. Yucumã

#### 11.1. Microrregião Rota do Yucumã – 33 municípios

Ajuricaba, Augusto Pestana, Barra do Guarita, Bom Progresso, Bozano, Braga, Campo Novo, Catuípe, Chiapeta, Condor, Coronel Barros, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Ijuí, Inhacorá, Jóia, Miraguaí, Nova Ramada, Palmeira das Missões, Panambi, Pejuçara, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos, Vista Gaúcha

## APÊNDICE B – Questionário para avaliação do Capital Social – representantes

### AVALIAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL DO GRUPO GESTOR DO TURISMO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL (GGTR)

Universidade de Caxias do Sul ( UCS) - Mestrado em Turismo  
 Autor: Isabel Angelica de Andrade Bock

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico e tem por objetivo avaliar o capital social do Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul. O mesmo é anônimo, portanto não coloque seu nome. Sua colaboração é fundamental. As respostas deverão ser escolhidas de forma a expressar francamente sua opinião, não havendo respostas certas ou erradas. Sua opinião sobre a realidade do Grupo Gestor é que importa. As respostas individuais serão mantidas em sigilo. Os resultados da pesquisa serão tratados no conjunto e ficarão disponíveis para a comunidade, após a publicação dos mesmos.

Muito obrigada por sua colaboração.

#### Assinale uma unidade da escala considerando que:

Discordo totalmente	Discordo	Em parte concordo, em parte discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

### BLOCO A – Capital Social

#### Dimensões do Capital Social no projeto Grupo Gestor

1.	A maioria dos integrantes conhece e concorda com os objetivos do GGTR	1	2	3	4	5
2.	Os integrantes do GGTR dividem as informações com os demais	1	2	3	4	5
3.	Os objetivos do GGTR são claros também para quem não participa do projeto do Turismo Rural	1	2	3	4	5
4.	Participo do GGTR porque concordo com os objetivos pelos quais foi criado	1	2	3	4	5
5.	Não há obstáculos à comunicação entre minha organização/empresa e os parceiros do GGTR na troca de conhecimentos profissionais	1	2	3	4	5
6.	As semelhanças (gostos, crenças, cargos, etc.) entre os participantes facilitam a dinâmica do grupo	1	2	3	4	5
7.	As atitudes tomadas pelo governo poderiam afetar minha organização/empresa	1	2	3	4	5
8.	Mesmo minha opinião sendo contrária a da maioria dos outros membros do GGTR, eu me sinto confortável para debater	1	2	3	4	5
9.	A maioria dos integrantes do GGTR é confiável	1	2	3	4	5
10.	Os integrantes do programa do Turismo Rural buscam colaborar entre si através de idéias, recursos, informações, etc.	1	2	3	4	5
11.	Eu me identifico com os membros do GGTR	1	2	3	4	5
12.	As diferenças existentes entre as organizações/empresas não prejudicam o grupo	1	2	3	4	5
13.	Quando necessito de ajuda, posso contar com os outros integrantes do grupo	1	2	3	4	5
14.	No GGTR os integrantes pensam e agem em acordo com os interesses de todos	1	2	3	4	5
15.	A maioria dos membros do GGTR participa dos eventos propostos pelo mesmo (reuniões, feiras, palestras, seminários, viagens, etc.)	1	2	3	4	5

16.	A maioria dos integrantes do grupo participa das reuniões presenciais agendadas pelo GGTR	1	2	3	4	5
17.	Dentro do GGTR é necessário estar atento para que ninguém tire vantagem da situação	1	2	3	4	5
18.	Nas atividades formais do GGTR, sinto que faço parte de um grupo	1	2	3	4	5
19.	Quanto mais ideias diferentes existirem dentro do GGTR, melhor ele se torna	1	2	3	4	5
20.	O grupo encoraja a proposição de idéias	1	2	3	4	5
21.	Troco informações confidenciais com os parceiros do GGTR	1	2	3	4	5
22.	Dentro do GGTR existem várias oportunidades para a troca de informações	1	2	3	4	5
23.	Considero os integrantes do GGTR como meus amigos	1	2	3	4	5
24.	Sinto-me motivado a participar do GGTR	1	2	3	4	5
25.	O GGTR possui uma estrutura de cargos e funções bem definida (diretoria, associados ou cargos diferenciados)	1	2	3	4	5
26.	Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la no GGTR	1	2	3	4	5
27.	O GGTR se relaciona com outras entidades, associações de empresas, sindicatos e universidades	1	2	3	4	5
28.	Tenho contato com os integrantes do GGTR ao menos uma vez por semana	1	2	3	4	5
29.	O GGTR organiza atividades coletivas com nossos parceiros: treinamentos, feiras e eventos em geral na sociedade local	1	2	3	4	5
30.	De uma forma geral, existe um bom nível de cooperação e espírito coletivo entre os integrantes do GGTR	1	2	3	4	5
31.	As ações do GGTR são bem compreendidas pelos empreendedores rurais participantes do programa	1	2	3	4	5
32.	As ações do GGTR são bem aceitas pelos empreendedores rurais participantes do programa	1	2	3	4	5
33.	As ações do GGTR colaboram para a melhoria das instalações e serviços dos empreendimentos participantes do Projeto Turismo Rural	1	2	3	4	5
34.	As informações obtidas durante as reuniões presenciais são repassadas pessoalmente aos empreendedores participantes do Projeto Turismo Rural	1	2	3	4	5
35.	As informações obtidas durante as reuniões presenciais são repassadas virtualmente aos empreendedores participantes do Projeto Turismo Rural	1	2	3	4	5
36.	A promoção realizada pelo GGTR contribui para o aumento do fluxo de visitantes nos empreendimentos	1	2	3	4	5
37.	Acredito que através do GGTR o empreendedor rural tem mais voz ativa junto aos governos municipal, estadual e federal.	1	2	3	4	5
38.	Sinto que os problemas da minha região são compreendidos pelo grupo, que passa a trabalhar em conjunto para solucioná-los	1	2	3	4	5

