

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA INSTÂNCIA DE
GOVERNANÇA REGIONAL ROTA PANTANAL-BONITO-SERRA DA
BODOQUENA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima

DOURADOS-MS

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA INSTÂNCIA DE
GOVERNANÇA REGIONAL ROTA PANTANAL-BONITO-SERRA DA
BODOQUENA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como parte das exigências para obtenção do título de Doutora em Agronegócios.

Linha de pesquisa: Gestão do agronegócio.

Discente: Fernanda Évilin de Jesus
Fortunato Lima

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Erlaine Binotto

Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Dores Cristina
Grechi

DOURADOS-MS

2023

**A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA INSTÂNCIA DE
GOVERNANÇA REGIONAL ROTA PANTANAL-BONITO-SERRA DA
BODOQUENA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como parte das exigências para obtenção do título de Doutora em Agronegócios, sendo a banca de defesa formada por:

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto – Orientadora

Prof.^a Dr.^a. Dores Cristina Grechi -
Coorientadora

Prof.^a Dr.^a. Thais Cremon

Membro interno - Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Prof.^a Dr.^a. Ana Claudia Machado Padilha

Membro externo - Universidade de Passo Fundo – UPF

Prof. Dr. Gilberto Perez

Membro externo – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. João Paulo da Conceição Silva Jorge

Membro externo – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar – Politécnico de Leiria

DOURADOS, MS, 28 de fevereiro de 2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

L732t Lima, Fernanda Évilin De Jesus Fortunato
A trajetória de desenvolvimento da Instância de Governança Regional Rota
Pantanal-Bonito-Serra da Bodoquena no estado de Mato Grosso do Sul [recurso eletrônico] /
Fernanda Évilin De Jesus Fortunato Lima. -- 2023.
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Dra. Erlaine Binotto.
Coorientadora: Dra. Dores Cristina Grechi.
Tese (Doutorado em Agronegócios)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Turismo. 2. Governança. 3. Rota. 4. Grounded Theory. 5. Gestão do Agronegócio. I. Binotto,
Dra. Erlaine. II. Grechi, Dra. Dores Cristina. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO APRESENTADA POR FERNANDA ÉVILIN DE JESUS FORTUNATO LIMA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM AGRONEGÓCIOS .

Aos vinte e oito dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e três, às oito horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Tese de Doutorado intitulada "**A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL ROTA PANTANAL-BONITO-SERRA DA BODOQUENA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**", apresentada pela doutoranda Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto/UFGD (presidente/orientador), Prof.^a Dr.^a Thais Cremon/UFGD (membro titular interno), Prof.^a Dr.^a Ana Claudia Machado Padilha/UPF (membro titular externo), Prof. Dr. João Paulo da Conceição Silva Jorge/IPL (membro titular externo), Prof. Dr. Gilberto Perez/MACKENZIE (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Tese. Após a candidata ter apresentado a sua Tese, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerada **Aprovada**. O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 28 de Fevereiro de 2023.

Documento assinado digitalmente
gov.br ERLAINE BINOTTO
Data: 28/02/2023 12:10:30-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Presidente/orientador

Prof.^a Dr.^a Thais Cremon

Membro Titular Interno (Participação Remota)

Prof.^a Dr.^a Ana Claudia Machado Padilha

Membro Titular Externo (Participação Remota)

Prof. Dr. João Paulo da Conceição Silva Jorge

Membro Titular Externo (Participação Remota)

Prof. Dr. Gilberto Perez

Membro Titular Externo (Participação Remota)



Programa de Pós-Graduação em Agronegócios
Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade
Linha de Pesquisa: Gestão de Agronegócios

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE
DOUTORADO / UFGD**

Às 08h00 do dia 28/02/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Tese de Doutorado da candidata Fernanda Evilin de Jesus Fortunato Lima, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado APROVADO.

Atenciosamente,

Thais Cremon

Fundação Universidade Federal da Grande Dourados



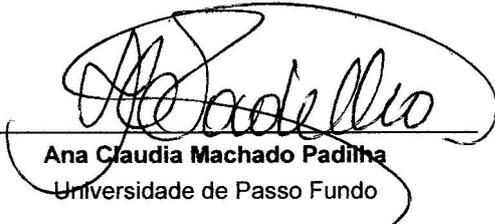
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios
Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade
Linha de Pesquisa: Gestão de Agronegócios

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE
DOUTORADO / UFGD**

Às 08h00 do dia 28/02/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Tese de Doutorado da candidata Fernanda Evilin de Jesus Fortunato Lima, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado APROVADA.

Atenciosamente,


Ana Cláudia Machado Padilha
Universidade de Passo Fundo



Programa de Pós-Graduação em Agronegócios
Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade
Linha de Pesquisa: Gestão de Agronegócios

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE
DOUTORADO / UFGD**

Às 08h00 do dia 28/02/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Tese de Doutorado da candidata Fernanda Evilin de Jesus Fortunato Lima, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado APROVADA.

Atenciosamente,

Gilberto Perez

Universidade Presbiteriana Mackenzie



Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Área de Concentração: Agronegócios e Sustentabilidade

Linha de Pesquisa: Gestão de Agronegócios

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE
DOUTORADO / UFGD**

Às 08h00 do dia 28/02/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Tese de Doutorado da candidata Fernanda Evilin de Jesus Fortunato Lima, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada APROVADA.

Atenciosamente,

Assinado por: **JOÃO PAULO CONCEIÇÃO SILVA
JORGE**
Num. de Identificação: 04477390
Data: 2023.03.01 16:00:26 +0000



João Paulo da Conceição Silva Jorge
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar - Politécnico de Leiria

A persistência é o menor caminho do êxito.

Charles Chaplin

O novo conhecimento muitas vezes tem suas origens em algumas observações bastante inesperadas ou ocorrência casual que surge durante uma investigação. Interpretar a pista e perceber seu significado requer conhecimento sem ideias fixas, imaginação, gosto científico e o hábito de contemplar todas as observações inexplicadas.

(Beveridge, 1963)

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, Adevanir Fortunato e Marli Pedrina, que com amor e carinho souberam me mostrar o quanto vale a pena viver com honestidade, respeito e amor ao próximo, ao meu esposo e companheiro de todas as horas, Jason Viana de Lima, a minha irmã Élide Caroline, minha melhor amiga e exemplo de pessoa que se fez presente em todos os momentos, me incentivando sem medir esforços, e a minha amada avó Maria Pedrina pelo carinho, amor e apoio.

Amo vocês!!!

AGRADECIMENTOS

A Deus que me concedeu o dom da vida, inteligência e discernimento e que, com suas graças, permitiu-me chegar até aqui.

Aos meus pais, Adevanir Fortunato e Marli Pedrina, que me incentivaram e ensinaram o valor do estudo, e me deram forças para superar as dificuldades e alcançar mais esta conquista em minha vida profissional.

Meu esposo Jason, que esteve presente em todos os momentos desta caminhada, sendo meu alicerce, meu apoio, sem o seu amor, esforço e dedicação, jamais seria possível concluir mais esta etapa.

A minha irmã Élide Caroline, pelo amor e veemência, pela sua força em me apoiar e compreender minha ausência em muitos momentos. Aos meus familiares, pelo apoio, motivação e carinho.

A minha orientadora Professora Erlaine Binotto, que admiro muito, a minha eterna gratidão, pelo cuidado, atenção, paciência e presença durante o processo da escrita, o meu reconhecimento pela confiança e por todos os ensinamentos.

A minha coorientadora Professora Dores Cristina Grechi, pelo suporte e acompanhamento durante o doutorado, agradeço pelo aprendizado e pela confiança em mim depositada.

Agradeço também aos demais professores do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da UFGD por cada aprendizado e discussões nas disciplinas que certamente contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

Aos professores integrantes da banca avaliadora Professor João Paulo, Professora Ana Claudia, Professor Gilberto Perez e Professora Thais Cremon, por aceitarem o encargo de examinadores e pelas contribuições ofertadas durante a elaboração da pesquisa.

Meus agradecimentos a todos que prontamente me auxiliaram na conclusão deste trabalho. Ao grupo de pesquisa Organizações, Pessoas e Ambiente, coordenado pela professora Erlaine Binotto, obrigada pelos encontros e discussões sobre temas diversos. Ao grupo de pesquisa da *Grounded Theory*, também coordenado pela professora Erlaine Binotto, obrigada Camila, Lidiane e Noellen pelas reuniões, conversas, motivação e todo apoio ofertado neste período, Maricel, Paulo e Vitor, que também integram o grupo de pesquisa da *Grounded Theory*, agradeço pelos debates e a oportunidade de apresentar e estudar o método de pesquisa, vocês foram pessoas determinantes para atingir este resultado.

Aos meus amigos e colegas de doutorado, pela força, partilha e companheirismo durante as disciplinas e pelos ensinamentos nos vários momentos de angústias e desespero que transpõem a escrita da tese. Agradeço os professores do curso de turismo da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), pela ajuda e parceria nesta trajetória.

A UFGD que proporcionou um estudo de qualidade, aos técnicos Nelson e Larissa pelo auxílio e esclarecimento nas mais diversas dúvidas. Fica meu agradecimento.

Finalmente, a todas as pessoas que direta ou indiretamente me ajudaram, a todos minha gratidão e que Deus, na sua infinita bondade, retribua todo o carinho e amizade que dedicaram a mim.

SUMÁRIO

PARTE I - APRESENTAÇÃO

1 INTRODUÇÃO.....	26
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	36
2.1 O SETOR DO TURISMO	36
2.2 O TURISMO NO BRASIL E NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS	44
2.3 ROTAS NO TURISMO EM ÁREAS RURAIS	54
2.4 REVISÃO INTEGRATIVA NO SETOR DO TURISMO A PARTIR DA <i>GROUNDED THEORY</i>	57

PARTE II - MÉTODO

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	64
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	64
3.2 O MÉTODO DA <i>GROUNDED THEORY</i>	66
3.3 CONSTRUÇÃO DE UMA TEORIA.....	69
3.4 PROCEDIMENTO PRÉ-CAMPO, CAMPO E PÓS-CAMPO	71
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	72
3.6 INFORMANTES E FONTES DE DADOS	76
3.7 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	80
3.8 VALIDAÇÃO E AVALIAÇÃO DA TEORIA.....	87
3.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	88

PARTE III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4 DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA DA IGR	91
4.1 IGR ROTA PANTANAL BONITO SERRA DA BODOQUENA: DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA A PARTIR DOS DADOS SECUNDÁRIOS	91
4.1.1 Descrição da trajetória a partir da percepção dos principais envolvidos	96
4.1.2 Sumarizando a percepção dos principais envolvidos sobre a IGR	100
4.1.3 Contribuições, desafios e expectativas para implementar a IGR	101
4.2 IGR ROTA PANTANAL BONITO SERRA DA BODOQUENA: PROCESSO E CATEGORIAS.....	107
4.2.1 Categorias, propriedades e dimensões.....	107

4.3 CATEGORIA: PROFISSIONALIZAÇÃO.....	110
4.3.1 Propriedade: capacitação e qualificação.....	110
4.3.2 Propriedade: vínculo social	112
4.4 CATEGORIA: GOVERNANÇA EFICIENTE DA IGR	114
4.4.1 Propriedade: tomada de decisão	114
4.4.2 Propriedade: capacidade de liderança.....	115
4.4.3 Propriedade: prestação de contas.....	115
4.4.4 Propriedade: responsabilidade corporativa/institucional.....	117
4.5 CATEGORIA: ASPECTOS LEGAIS PARA A FORMALIZAÇÃO DA IGR.....	119
4.5.1 Propriedade: processo para a formalização	120
4.5.2 Propriedade: obrigatoriedade para adesão.....	121
4.5.3 Propriedade: reorganização da região.....	122
4.5.4 Propriedade: benefícios para a região.....	123
4.6 CATEGORIA: A NECESSIDADE DE COOPERAÇÃO	124
4.6.1 Propriedade: formação de parcerias sociais e corporativas	125
4.6.2 Propriedade: troca de infortunações	126
4.6.3 Propriedade: alinhamento dos interesses.....	127
4.7 CATEGORIA: ASPECTOS CULTURAIS E INSTITUCIONAIS	128
4.7.1 Propriedade: assimetria de poder.....	130
4.7.2 Propriedade: resistência ao novo	131
4.7.3 Propriedade: posturas individualistas	131
4.7.4 Propriedade: práticas de sustentabilidade.....	132
4.7.5 Propriedade: autonomia financeira.....	133
4.8 CATEGORIA: CONSTRUÇÃO DE UMA IDENTIDADE TERRITORIAL	135
4.8.1 Propriedade: instância de governancia	136
4.8.2 Propriedade: municípios	137
4.8.3 Propriedade: empreendimentos	138
4.9 CATEGORIA CENTRAL: A RESISTÊNCIA NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES	140
4.9.1 Propriedade: relações sociais e corporativas	141
4.9.2 Propriedade: contexto local	143
5 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA TEORIA	144
5.1 IGR ROTA PANTANAL BONITO SERRA DA BODOQUENA: TEORIA SUBSTANTIVA E ESQUEMA TEÓRICO	144

5.2 HIPÓTESE FUNDAMENTAL E PROPOSIÇÕES DA TEORIA	147
5.3 POSSÍVEIS CENÁRIOS DA TEORIA	163
5.3.1 Cenário otimista.....	163
5.3.2 Cenário de transição	163
5.3.3 Cenário pessimista.....	164
5.4 RETORNO À LITERATURA	164
5.5 ANÁLISE CRÍTICA	177

PARTE IV - REFLEXÕES

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	185
6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS	186
6.2 PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	188
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	190
6.4 PESQUISAS FUTURAS.....	191

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	192
---------------------------------------	------------

ANEXO A - Parecer de aprovação comitê de ética	201
APÊNDICE A – Trabalhos utilizados na revisão integrativa	202
APÊNDICE B – Termo de validação das entrevistas.....	203
APÊNDICE C – TCLE: Termo de consentimento e livre esclarecimento	204
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista proprietário/ gestores/ responsáveis pelo empreendimento	206
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista presidente da rota.....	207
APÊNDICE F – Roteiro de entrevista poder público	208
APÊNDICE G – Termo de validação da teoria	209
APÊNDICE H – Diagrama da análise dos dados secundários	210
APÊNDICE I – Diagrama da análise dados primários e secundários I.....	211
APÊNDICE J – Diagrama da análise dados primários e secundários II.....	212
APÊNDICE K – Categoria, propriedades, dimensões e fundamentação nos dados empíricos	213

Resumo

O setor do turismo está em evidência por ser uma atividade capaz de gerar resultados econômicos, empregos, interações sociais, culturais e históricas, capaz de promover o desenvolvimento de comunidades e proporcionar melhoria na qualidade de vida das pessoas. Para manter o crescimento da atividade turística no Brasil, o Ministério do Turismo vem implementando algumas políticas públicas, com destaque para o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), que apresenta uma estrutura institucional mais descentralizada, com autonomia e condições para gerenciar políticas, projetos, planos e ações que beneficiem o setor. O PRT integra a governança nas regiões turísticas e, para melhor gerenciamento, formaliza as Instâncias de Governança Regional (IGR). Diante do exposto, o objetivo desta tese é desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena no estado de Mato Grosso do Sul. Para alcançar esse objetivo, especificamente se propõe descrever a trajetória da IGR desde a sua concepção a partir da percepção dos envolvidos, apresentar o processo e as categorias de interações presentes na trajetória e apresentar a teoria substantiva com base na descrição e no ordenamento conceitual. Uma teoria consiste em um conjunto de categorias desenvolvidas que, de forma sistemática, inter-relacionam-se para construir uma estrutura teórica, explicando alguns fenômenos relevantes. A teoria substantiva apresenta, de forma integrada, os conceitos de uma área específica. Como procedimento metodológico, foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada na teoria fundamentada em dados (*Grounded Theory*), com a utilização de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos da rota turística. O estudo é relevante pois a região turística realizou outras tentativas de formalização, não obtendo êxito. Destaca-se também a visibilidade internacional da região, considerada o destino indutor do Estado. Evidenciou-se que a trajetória da IGR mostra fatores de avanços e adversidades vivenciados pelos atores envolvidos, como: o cumprimento de atos legais para estruturar o setor do turismo no estado; a busca pela prática da governança para estabelecer uma comunicação assertiva e uma gestão eficaz; necessidade de cooperação para promover ações integrativas e estratégias de mercado; busca pelo conhecimento, formal ou informal; captação de recursos para o fortalecimento dos empreendimentos e do setor e a quebra de paradigmas para obter mudanças culturais e institucionais. Assim, identificaram-se as categorias: profissionalização, governança eficiente da IGR, necessidade de cooperação, aspectos legais para a formalização, aspectos culturais e institucionais, a construção de uma identidade territorial e a categoria central denominada a resistência na institucionalização das ações. Essas categorias integram um esquema teórico e encontram-se fundamentadas nos dados empíricos, estão relacionadas a trajetória da IGR, no contexto local e nas relações sociais e corporativas. Todos os elementos discutidos na pesquisa representam os processos e transformações existentes no fenômeno, influenciados pelos fatores internos e externos. Os resultados apresentados nesta pesquisa contribuirão para novos elementos, no que tange ao processo de implementação da instância de governança regional, relacionando a resistência com fatores de profissionalização, processo, reorganização e obrigatoriedade. Desta forma,

sabendo que a IGR não está consolidada e sim em construção sendo algo mutável, a pesquisa contribui para apresentar os eventos presentes na trajetória da IGR e oferece *insights* para fortalecer a tentativa de sua formalização.

Palavras-chave: Turismo; Governança; Rota; *Grounded Theory*; Gestão do Agronegócio.

Abstract

The tourism sector is in evidence for being an activity which is able to generate economic results, jobs, social, cultural, and historical interactions, capable of promoting the development of communities and providing improvement in people's quality of life. To keep the growth of tourism activity in Brazil, the Ministry of Tourism has been implementing some public policies, especially the Tourism Regionalization Program (PRT), which presents a more decentralized institutional structure, with autonomy and conditions to manage policies, projects, plans, and actions that benefit the sector. The PRT integrates governance in tourist regions and, for better management, formally establishes Regional Governance Bodies (IGR). In view of the aforementioned, the objective of this thesis is to develop a substantive theory about the trajectory of the IGR route Pantanal Bonito Serra da Bodoquena in the state of Mato Grosso do Sul. To achieve this goal, it is specifically proposed to describe the trajectory of IGR since its conception from the perspective of those involved, describe the process and the categories of interactions present in the trajectory, and introduce the substantive theory based on the description and conceptual ordering. A theory consists of a set of developed categories that systematically interrelate to build a theoretical framework, explaining some relevant phenomena. The substantive theory presents, in an integrated way, the concepts of a specific area. As a methodological procedure, qualitative research based on Grounded Theory was carried out, using semi-structured interviews and document analysis of the tourist route. The study is relevant because the tourist region made other attempts at formalization, without success. It is also important to highlight the international visibility of the region, which is considered the inductive destination of the state. It was evident that the trajectory of the IGR shows elements of advances and adversities experienced by the actors involved, such as the fulfillment of legal acts to structure the tourism sector in the state; the search for the practice of governance to establish assertive communication and effective management; the need for cooperation to promote integrative actions and market strategies; the search for knowledge; fundraising to strengthen the businesses and the sector, and the breaking of paradigms to achieve cultural and institutional changes. Thus, the following categories were identified: professionalization, efficient governance of the IGR, need for cooperation, legal aspects for formalization, cultural and institutional aspects, construction of territorial identity, and the central category called resistance in the institutionalization of actions. These categories are part of a theoretical framework and are based on empirical data, and are related to the trajectory of IGR, the local context, and social and corporate relations. All the elements discussed in the research represent the processes and transformations existing in the phenomenon, influenced by internal and external factors. The results presented in this research contributed to new elements, regarding the implementation process of the regional governance instance, relating resistance to factors of professionalization, process, reorganization and obligation. Thus, knowing that IGR is not consolidated, but under construction, being something mutable, the research contributes to presenting the events present in the trajectory of IGR and offers insights to strengthen the attempt to formalize it.

Keywords: Tourism; Governance; Route; Grounded Theory; Agribusiness Management.