### BLOCO B – Aspectos Gerais

Por favor, assinale com um “X” apenas uma das respostas de cada uma das perguntas (exceto quando indicado)



39. Qual a forma mais comum de um novo integrante entrar no GGTR?  
 Indicação do Secretário de Turismo do município  
 Indicação do Fórum Estadual de Turismo  
 Voluntariamente  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_
40. Desde quando você participa do GGTR?  
 Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 2 anos  
 Entre 2 e 3 anos
41. Quanto tempo você dedica ao GGTR por semana?  
 Menos de 1 hora  
 Entre 1 e 2 horas  
 Entre 2 e 3 horas  
 Entre 3 e 4 horas  
 Mais de 4 horas
42. Qual o principal motivo para você participar do GGTR? (Marque até 2 opções)  
 troca de informações técnicas  
 conhecer pessoas  
 dar visibilidade aos empreendimentos da minha região  
 saber o que as outras regiões estão fazendo com relação à gestão do turismo rural  
 poder articular ações para minha região  
 facilitar a solução de problemas e realizar ações coletivas para todos os integrantes do projeto
43. Você participa de outro grupo gestor, comitê ou rede de cooperação?  
 sim  
 não
44. Caso participe de outro grupo gestor ou comitê, informe quanto tempo você dedica a ele(s) por semana?  
 Menos de 1 hora  
 Entre 1 e 2 horas  
 Entre 2 e 3 horas  
 Entre 3 e 4 horas  
 Mais de 4 horas  
 Não participo de outro grupo ou comitê
45. Você é empreendedor ou representante de algum empreendimento de turismo rural?  
 sim  
 não
46. Você representa alguma instituição pública ou autarquia?  
 não  
 sim
47. Você participa das reuniões presenciais do GGTR?  
 sim  
 não
48. O local das reuniões presenciais facilita a participação?  
 sim  
 não
49. Durante um ano você participa de:  
 até 3 reuniões  
 até 6 reuniões  
 todas as agendadas
50. O dia das reuniões presenciais facilita a participação?  
 sim  
 não
51. Qual seu grau de escolaridade?  
 Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino médio completo  
 Ensino superior incompleto  
 Ensino superior completo  
 Pós-graduação
52. Qual a sua idade em anos? \_\_\_\_\_
53. Qual seu sexo?  
 Masculino  
 Feminino

## APÊNDICE C – Questionário para avaliação do Capital Social – Empreendedores

### AVALIAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL DO GRUPO GESTOR DO TURISMO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL (GGTR) - EMPREENDEDORES PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE TURISMO RURAL (PTR)

Universidade de Caxias do Sul ( UCS) - Mestrado em Turismo  
 Autor: Isabel Angelica de Andrade Bock

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico e tem por objetivo avaliar o capital social do Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul. O mesmo é anônimo, portanto não coloque seu nome. Sua colaboração é fundamental. As respostas deverão ser escolhidas de forma a expressar francamente sua opinião, não havendo respostas certas ou erradas. Sua opinião sobre a realidade do GGTR e do Programa de Turismo Rural é que importa. As respostas individuais serão mantidas em sigilo. Os resultados da pesquisa serão tratados no conjunto e ficarão disponíveis para a comunidade, após a publicação dos mesmos.

Muito obrigada por sua colaboração.

#### MARQUE COM UM X SOBRE O NÚMERO ESCOLHIDO

Assinale uma unidade da escala considerando que:

Discordo totalmente	Discordo	Em parte concordo, em parte discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

### BLOCO A – Capital Social

#### Dimensões do Capital Social no Programa Turismo Rural

45.	A maioria dos participantes do Programa de Turismo Rural conhece e concorda com os objetivos do GGTR	1	2	3	4	5
46.	Os objetivos do GGTR são claros também para quem não participa do Programa de Turismo Rural	1	2	3	4	5
47.	Participo do Programa do Turismo Rural porque concordo com os objetivos pelos quais foi criado	1	2	3	4	5
48.	Não há obstáculos à comunicação entre meu empreendimento/rota e os integrantes do GGTR na troca de conhecimentos profissionais	1	2	3	4	5
49.	As semelhanças (gostos, crenças, etc.) entre os empreendedores participantes do Programa de Turismo Rural facilitam a dinâmica do grupo	1	2	3	4	5
50.	As atitudes tomadas pelo governo poderiam afetar minha organização/empresa	1	2	3	4	5
51.	Mesmo minha opinião sendo contrária a da maioria dos membros do GGTR, eu me sinto confortável para debater	1	2	3	4	5
52.	A maioria dos integrantes do GGTR é confiável	1	2	3	4	5
53.	Os empreendedores participantes do Programa de Turismo Rural buscam colaborar entre si e com o GGTR através de idéias, recursos, informações, etc.	1	2	3	4	5
54.	Eu me identifico com os membros do Grupo Gestor do Turismo Rural	1	2	3	4	5
55.	As diferenças existentes entre as organizações/empresas não prejudicam as ações do GGTR junto aos empreendimentos em minha região	1	2	3	4	5
56.	Quando necessito de ajuda, posso contar com as organizações integrantes do GGTR	1	2	3	4	5
57.	Dentro do Programa, os integrantes do GGTR pensam e agem em acordo com os interesses de todos	1	2	3	4	5