LISTAS DE ABREVIATURAS

BCVB – *Bonito Convention & Visitors Bureau*

GT - *Grounded Theory*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IGR – Instância de Governança Regional

MTUR – Ministério do Turismo

MS – Mato Grosso do Sul

OMT - Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PNMT – Programa Nacional de Municipalização do Turismo

PRT – Programa de Regionalização do Turismo

TR – Turismo Rural

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do turismo na natureza.....	39
Figura 2 – Objetivos do desenvolvimento sustentável.....	46
Figura 3 – Políticas e programas relacionados ao turismo no Brasil.....	48
Figura 4 – Estrutura organizacional IGR.....	50
Figura 5 – Regiões turísticas do estado de Mato Grosso do Sul.....	52
Figura 6 – Estrutura, competências e diretrizes do PRT.....	53
Figura 7 – Cadeia produtiva do turismo.....	57
Figura 8 – Temas explorados pela <i>Grounded Theory</i> no setor do turismo.....	61
Figura 9 – Paradigmas, metáforas e escolas de análise organizacional relacionadas.....	64
Figura 10 – Localização estado e região.....	73
Figura 11 – Localização da IGR.....	73
Figura 12 – Processo de saturação teórica.....	76
Figura 13 – Fonte de dados.....	81
Figura 14 – Processo de codificação e análise dos dados.....	83
Figura 15 – Conceitos, Propriedades e Dimensões.....	84
Figura 16 – Modelo pragmático da abordagem <i>straussiana</i>	85
Figura 17 – Desenho do processo da pesquisa utilizando fundamentos da <i>Grounded Theory</i>	86
Figura 18 – Eventos no processo de constituição da IGR.....	92
Figura 19 – Classificação dos municípios MS 2022.....	96
Figura 20 – Diagrama da análise dados primários e secundários.....	105
Figura 21 – Propriedades e dimensões da categoria profissionalização.....	113
Figura 22 – Propriedades e dimensões da categoria governança eficiente da IGR.....	119
Figura 23 – Propriedades e dimensões da categoria aspectos legais para a formalização da IGR.....	124
Figura 24 – Propriedades e dimensões da categoria a necessidade de cooperação.....	128
Figura 25 – Propriedades e dimensões da categoria aspectos culturais e institucionais.....	135
Figura 26 – Propriedades e dimensões da categoria construção de uma identidade territorial.....	140
Figura 27 – Propriedades e dimensões da categoria central.....	144

Figura 28 – Esquema teórico da categoria central e as interações com as demais categorias	145
Figura 29 – Esquema teórico da pesquisa e as proposições	150
Figura 30 – Modelo pragmático com os componentes da teoria para definir o contexto	162
Figura 31 – Confronto dos resultados da pesquisa com as evidências na literatura.....	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentos do turismo na natureza	40
Quadro 2 – Principais abordagens do método <i>Grounded Theory</i>	66
Quadro 3 – Características das abordagens de <i>Grounded Theory</i>	67
Quadro 4 – Atrativos turísticos da IGR	74
Quadro 5 – Divisão dos informantes	78
Quadro 6 – Informantes	80
Quadro 7 – Fonte de dados secundários	82
Quadro 8 – Matriz de amarração da pesquisa.....	89
Quadro 9 – Princípios da IGR Rota Pantanal Bonito	94
Quadro 10 – Categorias, propriedades e dimensões.....	108
Quadro 11 – Exemplo de memorando	109
Quadro 12 – Hipótese fundamental da teoria	148
Quadro 13 – Proposições do esquema teórico.....	149
Quadro 14 – Possíveis configurações da P1	150
Quadro 15 – Possíveis configurações da P2.....	151
Quadro 16 – Possíveis configurações da P3.....	153
Quadro 17 – Possíveis configurações da P4.....	154
Quadro 18 – Possíveis configurações da P5.....	155
Quadro 19 – Possíveis configurações da P6.....	157
Quadro 20 – Possíveis configurações da P7.....	158
Quadro 21 – Possíveis configurações da P8.....	159
Quadro 22 – Possíveis configurações da P9.....	160
Quadro 23 – Visão geral dos artigos analisados.....	166
Quadro 24 – Aproximação dos resultados com a literatura.....	174

**PARTE I –
APRESENTAÇÃO**

1. INTRODUÇÃO

O turismo representa uma atividade econômica relevante para a geração de emprego, renda e desenvolvimento local e regional (HADDAD; PORSEE; RABAHY, 2013; BELETTI; MARESCOTTI, 2021). A Organização Mundial do Turismo (OMT) define turismo como um “fenômeno social, cultural e econômico, que envolve o movimento de pessoas para lugares fora do seu local de residência habitual” (OMT, 2008, p. 1).

No contexto internacional, o turismo tem se apresentado como um dos setores que mais crescem no mundo (WTO, 2018; WTR, 2019). Este setor é responsável por 292 milhões de empregos globalmente e mesmo diante de desafios econômicos, o turismo representou 10% da riqueza gerada na economia mundial, evidenciando sua importância (OMT, 2018). No Brasil, o turismo apresentou um aumento no faturamento no primeiro semestre de 2019, sendo um dos maiores registrados pelo setor se comparado aos anos anteriores. A participação na economia representa 7,5% do total de empregos ofertados no país (WTTC, 2020).

Os dados apresentados correspondem ao período de 2019, momento de expansão do turismo em relação aos anos anteriores. No período de 2020, com o início da pandemia, a participação do setor na economia reduziu de forma significativa no Produto Interno Bruto (PIB) global e nacional do turismo, na oferta de empregos e perdas mensais de faturamento (WTTC, 2020). Em 2022, diante de algumas medidas e protocolos de segurança, de promoções ofertadas e do aumento da vacinação em massa, o setor retomou seu crescimento e estima um movimento de 2 bilhões de turistas até 2030 (PNT, 2022).

A relevância no desenvolvimento econômico traz consigo uma amplitude de atividades do setor, o que torna válido mencionar que o turismo contempla diversos termos, segmentações de mercado, e as tipologias são criadas de acordo com a organização dos produtos turísticos (MARTINS; SILVA, 2018). Entre os termos apresentados e discutidos na literatura, encontra-se o turismo na natureza, “constituído por qualquer tipo de turismo que consista na visitação de territórios predominantemente naturais com objetivo de apreciar e fruir da natureza, ou na prática de atividades e experiências diretamente relacionadas com os recursos naturais” (SILVA, 2013, p. 165). Este termo é discutido e utilizado por diversos autores (SILVA, 2006; JASSO; ABELLÁN, 2015; SILVA, 2015; VIANA; NASCIMENTO, 2016), não havendo consenso sobre as tipologias que contemplam o turismo na natureza.

O termo também conhecido como turismo de natureza está relacionado com a comunidade local e mantém uma relação direta com áreas rurais, as quais não são necessariamente áreas protegidas (MARTINS; SILVA, 2018). Neste trabalho, será adotado o termo turismo na natureza como um conceito maior, que aglutina tipologias ou segmentos identificados no setor do turismo, como ecoturismo, turismo de aventura, turismo de contemplação, turismo rural, geoturismo, turismo náutico e turismo equestre (SILVA, 2006; JASSO; ABELLÁN, 2015; SILVA, 2015; VIANA; NASCIMENTO, 2016).

Diferente de outras atividades, o turismo é uma atividade que não consegue se desenvolver sozinha, não se constitui como uma empresa isolada (PIMENTEL; PIMENTEL, 2015) e depende de diversos atores e ações para oferecer um produto ou um serviço. Destaca-se que nesta pesquisa o termo atores é utilizado como sinônimo de envolvidos. Para promover e estabelecer a interação entre os atores sociais, surgem as redes de cooperação (formada por indivíduos, empresas, organizações que estabelecem elos entre si), ampliando as capacidades institucionais (GRIN; ABRUCIO, 2018).

Enfatiza-se que diante das diversas definições de rede, neste estudo, adota-se aquela que surge no contexto de aglomeração territorial que proporciona eficiência no que se refere ao agrupamento de setores e de empresas, pois essa concentração geográfica de organizações oferece vantagens competitivas (PORTER, 1998). Para estabelecer competitividade, é necessário que a atividade turística, além de atrativos naturais e culturais, ofereça infraestrutura e serviços de qualidade. Dessa forma, observando o fator regional é possível constatar que nem todas as regiões oferecem as mesmas práticas para colaborar com o desenvolvimento do turismo (LEITE et al., 2019). Cada região possui um potencial diferente, baseado nas características culturais, sociais, naturais e econômicas (BENI, 2004; LEITE et al., 2019), para contribuir com o desenvolvimento do setor.

Com o intuito de diversificar a atividade turística, a oferta de atrativos no país e de melhorar a estrutura dos diversos segmentos, o Ministério do Turismo lançou em 2004 uma política pública em âmbito territorial, para promover ações que estão alinhadas à regionalização do setor com a finalidade de desenvolver as regiões turísticas (PINHEIRO; MARACAJÁ, CHIM-MIKI, 2019). Uma das ações propostas consiste no Programa de Regionalização do Turismo (PRT), que estimula o desenvolvimento social e econômico não só dos atrativos turísticos, mas de toda a região (SOUSA; PEREIRA, 2020).

Os documentos de orientação para as ações e programas no setor do turismo, apresentam e definem algumas diretrizes para alcançar os resultados almejados. Para isso, pode-se mencionar a abordagem territorial, integração e participação social, inclusão, descentralização, inovação, competitividade e sustentabilidade (MTur, 2013; 2022). A sustentabilidade de forma ampla e diversificada, aborda indicadores e metas presentes principalmente nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS, que representam orientações para as esferas de poder para estabelecer justiça e melhores condições de bem-estar (ONU, 2016). Os ODS envolvem 17 objetivos que implicam em atitudes de como devem ser executadas as ações do poder público, privado, organizações, buscando sempre evidenciar uma interconectividade da sustentabilidade ambiental, social e econômica (BEAMES; MACKENZIE; RAYMOND, 2022).

Os ODS são metas globais que podem ser aplicadas tanto no contexto nacional como internacional, respeitando as políticas e prioridades de cada local, fortalecendo o desenvolvimento territorial sustentável e a formação da sociedade (ONU, 2016). O alcance dos ODS coincide com os objetivos propostos no PRT, vinculando uma gestão compartilhada com formação de parcerias entre os atores sociais e união de municípios. De acordo com o PRT, cada unidade federativa pode contemplar uma ou mais regiões turísticas, formadas por vários municípios, conforme suas características em comum (culturais, naturais, econômicas, sociais, históricas). Este aglomerado de municípios forma uma instância denominada “ente organizacional”, um tipo de organização social, geralmente assumindo o formato de associação (ORIENTAÇÕES PRÁTICAS IGR, 2009).

Para administrar as demandas dos municípios, as regiões turísticas são formalizadas como Instância de Governança Regional (IGR), definida como uma organização que engloba o poder público e os atores privados dos municípios que pertencem a determinada região turística, exercendo a função de coordenar e praticar formas de diálogo e gestão entre os envolvidos, construindo um ambiente democrático e participativo, buscando fortalecer a região, melhorar a qualidade e a competitividade, incentivar a inovação e promover a sustentabilidade (MATO GROSSO DO SUL, 2021).

A finalidade da IGR é promover uma gestão participativa e envolver a comunidade local, o poder público e as empresas privadas para atuarem como protagonistas tanto na elaboração de projetos e programas como também na sua execução para fomentos turísticos (SOUSA; PEREIRA, 2020). O estado de Mato Grosso do Sul aderiu às diretrizes do PRT e adotou o critério de características em

comum. A Rota¹ Pantanal Bonito Serra da Bodoquena consiste em uma IGR que está sendo formalizada (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2021; MAPA DO TURISMO BRASILEIRO, 2022).

Para desenvolver os atrativos de uma rota turística² é necessário superar alguns desafios elencados tanto quanto à infraestrutura quanto à gestão. Os desafios referem-se à limitação de recursos internos e externos e estão relacionados a questões econômicas, sociais e políticas (ROSALINA; DUPRE; WANG, 2021), correspondendo a falta de acesso a recursos (MURESAN et al., 2016), investimentos (PATO; KASTENHOLZ, 2017), mão de obra qualificada, falta de planejamento (KHARTISHVILI, 2019) e apoio governamental (HWANG; LEE, 2015).

A falta de cooperação nas redes verticais e horizontais, os conflitos e a desconfiança entre as partes interessadas são desafios sociais (PILVING et al., 2019) e a alta dependência do apoio do governo e os diferentes interesses estabelecidos no ato de constituição de uma rota são desafios políticos (CHEN et al., 2018). A gestão da atividade turística e a governança no turismo também são desafios para a promoção do setor (SOUSA; PEREIRA, 2020). Nesse cenário, as IGRs oferecem estrutura e espaço de discussão para superar tais desafios e, de forma articulada, estabelecem estratégias de desenvolvimento do território da rota turística.

As rotas contribuem para a otimização de tempo de estadia dos visitantes, proporcionam acessibilidades a lugares e momentos de lazer (BELETTI; MARESCOTTI, 2021), configuram um espaço geográfico e geralmente se apropriam de um estatuto elaborado pelos envolvidos (MEYER, 2004; ICOMOS, 2008; FIGUEIRA, 2013), ofertam vasta oportunidade para satisfazer as necessidades dos turistas que buscam alívio da rotina (OZDEMIR; YILDIZ, 2020) e proporcionam um engajamento entre as partes envolvidas com as atividades de bem-estar físico e psicológico (VAISHAR; STASTNÁ, 2020; ZHU; DENG, 2020).

Nessa breve análise, é possível perceber pouca atenção de estudos com uma análise empírica mais aprofundada sobre aspectos relacionados a trajetória de desenvolvimento e sobre o processo de formalização da IGR. Considera-se nesta

¹ No estado de Mato Grosso do Sul, as IGRs, que consistem em uma organização social devidamente constituída, utilizam o termo rota para fins comerciais e assim promover produtos e atrativos turísticos.

² O termo rota turística é uma delimitação geográfica formada pelas regiões turísticas que apresentam uma identidade e características similares.

pesquisa, que a trajetória consiste na linha cronológica de acontecimentos, está relacionada com as experiências, situações e atividades desenvolvidas ao longo do tempo. O foco desse estudo se torna relevante, pois o PRT lançado em 2004 e a região turística que contempla, entre outros, os municípios de Bonito e Corumbá, realizou outras tentativas de formalização, não obtendo êxito. Destaca-se também que a região turística possui visibilidade internacional, sendo considerado um destino indutor do estado, com aproximadamente duzentos mil visitantes no ano de 2022, no período de janeiro a novembro do ano mencionado (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2022).

O reconhecimento internacional e as riquezas naturais presentes na região possibilitam a realização de um estudo em profundidade para compreender a importância de se estabelecer uma rede de colaboração e de conhecer a relevância que a estrutura de uma IGR representa para o local, contribuindo para o desenvolvimento do setor. O estudo possibilita a identificação de elementos que podem servir de inspiração para implementar uma IGR em outros espaços pertencentes ao estado de Mato Grosso do Sul e outras regiões turísticas.

Diante dessa perspectiva, considerando a relevância em compreender a trajetória da rota, a presente pesquisa apresenta o seguinte questionamento: Como pode ser explicada a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul sob a perspectiva dos atores envolvidos?

Os envolvidos são os agentes presentes no processo de formação da rota turística mencionada, sendo o poder público, organizações vinculadas ao turismo (Sebrae e ONGs), proprietários, gestores e o presidente ou membros da associação que gerencia a IGR (CHAGAS, 2018). A IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena está localizada no estado de Mato Grosso do Sul, na região Centro-Oeste do país, e suas características de visitação são peculiares em relação aos recursos naturais, como o Pantanal por ser a maior área inundável do mundo (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2021).

A rota engloba também, entre outros municípios, Bonito e Corumbá, que possuem visibilidade mundial pelos atrativos do turismo de pesca e pelo ecoturismo (MAPA DO TURISMO BRASILEIRO, 2022). Os segmentos que integram o turismo na natureza são perceptíveis na IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena por oferecerem os atrativos relacionados ao turismo rural, turismo de aventura, turismo de contemplação e ao ecoturismo, além de ofertar o turismo de pesca e o turismo agrotecnológico. Nos passeios, o turista pode fazer safári, praticar a cavalgada, para

quem gosta de atividades mais radicais, a rota oferece alternativas de mergulho, rapel, trilhas, cachoeiras, flutuação e visitas a diferentes cavernas.

Diante desse cenário, o objetivo geral desta tese é desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul. Para alcançar esse objetivo, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena desde a sua concepção e o seu funcionamento no estado de Mato Grosso do Sul a partir da percepção dos principais envolvidos;
- Apresentar o processo e as categorias de interações presentes na trajetória desde a sua concepção;
- Apresentar uma teoria substantiva com base na descrição e no ordenamento conceitual da trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena.
- Apresentar uma análise crítica apoiada nos dados empíricos e na literatura selecionada.

Esta pesquisa pretende contribuir com a elaboração de uma teoria³ substantiva da trajetória da IGR. A teoria substantiva consiste na explicação de um fenômeno a partir de dados. Assim, o estudo torna-se viável pela utilização da *Grounded Theory*, ou teoria fundamentada em dados, seguindo uma abordagem qualitativa, interpretativa (GLASER; STRAUS, 1967; STRAUS; CORBAIN, 2008). A utilização da teoria fundamentada em dados no setor do turismo possibilita descobertas de novas categorias teóricas em áreas pouco exploradas pela teoria substantiva (MATTEUCCI; GNOTH, 2017).

A pesquisa científica corrobora com os avanços e as prioridades ofertadas a diversas áreas do conhecimento oferecendo um panorama do tema abordado e das metodologias utilizadas para compreender fenômenos e conhecer novas abordagens (CORRÊA, 2021). Pretende-se com esta tese, desenvolver uma pesquisa interdisciplinar, pela abrangência de áreas do conhecimento relacionadas a temática,

³ Uma teoria consiste em um conjunto de categorias desenvolvidas que são, de forma sistemática, inter-relacionadas para construir uma estrutura teórica, explicando, assim, alguns fenômenos relevantes. Uma teoria substantiva é o resultado do método da *Grounded Theory*, que apresenta, de maneira integrada, os conceitos por meio de declarações colhidas de sujeitos pertencentes a uma área e um contexto específico (STRAUSS; CORBIN, 2008).

como economia, patrimônio, meio ambiente, antropologia, diversidade social, histórica, cultural, entre outros (SOLHA, 2019).

No âmbito nacional, o turismo tem sido evidenciado em diversas áreas do conhecimento, como *marketing*, mudanças climáticas (BRANDÃO, 2017), aspectos sustentáveis, desenvolvimento econômico e territorial (COSTA, 2020), percepção dos turistas e capital social organizacional (CHAGAS, 2018). No entanto, a abordagem relacionando rotas turísticas, estrutura da IGR, e aspectos sobre a trajetória de um atrativo turístico tem recebido pouca atenção. Essa lacuna configura um espaço a ser preenchido na literatura a fim de ampliar o emprego da *Grounded Theory* nas pesquisas sobre turismo (SANTANNA; NELSON; OLIVEIRA, 2011; GOMES, VARGAS-SANCHES; PESSALI, 2014; CORREA; GOSLING, 2020).

No que tange à contribuição empírica, a pesquisa contribui para a compreensão dos fatores de interação social e inter-relação presentes no processo de desenvolvimento das IGRs. Entender esse processo para a formação de parcerias serve de base para a busca de práticas gerenciais mais efetivas que forneçam agregação de valor para as organizações envolvidas. Quanto à contribuição social, a pesquisa auxilia na compreensão dos papéis das organizações no contexto de redes de colaboração e contribui também para a evolução do tema sobre estruturação e desenvolvimento das IGRs e implementação de políticas públicas e programas. No contexto na administração pública, a pesquisa contribui para a compreensão empírica sobre o fenômeno, possibilitando reflexões acerca da necessidade de maior desenvolvimento econômico e adoção de boas práticas por parte das organizações, além de possibilitar um melhor entendimento do setor a fim de auxiliar na promoção de novas políticas públicas.

A pesquisa também contribui para a visibilidade do estado, apresentando os atrativos turísticos, proporcionando um melhor entendimento sobre o processo de formalização das IGRs e promovendo o desenvolvimento econômico. Os resultados desta pesquisa são válidos apenas para o contexto abordado e situações sociais similares, não permitindo uma generalização do tema de forma absoluta (TRIVINOS, 1992).

Esta tese trata do setor do turismo em áreas rurais, está inserida na área de concentração agronegócio e sustentabilidade, na linha de pesquisa gestão do agronegócio. No programa esta linha trata de desenvolver estudos interdisciplinares abordando as organizações do agronegócio, estudando sobre estratégias, cadeias

produtivas, aglomerados, arranjos produtivos locais, custos e aspectos tributários, aspectos sobre *marketing* e comercialização.

Desta forma, a pesquisa retrata as atividades não agrícolas como turismo de natureza, exercidas no contexto rural, contribuindo com elementos importantes para pensar alternativas e ações para os pequenos, médios e grandes negócios que atuam ou querem atuar nas diversas atividades turísticas com possibilidade de diversificação de pessoas no campo como alternativas de renda. Promove também uma discussão sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais presentes no fenômeno estudado, pois considerando o contexto atual, marcado por problemas complexos e por uma demanda exigente, é necessário um olhar de diferentes áreas do conhecimento para alcançar as metas dos ODS e agenda 2030.

O ineditismo e a originalidade da presente pesquisa se configuram na abordagem da IGR com o intuito de compreender a sua trajetória. Este processo foi iniciado anteriormente pelo estado, não obtendo êxito na implementação do programa de regionalização. A aplicação do método da *Grounded Theory* neste contexto possibilita compreender em profundidade um determinado fenômeno, explicando suas interações e esta abordagem tem recebido pouca atenção na literatura nacional. Cabe destacar que o setor do turismo, no contexto nacional, tem sido evidenciado em pesquisas científicas (OLIVEIRA, 2010; GRECHI, 2014; SANCHES, 2019, FREITAS, 2020), como também a abordagem sobre o desenvolvimento de alguns segmentos do turismo, principalmente na região de Bonito, localizado no estado de MS. No entanto, estes trabalhos não utilizaram o método da *Grounded Theory*.

Para conhecer os estudos sobre turismo, IGR, rotas turísticas e turismo em áreas rurais, foi realizada uma análise nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, *Science Direct* e no banco de Teses e Dissertações da CAPES, com o objetivo de identificar a relevância científica e social do tema e conhecer as bases conceituais existentes. A escolha das bases de dados ocorreu por serem bases completas e acreditáveis, evidenciando os estudos relacionados à área de ciências sociais e contemplando periódicos de alto fator de impacto.

As palavras-chave⁴ utilizadas foram “*rural area*”, “*grounded theory*”, “*tourism*”, “*routes*”, “*tour**”. Como resultado, no Banco de Teses e Dissertações da

⁴ As palavras-chave foram escolhidas para evidenciar as publicações sobre o turismo e, de forma específica, a literatura sobre turismo em áreas rurais (segmentos propulsores da economia de muitos estados) e estudos sobre IGR e rotas turísticas. Destaca-se que foram evidenciados trabalhos que

CAPES, foram localizados 138 estudos no período de 2017 a 2022. Como critério de exclusão e inclusão, foram considerados apenas estudos realizados na área de ciências sociais aplicadas, resultando em 35 registros. Após uma leitura nos resumos das teses e dissertações, foram identificados dois estudos que contemplam a temática de turismo e alinham rotas turísticas a partir da utilização do método da *Grounded Theory*.

Brandão (2017) desenvolveu uma tese e analisou como os meios de hospedagem do Circuito das Águas Paulista tem se adaptado às mudanças climáticas. Chagas (2018) buscou na dissertação, compreender como o capital social organizacional contribui para o desenvolvimento das rotas turísticas Morro de Amores e Caminho Pomerano e dos territórios onde estão inseridos. Os estudos, embora tenham abordado questões sobre o turismo e sua estrutura, não apresentaram temas relacionados ao proposto nesta pesquisa, tanto relacionados ao contexto quanto à abrangência, que se refere ao turismo em áreas rurais e à trajetória de desenvolvimento da IGR.

Na *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Science Direct* adotou-se o mesmo conjunto de palavras-chave, o mesmo período, porém com filtro nos idiomas português e inglês, estudos revisados por pares e relacionados às áreas de estudos *business, management and accounting, social sciences, multidisciplinary science*. Os trabalhos identificados serão apresentados no tópico 2.4 de revisão integrativa no setor do turismo a partir da *Grounded Theory*.

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução, que apresenta a questão de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a justificativa do estudo, as contribuições esperadas e a estrutura dos capítulos. O segundo capítulo aborda a revisão de literatura de forma breve, apresentando conceitos iniciais sobre turismo, políticas públicas e programas implementados ao setor, além de apresentar a revisão integrativa do tema. O terceiro capítulo engloba os procedimentos metodológicos, como delineamento da pesquisa, método da *Grounded Theory*, construção de uma teoria substantiva, os informantes, procedimento de coleta e a análise de dados.

No quarto capítulo, são apresentados os principais dados da pesquisa, demonstrando as etapas e análises realizadas, etapas de codificação, elaboração de memorandos e diagramas e identificação de categorias teóricas. O capítulo cinco

abordavam a IGR Rota Pantanal Bonito, mas que, no entanto, não utilizaram o método da *Grounded Theory*.

apresenta o processo da teoria, esquema teórico, hipótese e proposições, possíveis cenários, retorno à literatura e análise crítica dos resultados. Por fim, o sexto capítulo engloba as considerações finais, as contribuições teóricas e práticas, as limitações e sugestões para novos estudos na área.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão abordados conceitos e definições de turismo, as políticas e os programas implementados no Brasil e no estado de Mato Grosso do Sul, aspectos sobre governança e rotas turísticas e a revisão integrativa da temática.

2.1 O SETOR DO TURISMO

O turismo é considerado uma das maiores indústrias do mundo (EGBALI; NOSRAT; ALI-POUR, 2010), com segmentos importantes para o desenvolvimento econômico (PADILHA et al, 2022), por ser um fenômeno relevante no aspecto social, cultural e ambiental, gerando um impacto significativo na economia de diversos países (CENAMOR et al., 2017). A atividade turística é relevante porque fomenta a economia local e regional, estabelece experiências acompanhadas por motivações ambientais e humanas, proporciona descanso, diversão e uma interação entre pessoas em diferentes ambientes, com diferentes traços culturais (LEITE et al., 2019).

O setor do turismo necessita constantemente de mão de obra e, diferentemente do que acontece em atividades nas quais o avanço da tecnologia substitui postos de trabalho, o setor atua como gerador de empregos diretos, principalmente nas atividades relacionadas a transporte, empreendimentos de lazer, hospedagem e restaurantes (PNT, 2022). Não se trata apenas de um negócio, mas de um sistema complexo que integra diversos elementos, entre eles a demanda por mão de obra, a promoção de produtos locais e o crescimento da economia local e regional (ROCHA et al., 2021). Para Torre (1992, p. 27) o turismo pode ser definido como:

Um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro [...] gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Embora esse conceito de turismo esteja ligado à viagem ou ao ato de viajar, outras definições o apresentam como um “processo humano, que ultrapassa o entendimento como função de um sistema econômico” (BENI; MOESCH, 2016, p. 24), alinha ao termo experiências, oportunidades vividas e apreciadas, relaciona outros elementos presentes que contribuem para a satisfação das necessidades dos turistas. A diversidade de entendimento na definição do turismo reflete-se diretamente na construção epistemológica do tema, que abrange interdisciplinaridade de conceitos e definições (BENI; MOESCH, 2016). Para compreender essa diversidade de conceitos,

torna-se necessário utilizar diversas metodologias, com diferentes pontos de vista relacionados ao setor do turismo, evidenciando sua complexidade e estrutura (SILVA et al., 2018).

Para a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo tem por finalidade contribuir para o crescimento econômico tanto no contexto nacional como internacional, promovendo paz e prosperidade entre os países (OMT, 2016). A atividade turística e seus destinos turísticos oferecem produtos e serviços num mercado competitivo que possui, entre diferentes perfis, uma demanda exigente (LIZ, 2019).

O setor contempla alguns fatores que interferem direta ou indiretamente no desenvolvimento da atividade econômica desde as estruturas, como recursos naturais, tendências do setor e localização, até os fatores conjunturais que estão relacionados à questão de segurança e de crise econômica (GUARINO; DONEDDU, 2011). Existem também fatores psicológicos que explicam a escolha de um destino ou o desejo de viajar (MACHETE, 2011).

Por se tratar de uma atividade que requer um determinado nível de estrutura organizacional, de recursos financeiros e humanos, a atividade se fundamenta nas motivações e nas necessidades dos envolvidos, sejam eles público externo ou interno (FICHER, 1996; WEGNER, 2012). Tais manifestações exigem ações contundentes e direcionadas para a oferta e para as exigências demandadas dos produtos ou serviços prestados, e “necessitam ser ordenadas em decisões pautadas em políticas públicas para o setor, as quais carecem de uma governança da atividade turística de forma institucionalizada, capaz de defini-las e implementá-las com legitimidade” (SOUSA; PEREIRA, 2020, p. 115).

No âmbito mundial, o setor do turismo está em evidência, sendo uma atividade que gera resultados econômicos, empregos, interações sociais, culturais e históricas, promove o desenvolvimento da comunidade e colabora com a melhoria da qualidade de vida das pessoas (LIZ, 2019). Após o período da pandemia, o setor apresentou uma recuperação de 4%, em 2022, e estima-se um crescimento na economia mundial de 3,5%, em 2023 (OMT, 2022). Teve participação de 6,1% do PIB da América Latina, no período de 2021, sendo responsável por milhões de empregos (WTTC, 2022).

No Brasil, o PIB que soma os bens e serviços produzidos e acabados apresentou crescimento econômico com influência do setor de serviços, gerando um resultado positivo de 4,7%, segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Em MS apresentou crescimento nas receitas, na quantidade de

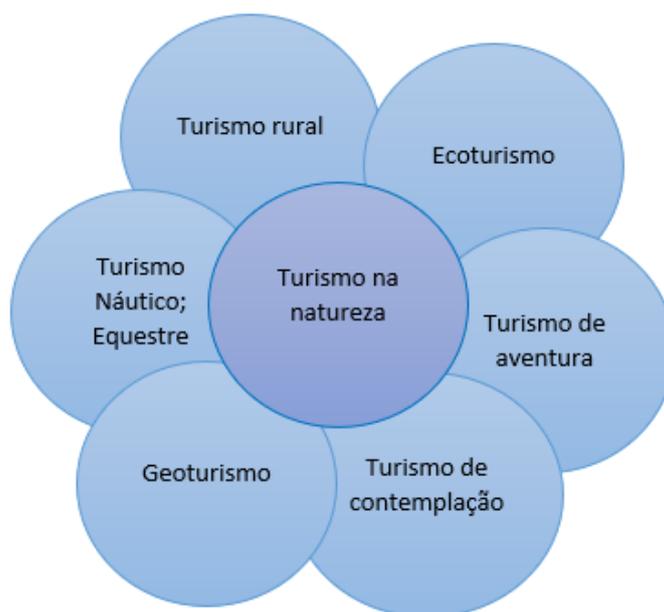
turistas em 2021, gerando um fluxo de 43% em relação ao ano anterior. O crescimento estadual também foi evidenciado nas taxas de hospedagem, consumo e entradas de atrativos turísticos, sendo a maior procura na região de Bonito e Corumbá (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2022).

A classificação do turismo no contexto internacional está relacionada ao motivo de visita dos turistas, como lazer, visitas à parentes e amigos, negócios, questões de saúde e religião (OMT, 2020). No Brasil o turismo é bem segmentado, apresenta diversas tipologias que classificam a atividade e os atrativos turístico (COSTA, 2006).

Para sistematizar os tipos de turismo, considerando que a terminologia é diversificada e não existe consenso sobre as definições (SILVA, 2013; SILVA, 2015; MARTINS; SILVA, 2018), torna-se necessário conceituar o turismo na natureza. Consiste em atividades associadas em espaços naturais com envolvimento da comunidade local, podendo ser configurado também em áreas protegidas. Esse termo é utilizado como um conceito maior que engloba vários segmentos do turismo, como turismo rural, de aventura, de contemplação, geoturismo, ecoturismo, turismo equestre e turismo náutico (SILVA, 2006; JASSO; ABELLÁN, 2015; SILVA, 2015; VIANA; NASCIMENTO, 2016).

O turismo na natureza também pode ser identificado na literatura como turismo natureza, turismo de natureza e turismo em espaços naturais. Neste trabalho, será abordado o conceito de turismo na natureza para apresentar as tipologias existentes nas áreas rurais (Figura 1). O termo é constituído por qualquer tipo de turismo que abranja a visitação em áreas naturais (SILVA, 2013) com atividades recreativas de contato direto com a natureza. Trata-se basicamente de um turismo “guarda-chuva”, que envolve outros segmentos (VIANA; NASCIMENTO, 2016).

Figura 1 – Representação do turismo na natureza.



Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Silva (2006), Jasso e Abellán (2015), Silva (2015), Viana e Nascimento (2016).

Sendo um termo derivado de um turismo alternativo, o turismo na natureza explora atividades recreativas em áreas rurais ou que proporcionem um contato direto com a natureza (JASSO; ABELLÁN, 2015). As atividades ou atrativos destinados à sociedade não abdicam de impactos ambientais e não acontecem apenas em áreas de preservação, mas assumem o compromisso de conhecer a natureza, respeitar, desfrutar e contribuir com a conservação dos recursos naturais e da paisagem (MARTINS; SILVA, 2018).

No turismo, a segmentação é vista como uma contribuição para organizar a atividade e facilitar as ações de planejamento, gestão e identificação de mercado (BRASIL, 2010). Para melhor compreensão de como identificar as tipologias e segmentos discutidos na literatura que integram o turismo na natureza, o Quadro 1 apresenta os conceitos.

Quadro 1 – Segmentos do turismo na natureza.

Termo	Tipologias/Segmentos	Conceito
Turismo na natureza	Turismo rural	Atrativos turísticos que utilizam a produção agropecuária para agregar valor tanto aos produtos quanto aos serviços prestados. É desenvolvido no meio rural.
	Turismo de aventura	Atrativos turísticos que utilizam práticas de atividades de aventura não competitivas, apenas de caráter recreativo.
	Turismo de contemplação	Atrativos turísticos que preservam o meio ambiente e, ao mesmo tempo, contemplam a natureza, as paisagens naturais, a fauna, a flora, as cores, os sons do destino. Pode ser praticado nas praias, nas montanhas e no campo.
	Geoturismo	Atrativos turísticos que utilizam basicamente a geologia de uma região, explorando a identidade de um território, a cultura e o patrimônio. Baseia-se na educação ambiental.
	Ecoturismo	Atrativos turísticos que utilizam o patrimônio natural e cultural de forma sustentável. Baseia-se na conservação e na consciência ambientalista.
	Turismo equestre	Atrativos que utilizam a cavalgada como atividade, promovendo uma interação entre o homem e o animal, geralmente o cavalo ou a mula.
	Turismo náutico	Atrativos que utilizam embarcações náuticas para deslocamento da movimentação turística ou para a prática de navegação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil – Ministério do Turismo (2010, 2020).

O turismo na natureza envolve atividades econômicas que contribuem positivamente com os recursos naturais, com a promoção de rendas e com soluções dos problemas existentes nas áreas rurais, protegendo o meio ambiente através de práticas sustentáveis e combatendo o êxodo rural (OHE; KURIHARA, 2013; GARCIA; CANOVES; VALDOVINOS, 1995).

Torna-se relevante apresentar a evolução histórica e as discussões para conhecer as características estabelecidas para a área rural. A discussão sobre os conceitos e redefinições sobre o rural e urbano, ocorre desde a década de 1970. O termo rural não traz um consenso sobre um conceito, pelo fato de os padrões de ocupação serem determinados por fatores culturais e históricos que podem se diferenciar nos diversos países, regiões e municípios (PAGLIACCI, 2017; CARNEIRO; SANDRONI, 2019).

Na abordagem dicotômica rural e urbano, o espaço rural é caracterizado por estar próximo a natureza, opondo-se ao artificialismo da vida urbana (KAYSER, 1990). Para o autor, o espaço rural é um modo particular de vida apropriando-se do espaço geográfico, com as seguintes características: uma densidade relativamente fraca de habitantes e conseqüentemente de construções; uso econômico predominantemente

agropastoril; pelo modo de vida particular do espaço, como fatores de coletividade limitado; e identidade a cultura camponesa.

O espaço é uma noção intangível e abstrata que o indivíduo utiliza para conhecer os recursos que o cerca, sem a presença de referências e instrumentos o espaço não existe (BOULLÓN, 1997). O espaço rural passa a ser definido basicamente como aquilo que não representa o espaço urbano, não apresentando suas próprias características, mas sim, as carências existentes, cabendo destacar que o espaço urbano se define como uma área legalmente definida por construções, arruamentos e intensa ocupação humana (MARQUES, 2002).

O espaço rural corresponde a um meio específico, de características mais naturais do que o espaço urbano, que “é produzido a partir de uma multiplicidade de usos nos quais a terra ou o espaço natural aparecem como um fator primordial, o que tem resultado muitas vezes na criação e recriação de formas sociais de forte inscrição local”, ou seja, de territorialidade intensa (MARQUES, 2002, p. 109).

No Brasil, a discussão da dicotomia rural e urbano surgiu numa perspectiva instrumentalista, com uma visão de estratégia de desenvolvimento para o país, assim, o espaço rural e urbano não foi compreendido separadamente (MARQUES, 2002). O IBGE (2002) define rural como a área externa ao perímetro urbano de um distrito, composta conforme as situações de setor, sendo classificado como rural de extensão urbana, rural povoado, rural núcleo e rural aglomerados.

Estudos prévios (BAGLI, 2006; GOMES; BINZSTOK, 2009) demonstram que o espaço rural permite uma relação intensa com a terra e que o sustento da família é assegurado pelo que ela produz, não sendo considerada um mero local. O espaço torna-se garantia de sobrevivência, a forte ligação com a terra, a influência da sazonalidade, vieses culturais e a relação não capitalista, embora sejam marcantes para o conceito de rural, não são exclusivas a esta área. Lima (2012, p. 7) se contrapõe da abordagem dos autores e defende que o espaço rural “está marcado pelo processo de territorialização do capital através do desenvolvimento da agricultura capitalista em que os proprietários de terras se apropriam da renda da terra”, desta forma, o vínculo ou apego a terra pode ser caracterizado também por uma relação capitalista.

Para a ONU (2008), as características de áreas urbanas e áreas rurais se diferenciam de um país para outro, na ausência de critérios ou características específicas. A ONU propõe os fatores: predominância de atividades agrícolas e

densidade populacional para definir as áreas rurais, ou diferenciá-las das áreas urbanas (UNITED NATIONS, 2008, p. 124).

Cada país pode estabelecer suas características para diferenciar áreas urbanas e áreas rurais. No Brasil, por exemplo, existe uma distinção legal para definir os limites territoriais, os responsáveis pela delimitação, são os municípios que definem através de suas leis quais são os limites urbanos. Em geral, o espaço rural é considerado aquele que não contempla o perímetro urbano (RANZI, 2020). Um desafio elencado para a definição de áreas rurais a cargo das leis municipais, no país, está nos diversos interesses locais (KAGEYAMA, 2008). Em outros países, por exemplo, nos Estados Unidos os espaços rurais são áreas abertas e com densidade demográfica inferior a 2500 habitantes e na Nova Zelândia, o espaço rural e urbano é definido a partir da localização geográfica (RANZI, 2020).

Com o passar do tempo, a discussão sobre a dicotomia se estruturou em novas relações e novos fluxos, pois o envolvimento de características culturais e tecnológicas da vida urbana modificaram o modo de vida rural. Assim, a área urbana não é reconhecida por ser uma unidade territorial de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços prestados, como também, o rural não é visto como o lugar de excelência da agropecuária. A população rural não exerce apenas atividade de agricultura, existe uma relação de trabalho híbrida ou sazonal, apresentando indivíduos que trabalham com a agricultura, pecuária, outros indivíduos que exercem funções trabalhistas nos setores secundário, terciário e aqueles que mesclam os dois afazeres (GOMES, 2011).

Os fatores que diferenciam o espaço urbano do rural, discutidos na literatura, são: densidade demográfica (demonstrando as modificações e o grau de artificialização dos ecossistemas ou do meio rural, indicando o grau de urbanização dos territórios), discriminação de um patamar populacional, predominância de atividade agrícola, localização geográfica e delimitação político-administrativa. A densidade demográfica torna-se uma variável chave para a identificação e diferenciação entre as áreas rurais e urbanas de todo o país (KAGEYAMA, 2008; IBGE, 2017; 2020; RANZI, 2020).

Outro critério predominante utilizado na definição de áreas rurais e urbanas além dos citados anteriormente, consiste na oferta de serviços (IBGE, 2017; 2020). A urbanização também vem sendo discutida como um dos fatores transformadores sobre a distinção entre rural e urbano, visto que a aceleração pela utilização de novas

tecnologias e a necessidade cada vez mais de recursos naturais para a produção de mercadorias, possibilita uma difusão das áreas (RANZI, 2020).

Para Pedroso e Navarro (2020), o Brasil rural agrário, como conhecido anteriormente, passa a ser visto como o Brasil rural agrícola, impulsionado por forças econômicas-financeiras baseadas em atividades agropecuárias e por novos nichos de mercado relacionado a atividades ocupacionais não agrícolas como lazer, moradia e oferta de serviços, atividades que passam a vigorar nas áreas rurais. Assim, o desenvolvimento de áreas rurais ocorre através das particularidades: multinível, multiatores e características multifacetadas (KAGEYAMA, 2008; RANZI, 2020).

O conceito de multinível ocorre com o vínculo entre agricultura e sociedade. No que tange aos multiatores, existe o entendimento de que há complexidade dos atores integrados no processo de desenvolvimento do meio rural, sendo envolvimento local, regional ou com a sociedade em geral. Em relação a característica multifacetada, destacam-se os novos produtos ou serviços oferecidos através de atividades econômicas, como produtos com especialidade regional, agricultura orgânica, agroturismo e prática de conservação da natureza (RANZI, 2020).

No contexto europeu há uma discussão sobre o desenvolvimento rural que aborda outras características como o estabelecimento de sinergias com os ecossistemas locais, pluriatividade dos residentes rurais, e a produção de bens públicos, sendo um exemplo as paisagens para incentivar o turismo (RANZI, 2020). Porém, independentemente da atratividade proporcionada pela natureza aos residentes das áreas urbanas, o turismo em áreas rurais não é considerado um fenômeno ou atividade caracterizada apenas por uma limitação geográfica, a atividade geralmente se concentra em regiões dotadas de atrativos naturais, como as paisagens naturais, as montanhas e as áreas costeiras. Cada vez mais o rural está voltado para atividades diversas, como o turismo, a conservação e proteção ambiental.

Compreende-se que o turismo se classifica em duas grandes áreas, turismo em áreas urbanas e turismo em áreas rurais. Deste modo, os atrativos presentes no turismo na natureza, estão localizados em áreas rurais, onde também se cultiva agricultura, agropecuária e outras atividades agrícolas (PEDROSO; NAVARRO, 2020). As características elencadas e consideradas neste estudo para definir áreas rurais, consistem no contato direto com a natureza e podem ocorrer em conjunto com outras atividades, como pecuária e agricultura. Nos empreendimentos que oferecem os atrativos turísticos, a divisão administrativa não define rural e urbano, pois a força de trabalho é exercida

nas duas áreas. Assim, a abordagem desta pesquisa não considera a limitação geográfica, mas sim, a atividade que se concentra em regiões dotadas de atrativos naturais, como as paisagens naturais e o contato direto com a natureza.

O tópico a seguir apresenta as políticas públicas e programas implementados no setor do turismo no Brasil e no estado de Mato Grosso do Sul e expõe a estrutura e institucionalização da gestão através das Instâncias de Governança Regionais.

2.2 O TURISMO NO BRASIL E NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS

Com o intuito de manter o crescimento da atividade turística, o Governo Federal, representado pelo Ministério do Turismo, vem implementando uma estrutura institucional mais descentralizada, com autonomia e condições para gerenciar políticas, projetos, planos e ações que beneficiem o setor (BRASIL, 2013). Entre as iniciativas está o Plano Nacional de Turismo (PNT) e o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) (MTUR, 2007, 2013). O PNT condiciona mecanismos de estabilidade e confiança para obtenção e liberação de licenças, autorizações para a instalação e a operação de empreendimentos turísticos, atendendo as exigências do Estado. O PRT visa à criação de Instâncias de Governança Regionais (IGR) para oferecer uma descentralização do poder a partir da gestão democrática com a participação da sociedade (MTUR, 2013).

O setor do turismo se beneficia com a perspectiva de aglomerado de empresas, vinculando hospedagem, transporte, alimentação e oferta de outros produtos (CHAGAS, 2018). Para melhor coordenar essas atividades econômicas (empresas, organizações, instituições) e exercer inter-relações comerciais, produtivas e tecnológicas, é elementar adotar práticas democráticas para o setor, pois, com a participação de empresas públicas, privadas e da sociedade, esse poder compartilhado retrata o conceito de governança (XAVIER; TOTTI; RADDATZ, 2020).

A governança infere em questões vinculadas à descentralização das decisões políticas e condiciona a participação e o ganho de poder da sociedade nos processos de tomada de decisão (PAIXÃO, 2013; SOUSA; PEREIRA, 2020). Sua aplicação no turismo envolve particularidades e interdisciplinaridades vinculadas ao setor por relacionar a economia, a sociedade, o meio ambiente, a cultura e os costumes. A prática da governança em organizações fragmentadas, como se configura o setor do turismo,

depende de relações de colaboração, cooperação, parcerias e redes (XAVIER; TOTTI; RADDATZ, 2020).