58.	Geralmente os empreendedores participam dos eventos propostos pelo GGTR (reuniões, feiras, palestras, seminários, viagens, etc.)	1	2	3	4	5
59.	A maioria dos empreendedores da minha região participa de reuniões propostas pelo GGTR ou pelos nossos coordenadores locais	1	2	3	4	5
60.	É necessário estar atento para que ninguém (empreendedores, coordenadores, organizações do GGTR) tire vantagem da situação	1	2	3	4	5
61.	Nas atividades formais do GGTR, sinto que faço parte de um grupo	1	2	3	4	5
62.	Quanto mais ideias diferentes existirem dentro do GGTR, melhor ele se torna	1	2	3	4	5
63.	O GGTR encoraja a proposição de idéias	1	2	3	4	5
64.	Troco informações confidenciais com os parceiros do GGTR	1	2	3	4	5
65.	Dentro do GGTR existem várias oportunidades para a troca de informações	1	2	3	4	5
66.	Considero os integrantes do GGTR como meus amigos	1	2	3	4	5
67.	Sinto-me motivado a participar do Programa de Turismo Rural	1	2	3	4	5
68.	O GGTR possui uma estrutura de cargos e funções bem definida	1	2	3	4	5
69.	Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la no GGTR	1	2	3	4	5
70.	O GGTR se relaciona com outras entidades, associações de empresas, sindicatos e universidades	1	2	3	4	5
71.	Tenho contato com os integrantes do Programa ao menos uma vez por semana	1	2	3	4	5
72.	O GGTR organiza atividades coletivas com nossos parceiros dirigidos aos empreendedores da minha região (treinamentos, eventos, cursos)	1	2	3	4	5
73.	De uma forma geral, existe um bom nível de cooperação e espírito coletivo por parte dos empreendedores rurais com os integrantes do GGTR	1	2	3	4	5
74.	De uma forma geral, existe um bom nível de cooperação e espírito coletivo entre os empreendedores participantes do Programa de Turismo Rural	1	2	3	4	5
75.	As ações do GGTR são bem compreendidas pelos empreendedores participantes do Programa de Turismo Rural	1	2	3	4	5
76.	As ações do GGTR são bem aceitas pelos empreendedores participantes do Programa de Turismo Rural	1	2	3	4	5
77.	As ações do GGTR colaboram para a melhoria das instalações e serviços dos empreendimentos participantes do programa	1	2	3	4	5
78.	As informações obtidas durante as reuniões presenciais do GGTR em Porto Alegre são repassada pessoalmente pelos coordenadores aos empreendedores participantes do programa	1	2	3	4	5
79.	As informações obtidas durante as reuniões presenciais do GGTR em Porto Alegre são repassadas virtualmente pelos coordenadores aos empreendedores participantes do programa	1	2	3	4	5
80.	A promoção realizada pelo GGTR contribui para o aumento do fluxo de visitantes nos empreendimentos	1	2	3	4	5
81.	Acredito que através do GGTR o empreendedor rural tem mais voz ativa junto aos governos municipal, estadual e federal.	1	2	3	4	5
82.	Sinto que os problemas da minha região são compreendidos pelo grupo, que passa a trabalhar em conjunto para solucioná-los	1	2	3	4	5
83.	Acredito ser importante a participação de nosso coordenador regional no GGTR	1	2	3	4	5
84.	Eu considero a formalização do meu negócio uma vantagem.	1	2	3	4	5
85.	Eu considero a formalização do meu negócio uma ameaça	1	2	3	4	5
86.	Eu acho difícil seguir regras	1	2	3	4	5

**BLOCO B – Aspectos Gerais**

Por favor, assinale com um “X” apenas uma das respostas de cada uma das perguntas  
(exceto quando indicado)