A governança baseia-se em políticas de regionalização do turismo, solucionando problemas e estabelecendo inovação e desenvolvimento competitivo (JOHN, 2018). Essa prática é uma ação do governo que objetiva gerenciar o setor do turismo e seus segmentos, promovendo desenvolvimento, eficiência e transparência no alcance de metas no âmbito econômico, ambiental e social (FERNANDEZ; FERNANDEZ, 2017).

Na aplicabilidade da governança no turismo, as políticas públicas existentes orientam algumas diretrizes baseadas no fortalecimento da regionalização, melhoria da qualidade e competitividade, incentivo a inovação e promoção da sustentabilidade. Assim, além da governança, a sustentabilidade passa a ser um dos pilares fundamentais na elaboração do planejamento turístico nacional. Para o PRT, a sustentabilidade é abordada como sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional (TAMBOVCEVA et al., 2020).

Considerando as vertentes de sustentabilidade adotados pelo PRT, enfatiza-se que a sustentabilidade ambiental se associa aos processos ecológicos e a diversidade dos recursos. A sustentabilidade sociocultural assegura equidade na distribuição de renda e melhores condições de vida, enquanto a sustentabilidade econômica visa um desenvolvimento eficaz para suportar as necessidades das gerações futuras. A sustentabilidade político-institucional está vinculada a continuidade das parcerias e dos compromissos firmados entre os atores além de garantir a solidez das ações (RISTIĆ; VUKOIČIĆ; MILINČIĆ, 2019).

O termo sustentabilidade vem sendo discutido por diferentes esferas, tanto no contexto nacional como internacional. A relevância é devido aos desafios enfrentados relacionados a poluição ambiental, restauração da biodiversidade, novas fontes e uso eficiente de energia, surgimento de novos negócios verdes, economia circular e adoção de mobilidade sustentável e inteligente (RISTIĆ; VUKOIČIĆ; MILINČIĆ, 2019). O setor do turismo vem adotando e procurando estabelecer condições favoráveis para desenvolver ofertas e produtos turísticos sustentáveis (TAMBOVCEVA et al., 2020).

A discussão sobre sustentabilidade global abrange aspectos essenciais para o desenvolvimento sustentável, essa ótica evidencia os desafios de escala global existentes. Para superar esses desafios, a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o período de 2017 como o ano do turismo sustentável, reconhecido internacionalmente. Essa decisão ocorreu no momento de adoção da nova agenda 2030

e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovados pela ONU em 2015. (ONU, 2016). A ONU elaborou a agenda 2030 para promover o desenvolvimento sustentável baseado nos ODS, apresentando 17 objetivos (Figura 2) compostos por metas e indicadores. Os ODS representam orientações para as esferas de poder, como governo, cidades e organizações (MTur, 2022).

Figura 2 – Objetivos do desenvolvimento sustentável



Fonte: Observatório do turismo MS (2022).

O setor do turismo pode contribuir para todos os objetivos, no entanto, há discussões particulares sobre os objetivos 8, 12 e 14 que abordam o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o consumo e a produção sustentável e a utilização sustentável dos oceanos e dos recursos marinhos (ONU, 2016). O objetivo 8 busca promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. O objetivo 12 assegura padrões de consumo e de produção sustentáveis e o objetivo 14 se propõe a conservar e usar de forma sustentável os recursos marinhos para contribuir com o desenvolvimento sustentável.

Cabe destacar que todos os objetivos possuem metas estabelecidas para atingir a agenda 2030, no entanto, os objetivos globais só serão alcançados quando a realidade local (município, estado, país) assumir esforços efetivos e traduzir as metas para a sua realidade, buscando traçar planos e ações possíveis de se alcançar. A implementação de políticas públicas é essencial para atender a agenda 2030, porém, uma única política pública não garante os resultados esperados, são necessárias diversas ações e medidas com iniciativas de governos locais (SOUZA; MARQUES, 2021).

Para assegurar o alcance desses objetivos, é preciso “compatibilizar a atividade turística com a manutenção da diversidade dos recursos naturais e culturais, preservar e fortalecer a identidade local, assegurar um desenvolvimento economicamente eficaz, e firmar parcerias entre diferentes atores” (MTUR, 2018, p.97). Assim, promover a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável torna-se uma obrigação para os responsáveis e gestores das atividades turísticas e independentemente do segmento, é necessário incluir no planejamento, metas e interesses econômicos, sociais e ambientais.

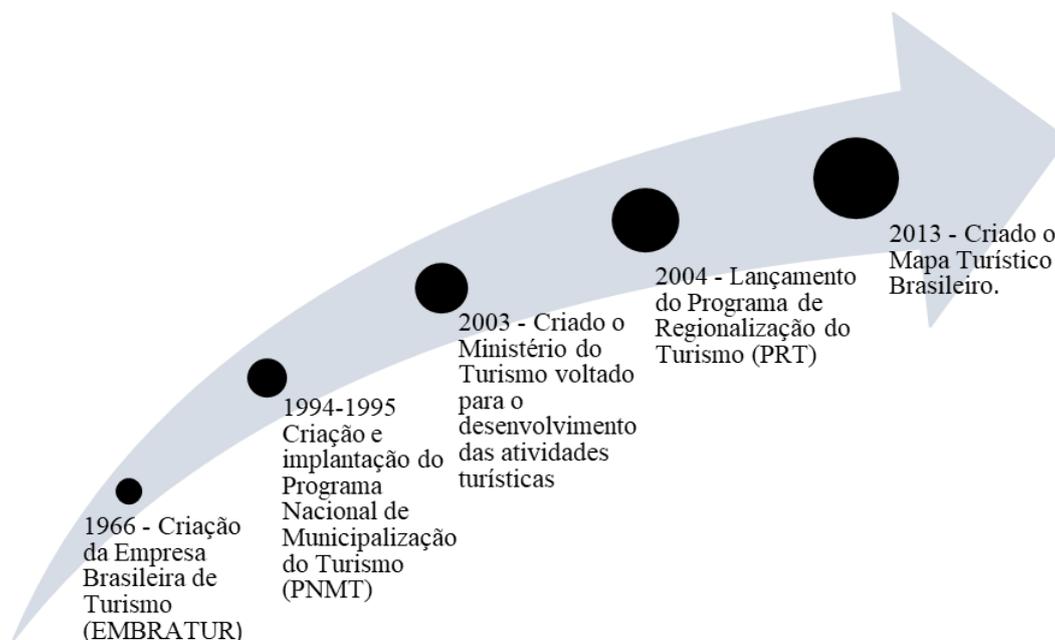
O turismo é considerado sustentável quando torna-se capaz de gerar condições para a região condizentes com as necessidades sociais, econômicas e ambientais para o local (RISTIĆ; VUKOIČIĆ; MILINČIĆ, 2019). No entanto, existem alguns impactos gerados pela atividade, os impactos ambientais positivos do turismo são baseados no aumento do investimento para conservação e manutenção do ambiente visitado, melhoria das condições ambientais do destino, geração de emprego e renda, escolha e uso eficiente de tecnologias ambientalmente saudáveis e sustentáveis, conservação, preservação, proteção e recuperação dos ambientes naturais e sensibilização dos turistas para as questões ambientais (TAMBOVCEVA et al., 2020).

A prática da atividade turística também gera impactos ambientais negativos, sendo a ampliação da demanda pelos recursos naturais disponíveis, poluição em todas as suas formas, uso excessivo dos recursos, uso inadequado do solo, ancoragem e posterior “pisoteamento” e quebra de corais em algumas regiões, mudança de comportamento da fauna silvestre, degradação e ocultação da paisagem, desenvolvimento além do esperado e vandalismo (RISTIĆ; VUKOIČIĆ; MILINČIĆ, 2019; TAMBOVCEVA et al., 2020). Torna-se importante ressaltar as possíveis variações de comportamento para classificar as ações em impactos negativos e positivos, tudo depende da intensidade da ação executada podendo gerar contribuições ou prejuízo para o setor.

Visando atender as diretrizes e orientações do PRT, as IGRs consideradas “como responsáveis pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, pelo planejamento e execução do processo de desenvolvimento do turismo na região” (ORIENTAÇÕES PRÁTICAS IGR, 2009, p. 16), passam a exercer um importante papel na sociedade. Nesta perspectiva, a institucionalização das IGRs compreende a formalização de uma organização, geralmente uma associação, que promove condições de crescimento e conexão entre os atores sociais, bem como compartilha a tomada de decisão (BRASIL, 2019).

As políticas e programas elaborados para o setor do turismo no Brasil são apresentados na Figura 3. A descentralização e a regionalização do turismo são consideradas estratégias eficientes para desenvolver a região respeitando suas características (OLIVEIRA et al., 2015).

Figura 3 – Políticas e programas relacionados ao turismo no Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora com base em MTUR (2017, 2019) e John (2018).

O Brasil vem estabelecendo e implementando programas e políticas nacionais voltadas ao turismo desde 1966. Muitas foram as ações de melhorias aplicadas ao turismo, no entanto, o movimento considerado o vetor para o desenvolvimento regional surgiu em 2004, com a implantação da gestão descentralizada por regiões turísticas (TIAGO; GRECHI, 2022).

O PRT é “uma política pública, em âmbito territorial, a partir do Plano Nacional de Turismo 2003-2007, que determinou como macroprograma fundamental a Estruturação de Diversificação da Oferta Turística” (MTUR, 2013, p. 17). Destaca-se que, antes do processo de regionalização do setor, outras ações foram realizadas pela gestão pública. Uma delas foi o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), criado na década de 1990 com o propósito de mudança na gestão, estabelecendo uma gestão mais participativa (MTUR, 2017). O objetivo desse programa era fomentar o setor do turismo, promovendo desenvolvimento sustentável, econômico, ambiental, social, cultural e político nos municípios (JOHN, 2018).

O PRT surge para substituir o PNMT. Para o governo federal, o propósito de regionalizar consiste em dividir uma localidade em regiões, de acordo com suas semelhanças, unindo municípios que apresentam características em comum, podendo ser características geográficas, ambientais, financeiras, políticas, sociais e também características relacionadas aos atrativos turísticos (JOHN, 2018; MTUR, 2017). Fatores como a valorização do patrimônio natural e cultural, gestão descentralizada e integração regional são defendidos pelo PRT, no entanto, as pesquisas que abordaram a implementação do programa (VIRGÍNIO et al.; 2009; DUDA; ARAÚJO, 2014; LIMA, 2014) evidenciaram incipiência, ou seja, encontram-se no estado inicial de formalização para apresentar os resultados positivos (PINHEIRO; MARACAJÁ; CHIM-MIKI, 2019).

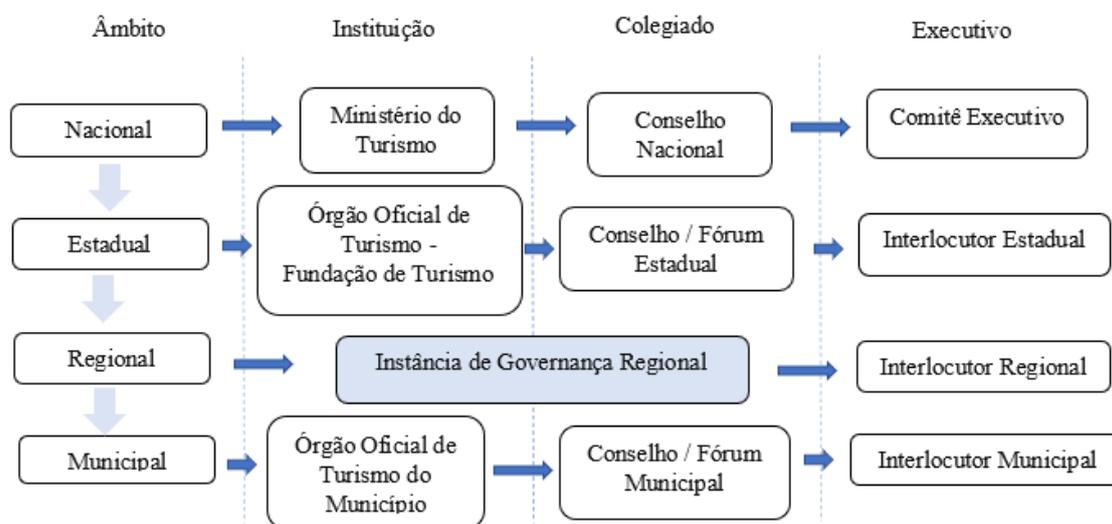
O sucesso do processo de regionalização está condicionado a participação de entidades como órgãos colegiados, formados por conselhos e fóruns, universidades, associações e representantes do *trade* turístico (TINEO; TOMAZZONI, 2017). Uma mobilização regional foi provocada pela implementação do PRT, formando regiões turísticas em todos os estados da federação brasileira. Assim, cada região é conhecida como uma IGR que desempenha funções de análise, coordenação e monitoramento das propostas e ações para o desempenho daquele território (BRASIL, 2019). O PRT apresenta alguns desafios, a política depende da criação e do envolvimento de arranjos produtivos locais e regionais, também conhecida como redes de cooperação, que geram capacidade gerencial, numa versão inovadora que não dispõe de representantes tradicionais (COBOS, PAIXÃO; SILVEIRA, 2006).

A ausência de políticas estaduais para o turismo gera uma concorrência inter-regional pelos recursos tanto federal quanto internacional. A política regional precisa de planos e projetos para desenvolver um produto turístico com qualidade, respeitando e valorizando as diversidades regionais, naturais, culturais e estimulando o consumo do produto turístico. No entanto, o problema central do referido programa consiste na formação de “cenários de roteirização regionalizada em vez de regionalização sustentável do turismo, este sim, o alvo e a meta do governo federal” (BENI, 2006, p. 32).

A IGR é definida como uma organização que engloba o poder público e os atores privados dos municípios que pertencem a determinada região turística, exercendo a função de coordenar e praticar formas de diálogo e gestão entre os envolvidos, construindo um ambiente democrático, participativo, buscando fortalecer a região,

melhorar a qualidade e a competitividade, incentivar a inovação e promover a sustentabilidade (MATO GROSSO DO SUL, 2021). A Figura 4 apresenta a estrutura organizacional do setor do turismo e a posição da IGR na hierarquia de poder.

Figura 4 – Estrutura organizacional IGR.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da FUNDTUR.

O Ministério do Turismo atua em âmbito nacional como responsável por criar o PRT. Os estados da federação são representados pelas fundações de turismo, conselhos e fóruns. Nessa estrutura organizacional surgem as IGRs com poder de decisão regional, gerenciando as rotas turísticas e promovendo os atrativos da região. Cada IGR possui um interlocutor responsável e é composta por municípios, que precisam se estruturar com conselhos e secretarias de turismo, para promover ações locais e atuar no setor.

Cabe destacar que essa nova forma de gestão exercida no setor do turismo não está acontecendo somente no Brasil, mas está sendo aplicada e estruturada no contexto internacional (JOHN, 2018). A descentralização da gestão turística incentiva os atores e agentes locais e, ao mesmo tempo, compartilha o poder e a tomada de decisão (RODRIGUES; SOUZA, 2015; BRASIL, 2019). A governança turística retrata uma cooperação entre os atores turísticos (DURAN, 2013) que precisa ser transparente e responsável a fim de atender aos interesses coletivos constantemente compartilhados entre os envolvidos (JOHN, 2018).

A implementação do PRT é elementar para o desenvolvimento regional (SOUZA et al., 2015). No entanto, o número de Instâncias de Governança formalizadas com CNPJ constituído consiste em 31,23% do total, o que representa cerca de 104 Instâncias de Governança no país (MAPA DO TURISMO BRASILEIRO, 2019). No

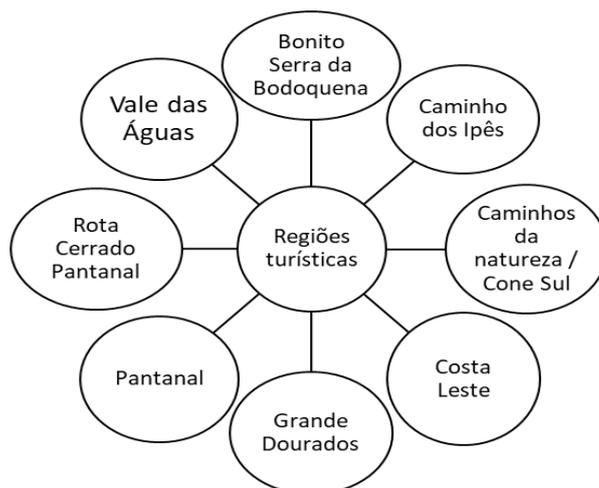
Brasil, de acordo com o Mapa do Turismo Brasileiro (2022), existem 338 regiões turísticas que abrangem 2.812 municípios regionalizados. Esse total, quando comparado à extensão territorial do país, composta por 5.568 municípios (IBGE, 2021), aponta para a compreensão dos atores envolvidos e os procedimentos e os mecanismos essenciais para promover uma gestão mais eficiente.

Diante do número de Instâncias de Governança constituídas no país, das quais 104 são formalizadas com CNPJ, e considerando que a criação de IGR é um dos principais pilares do PRT, percebe-se uma carência acerca da compreensão dos procedimentos, mecanismos e atores envolvidos nesses espaços e como a liderança e a gestão podem ser mais eficientes (MAPA DO TURISMO BRASILEIRO, 2022).

O processo de regionalização contém etapas, que precisam ser realizadas para atingir sua finalidade, não se pode pular etapas importantes na construção da sociedade e de suas instituições. Neste processo de estabelecer uma instância de governança, não se pode importar ideias de outros locais, regiões, simplesmente para colocar em prática, sem considerar fatores como o tempo, os atores e as particularidades de cada local (GRECHI, 2021).

Em Mato Grosso do Sul, existem oito regiões turísticas, apresentadas na Figura 5 (MAPA DO TURISMO BRASILEIRO, 2022), que possuem características únicas em relação à biodiversidade, pois contemplam vários macroecossistemas, como o Cerrado, a Floresta Atlântica e a Floresta Amazônica (POTT et al., 2012). O estado é formado por 79 municípios e 47 são regionalizados e listados no mapa do turismo. As regiões turísticas são territórios geográficos que possuem características similares, atrativos e paisagens em comum e podem ser representadas por uma identidade histórica, cultural e econômica, geralmente envolvendo vários municípios (BRASIL, 2013).

Figura 5 – Regiões turísticas do estado de Mato Grosso do Sul.



Fonte: Elaborado pela autora com base no Mapa do Turismo (2022).

De acordo com o PRT, cada região deveria apropriar-se de uma Instância de Governança para apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no país (BRASIL, 2013). A base do PRT pressupõe que trabalhar com ações integradas, de forma cooperada é importante para a região, pelo fato de estimular o turista a permanecer mais tempo no local e gerar mais recursos financeiros (BRASIL, 2019). Assim, o referido estado deveria contemplar oito instâncias, no entanto, apenas duas estão formalizadas - IGR Cerrado e a IGR Caminho do Ipês, e três encontram-se em processo de formalização - IGR Costa Leste, a IGR Vale das Águas e a IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena (união de duas regiões, formando uma única IGR). Cada IGR possui uma gestão formada por uma diretoria e por um conselho para implementar uma gestão democrática (BRASIL, 2020).

A gestão da atividade turística exige fatores como liderança, transparência e cooperação. O fator liderança, seja individual ou institucional, está em evidência no setor do turismo, principalmente no contexto nacional (PAIXÃO, 2013). Para atender essa demanda surgem novas formas de governança no turismo, pautadas nas parcerias público-privadas. Dessa forma, a estrutura de coordenação e a utilização da gestão compartilhada do turismo articula os elos da cadeia de relacionamento, destacando a estrutura das instâncias de representação regional existente na atividade (SOUSA; PEREIRA, 2020).

Compondo essa estrutura de Instâncias de Governança, a criação de Conselhos Municipais de Turismo (COMTUR) foi considerada outro fator fundamental para formalizar e implementar a gestão do turismo. Os conselhos são órgãos vinculados à

administração municipal, envolvem o poder público, o poder privado e a sociedade civil e possuem autonomia para promover ações importantes para o desenvolvimento regional (SOUZA et al., 2015).

A estrutura de uma IGR não é constituída e formalizada apenas por leis, decretos e portarias; ela acontece pela articulação interinstitucional entre poder público, privado e terceiro setor (JOHN, 2018). A Figura 6 apresenta a estrutura, competências e as diretrizes do programa de regionalização.

Figura 6 – Estrutura, competências e diretrizes do PRT.



Fonte: Elaborada pela autora com base na Cartilha do Programa de Regionalização do Turismo (2019).

A Portaria MTUR n. 41/2021 dispõe sobre as normas do PRT como também sobre a categorização dos municípios do mapa do turismo brasileiro e dispõe sobre o mapa do turismo brasileiro, ofertando, além de definições, critérios, orientações, compromissos, procedimentos e prazos (BRASIL, 2019). Para atender ao PRT, o estado de Mato Grosso do Sul, por meio do Decreto n. 15.813/2021, apresenta as diretrizes para a expedição de certificado de reconhecimento de Instância de Governança Regional. Considerada a estrutura formal do estado para exercer as atividades turísticas, o tópico a seguir apresenta definição de rotas e os benefícios gerados pela estrutura e formação.

2.3 ROTAS NO TURISMO EM ÁREAS RURAIS

Um fator relevante para o desenvolvimento de regiões e comunidades pertencentes ao turismo consiste na estrutura de redes de colaboração que formam rotas turísticas, conceituadas como um itinerário definido sobre os pontos de partida e chegada (FIGUEIRA, 2013). Nessa pesquisa, considera-se itinerário um determinado trajeto com interesse de visitação (SIMAS, 2015).

Duas perspectivas são consideradas no processo de formação de uma rota relacionada ao turismo, sendo a primeira organicamente evoluída (*organically-evolved*), são rotas migratórias ou percursos e itinerários percorridos por peregrinos, e a segunda perspectiva a intencional (*purposive*), são formadas intencionalmente, abrangendo um percurso de exploração cultural e gastronômico sem apresentar qualquer traçado histórico (COSTA, 2020).

O planejamento de uma rota turística tem sua origem na criação de redes a partir da noção de que “uma boa estrutura para uma região é construir e manter acordos colaborativos entre o governo e o conselho local, empresas privadas e associações, a atividade turística e as comunidades locais” (MEYER, 2004, p. 16). Fatores como desenvolvimento de produtos inovadores, foco no público-alvo, identificação de recursos naturais locais e acesso são considerados fundamentais para a criação de uma rota turística (MEYER, 2004).

Outros fatores, como interação, confiança, planejamento, compartilhamento de informação e recursos, são necessários para formar uma rota, porém, não se pode generalizar os aspectos, pois cada rota possui suas especificidades, apresentando um caso em particular que depende da natureza proposta e de seu contexto (COSTA, 2020).

Algumas pesquisas foram desenvolvidas com o propósito de identificar ou caracterizar os aspectos fundamentais para a formação de uma rota (MEYER, 2004; ICOMOS, 2008; FIGUEIRA, 2013). O processo de formação precisa atender quatro etapas: definição da rota, definição dos pontos turísticos, levantamento geográfico para identificar a aglomeração territorial e elaboração de um programa (FIGUEIRA, 2013). Os aspectos necessários são, basicamente, a estrutura de redes de colaboração, que permite o compartilhamento de informações, os equipamentos e o acesso a produtos inovadores (MEYER, 2004).

Aspectos como pesquisa e planejamento, acesso a financiamento, gestão e participação pública foram apontados por Icomos (2008) como sendo relevantes para a

formação e a permanência de rotas turísticas. Outros fatores destacados na literatura correspondem a estudos de mercado para estabelecer atrativos turísticos e produtos inovadores, roteirização, estudos de custos e gastos na prestação de serviço e ou venda de produto, monitoramento e avaliação constante da atividade econômica e da estrutura da rota (FIGUEIRA, 2013).

O espaço geográfico também configura um aspecto fundamental para a formação de rotas turísticas. Alinhados a esse fator está a finalidade, seja cultural ou gastronômica, por exemplo, a representatividade histórica, o estatuto ou o reconhecimento oficial e os instrumentos contratuais das rotas constituídas (COSTA, 2020). No que tange aos instrumentos contratuais, pode-se destacar os regulamentos internos, o código de ética, especificando os direitos e deveres de todos os envolvidos, e os instrumentos estratégicos, relacionados ao planejamento, à implementação de estratégias e ao plano de ação (MÜLLER-SEITZ, 2012).

Os fatores identificados na literatura como relevantes para a formação das rotas turísticas são interação, confiança, planejamento, compartilhamento de informação e recursos, e estão alinhados com as ações dos envolvidos, seja para desenvolver um produto, um serviço ou uma experiência. Dessa forma, as rotas baseiam-se no compartilhamento de informações, na confiança, na inovação, no espaço geográfico e no estatuto elaborado pelos envolvidos (MEYER, 2004; ICOMOS, 2008; FIGUEIRA, 2013).

O sucesso de uma rota turística não está previsto em um modelo único, mas decorre “apenas da análise aprofundada dos recursos disponíveis e das comunidades envolvidas, assim como da preparação de um plano de ação com foco em gerar experiências significativas e únicas” (OMT, 2015, p. 34). Para a Organização Mundial do Turismo, existem outros fatores elementares para a estruturação das rotas, como o envolvimento dos agentes sociais, a dualidade na gestão (público-privado), a promoção turística e a colaboração com associações e recursos (COSTA, 2018).

As rotas possuem uma inter-relação com o território onde estão inseridas devido aos aspectos culturais e à finalidade de sua criação. Essa inter-relação evidencia características intrínsecas significativas para o desenvolvimento local (COSTA, 2020). As rotas são “uma das mais cruciais fontes de conservação, preservação do turismo e do desenvolvimento socioeconômico” (DURUSOY, 2014, p. 12).

Apesar dos efeitos econômicos positivo do setor do turismo, há evidências negativas da atividade que estão em debate, sobre os aspectos sociocultural e ambiental.

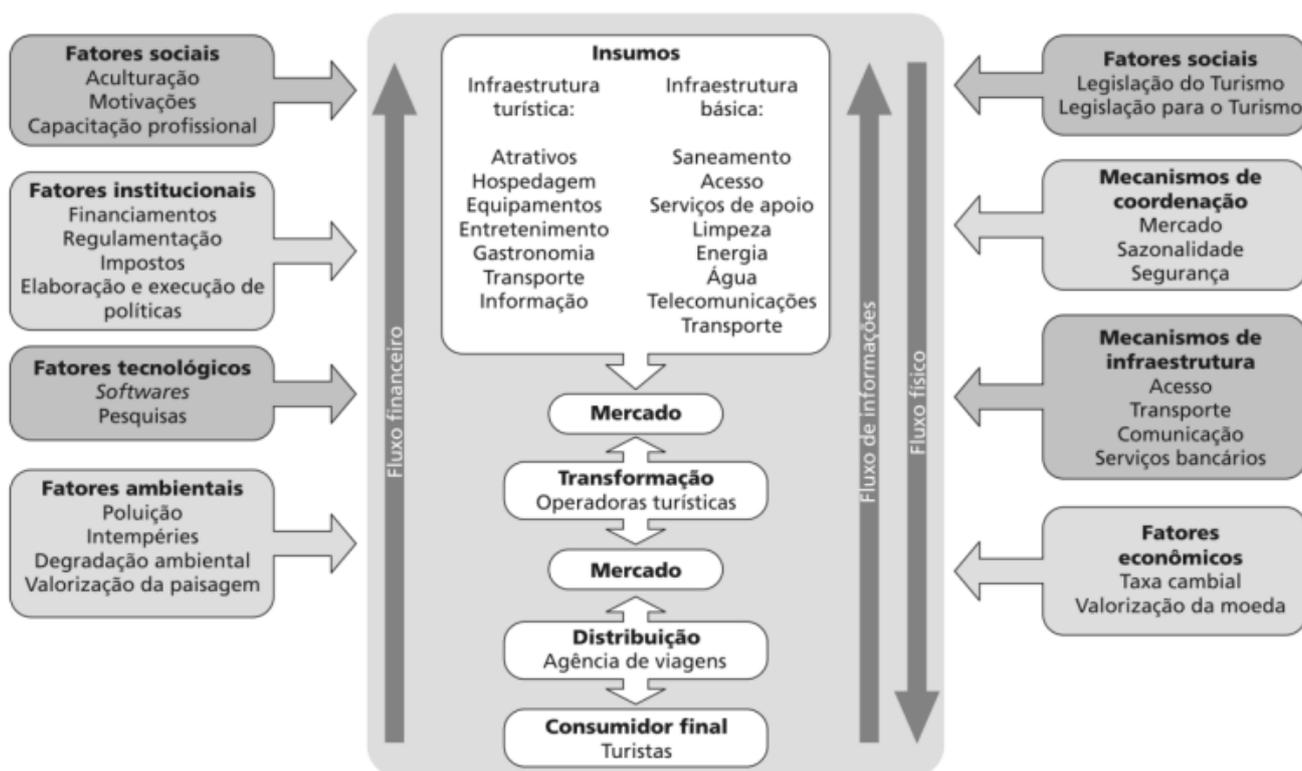
Para obter melhorias torna-se relevante que países e estados planejem ações e controlem os efeitos gerados pela atividade econômica, com intuito de minimizar custos e potencializar os produtos turísticos e seus benefícios (GRECHI, 2014). Os aspectos positivos do turismo podem ser evidenciados pela geração de empregos, equilíbrio da balança de pagamento, PIB, investimento, novos negócios e distribuição de renda. Os aspectos negativos consistem na flutuação da demanda, inflação, perda dos benefícios econômicos potenciais e distorções na economia local (GRECHI, 2014; 2019).

No contexto regional, alguns municípios ou locais demonstram, de acordo com suas características físicas e geográficas, um potencial ou um destino indutor para se transformar em pólo de crescimento. Assim, apresentar um alinhamento estratégico dos programas, ações e projetos para o estado ou regiões turísticas impactam diretamente no setor do turismo e em toda sua cadeia produtiva.

Para fins de ordenamento dos vários segmentos existentes no turismo, utilizou-se a definição de cadeia produtiva, muito utilizada no agronegócio, que se refere as relações de contrato ou interdependência entre os segmentos ou atividades econômicas praticadas em determinada cadeia de produção (BATALHA, 2001). Tal definição está relacionada a atividade industrial e não propriamente a atividade de serviços, sendo esta última a que configura o setor do turismo (MASSARI, 2005).

A cadeia produtiva é considerada um conjunto articulado e ordenado, realizado por empresas diferentes de bens ou serviços, que atuam desde a coleta de insumo básico até o produto final (BATALHA, 2001). No setor do turismo, embora haja flexibilidade em relação a estrutura do processo produtivo, alguns elementos são essenciais e também indispensáveis para a autoprodução e o autoconsumo (ESCALONA, 2010). O termo cadeia produtiva do turismo (Figura 7) está condicionado aos fatores que auxiliam um encadeamento de atividades desde o uso de equipamentos, maquinários, infraestrutura, destino turístico até a decisão de compra por parte do consumidor, como ações de *marketing* e de promoção turística (MASSARI, 2005).

Figura 7 – Cadeia produtiva do turismo



Fonte: FAPEC et al. (2006, p. 16).

A cadeia produtiva do turismo é composta pelo *trade* (mercado) turístico, formado pelos operadores de mercado, empresas e organizações, como as agências de viagens, as companhias de transporte, o setor público e as organizações privadas que exercem atividades de hospedagem, alimentação, lazer. Estas organizações são fundamentais para promover rotas turísticas e seus produtos e atrativos e nem sempre serão ofertados por uma mesma empresa (ESCALONA, 2010).

Ampliando esse pensamento sobre a interdependência de fatores externos e internos para a promoção do turismo e para compreender como o setor é abordado nas pesquisas científicas utilizando-se do método da *Grounded Theory*, o tópico a seguir apresenta a revisão integrativa do tema.

2.4 REVISÃO INTEGRATIVA NO SETOR DO TURISMO A PARTIR DA *GROUNDNED THEORY*

O setor do turismo tem se favorecido de pesquisas que abordam metodologias qualitativas, empregadas tanto na área da sociologia quanto da psicologia (SALLES, 2018). A teoria fundamentada em dados é aplicada a algumas pesquisas relacionadas ao setor, abordando o comportamento do turista como também a perspectiva do prestador

de serviço turístico (CORREA; GOSLING, 2020). Nesse sentido, a revisão integrativa é uma abordagem metodológica que busca a compreensão de um determinado fenômeno (DOOLEN, 2017).

Foram desenvolvidas algumas teorias, baseadas no método da *Grounded Theory*, para explicar e ou compreender as interações sociais presentes no setor do turismo, como as teorias que relacionam o turismo e as mudanças climáticas (BRANDÃO, 2017) e as teorias que abordam a relevância do capital social organizacional nas rotas turísticas (CHAGAS, 2018). Os estudos de Brandão (2017) e Chagas (2018) utilizam o método da *Grounded Theory* por meio de entrevistas, codificações e validação da teoria.

Abordando de forma específica os estudos analisados, é possível identificar uma estrutura conceitual baseada nas seguintes palavras-chaves, encontradas nos estudos: redes de negócios, laços, confiança, teoria, desempenho, turismo, organização, gestão, destino, cooperação, transferência de conhecimento, teoria fundamentada e *clusters*. O método da *Grounded Theory* ganhou espaço na literatura relacionada ao turismo devido ao fato de proporcionar descobertas de novas categorias teóricas e por oferecer clareza em seus procedimentos metodológicos (MATTEUCCI; GNOTH, 2017).

A revisão integrativa foi realizada entre 9 e 11 de maio de 2022, entre os estudos encontrados, destaca-se a busca para compreender o comportamento do turista e conhecer o processo de tomada de decisão para definir o destino turístico (MARTIN, 2007). Acerca do comportamento do turista, outros estudos evidenciaram a confiança do turista em relação ao local de destino (LIU et al., 2019), a adoção de práticas de sustentabilidade pelo turista (KORNILAKI; FONT, 2019) e a motivação, emoções e atividades psicológicas na perspectiva dos visitantes (HU et al., 2020).

A *Grounded Theory* também tem sido utilizada para compreender fatores relacionados à prestação de serviços turísticos, como destinos sustentáveis (SHAFIEE et al., 2019), experiências on-line realizadas no setor (JIMENEZ-BARRETO et al., 2019), fatores que influenciam o desenvolvimento do turismo rural e participação do governo para o desenvolvimento desse segmento (WANG et al., 2022).

Além dos fatores necessários para o desenvolvimento do segmento, a teoria fundamentada tem sido utilizada para investigar o papel do agroturismo no meio rural (ABADI; KHAKZAND, 2022). Os autores relataram que o agroturismo está relacionado aos aspectos sociocultural, econômico, agrícola e ambiental e necessita de estrutura física organizada e de planejamento. Sob a perspectiva do empreendedorismo,

destaca-se que o agroturismo atua como estratégia de desenvolvimento do turismo, colaborando para a preservação ambiental.

Ghorbani et al. (2021) exploraram o ecoturismo visando conhecer questões sobre os impactos ambientais, socioculturais e econômicos do ecoturismo no condado de Nehbandan, no Irã. Nos resultados, os autores destacam que o ecoturismo está sendo bem planejado e organizado pelos empreendimentos rurais e que sua prática está associada à conservação ambiental, à segurança, à subsistência e à geração de emprego.

A abordagem sobre os fatores de sucesso e os desafios enfrentados por empreendedores foi representada por Devadas e Jayasooriya (2021). Para os autores, fatores de sucesso estão ligados ao envolvimento do governo com o local de promoção dos atrativos turísticos, assim como com a importância direcionada à capacitação de recursos humanos. Os desafios listados são destacados principalmente pelos recursos financeiros.

Sobre os fatores que promovem o turismo em áreas rurais, as discussões realizadas pelos artigos analisados mencionam o poder de governança e as redes de colaboração (WANT et al., 2022). Os autores abordam também o processo de recuperação do turismo rural após o período crítico da pandemia de Covid-19. Os resultados apontam que a recuperação do segmento acontece quando existe governança do poder público local, redes de colaboração, inovação de mecanismos de desenvolvimento do setor, persistência e resiliência.

As redes de colaboração foram abordadas por Coria, Castro e Juarez (2021), que exploraram as vantagens dos empreendimentos turísticos para integrar as redes locais de cooperação. Os autores fizeram uma revisão de literatura a partir de 92 artigos publicados em periódicos internacionais com uso da *Grounded Theory*, e identificaram que os benefícios das redes de cooperação são o acesso a recursos, a redução dos custos de transação e a concepção de cultura local.

As discussões sobre parcerias ficaram a cargo de Agarchand e Laishram (2017) e Pilving et al. (2019). A parceria entre poder público e privado é um fator essencial para o desenvolvimento do turismo (AGARCHAND; LAISHRAM, 2017). Para Pilving et al. (2019), a parceria no turismo requer liderança e mudanças institucionais que atendam aos interesses coletivos.

A pesquisa de Lin et al. (2021) explorou o conceito de turismo cultural e propôs uma estrutura para entender o mecanismo de interação dos turistas com o ambiente referente às experiências culturais. Os resultados demonstraram que há a necessidade de

explorar a cultura local para gerar um melhor entendimento ao turista. A interação entre turista e empreendimento rural também foi abordada por Olson e Reddy-Best (2019), que evidenciaram a necessidade de estabelecer ações de melhoria para promover mudanças comportamentais. Petrick e Marada (2022) e Zou e Yu (2022) buscaram compreender os fatores que afetam o comportamento no momento da escolha de um destino e identificaram, como fator principal, a segurança. Para os autores, a segurança é considerada um aspecto relevante para a escolha do destino.

Tsend e Pilcher (2017) realizaram uma pesquisa para conhecer a viabilidade da Rota do Mar do Norte em Xangai e Taiwan, cujos resultados evidenciam que a rota contribui com diversos benefícios, como praticidade, redução de custos e informações.

Na construção de modelo teórico, Khairabadi et al. (2020) criaram um modelo para avaliar as regiões turísticas na cidade de Hamedan. Os autores evidenciaram que a região turística proporcionou benefícios econômicos, desenvolvimento de infraestrutura e serviços no local, aumentou a capacidade de atrair turistas e fortaleceu a marca ou o destino turístico.

Outro estudo identificado na revisão foi a pesquisa de Hesan, Kezemi e Rezazadeh (2017), que buscaram compreender os elementos que atraem os investidores nacionais para o setor do turismo. A pesquisa identificou que a estrutura, os regulamentos bem formalizados, o capital e as questões econômicas, sociais e políticas são fatores relevantes para promover os empreendimentos e os atrativos turísticos.

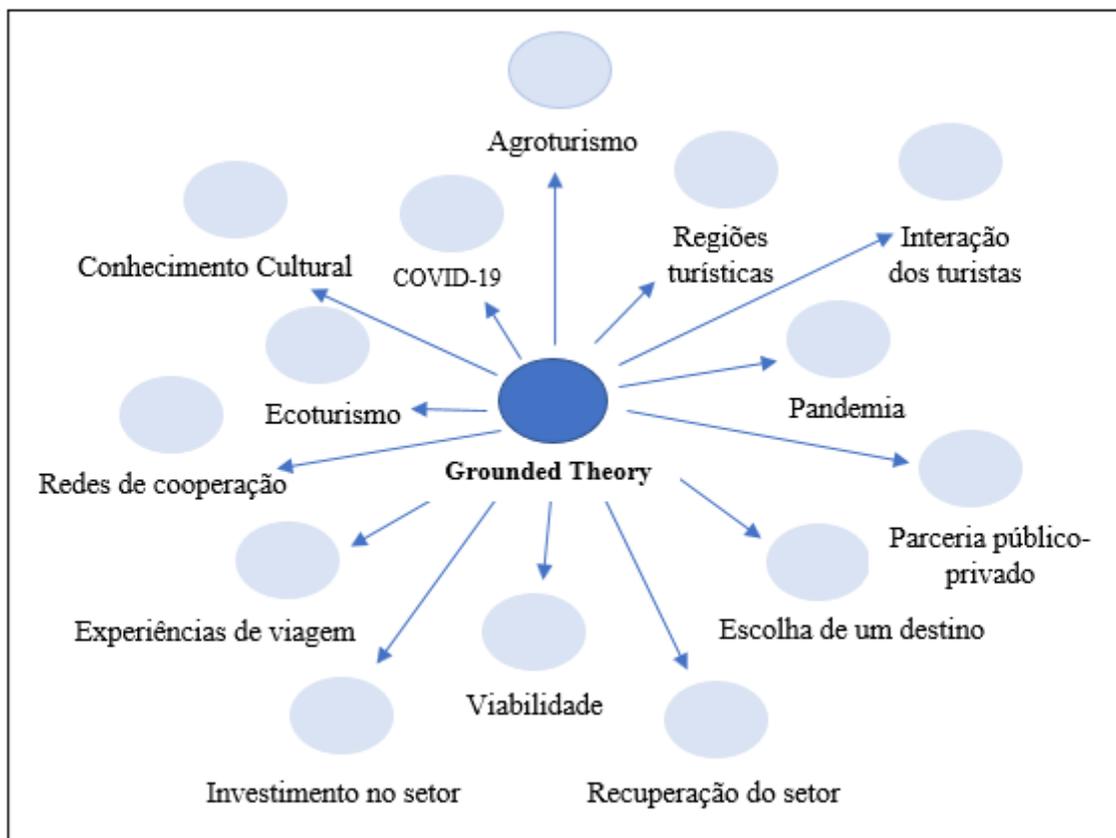
Metteucci e Gnoth (2017) apresentaram um panorama dos estudos que se apropriaram da teoria fundamentada nas pesquisas sobre turismo, fazendo uma revisão de literatura nos principais periódicos acerca do tema, sendo eles: *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management* e *Journal of Sustainable Tourism*. Os autores identificaram que muitos estudos adotam uma abordagem mais positivista e pós-positivista, baseada em Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1998).

As experiências vividas foram abordadas por Tapia (2018). A autora pesquisou apenas jovens de baixa renda para conhecer os hábitos e as oportunidades oferecidas ou disponíveis a esse público. Ela identificou a necessidade de promover um turismo jovem, acessível, com atrativos direcionados à faixa etária abordada, como o turismo aventura ou qualquer outro tipo com poder de atração e que seja de baixo custo.

Outros fatores foram levantados e discutidos para a promoção do turismo. Pozo e Tachizawa (2018) desenvolveram um modelo de gestão para organizações empresariais do turismo na cidade de Três Corações, no estado de Minas Gerais, situado

no Brasil. O modelo estruturou-se em crenças e valores indispensáveis para induzir maior engajamento e promover o turismo na região. Os resultados encontrados reforçam a necessidade de redes de cooperação, compartilhamento de informação e de recursos e também a existência da parceria público-privado. A Figura 8 apresenta os temas explorados na literatura com uso da *Grounded Theory*, outras informações sobre os estudos podem ser visualizadas no Apêndice A.

Figura 8 - Temas explorados pela *Grounded Theory* no setor do turismo.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A literatura apresenta uma carência de estudos sobre rotas turísticas e governança na área do turismo utilizando o método aqui adotado, o que possibilita uma exploração desse campo teórico. Considerando os resultados, destaca-se que o ponto-chave das pesquisas é que o método da *Grounded Theory* permite uma avaliação mais detalhada e observável do fenômeno. As abordagens apresentadas pelos autores e as diferentes áreas de exploração pertencentes ao setor do turismo, contribuem para a evolução do tema e identificam as lacunas existentes para futuras pesquisas.