<p>87. Como decidiu participar do Programa de Turismo Rural?</p> <p><input type="checkbox"/> Indicação do coordenador do GGTR na região</p> <p><input type="checkbox"/> Indicação de outro empreendedor rural</p> <p><input type="checkbox"/> Outro motivo. Qual? _____</p> <p>_____</p>	<p>47. Você é coordenador ou suplente do GGTR na sua região?</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p> <p>48. Você participa de reuniões com os coordenadores do GGTR da sua região?</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p>
<p>88. Desde quando você participa do PTR?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 2 e 3 anos</p>	<p>49. Os empreendedores participantes do Programa na minha região costumam se reunir</p> <p><input type="checkbox"/> sim</p> <p><input type="checkbox"/> não</p>
<p>89. Qual o principal motivo para você participar do Programa de Turismo Rural? (Marque até 2 opções)</p> <p><input type="checkbox"/> troca de informações técnicas</p> <p><input type="checkbox"/> conhecer pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> dar visibilidade ao meu empreendimento</p> <p><input type="checkbox"/> poder articular ações para minha região</p> <p><input type="checkbox"/> facilitar a solução de problemas e realizar ações coletivas para todos os integrantes do Programa</p>	<p>50. Qual seu grau de escolaridade?</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-graduação</p>
<p>90. Você participa de alguma rede de cooperação?</p> <p><input type="checkbox"/> sim. Qual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> não</p>	<p>51. Qual a sua idade em anos? _____</p> <p>52. Qual seu sexo?</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>

## APÊNDICE D – Entrevista

- 1) Poderia me falar sobre sua atuação no turismo antes de integrar o Grupo Gestor?

O objetivo desta primeira pergunta é identificar a trajetória de atuação do entrevistado dentro de uma organização participante do Grupo Gestor, possibilitando também se perceber o nível de ação em prol do coletivo antes de seu ingresso ao grupo. Também permite que o entrevistado sintá-se à vontade para contar sobre sua experiência de vida.

- 2) Já participava ou participa de outra rede de cooperação, grupo gestor, comitês ou associação?

Através desta questão, poderemos identificar se o entrevistado já possui uma predisposição à colaboração (ou conhecimento prévio de, que implica em dedicação, troca de conhecimento e informações, compartilhamento de normas comuns), ao trabalho coletivo visando um objetivo comum, ou se é a primeira vez que se dedica a um trabalho dessa natureza.

- 3) Conte como foi que ingressou no Grupo Gestor.

Pretende-se aqui verificar se o entrevistado aderiu ao grupo de forma espontânea ou foi indicado pelo Fórum Estadual (conforme previa a política de regionalização) ou outra pessoa já pertencente ao grupo.

- 4) Você participa de algum dos subgrupos de trabalho do Grupo Gestor?
  - a. Caso afirmativo, pedir que identifique o subgrupo e que fale a respeito das atividades desse.
  - b. Caso negativo, pedir que justifique.

Esta questão pode indicar maior interesse com relação aos assuntos de interesse dos empreendedores, maior comprometimento com os objetivos e

ações do grupo. Ao descrever as atividades, o entrevistado poderá fornecer informações importantes no tocante às previstas nas três dimensões.

- 5) Fale a respeito de uma situação em que a colaboração entre os membros do Grupo Gestor foi importante?

Aqui se pretende que o entrevistado identifique outros membros da rede, podendo indicar a densidade/centralidade de relações que mantém. Também poderá indicar sua percepção a respeito da reciprocidade dentro do grupo (uma ação que requereu a doação do tempo em favor de outrem) e credibilidade, confiança na atuação do grupo.

- 6) O que, em sua opinião, pode prejudicar o processo de colaboração entre os membros da rede?

Muitos autores citam a desconfiança ou a falta de comunicação como entraves para que o desenvolvimento. Também poderá evidenciar outros fatores desfavoráveis à construção do capital social como grupos formados dentro da própria rede, por afinidade ou funções, falta de comprometimento ou motivação, entre outros.

- 7) Poderia falar-me como os empreendedores da sua região veem essa sua participação no grupo?

Espera-se aqui poder observar o grau de identificação dos empreendedores locais com a rede e seu representante, também a confiança que nele depositam para defesa de seus interesses.

- 8) Como os empreendedores de sua região percebem a atuação do Grupo Gestor?

Ao sentirem que as ações chegam à sua localidade, os empreendedores poderão perceber a eficácia ou não da rede e indicar o quão ela é crível.

- 9) Conte alguma situação em que o grupo tenha atuado na sua região.

Esta questão poderá indicar o grau de participação desse indivíduo na sua região. Também poderá fornecer indicações a respeito da reciprocidade (atitude de contribuição para com a comunidade) e pertencimento (identidade grupal).

- 10) Conte uma situação em que precisou de ajuda de outros membros do Grupo.

A resposta poderá evidenciar o acesso que este membro tem ao grupo. Também se refere a elementos apontados por Nahapiet e Ghoshal como obrigações, que representam o comprometimento ou dever de realizar alguma atividade no futuro.

- 11) Imagine que em uma das reuniões só você teve uma opinião contrária a um assunto. Como você acha que o restante do grupo reagiria?

Esta questão visa identificar o posicionamento do membro perante o restante do grupo, se há sanções ou impedimentos para a manifestação de idéias divergentes - como é o nível de confiança (boa vontade em aceitar diferentes posicionamentos), linguagem compartilhada. Considerando aqui a técnica etnográfica proposta por Malinowski (1976), para se saber sobre a solução que daria a determinados problemas teríamos que indagar ao respondente sobre uma situação imaginária (ou, melhor ainda, uma ocorrência real), estimulando-o a expressar sua opinião e a fornecer (muitas) informações.

- 12) Há algo mais que você gostaria de me dizer?