Cabe destacar algumas limitações encontradas nos estudos relacionadas ao método. Matteucci e Gnoth (2017) afirmam que o método da *Grounded Theory*,

contempla através de uma teoria substantiva, um contexto específico, não podendo ser generalizado. Sugerem para pesquisas futuras que o método seja aplicado em consonância com outras estruturas ontológicas e epistemológicas, como a etnografia, para abordar e explicar melhor um indivíduo, um grupo ou um contexto. Wang et al. (2022) apresentaram a abordagem qualitativa, baseada em entrevistas. O uso do método da *Grounded Theory* não permitiu mensurar através de uma análise quantitativa os fatores que explicam a recuperação do turismo rural após o período de pandemia. Como sugestão apontam o uso de métodos mistos possibilitando uma generalização dos resultados.

Para melhor compreensão da *Grounded Theory*, o capítulo a seguir apresenta o delineamento da pesquisa, o método, os informantes, o procedimento de coleta e a análise de dados.

**PARTE II –
MÉTODO**

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os materiais e métodos da investigação. A primeira seção evidencia o delineamento da pesquisa, com detalhes da natureza e a estratégia utilizada. Na sequência, destacam-se os procedimentos para a coleta de dados e os mecanismos de análise de dados.

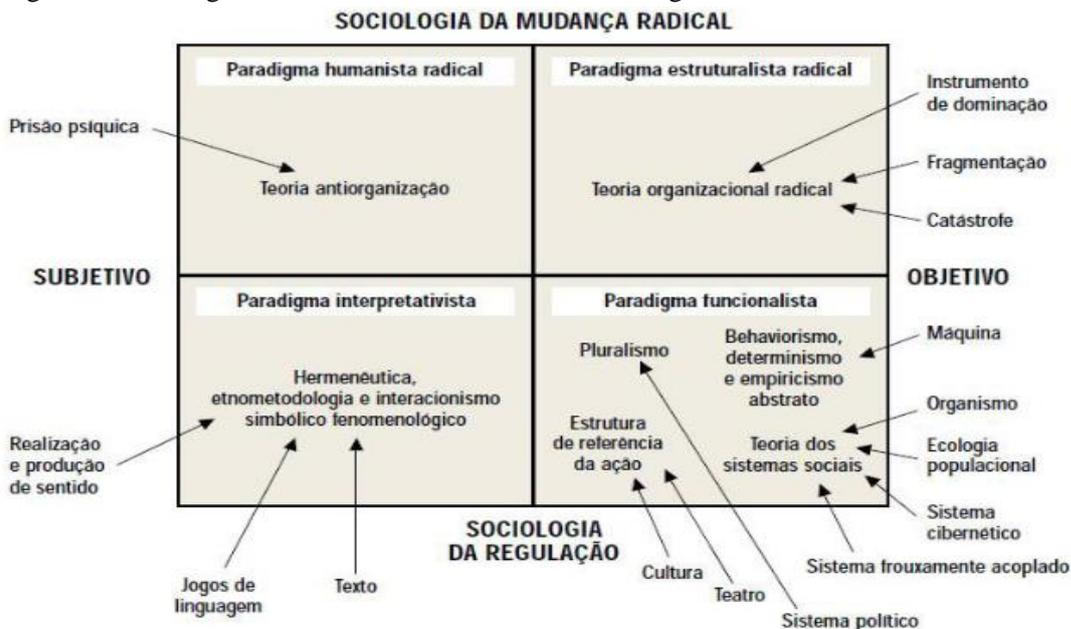
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O posicionamento metodológico consiste em uma tipologia em função das considerações ontológicas e epistemológicas de acordo com Morgan e Smircich (1980). Segundo os autores, na condução de pesquisas em ciências sociais, existe uma tipologia representada pelo subjetivismo e outra representada pelo objetivismo.

Para Morgan e Smircich (1980), o objetivismo parte de uma realidade concreta, investigando a natureza das relações existentes, e o subjetivismo pressupõe que a realidade é construída por meio de interações sociais e pessoais. Nesta pesquisa, adota-se a epistemologia subjetivista, em que o pesquisador e os envolvidos no processo trabalham juntos e corroboram para a criação de teorias para compreender o fenômeno.

Morgan (1980) define quatro paradigmas que presumem um conjunto de pressupostos teóricos com uma visão explícita ou implícita da realidade. São eles: funcionalista, interpretativista, humanista radical e o estruturalista radical. Esses paradigmas apresentam diferentes abordagens, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 – Paradigmas, metáforas e escolas de análise organizacional relacionadas.



Fonte: Morgan (1980).

Destaca-se que o interpretativismo foi o paradigma adotado nesta pesquisa. Desse modo, na perspectiva do interpretativismo, o mundo social não existe no sentido concreto, mas é resultado da experiência, de relações e interações subjetivas de cada indivíduo (MORGAN, 1980). Vergara e Caldas (2007, p. 224) salientam que, “para os interpretacionistas, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras” relacionando-se entre si, formando, assim, uma realidade social complexa e subjetiva.

Para desenvolver a pesquisa, o problema foi elaborado partindo de questões amplas para serem, então, delimitadas durante a pesquisa (STRAUSS; CORBIN, 2008). Esta pesquisa tem por finalidade desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul a partir da percepção dos principais envolvidos.

Entende-se que o fenômeno pesquisado consiste em um processo socialmente construído. Dessa forma, o paradigma interpretativista é adequado para o problema de pesquisa desta tese por possibilitar a visualização de ações e interações dos indivíduos, enxergando do ponto de vista de quem vive, baseado na história, em experiências e na comunicação partilhada (CRESWELL, 2014).

Um método que contempla a pesquisa interpretativista é a *Grounded Theory*, que busca compreender a realidade existente a partir dos dados ofertados pelos participantes do processo (BRANDÃO, 2017). Os métodos científicos correspondem a um conjunto de passos organizados para legitimar o conhecimento científico. Tais passos sofrem alterações e modificações ao longo do tempo para aumentar a confiabilidade e atender as diferentes necessidades de pesquisa (REZENDE, 2017).

Corbin e Strauss (2015) defendem que a descoberta é o alvo da ciência desde o início da Renascença, mas a maneira como essas descobertas são feitas varia de acordo com a natureza dos materiais estudados e a época do estudo.

No processo de evolução da ciência, os diferentes métodos científicos, procuram respostas e lógica para algumas perguntas, e as respostas se baseiam em teorias. As teorias explicam os fenômenos, e “gerar teorias sobre fenômenos em vez de gerar apenas um conjunto de resultados é importante para o desenvolvimento de um campo de conhecimento” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 35).

3.2 O MÉTODO DA *GROUNDED THEORY*

A *Grounded Theory* é um método geral de análise comparativa que foi desenvolvido originalmente por dois sociólogos, Barney Glaser e Anselm Strauss, na década de 1960. Em 1967, foi publicada a primeira obra que discorre sobre o método, o livro *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, no qual os autores explicam os processos metodológicos e como fazer a *Grounded Theory* (GLASER, 1978, 1992; GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS, 1987). Os autores conceituam a *Grounded Theory*, ou teoria fundamentada em dados, como também é conhecida, como um método utilizado para o desenvolvimento de teoria fundamentada em dados sistematicamente coletados e analisados de forma contínua com a finalidade de construir uma teoria.

Glaser e Strauss construíram a primeira perspectiva da teoria fundamentada em dados. Entretanto, os autores apresentaram diferenças sobre alguns pontos relacionados ao método e, diante dessa divergência, o método foi dividido em três principais abordagens: uma desenvolvida por Glaser, a outra por Strauss, que contou com a colaboração de Juliet Corbin, e a terceira representada por Kathy Charmaz (BANDEIRA DE MELLO, 2002). O Quadro 2 apresenta as principais abordagens do método.

Quadro 2 – Principais abordagens do método *Grounded Theory*.

Autor	Abordagem
GLASER (2004)	Clássica ou Glaseriana
STRAUSS; CORBIN (2008, 2015)	Straussiana
CHARMAZ (2009)	Construtivista

Fonte: Elaborado pela autora.

A abordagem utilizada em uma pesquisa é uma escolha do pesquisador e está ligada ao tipo de pesquisa proposto, sendo uma abordagem mais rígida ou mais aberta (TAROZZI, 2011). O Quadro 3 descreve características das principais abordagens do método.

Quadro 3 – Características das abordagens de *Grounded Theory*.

	Clássica ou Glaseriana	Straussiana	Construtivista
Pergunta de pesquisa	Não é uma afirmação que identifica o problema a ser estudado. É impossível defini-lo antes de ir a campo (inicia-se de modo aberto a partir de uma área de investigação).	É uma afirmação que identifica claramente o problema a ser estudado. Consente restringir e gerenciar a área de investigação.	Não existe. Os conceitos sensibilizantes (Blumer), interesses pessoais e disciplinares, iniciam a pesquisa.
Tipos de dados	Tudo são dados	Indiferente sobre todas as observações.	Entrevistas semiestruturadas e análise textual. Construção conjunta de dados.
Categorias	Emerge quase magicamente e é intuída improvisadamente no início ou no fim de uma pesquisa.	Fazê-la emergir requer fortes manipulações de dados. Não existe uma única categoria principal.	Existe uma categoria principal prevalecte.
Tipos de codificação	Substantiva teórica.	Aberta, axial e seletiva.	Inicial, focalizada, axial e teórica.

Fonte: Tarozzi, 2011, p. 56.

A principal diferença entre as abordagens apresentadas consiste na aproximação do pesquisador, com seu referencial teórico, no momento da teorização (CORREA; GOSLING, 2020). A primeira abordagem, desenvolvida por Glaser e Strauss (1967), marca a origem do método e determina que o pesquisador não deve apropriar-se de conceitos teóricos preexistentes na construção de sua teoria fundamentada, sendo, assim, mais objetivo e não se deixando influenciar pela literatura.

A segunda abordagem, de Strauss e Corbin (2008), estabelece que o pesquisador não desenvolve a teorização fundamentada longe da sua literatura profissional e acadêmica, ou seja, as buscas servem como argumento para aumentar o desenvolvimento da teoria e não restringir. A terceira e última abordagem, de Charmaz (2009), reflete sobre a presença da fundamentação teórica na formação do pesquisador e apresenta uma base filosófica, construtivista, pela qual o uso da literatura deve acontecer em todas as etapas da pesquisa a fim de se construir a teoria.

Nesta pesquisa, a abordagem utilizada será a Straussiana de Corbin e Strauss (2015), denominada de subjetivista por permitir o uso da literatura. Considera-se, na abordagem Straussiana, que o pesquisador carrega um ou algum conhecimento da literatura, adquirido ao longo das experiências acadêmicas ou profissionais, além de ser

uma abordagem que também apresenta uma postura interpretativista. Considerando a subjetividade humana na construção da realidade social, seus pressupostos reconhecem a intervenção do sujeito, com ênfase em técnicas e procedimentos para minimizar tal intervenção, de forma que o conhecimento adquirido sobre o tema ou as vivências relacionadas à pesquisa não comprometam o processo.

A *Grounded Theory* é um método de pesquisa que está sendo utilizado cada vez mais, pois a ideia de gerar e construir uma nova teoria a partir de dados entou entre os cientistas sociais (BIRKS; MILLS, 2015). Para construir teorias, é importante estar atento a dois aspectos, a comparação constante e a amostragem teórica. Enquanto a comparação perpassa a fundamentação, a coleta de dados e a análise para construir a teoria, a amostragem permite a coleta dos dados, sua codificação e análise para compreender o fenômeno (PINTO; SANTOS, 2012).

A comparação dos dados resulta em códigos e categorias. Segundo Glaser e Strauss (1967), os elementos essenciais da teoria são as categorias conceituais. Corbin e Strauss (2015) sugerem algumas etapas para o processo de codificação: codificação aberta, axial e de integração ou aberta, axial e seletiva (STRAUSS; CORBIN, 2008; CORBIN; STRAUSS, 2015).

Para os autores, a codificação aberta ocorre com a identificação dos conceitos, e esse processo analítico permite a identificação de propriedades e dimensões nos dados coletados. Na codificação axial, ocorre a criação de categorias e subcategorias. Na visão dos criadores, essa etapa responde questões sobre o fenômeno, como, por exemplo, quando, onde, por que, quem, como e com quais consequências, dando, assim, um maior poder explanatório ao conceito (CORBIN; STRAUSS, 2015). Esse processo explica o fenômeno e identifica as ações e interações relacionadas a ele. Após essa construção, a codificação de integração vincula as categorias e refina a teoria. A integração de categorias forma um esquema teórico maior.

Assim, uma das principais características da *Grounded Theory*, segundo Tarozzi (2011), corresponde à exploração de processos, à amostragem teórica, à simultaneidade entre coletar e analisar os dados coletados, à constante comparação durante todos os níveis de análise, à codificação por meio dos dados, à elaboração de conceito e à produção de memorandos.

Na exploração de processos, Tarozzi (2011, p. 9) salienta que a *Grounded Theory* está apta à “exploração de processos subjacentes aos fenômenos e de suas dinâmicas percebidas em seus respectivos contextos, desta forma faz emergir os

processos sociais e psicológicos de base que se apresentam implicitamente aos fenômenos indagados”. Corbin e Strauss (2015) tratam tal característica como uma possibilidade de examinar ações e comportamentos relacionados por diversos ângulos, construindo explicações abrangentes com a descoberta de significados subjacentes à ação.

A amostragem teórica representa a escolha intencional de observações ou sujeitos que participarão da pesquisa a fim de desenvolver uma teoria substantiva, o que não delimita o perfil ou a quantidade de pessoas que irão compor a amostra (CORBIN; STRAUSS, 2015). A simultaneidade entre coletar e analisar os dados coletados ocorre por meio de uma reflexão analítica e crítica. A constante comparação durante todos os níveis de análise consiste na verificação e no confronto dos dados entre si, possibilitando o progresso da compreensão conceitual dos fenômenos que estão sendo estudados.

A codificação por meio dos dados permite o enraizamento da conceituação dos dados empíricos, sendo necessário realizá-la de forma gradual e progressiva para construir a teoria substantiva (TAROZZI, 2011; CORBIN; STRAUSS, 2015). Quanto à elaboração de conceitos, vale destacar que a teoria fundamentada em dados busca a construção de uma teoria baseando-se em conceitos, explicando o motivo pelo qual os eventos acontecem, e não representa meramente uma descrição da ação ou do evento (CORBIN; STRAUSS, 2015; CRESWELL, 2014; STRAUSS; CORBIN, 2008).

No que se refere à produção de memorandos, essa etapa consiste nas anotações elaboradas no decorrer da pesquisa, como mapas conceituais que auxiliam na constante comparação entre as categorias identificadas. Os memorandos são relevantes por registrar o diálogo e a interpretação do pesquisador de forma que os conceitos se relacionem e possam ser verificados a qualquer momento no decurso da pesquisa (CORBIN; STRAUSS, 2015).

3.3 CONSTRUÇÃO DE UMA TEORIA

O método aqui adotado é oportuno quando o pesquisador deseja compreender sobre como os indivíduos interpretam a realidade. As raízes da *Grounded Theory* estão ligadas ao interacionismo simbólico, no qual a teoria nasce de dados coletados, analisados e refinados (CORBIN; STRAUSS, 2015; CRESWELL, 2014; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Strauss e Corbin (2008, p. 25) declaram que a *Grounded Theory* é “derivada de dados [...] neste método, a coleta de dados, análise e eventual teoria mantêm uma relação próxima entre si”. Os autores ainda destacam que “um pesquisador não começa um projeto com uma teoria preconcebida em mente [...] ao contrário, o pesquisador começa com uma área de estudo e permite que a teoria surja a partir dos dados”.

Tarozzi (2011, p. 29) reforça que a teoria deve estar em conformidade com os dados, “significa que não se deve forçar os dados para conformarem-se com a uma teoria preexistente, nem escolher seletivamente somente aquelas que a esta corresponderem”. Nesse caso, a teoria emerge a partir dos dados, tendo uma forte base empírica e não apenas base acadêmica.

Na visão de Strauss e Corbin (2008), a teoria consiste em um conjunto de categorias desenvolvidas que são de forma sistemática inter-relacionadas para construir uma estrutura teórica, explicando, assim, alguns fenômenos relevantes. A teoria explica “por que” os eventos e/ou acontecimentos acontecem e possui uma estrutura abrangente (CORBIN; STRAUSS, 2015; CRESWELL, 2014; STRAUSS; CORBIN, 2008).

O método da *Grounded Theory* permite descobrir os significados que fundamentam uma ação para conhecer e identificar os aspectos racionais e não racionais do comportamento, demonstrando o que influencia as pessoas a lidarem e resolverem problemas por meio da interação (CORBIN; STRAUSS, 2015; CRESWELL, 2014; STRAUSS; CORBIN, 2008).

A teoria derivada do método é considerada substantiva, pois é específica para um grupo ou local. Mello e Cunha (2006, p. 248) descrevem que a teoria substantiva:

Possui um escopo restrito: não é uma teoria formal, no sentido positivista da teoria, mas uma teoria substantiva. Uma das diferenças entre a teoria formal e a substantiva é que, enquanto a primeira é mais geral e aplica-se a um aspecto maior de disciplinas e problemas, a segunda é específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva. Outra diferença: uma teoria substantiva explica uma realidade, tornada real pelos sujeitos, e não uma verdade absoluta.

Portanto, as teorias substantivas surgem “a partir dos termos que os próprios agentes sociais usam para interpretar e organizar o seu mundo” (PINTO; SANTOS, 2012, p. 420). Dessa forma, para criar a teoria, cabe ao pesquisador o questionamento “o que está acontecendo aqui?” para, a partir de tal indagação, perceber um conjunto de conceitos e, então, construir uma teoria substantiva (GLASER; STRAUSS, 1967). Para construir uma teoria é relevante entender o fenômeno que está sendo investigado. Desse

modo, cabe salientar que contextualmente o fenômeno apresenta condições ou fatores macro e micro que explicam as interações entre os indivíduos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Diante da compreensão sobre a construção de uma teoria e sua relevância no meio acadêmico e social, a próxima seção apresenta os procedimentos que nortearam as etapas de pré-campo, de campo e pós-campo da pesquisa para construir uma teoria substantiva.

3.4 PROCEDIMENTO PRÉ-CAMPO, CAMPO E PÓS-CAMPO

Os procedimentos pré-campo iniciaram em 2021 com o ingresso no programa de pós-graduação em Agronegócios. A etapa pré-campo contemplou as atividades acadêmicas e disciplinas cursadas no programa de pós-graduação, nessa fase iniciou-se a participação no grupo de pesquisa Organizações, Pessoas e Ambiente, com encontros mensais para discussão dos temas relacionados ao agronegócio. Essa experiência proporcionou a escolha o tema a ser pesquisado, instigando a pesquisadora a formular a questão de pesquisa.

Foi nessa fase também que se optou pelo método da *Grounded Theory*, a escolha ocorreu pelo poder de explicação que o método possui, ofertando uma teoria substantiva (ou formal) do fenômeno, possibilitando também compreender a área de estudo em maior profundidade considerando a perspectiva dos informantes. Neste momento, a pesquisadora iniciou a participação no grupo de pesquisa *Grounded Theory*, com encontros mensais para discutir o método e procedimentos metodológicos. Outra atividade realizada nessa fase foi a revisão integrativa da literatura apresentada na seção 2.4, que contribuiu para conhecer e comprovar o ineditismo e originalidade da pesquisa, e também situar a pesquisadora sobre o que foi produzido sobre o tema.

Na fase pré-campo foi definido os instrumentos e fontes de dados e houve contato com a associação e a Fundação de Turismo do estado. Com o projeto estruturado, foi elaborado o Termo de consentimento e livre esclarecimento – TCLE e em seguida, foi realizada a submissão do trabalho ao Comitê de Ética (que será apresentado com detalhes na seção 3.6 – informantes e fontes de dados).

O procedimento de campo iniciou com a pesquisa exploratória para conhecer a realidade das regiões turísticas e estabelecer contato com os envolvidos. Com a aprovação do projeto de tese no Comitê de Ética e com as devidas autorizações das organizações envolvidas na pesquisa, iniciou-se a coleta de dados com as entrevistas.

Na sequência, realizou-se a transcrição para conferência dos informantes (Apêndice B). A cada entrevista transcrita foram elaborados memorandos e diagramas utilizando-se das técnicas de codificação do método. Este processo se repetiu, mediante a amostragem teórica, até emergir dos dados uma teoria substantiva da trajetória da IGR.

Durante o processo de codificação ficou evidente as oscilações e as contradições presentes na narrativa dos informantes. Essas informações oriundas dos dados foram comparadas e analisadas em um movimento de “idas e vindas” que acontecem simultaneamente (STRAUSS; CORBIN, 2008). Com o avanço da pesquisa de campo, os diagramas proporcionavam esquemas teóricos mostrando a relação entre categorias, suas propriedades e dimensões. A cada nova análise, novas hipóteses foram elaboradas para representar o contexto estudado.

Salienta-se que nessa etapa ocorreu a banca de qualificação em dezembro de 2022, com apresentação de resultados preliminares que emergiram de seis entrevistas. Com a aprovação na banca de qualificação a coleta de dados percorreu até atingir a saturação teórica, totalizando nove entrevistas. Ao final deste processo, o esquema teórico foi delimitado, iniciando a etapa de avaliação e validação dos participantes e de pesquisadores que utilizam o método.

Por fim, a etapa pós-campo aconteceu com o retorno a literatura (seção 5.4) buscando situar a teoria proposta que emergiu dos dados com o contexto de estudos desenvolvidos. Utilizando de filtros e critérios de buscas (especificados no tópico de retorno a literatura), foram encontrados onze estudos que contribuiriam na análise final. Ao encerramento do processo foi possível disseminar os resultados no meio acadêmico e também nas organizações que atuam na área de estudo. Foi elaborado também o relatório final para envio ao Comitê de Ética.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena está localizada no estado de Mato Grosso do Sul -MS, região Centro-Oeste do Brasil. O estado possui uma área territorial de 357.147.995 km², com uma população estimada em 2.839.188 habitantes (IBGE, 2021). O estado é formado por 79 municípios, sendo 47 municípios regionalizados e listados no mapa do turismo. Sua localização é apresentada na Figura 10.