## Aspectos Gerais

Região que atua: _____	Você participa de alguma rede de cooperação? <input type="checkbox"/> sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> não
Desde quando você participa do grupo? <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 2 e 3 anos	Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Fundamental completo <input type="checkbox"/> Médio incompleto <input type="checkbox"/> Médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Idade: ____ anos

“Ao finalizar a entrevista, procure terminar com uma nota positiva”. Agradeça e “garanta a ele a confidencialidade das informações. Dê a ele tempo para deixar o ambiente de entrevista”. Desligue o gravador e pergunte se ele gostaria de fazer mais alguns comentários agora que não está sendo registrado em áudio. “Explique como a informação será usada” (GASKELL, 2003, p. 84).



## ANEXO A – Formulário para cadastro de propriedades turísticas rurais



### FORMULÁRIO PARA CADASTRO DE PROPRIEDADES TURÍSTICAS RURAIS EM ATIVIDADE NO PROJETO TURISMO RURAL GAÚCHO

#### 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

1.1. Nome da Propriedade

Fantasia: \_\_\_\_\_

Razão social: \_\_\_\_\_

1.2. Endereço: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

1.3. Fone/Fax para Informações e Reservas (XX- ) \_\_\_\_\_

1.4. Fone da propriedade: ( ) o mesmo ( ) outro: \_\_\_\_\_

1.5. E-mail: \_\_\_\_\_

1.6. Site: \_\_\_\_\_

1.7. Proprietário (s): \_\_\_\_\_

1.8. Endereço completo para correspondência: \_\_\_\_\_

1.9. Responsáveis pelo empreendimento:

Nome	Cargo/Função
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1.10. Data de início da atividade turística na propriedade: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

1.11. A família vive na propriedade? \_\_\_\_\_

1.12. Área total da propriedade: \_\_\_\_\_

1.13. Área total construída: \_\_\_\_\_

1.14. Área explorada turisticamente: \_\_\_\_\_

1.15. Atividade principal do empreendimento:

( ) Agricultura ( ) Pecuária ( ) Vitivinicultura ( ) Outra. Especificar: \_\_\_\_\_

1.16. Ano de construção da sede da propriedade: \_\_\_\_\_

1.17. Período de funcionamento para visitantes:

( ) diário ( ) e com reserva

( ) fins de semana (sábado e domingo) e feriados ( ) e com reserva

( ) de sexta-feira a domingo e feriados ( ) e com reserva

( ) outro. Especifique: \_\_\_\_\_

1.18. Histórico da propriedade (descreva dados relevantes da sede, desde a construção até os dias atuais, mudança de proprietários, fatos históricos e/ou marcantes, visitas importantes, lendas, aspectos construtivos, etc):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. DOS ACESSOS

2.1. Distância do Município a Porto Alegre: \_\_\_\_\_

2.2. Distância da propriedade à sede do município:

Em rodovia asfaltada: \_\_\_\_ km

Em estrada pavimentada: \_\_\_\_ km

Em estrada de terra: \_\_\_\_ km

2.3. Acessos (como se chega a partir de POA, rodovias, pontos de referência...):

---

---

## 3. DA CLASSIFICAÇÃO

Tipo de Empreendimento Turístico Rural/Classificação SETUR-RS:

( ) **CASA DE FAZENDA (CF)**: Sede de fazenda produtiva, histórica ou não, dispo de área, mobiliário e decoração adequada, onde seu titular compartilha o uso da casa com hóspedes em regime de exploração familiar, proporcionando a participação nas atividades da propriedade.

( ) **CASA DE COLÔNIA (CC)**: Casa, em propriedade produtiva, identificadas com a colonização da região, dispo de área, mobiliário e decoração adequada, onde seu titular compartilha o uso da casa com hóspedes em regime de exploração familiar, proporcionando a participação nas atividades da propriedade.

( ) **FAZENDA HOSPEDARIA (FH)**: Fazenda produtiva que dispõe de equipamentos e instalações independentes e próximas da sede, destinadas exclusivamente ao alojamento dos hóspedes, proporcionando a participação nas atividades da propriedade.

( ) **HOSPEDARIA COLONIAL (HC)**: Propriedade colonial produtiva que dispõe de equipamentos e instalações independentes e próxima da sede, destinada exclusivamente ao alojamento dos hóspedes, proporcionando a participação nas atividades da propriedade.

( ) **PROGRAMAS ESPECIAIS**: Programas desenvolvidos em empreendimentos rurais produtivos, abertos à visitação/participação dos turistas nas atividades das propriedades, possibilitando o contato com a natureza e com os valores culturais do meio, podendo ser através de propostas pedagógicas, cavalgadas ou ponto de vendas de produtos coloniais e artesanato. Neste caso, indicar a especialidade e a capacidade de carga no empreendimento para a atividade proposta. Exemplo: Se o empreendimento é especializado em proposta pedagógica, quantos alunos consigo receber, ao mesmo tempo, com condições plenas de atendimento?

( ) proposta pedagógica. Capacidade de carga:

( ) especializada em cavalgadas. Capacidade de carga:

( ) ponto de venda de produtos coloniais e/ou artesanato. Capacidade de carga:

( ) um dia na fazenda/um dia na colônia. Capacidade de carga:

## 4. DOS RECURSOS HUMANOS

4.1 Relacione os funcionários com o respectivo cargo / função e quantidades (não precisa citar nomes):

Cargo / Função	Quantidade	Qualificação Profissional para a função
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## 5. INFRA-ESTRUTURA E APOIO

### a) Energia elétrica

( ) da rede pública ( ) gerador ( ) outro. Especifica: \_\_\_\_\_

### b) Água encanada:

( ) da rede pública ( ) cisterna ( ) do subsolo ( ) outro. Especificar: \_\_\_\_\_

Existe algum controle de qualidade da água? Qual? Que data?