Para atender ao PRT o estado agrupou os municípios em regiões turísticas, de acordo com suas características e também aspectos geográficos, como mencionado

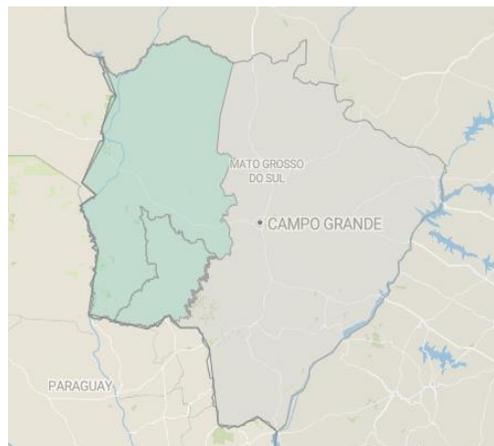
anteriormente. Foram elencadas oito regiões turísticas. As regiões Bonito Serra da Bodoquena e Pantanal foram integradas, formando apenas uma região turística, com 13 municípios: Aquidauana, Anastácio, Bela Vista, Bonito, Bodoquena, Caracol, Corumbá, Guia Lopes da Laguna, Jardim, Ladário, Miranda, Nioaque e Porto Murtinho (MAPA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO, 2022). O aglomerado de municípios pertencentes a IGR é apresentado na Figura 11.

Figura 10 – Localização estado e região



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 11 – Localização da IGR.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O estado de MS ganhou visibilidade por seu potencial turístico, retratado principalmente pelo segmento do ecoturismo, dada às características de suas riquezas naturais. A região possui um sistema hidrográfico com presença de rochas calcárias, o que proporciona para o turista um aspecto de águas cristalinas, além de atrativos relacionados a cachoeiras, abismos e grutas (GRECHI; LOBO; MARTINS, 2019). O Quadro 4 apresenta os atrativos mais conhecidos na IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. Destaca-se que nem todo atrativo é considerado produto turístico, pois depende de estabelecimento de preço e condições de preservação. É importante mencionar também que não há informação sistematizada do número total de atrativos e empreendimentos existentes na rota, possibilitando assim, pesquisas futuras no fenômeno estudado.

A IGR apresenta ações de preservação e conservação da natureza, pois seus atrativos possuem contato direto com a natureza (GRECHI; LOBO; MARTINS, 2019). Dentre eles, pode-se destacar as atividades de flutuação, geralmente praticadas no Rio Sucuri, Rio Formoso e Rio da Prata. Atividades relacionadas ao turismo rural também podem ser encontradas na região, porém, este segmento não é o predominante. Apesar

da existência de fazendas que oferecem a rotina pantaneira ao turista, este tipo de empreendimento ainda é pouco encontrado (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2022).

Os atrativos mais requisitados são atividades para pesca, que geralmente acontecem no Pantanal, nos municípios de Miranda e Corumbá e passeios nos balneários, localizados nos municípios de Bonito, Jardim, Aquidauana e Bodoquena (GRECHI, 2014). Bonito também apresenta passeios de visitação às grutas e contemplação.

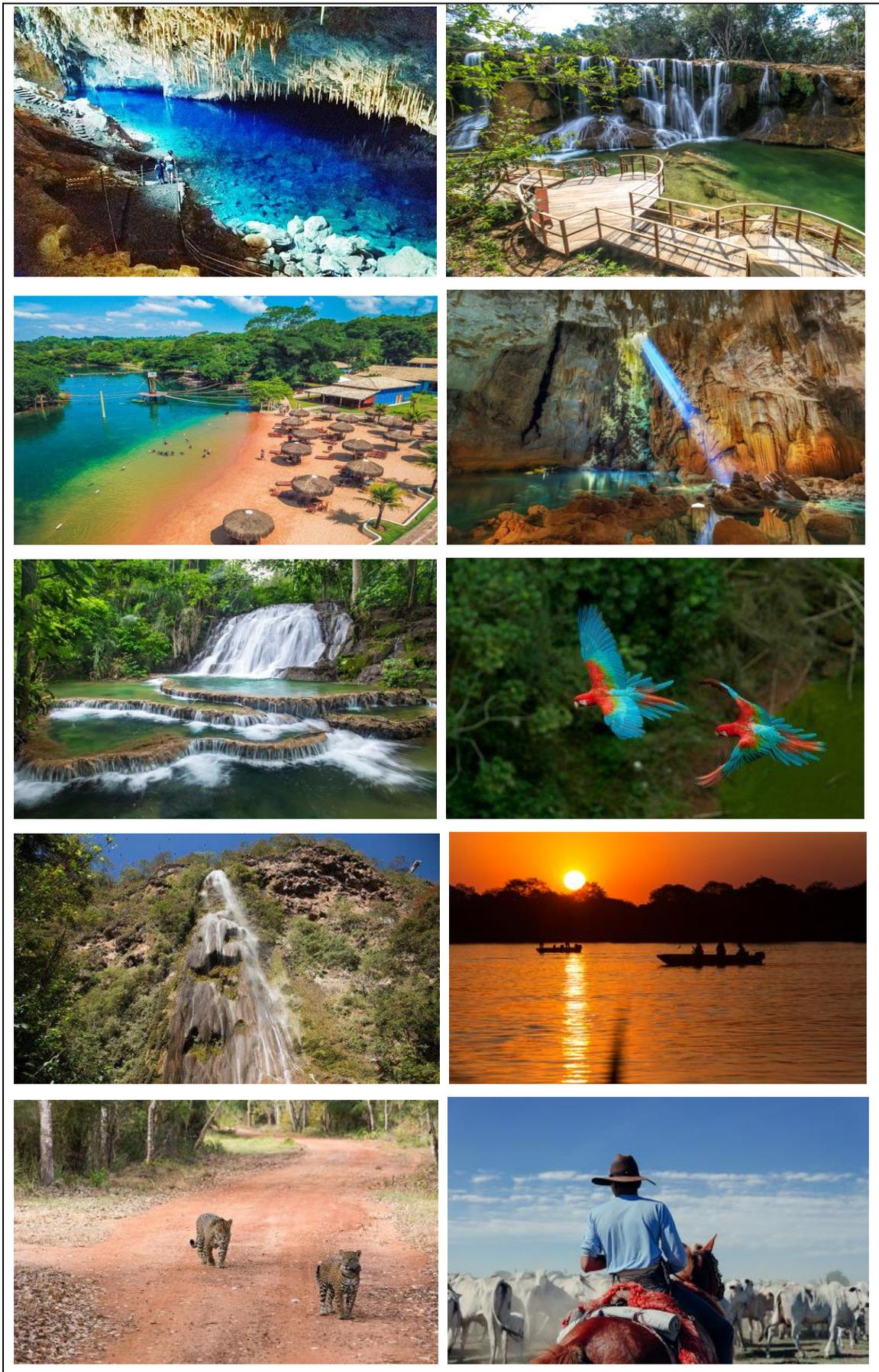
Existem na região alguns destinos indutores, como Bonito, Corumbá, Bodoquena, Miranda, Aquidauana e Jardim, que possuem dentre muitos atrativos o passeio conhecido como boca da onça, uma trilha que percorre muitas cachoeiras e uma visão esplendida da natureza (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2022). No entanto, os municípios menores que a IGR contempla, estão construindo seus produtos turísticos vinculados a cultura e também a aspectos históricos da região. Dos atrativos listados no Quadro 4, destaca-se a estrada Parque Pantanal⁵ que não é considerada mercadologicamente como um produto turístico, mas que possibilita acesso a muitas fazendas e pousadas, sendo muito procurada pelos turistas.

Quadro 4 – Atrativos turísticos da IGR

IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena		
<ul style="list-style-type: none"> • Buraco das Araras • Pantanal Safari • Cabanas Arborismo • Passeio de Barco • Buraco do Macaco • Birdwatching • Cavalgada • Estrada Parque Pantanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Arborismo • Boca da Onça • Gruta do Lago Azul • Estância Mimosa • Recanto Ecológico Rio da Prata • Chalanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Voos Panorâmicos • Rio Sucuri • Parque Ecológico Rio Formoso • Balneário • Abismo Anhumas • Pousadas Pantaneiras

continua

⁵ A estrada Parque Pantanal não é um produto turístico, que vincula a compra de ingresso, trata-se de uma estrada com acesso aberto para o turista. Esta estrada é considerada um atrativo turístico, conhecida por possibilitar a visão de alguns animais silvestres, era utilizada antigamente como via de acesso do município de Miranda ao município de Corumbá, atualmente ela fica disponível para acesso as fazendas e pousadas.



Fonte: Disponível em - <https://www.visitms.com.br/rota-pantanal-bonito/>

A região do Pantanal oferece destinos para a prática da pesca e pesca esportiva, além de passeios nas fazendas para os turistas que desejam conhecer o estilo de vida do homem pantaneiro, possibilitando também observar os animais selvagens. Nos passeios, o turista pode apreciar a gastronomia, fazer safári e praticar a cavalgada. Esses atrativos estão relacionados ao turismo rural, pois as fazendas possuem outra fonte de renda, geralmente a prática de agricultura, agropecuária ou piscicultura. O acesso para estas fazendas localizadas no Pantanal pode ocorrer pela estrada Parque, que apresenta as riquezas de sua fauna e flora para os turistas que escolhem este caminho (OBSERVATÓRIO DO TURISMO, 2022).

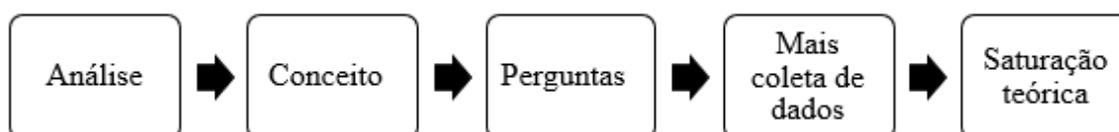
Para quem gosta de atividades mais radicais, alternativas atrativas podem ser encontradas na região de Bonito e Serra da Bodoquena, que oferecem mergulhos, rapel, trilhas, cavernas, cachoeiras e flutuação, passeios esses que são integrados no segmento do ecoturismo, turismo de aventura e turismo de contemplação.

3.6 INFORMANTES E FONTES DE DADOS

A amostragem teórica é um método de coleta de dados baseado em conceitos derivados de dados, cujo objetivo é coletar dados de lugares, pessoas e eventos que maximizarão as oportunidades de desenvolver conceitos em termos de suas propriedades e dimensões, descobrir variações e identificar relações entre eles (CORBIN; STRAUSS, 2015). A amostra teórica proporciona aos pesquisadores a busca e a descoberta de conceitos que são importantes para o problema de pesquisa, permitindo, assim, que os pesquisadores explorem os conceitos em profundidade.

Ao utilizar a amostragem teórica, o pesquisador coleta informações até o momento de atingir o nível de saturação de dados, ou seja, os dados foram coletados e analisados até o momento em que nenhuma categoria nova foi observada (CORBIN; STRAUSS, 2015). O nível de saturação corresponde à definição de categorias relacionadas às suas propriedades e dimensões, que serão integradas entre si e terão uma categoria central. A Figura 12 apresenta o processo para atingir a saturação teórica.

Figura 12 – Processo de saturação teórica.



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise levou a conceitos que geraram perguntas que, por sua vez, levaram à busca e a mais coleta de dados até chegar ao ponto de saturação, no qual as categorias principais foram desenvolvidas e integradas, gerando, então, a teoria substantiva.

A fim de atender a finalidade da pesquisa, os informantes foram os principais envolvidos no processo de formalização da IGR, os proprietários (donos de empreendimentos), o poder público, os gestores, os membros da IGR, as organizações que prestam assistência técnica e as organizações sem fins lucrativos. Esses envolvidos foram definidos em outro estudo que buscou conhecer o processo de interação e os recursos disponíveis em redes de colaboração (CHAGAS, 2018). Além disso, as diretrizes para formalizar uma IGR envolvem diversos atores que estão inter-relacionados e precisam desenvolver ações conjuntas. O MTur (2021) destaca alguns dos possíveis integrantes que possuem relação com a atividade turística regional:

- Gestores públicos do turismo municipal;
- Representantes da cadeia produtiva do turismo (grupos sociais, culturais);
- Representantes de segmentos da atividade turística, estadual ou municipal;
- Representantes das organizações não governamentais;
- Representantes das instituições voltadas ao desenvolvimento regional e a sociedade civil;
- Representantes dos órgãos ambientais, de transporte, de infraestrutura, de saúde e de segurança;
- Representantes do sistema S (exemplo: Senai, Sesi, Sebrae, Senar, entre outros); e
- Outras lideranças locais.

O critério para a seleção dos informantes consistiu no grau de envolvimento com a IGR, desta forma os turistas não foram incluídos na pesquisa, pois não possuem participação efetiva e direta na formalização da IGR, foram contatados apenas os envolvidos que participam do processo de formalização. O contato com os informantes ocorreu por e-mail e WhatsApp, com o envio do convite para participar da pesquisa, posteriormente houve a confirmação de horário e local para as entrevistas.

O contato foi possibilitado inicialmente pelos profissionais que atuam no curso de turismo da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS e pela Fundtur, posteriormente utilizou-se da técnica bola de neve, em que os participantes indicavam novos informantes para a realização da pesquisa, em alguns momentos para contemplar

uma diversificação dos envolvidos, a pesquisadora realizou buscas nas páginas web, localizando empreendimentos e organizações não governamentais.

Houve interesse em entrevistar os representantes residentes nos municípios que possuem atrativos consolidados e também com os representantes dos municípios que estão desenvolvendo e iniciando as atividades turísticas. Cabe ressaltar que, no decurso da pesquisa, houve desistência de alguns informantes que não compareceram no horário agendado e surgiram novos informantes, como representantes das ONGs, que foram entrevistados buscando atingir a saturação teórica.

A escolha da IGR ocorreu pelas especificidades e pela representatividade, pois contempla o bioma do Pantanal, único no mundo com a maior área inundável e que também integra os municípios de Bonito e Corumbá, sendo estas referências nacional e internacional nos atrativos de ecoturismo e turismo de pesca, respectivamente. Cabe destacar que quanto à amplitude, uma rota pode ser local, regional, nacional e também transfronteiriça (TIMOTHY; BOYD, 2015). Neste estudo, utilizou-se a escala regional, formato constituído no estado pela formalização das IGRs.

Foram realizadas nove entrevistas com poder público, Sebrae, responsáveis pelos empreendimentos rurais, organização não governamental e membros da IGR. O Quadro 5 apresenta a divisão dos informantes e número de participantes de cada grupo. Cabe destacar que o anonimato de todos os informantes foi mantido. A presente pesquisa tomou como base e adaptou o roteiro de entrevistas utilizado na tese de doutorado de Torres (2017), que buscou evidenciar a trajetória de um curso superior de tecnologia em design de produto no contexto de um instituto federal. Para melhor percepção, tornou-se necessária a divisão dos entrevistados em grupos e de acordo com a função ou papel exercido.

Quadro 5 - Divisão dos informantes.

	Informantes	Definições	Número de informantes
Grupo A	Poder público	Organizações vinculadas ao turismo, Sebrae, ONGs.	5
Grupo B	Proprietários/ Gestores/Responsáveis	Aqueles que detêm posse legal do imóvel/ Aqueles que atuam na gestão do negócio.	2
Grupo C	Presidentes de rotas	Aqueles que estão à frente das redes de cooperação, profissionais que atuam em rotas (IGR).	2

Fonte: Elaborado pela autora.

A divisão dos entrevistados em grupos possui a finalidade de capturar aspectos e experiências distintas dos participantes, a saber: a) identificação dos pontos relevantes do processo de formação e consolidação das IGRs que atuam em redes de colaboração; b) a visão dos envolvidos a respeito da trajetória da IGR; c) a importância da estrutura e o apoio governamental para a estruturação e formação da IGR; e d) como os participantes interpretam ou compreendem o processo de formalização.

Em relação às questões éticas, este projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados (CEP/UFGD) em 27 de julho de 2022, conforme Parecer Consubstanciado n. 5.548.391. Para realizar o estudo, foi solicitada autorização junto à associação responsável pela gestão da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena e aos informantes foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice C.

Antes de iniciar as entrevistas foi explicado aos informantes a finalidade da pesquisa e também apresentado o TCLE, mencionando que o roteiro de questões abertas abordava apenas relato de experiência. O intuito foi não provocar um comportamento invasivo ou com riscos para os informantes e a pesquisa atendeu aos critérios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei n. 13.709/2018), que estabelece e regula as atividades de tratamento de dados pessoais. Os dados da pesquisa foram utilizados apenas para fins científicos e acadêmicos. As entrevistas aconteceram no período de agosto a dezembro de 2022. O Quadro 6 apresenta os informantes de forma codificada para preservar o anonimato de suas identidades.

Quadro 6 – Informantes.

Participante	Gênero	Nível de escolaridade	Atuação	Município	Grupo	Formato da entrevista	Duração (em horas)
E1	Masculino	Graduação (Administração)	Gestor	Miranda	Grupo B	Presencial	1:53:02
E2	Masculino	Graduação (Turismo)	Poder público esfera municipal	Corumbá	Grupo A	Remoto	1:14:21
E3	Masculino	Pós-graduação (Turismo)	Poder público esfera estadual	Campo Grande/Bonito	Grupo A	Remoto	1:06:34
E4	Feminino	Pós-graduação (Turismo e Hotelaria)	Assessoria técnica	Bonito	Grupo C	Remoto	1:09:57
E5	Feminino	Graduação (Turismo)	Poder público esfera municipal	Jardim	Grupo A	Remoto	0:59:11
E6	Feminino	Graduação (Ciências Econômicas)	Assessoria técnica (Sebrae)	Campo Grande/Bonito	Grupo A	Remoto	0:51:48
E7	Masculino	Pós-graduação (Gestão)	Diretoria IGR	Bonito	Grupo C	Remoto	0:49:36
E8	Feminino	Graduação (Turismo)	Associação (ONGs)	Aquidauana	Grupo A	Remoto	1:05:17
E9	Feminino	Graduação (Turismo)	Proprietária	Bonito	Grupo B	Presencial	0:42:47

Fonte: Elaborado pela autora.

O contato com os envolvidos da IGR ocorreu duas vezes de forma presencial e sete vezes de forma remota (on-line) via Google Meet, conforme preferência do informante. Mediante a autorização do informante, a entrevista foi gravada em áudio e, posteriormente, transcrita com o auxílio do *software Transkriptor*. Os informantes possuem experiência no setor do turismo, atuam na área há mais de 10 anos, alguns presenciaram a primeira tentativa de formalização da IGR, enquanto fórum. Outros informantes participaram diretamente no processo de formalização das tentativas anteriores.

3.7 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e análise de dados foi estruturada de acordo com o método *Grounded Theory*. O método permite o surgimento de novas perguntas a qualquer momento durante a coleta de dados para esclarecer fatos novos gerados durante a entrevista.

Na coleta de dados, os tipos mais frequentes são: entrevistas e observações, porém, não são as únicas formas. É possível utilizar qualquer tipo de material escrito e ainda utilizar mais de um tipo na coleta conforme a necessidade e o andamento da

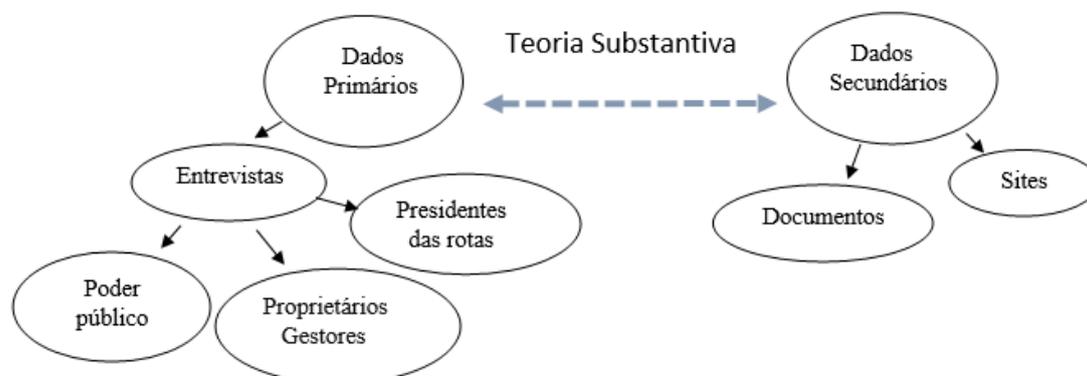
pesquisa (CORBIN; STRUSS, 2015). Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, nas quais alguns tópicos e questões são escolhidos para abordagem inicial, permitindo ao informante relatar ou descrever outros aspectos relacionados ao fenômeno que está sendo estudado e ao pesquisador (entrevistador) fazer novos questionamentos. A estrutura do roteiro de entrevista será apresentada nos apêndices D, E e F.

Foi realizado o pré-teste com as questões do roteiro de entrevista. As questões foram inicialmente discutidas na disciplina Seminário de Tese, com a participação de membros da banca, algumas questões foram ajustadas pois eram semelhantes. Após essa etapa, foi realizado pré-teste com um dos principais envolvidos da IGR, para verificar se as questões estavam claras e se eram de fácil entendimento. Em seguida, duas questões foram modificadas para melhor compreensão.

No decorrer da pesquisa alguns questionamentos foram considerados e algumas questões foram incluídas no roteiro para atender aspectos específicos, como por exemplo, o questionamento sobre sustentabilidade, buscando conhecer se existe algum movimento na IGR voltado para questões ambientais e sociais, assim como foi inserido novas questões, sendo esta prática permitida e orientada pelo método, foi realizado também o contato com os informantes sempre que necessário para melhor compreender algum fator ou aspecto relevante da região.