\_\_\_\_\_

c) Como é feito o destino dos resíduos sólidos (lixo) e dos líquidos (saneamento básico)?

\_\_\_\_\_

d) Equipamento para extinção de incêndio: Especificar: \_\_\_\_\_

e) Primeiros socorros. Especificar: \_\_\_\_\_

f) Assistência médica emergencial. Especificar: \_\_\_\_\_

g) Recepção e transporte

( ) do terminal de transporte coletivo até a propriedade

( ) de um ponto de referência na rodovia até a propriedade

( ) outro. Especificar: \_\_\_\_\_

6. INSTALAÇÕES/SERVIÇOS/ATIVIDADES OFERECIDOS:

( ) parque infantil

( ) lareira

( ) churrasqueiras

( ) local para a prática de esportes. Especificar: \_\_\_\_\_

( ) jogos de mesa

( ) uso comunitário da cozinha

( ) acompanhamento de guia. Bilíngue? Especificar: \_\_\_\_\_

( ) local (natural) para banho. Especificar: \_\_\_\_\_

( ) passeio a cavalo

( ) passeio de charrete/carroça/outras. Especificar

( ) área para camping. Descrever: \_\_\_\_\_

( ) comercialização de produtos coloniais

( ) comercialização de artesanato

( ) pescaria. Especificar local e modalidade: \_\_\_\_\_

( ) aceita hóspedes com animais domésticos

( ) local para caminhadas/trilhas

( ) galpão crioulo ( ) com fogo de chão

( ) local para reuniões/eventos. Especificar capacidade p/pessoas sentadas e estrutura disponível

( ) acesso internet ( ) área social ( ) nos aposentos

( ) aceita cartão de crédito. Especificar

( ) aceita cheque. Especificar:

( ) atendimento bilíngüe. Especificar: \_\_\_\_\_

( ) piscina ( ) natural ( ) artificial

( ) abrigo para carros dos visitantes ( ) estacionamento ( ) garagem

( ) lavanderia e passandaria

( ) serviço de alimentação ( ) café da manhã ( ) almoço ( ) lanches ( ) janta

Especifique: \_\_\_\_\_

( ) visitação ou ( ) participação nas atividades da propriedade:

- ( ) na plantação: plantio, colheita, adubação, irrigação. Especificar: \_\_\_\_\_

- ( ) na criação: alimentação, asseio, veterinária.

- ( ) na manufatura: laticínios, doces, fios, tapetes, vinhos. Especificar: \_\_\_\_\_

- ( ) na indústria (de produtos da propriedade). Especificar: \_\_\_\_\_

- ( ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

( ) Outros serviços relevantes. Especificar:

( ) visitação aos atrativos turísticos do município (fora da propriedade). Especificar:

\_\_\_\_\_

**7. HOSPEDAGEM:**

7.1 Número total de leitos (capacidade total de hospedagem): \_\_\_\_\_

7.2 Tipo de unidade habitacional: \_\_\_\_\_

QUANTIDADE				Nº DE CAMAS	LEITOS
Quartos	Apto	Cabanas	Outros		
					Total:

7.3 Nas **unidades habitacionais** (especificar quando não é oferecido em todas):

- tela anti-mosquitos nas janelas
- ar condicionado
- ventilador
- calefação
- aquecedor
- TV ( ) aberta ( ) a cabo
- telefone
- frigobar
- lareira
- água quente no chuveiro ( ) elétrico ( ) a gás ( ) caldeira
- fornecimento e troca de roupa de cama e banho
- limpeza e arrumação diária
- outros. Especificar: \_\_\_\_\_

**8. ASPECTOS MERCADOLÓGICOS**

8.1 Empreendimento comercializado por agência de viagem

- Sim ( ) Não

Nome da agência: \_\_\_\_\_

Fone: ( ) \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

8.2 Conta com material promocional da propriedade:

- Não ( ) Sim . Especifique: \_\_\_\_\_ ( ) Em anexo

8.3 O empreendimento integra oficialmente algum roteiro? ( ) Não ( ) Sim

Roteiro municipal. Especificar: \_\_\_\_\_

Roteiro regional. Especificar: \_\_\_\_\_

Outro. Especificar: \_\_\_\_\_

8.4 Outras formas de comercialização:

8.5 O empreendimento aplica pesquisa de satisfação do visitante? ( ) Não ( ) Sim ( ) Modelo em anexo

8.6 Público que visita o empreendimento atualmente:

- famílias ( ) escolas ( ) casais ( ) grupos empresariais ( ) outro. Especificar: \_\_\_\_\_

8.7 Utilizando no máximo 20 (vinte) palavras, descreva sua propriedade, identificando o que ela oferece de mais atrativo, ou seja, aquilo que, na sua opinião, faria com que as pessoas optassem por visitá-la:

9. Para participar do projeto Turismo Rural Gaúcho, o(s) responsável(eis) pelo empreendimento se compromete(m) :

Manter a SETUR- RS informada sobre toda e qualquer alteração dos dados constantes neste formulário (e-mail [marciasetur@gmail.com](mailto:marciasetur@gmail.com)).

Participar do processo de aplicação de pesquisas, conforme orientação do Grupo Gestor de Turismo Rural (GGTR).

Responder aos e-mails enviados pelo GGTR.

Fornecer, gratuitamente, imagens do empreendimento para inserção no site da SETUR-RS, através do instrumento legal fornecido pela SETUR-RS.

Participar, sempre que possível, dos eventos sugeridos pelo GGTR.

Elaborar, sempre que possível, material promocional para divulgação do empreendimento.

( ) Manter contato constante com os representantes da sua microrregião turística junto ao GGTR.

O não cumprimento das disposições assinaladas acima, poderá ocasionar a exclusão do empreendimento do Projeto Turismo Rural Gaúcho, se assim entender o GGTR, através da SETUR-RS.

**DADOS DO INFORMANTE:**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Data: / /

Assinatura: \_\_\_\_\_

**OBSERVAÇÃO:** este documento deve ser assinado pelo proprietário ou representante legal, todas as páginas rubricadas e entregue À SETUR, Divisão de Informações Turísticas/SETUR RS (aos cuidados de Márcia Merillo).

## ANEXO B – Formulário para cadastro de rotas e roteiros turísticos rurais



### Cadastro de Rotas e Roteiros Turísticos Rurais

1. Nome da Rota/Roteiro: \_\_\_\_\_

2. Texto descritivo da Rota/Roteiro com dados para o interessado ter uma idéia do que vai encontrar no local (para constar em site e material promocional):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Gerenciamento da Rota/Roteiro (para interlocução com SETUR-RS):

Órgão/Entidade: \_\_\_\_\_

Fone: ( ) \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Responsável (nome e cargo): \_\_\_\_\_

4. Contatos para informações ao turista:

Órgão/Entidade: \_\_\_\_\_

- Responsável: \_\_\_\_\_

- Fone: ( ) \_\_\_\_\_

- E-mail: \_\_\_\_\_

- Site: \_\_\_\_\_

5. Agências que comercializam a Rota/Roteiro (com contatos):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Data de início das atividades da Rota/Roteiro: \_\_\_\_\_

7. Relação dos cursos de capacitação realizados na Rota/Roteiro (nome, data e entidade que ministrou):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Anexos:

( ) Material promocional da Rota/Roteiro (citar): \_\_\_\_\_

( ) Questionários dos empreendimentos envolvidos.

( ) Cd/dvd com imagens da Rota/Roteiro

( ) Termo de Autorização de Uso de Obras Fotográficas

( ) Outros. Citar: \_\_\_\_\_



## ANEXO C – Pesquisa de Fluxo de Demanda SETUR-RS



### PESQUISA DE FLUXO DE DEMANDA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O presente estudo tem por objetivo identificar o fluxo de visitantes nas propriedades rurais cadastradas na Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer através do Projeto: Turismo Rural Gaúcho. Desde já agradecemos a sua participação.

#### PARA PREENCHIMENTO DO PROPRIETÁRIO

Nome da propriedade rural: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_/RS Mês/Ano de coleta de dados: \_\_\_\_\_/20\_\_\_\_\_

A representação é de: ( ) cadastro individual ( ) rota/roteiro. Qual: \_\_\_\_\_

#### SE OFERECE APENAS HOSPEDAGEM

Capacidade total (número de pessoas acomodadas nas instalações): \_\_\_\_\_

Instrução: Preencher apenas a PLANILHA 1. A quantidade de hóspede deve ser contabilizada no dia que pernitoitou.

#### SE OFERECE APENAS SERVIÇO DE PASSAR O DIA OU TURNO (SEM HOSPEDAGEM)

Instrução: Preencher apenas a PLANILHA 2.

#### SE OFERECE HOSPEDAGEM E SERVIÇO DE PASSAR O DIA OU TURNO

Instrução: Conforme a situação, poderão preencher as PLANILHAS 1 e 2.

PLANILHA 1 - HOSPEDAGEM	
DIA	NÚMERO DE PESSOAS QUE PERNOITARAM
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
TOTAL	

PLANILHA 2 - PASSAR O DIA OU TURNO	
DIA	NÚMERO DE PESSOAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
TOTAL	



## ANEXO D – Pesquisa de Perfil do Visitante SETUR-RS

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



### PESQUISA DE PERFIL DO VISITANTE NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

#### PARA PREENCHIMENTO DO PROPRIETÁRIO

Nome da propriedade rural: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_/RS

A representação é de: ( ) cadastro individual ( ) rota/roteiro.

Qual: \_\_\_\_\_

O presente estudo tem por objetivo identificar o perfil do visitante que frequenta propriedades rurais cadastradas na Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer através do Projeto: Turismo Rural Gaúcho. Desde já agradecemos a sua participação

#### PARA PREENCHIMENTO DO VISITANTE

01) Você está viajando:

- (A) Sozinho
- (B) Com um acompanhante
- (C) Família e/ou amigos (de 1 a 10 pessoas)
- (D) Em grupo (mais de 10 pessoas)

SE NA QUESTÃO 1 VOCÊ RESPONDEU **EM GRUPO**, RESPONDA AS QUESTÕES 2 E 3.

02) Este grupo é:

- (A) Instituição de ensino
- (B) Empresa
- (C) Família e/ou amigos
- (D) Instituição religiosa
- (E) Terceira idade
- (F) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

03) Complete:

Quantas pessoas do sexo masculino compõem o grupo: \_\_\_\_\_

Quantas pessoas do sexo feminino compõem o grupo: \_\_\_\_\_

04) Qual o Município/UF de residência? \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

05) Nesta viagem, você visitou ou visitará outros municípios além deste?

- (A) Sim. Especifique: \_\_\_\_\_
- (B) Não

06) Qual o principal motivo de sua viagem? (assinale apenas 1 opção)

- (A) Férias
- (B) Lazer
- (C) Saúde
- (D) Eventos
- (E) Trabalho
- (F) Visita a familiares
- (G) Atividades pedagógicas e de estudo
- (H) Outro. Especifique \_\_\_\_\_

07) Com que frequência vem a esta propriedade rural?

- (A) É a primeira vez
- (B) Uma vez ao ano
- (C) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

08) Nesta viagem, indique o período de permanência nesta propriedade:

- (A) Turno ( ) Manhã ( ) Tarde ( ) Noite
  - (B) Um dia (sem pernoite)
  - (C) Dois dias
  - (D) Três dias
  - (E) Quatro dias
  - (F) Outro.
- Especifique: \_\_\_\_\_

09) Sua viagem foi organizada por uma agência de viagem?

- (A) Sim. Especifique: \_\_\_\_\_
- (B) Não

10) Como tomou conhecimento desta propriedade rural? (assinale uma ou mais opções)

- (A) Folder. Especifique: \_\_\_\_\_
- (B) Familiar ou amigo
- (C) Revista. Especifique: \_\_\_\_\_
- (D) Jornal. Especifique: \_\_\_\_\_
- (E) Televisão
- (F) Site ( ) SETUR/RS ( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
- (G) Agência de Turismo. Especifique: \_\_\_\_\_
- (H) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

11) Qual o meio de transporte utilizado para chegar até a propriedade? (assinale uma ou mais opções)

- (A) Avião
- (B) Carro
- (C) Ônibus de linha
- (D) Ônibus de turismo
- (E) Utilitário (Van, Topic, Besta, etc)
- (F) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

12) O acesso até a propriedade rural foi:

- (A) Ótimo
- (B) Bom
- (C) Regular
- (D) Ruim
- (E) Péssimo

13) Nesta viagem, você conheceu, além da propriedade, outros atrativos do município e/ou região?

- (A) Sim. Quais: \_\_\_\_\_
- (B) Não

14) Se na questão 13 você respondeu **SIM**: Estes outros atrativos que você conheceu fazem parte de alguma rota e roteiro?

- (A) Sim. Qual rota e roteiro? \_\_\_\_\_
- (B) Não
- (C) Não sei

15) Você voltará a esta propriedade rural.

- (A) Concordo totalmente
- (B) Concordo
- (C) Não concordo, nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

16) Você indicará esta propriedade para familiares e/ou amigos.

- (A) Concordo totalmente
- (B) Concordo
- (C) Não concordo, nem discordo
- (D) Discordo
- (E) Discordo totalmente

17) Gostaria de receber newsletter (Notícias e Novidades)?

- (A) Sim. E-mail: \_\_\_\_\_  
(B) Não

18) Ao pensar em Turismo Rural, qual dos ítems abaixo você considera mais importante? (Assinale apenas uma opção)

- (A) Contato com a natureza  
(B) Alimentação  
(C) Atendimento familiar  
(D) Cultura e tradição local  
(E) Descanso e tranqüilidade  
(F) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

19) Sexo:

- (A) Feminino  
(B) Masculino

20) Idade: \_\_\_\_\_

21) Estado civil:

- (A) Solteiro  
(B) Casado  
(C) Separado/Divorciado  
(D) Viúvo

22) Grau de instrução:

- (A) Fundamental incompleto  
(B) Fundamental completo  
(C) Ensino Médio incompleto  
(D) Ensino Médio completo  
(E) Superior incompleto  
(F) Superior completo  
(G) Pós-graduação incompleto  
(H) Pós-graduação completo

23) Atividade profissional que exerce hoje:

- (A) Do lar  
(B) Autônomo  
(C) Estudante  
(D) Empresário  
(E) Aposentado/pensionista  
(F) Funcionário público  
(G) Empregado de empresa privada  
(H) Trabalho informal  
(I) Desempregado  
(J) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

24) Renda mensal individual (em R\$):

- (A) Até R\$ 380,00  
(B) De R\$ 381,00 até R\$ 760,00  
(C) De R\$ 761,00 até R\$ 1.140,00  
(D) De R\$ 1.141,00 até R\$ 1.520,00  
(E) De R\$ 1.521,00 até R\$ 1.900,00  
(F) De R\$ 1.901,00 até R\$ 2.280,00  
(G) De R\$ 2.281,00 até R\$ 3.040,00  
(H) De R\$ 3.041,00 até R\$ 3.800,00  
(I) Acima de R\$ 3.800,00