Além dos dados primários obtidas em campo por meio das entrevistas com os envolvidos, foram explorados dados secundários em documentos, relatórios e postagens oficiais. A Figura 13 apresenta o processo de coleta dos dados.

Figura 13 – Fonte de dados.



Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados secundários consistiram em documentos, relatórios e informações de *sites*, *blogs* ou outros meios disponibilizados aos envolvidos da IGR e à sociedade.

Quanto aos envolvidos são as informações presentes em atas, estatutos e/ou relatórios sobre a formalização e/ou estruturação da IGR. As informações destinadas à sociedade foram reportagens e postagens disponíveis em *blogs* sobre a IGR. Foi considerado reportagem e relatos sobre o encontro das IGRs promovido pela FUNDTUR/MS, decretos e portarias relacionados ao PRT e informações disponíveis em reuniões com os envolvidos. Estes documentos (Quadro 7) foram classificados em três grupos: Decretos e normas (D1), internos da IGR (D2) e conteúdo não-técnico (D3).

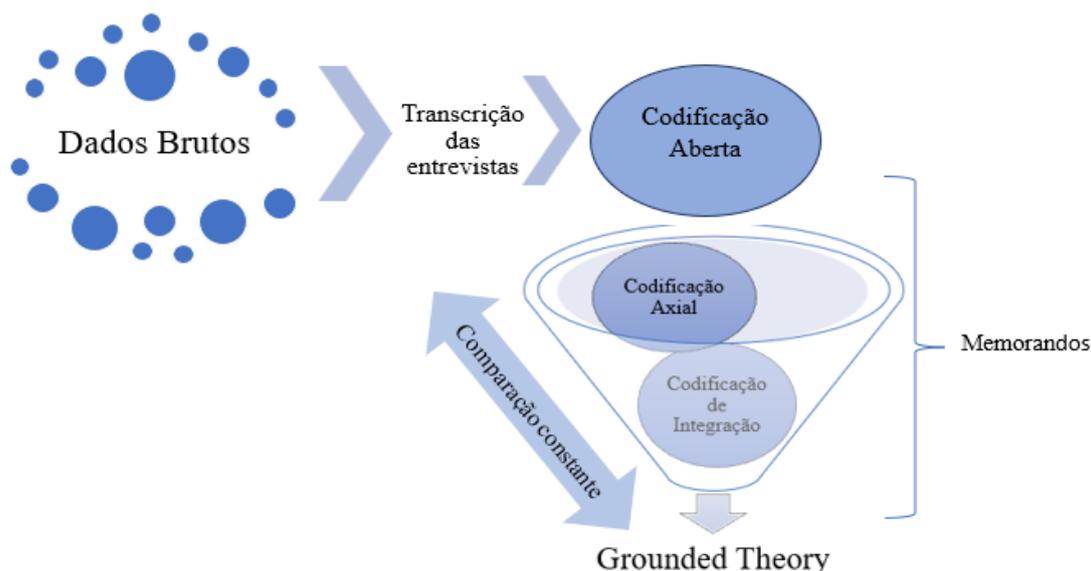
Quadro 7 – Fonte de dados secundários

Fonte de dados	Documentos	Documentos	Classificação
Secundários	Decretos e normas	Portaria MTUR nº 41, de 24 de novembro de 2021. Consolida e atualiza as normas sobre o PRT.	D1
		Lei nº 5.224, de 9 de julho de 2018. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Turismo do Estado de MS.	
		Decreto nº 15.813, de 24 de novembro de 2021. Dispõe sobre as diretrizes para a expedição de Certificado de Reconhecimento de IGR, no âmbito estadual.	
	Internos da IGR	Estatuto Social da IGR e Atas de assembleia.	D2
Conteúdo não-técnico	Material de <i>blog</i> e <i>sites</i> (disponível em https://igrrotapantanalbonito.blogspot.com)	D3	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A coleta de dados por meio de entrevistas ou análise de documentos, foi realizada utilizando o *software* ATLAS.ti como auxílio para realizar a codificação aberta, axial e de integração (Figura 14).

Figura 14 – Processo de codificação e análise dos dados.



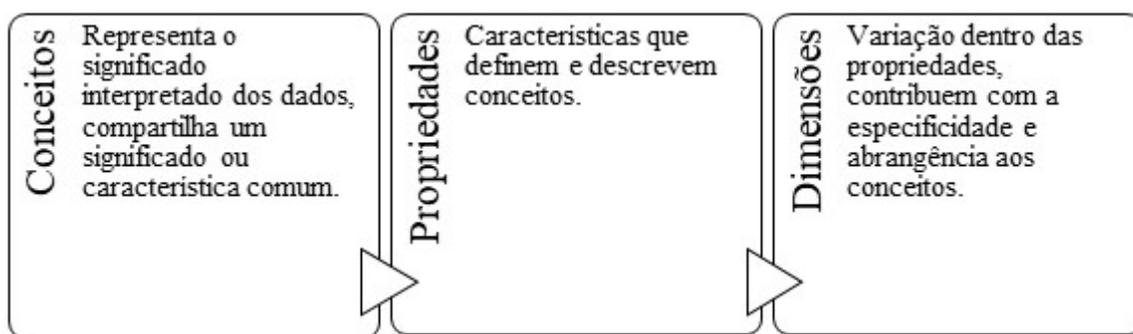
Fonte: Adaptado pela autora com base em Silva (2021).

Tanto a coleta como a análise dos dados aconteceram em um ciclo contínuo durante a pesquisa. Depois que os dados iniciais foram coletados e analisados pelo pesquisador, os conceitos oriundos da análise foram tratados como uma base para a coleta de dados subsequente (BRANDÃO, 2017; CORBIN; STRAUSS, 2015). Assim, a cada nova coleta de dados, foi realizada a análise a partir das codificações estabelecidas no método para conhecer as categorias e verificar a saturação teórica dos dados. Sempre que necessário, o processo de coleta e análise foi repetido.

No momento da análise de dados, independentemente do tipo utilizado na pesquisa, ocorreu um inter-relacionamento entre coleta e análise dos dados devido às comparações constantes, agrupando os dados por semelhanças e diferenças (REZENDE, 2017). Os dados que apresentaram semelhanças, mas não uma repetição da ação, formaram as categorias, e com base nessas categorias foram estabelecidas as propriedades e as dimensões (CORBIN; STRAUSS, 2015). Diferentes categorias formaram uma categoria principal que descreveu e identificou o fenômeno. Dessa forma, a união da categoria principal ou central e das demais categorias desenvolveu a teoria (SANTOS, 2012; REZENDE, 2017).

As propriedades são consideradas conceitos que representam especificidades e que não se repetem; as dimensões evidenciam o quanto uma propriedade pode variar contribuindo em densidade para a construção da teoria (CORBIN; STRAUSS, 2015). A Figura 15 apresenta a definição dos conceitos (categorias), propriedades e dimensões.

Figura 15 – Conceitos, propriedades e dimensões.



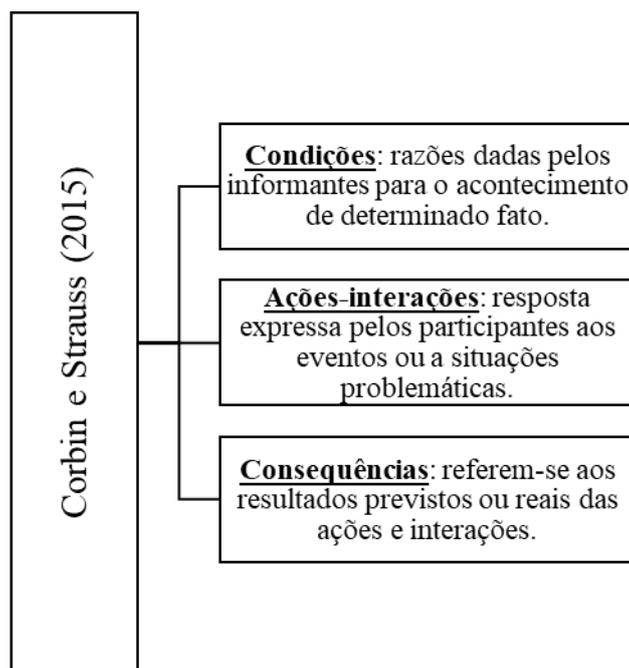
Fonte: Strauss e Corbin (2015).

No momento de análise das entrevistas e de outros documentos foram utilizadas as codificações aberta, axial e de integração (STRAUSS; CORBIN, 2015). A codificação aberta tem por finalidade fixar e interpretar informações linha-a-linha nos dados coletados e conceituar palavras que transmitem ação, buscando responder: o que é o evento? O que representa?. Esta análise permite identificar códigos, propriedades e dimensões.

Os dados foram organizados de acordo com suas características, no primeiro momento, analisou-se os dados secundários, em seguida os dados primários. O processo de organização e análise de dados foi realizado com o auxílio do *software* ATLAS.ti. Optou-se por não utilizar a codificação automática, para preservar o contato direto do pesquisador com os dados no processo de análise. Documentos como Decretos e Normas Legais, foram analisados para conhecer quais as exigências listadas no processo de formalização de uma IGR.

A etapa seguinte da análise consiste na codificação axial, que configura o movimento indutivo-dedutivo, buscando responder o por quê? De que forma o evento acontece? Onde? Quando? e Como?. Nesta etapa emergem as categorias para explicar o fenômeno. A codificação ocorre através do modelo paradigmático (Figura 16) que apresenta 3 componentes, conhecido como “3Cs” que são baseados nas condições, ações e interações, e consequências.

Figura 16 – Modelo pragmático da abordagem *straussiana*.



Fonte: Elaborado pela autora, com base Corbin e Strauss (2015).

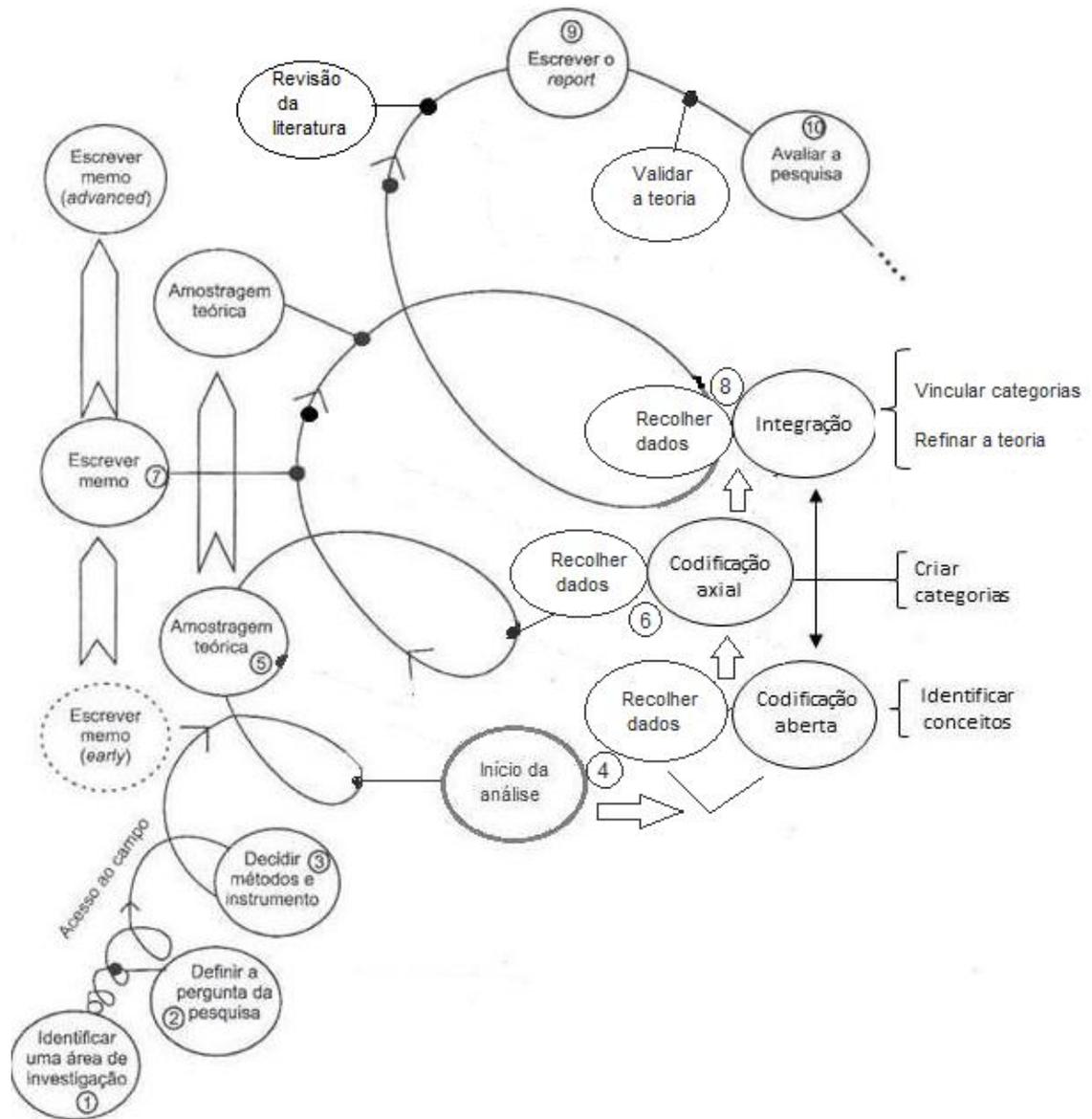
Houve o agrupamento de códigos e as categorias emergiram dos dados, bem como suas propriedades e dimensões. A codificação de integração, através das interpretações e relações existentes entre as categorias da pesquisa, contribuiu para o processo de integração e refinamento da teoria, sendo fundamental identificar a categoria central.

Utilizando-se das técnicas de codificação, foi possível identificar 324 citações e a criação de 64 códigos independentes, e ao mesmo tempo, foram redigidos os memorandos e realizados os diagramas para facilitar o entendimento do conteúdo, compreender o processo e classificar as categorias. A análise foi realizada mediante a construção de memorandos descritivo e conceitual, que auxiliam na construção da teoria.

Criar memorandos e construir diagramas são atividades presentes na etapa de análise e coleta de dados (REZENDE, 2017). Os memorandos armazenam as observações e os pontos relevantes identificados no processo de construção da teoria, também equivalem aos registros de análise (STRAUSS; CORBIN, 2015) e são “espaços de análise nos quais se presta conta das articulações-chave da pesquisa, das passagens críticas, das perguntas que se fazem aos dados e às categorias” (TAROZZI, 2011, p. 76).

Os diagramas são os conceitos identificados e as conexões relacionadas, possibilitando uma visão geral do contexto para formar a teoria. Mostrando a complexidade da pesquisa, “o próprio ato de fazer o diagrama final integrador vai ajudar o analista a finalizar as relações e a descobrir falhas na lógica” (STRAUSS; CORBIN, 2008, 2015). A Figura 17 ilustra as etapas de coleta e análise dos dados representada como desenho da pesquisa.

Figura 17 – Desenho do processo da pesquisa utilizando fundamentos da *Grounded Theory*.



Fonte: Tarozzi (2011, p. 60), revisado e adaptado com base em Corbin e Strauss (2015).

No processo de análise de dados, além da comparação constante é realizada a validação da teoria substantiva (STRAUSS; CORBIN, 2008, 2015). Por se tratar de uma pesquisa qualitativa que adota o método *Grounded Theory*, a validação dos resultados

não pode ser confundida com as validações adotadas nas pesquisas quantitativas (STRAUSS; CORBIN, 2008, 2015). A etapa de validação será apresentada no tópico a seguir.

3.8 VALIDAÇÃO E AVALIAÇÃO DA TEORIA

Uma teoria é construída a partir dos dados, representa uma versão abstrata dos dados brutos que explica um contexto ou um fenômeno (CORBIN; STRAUSS, 2015). Desta forma, após a análise dos dados e da identificação da saturação teórica é necessário realizar a validação da teoria construída, apresentada nesta pesquisa como teoria substantiva, por representar um contexto específico, sem generalização.

Para validar a teoria, é necessário verificar a interpretação dos dados colhidos pelo pesquisador para entender se todos os pontos foram listados e se nenhum aspecto deixou de ser identificado no esquema teórico construído. Embora tenha surgido a partir dos dados no momento da integração, a teoria representa uma interpretação abstrata dos dados brutos (STRAUSS; CORBIN, 2008; CORBIN; STRAUSS, 2015).

As formas de validação para o método da *Grounded Theory* consistem em: a) retornar ao diagrama com os dados brutos e comparar o esquema teórico, as informações produzidas considerando o processo de amostragem, pois “a validação é construída em cada passo da análise e da amostragem” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 204-205); b) apresentar a interpretação do pesquisador sobre os dados analisados para os informantes da pesquisa para que avaliem as informações e identifiquem suas percepções nos resultados, é importante que o informante reconheça sua fala e veja sentido na teoria construída; e (c) validar através da análise de outros pesquisadores que utilizam o método (STRAUSS; CORBIN, 2008; CORBIN; STRAUSS, 2015).

Desta forma, foi encaminhado para os informantes um termo de validação (Apêndice G) com esquema teórico e a teoria, solicitando uma avaliação dos resultados através de comentários, considerações e observações sobre o trabalho realizado, verificando se a análise estava condizente com a realidade vivenciada. O retorno dos informantes demonstrou que a teoria fazia sentido para o fenômeno.

Do total de nove informantes, três retornaram confirmando as informações e validando a teoria, dois informantes fizeram considerações sobre as palavras abordadas, enfatizando o uso de uma linguagem mais direta e real, mesmo diante das observações estabelecidas, reforçaram que os resultados faziam sentido a realidade. Quatro informantes não retornaram a validação.

É importante ressaltar que além da validação via informante, foi realizado a cada etapa de análise a comparação constante com os dados obtidos, buscando elaborar diagramas e memorandos para justificar as ações e validar os dados. Além desta forma, buscou-se também apresentar os resultados para pesquisadores que trabalham e pesquisam a *Grounded Theory* para verificar as etapas, procedimentos realizados e os resultados obtidos. A validação com os pesquisadores aconteceu em fevereiro de 2023 com o esquema teórico pronto, no entanto, durante o segundo semestre de 2022, a cada nova análise realizada, houve a apresentação e validação no grupo de pesquisa da *Grounded Theory*.

3.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Para melhor compreender o método e as etapas de coleta e análise dos dados desta pesquisa, apresenta-se a matriz de amarração (Quadro 8), que consiste em uma visão sistêmica do estudo, pois elucida o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, as questões do roteiro de entrevista e as técnicas de coleta e análise de dados (MAZZON, 1981). Destaca-se que foram elaborados diferentes roteiros de questões para os grupos de informantes, sendo que o roteiro destinado ao grupo A, composto pelo poder público, apresentou mais questões abertas do que o roteiro destinado ao grupo B e C. A principal diferença consiste em perguntas sobre recursos econômicos ofertados à IGR. Os roteiros utilizados para o grupo B e C foram iguais, contendo as mesmas questões. Na matriz de amarração, apresenta-se o roteiro do grupo A.

Quadro 8 – Matriz de amarração da pesquisa

Questão de pesquisa	Objetivo geral	Objetivo específico	Roteiro de entrevistas	Técnica de coleta e análise
<p>Como pode ser explicada a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul, na perspectiva dos atores envolvidos?</p>	<p>Desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória da</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena desde sua constituição e seu funcionamento no estado de Mato Grosso do Sul, a partir da percepção dos envolvidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conte-me sobre seu envolvimento com a rota turística. Como iniciou o processo de constituição da rota? 2. Conte-me sobre a necessidade de criar a rota. Conte-me sobre a participação dos envolvidos neste processo. 3. Conte-me sobre sua atribuição/papel/função/experiência na rota. 4. Conte-me sobre os fatores facilitadores e limitantes no momento de concepção da rota. 5. Conte-me sobre as demandas da rota turística e de que forma a estrutura contribuiu para o desenvolvimento local e regional? 6. Fale-me sobre sua participação/contribuição na rota. Desde o momento de concepção, implantação e funcionamento. 7. Fale sobre sua percepção e sensação de estar envolvido e participando da rota turística. 8. Comente sobre os recursos destinados ou necessários para a concepção da rota. 9. Conte-me sobre as mudanças positivas e negativas que aconteceram desde a constituição/formalização da rota. 10. Fale-me sobre o processo de formalização da rota, reuniões, decisões. Qual sua percepção? Mudaria algo? Poderia acrescentar alguma ação para melhorar a estrutura e funcionamento da rota? 11. Conte-me em termo de estrutura, seja organizacional, recursos humanos o que mudou desde a formalização. Na sua percepção são mudanças significativas positivas ou negativas? 12. Considerando o tempo de existência da rota, fale-me sobre sua expectativa para os próximos anos. Quais mudanças você aplicaria na rota. 13. Conte-me sobre os pontos fortes e fracos da rota, que percebe desde que se envolveu na rota. 14. Fale-me sobre o processo de governança da rota no estado do MS. 	<p><u>Dados primários:</u> Entrevistas semiestruturadas (Poder público, proprietários, gestores e presidente da rota)</p> <p><u>Dados secundários:</u> Relatórios e informações disponíveis em <i>sites</i> e <i>blogs</i>.</p>
	<p>trajetória da Instância de Governança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o processo e as categorias de interações presentes na trajetória desde sua concepção. 		<p>Método <i>Grounded Theory</i> (codificação aberta, axial e de integração)</p>
	<p>Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar uma teoria substantiva, com base na descrição e no ordenamento conceitual, da trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. • Apresentar uma análise crítica apoiada nos dados empíricos e na literatura selecionada. 		<p>Retorno à literatura.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mazzon (1981).

**PARTE III –
RESULTADOS E DISCUSSÃO**

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo descreve a trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena a partir da percepção dos envolvidos que atuam no processo de constituição e formalização da referida rota, e as informações aqui apresentadas são oriundas da etapa exploratória da pesquisa. Na sequência, são apresentadas as discussões e percepções dos principais envolvidos, as categorias identificadas e a teoria substantiva com o esquema teórico, hipótese fundamental, proposições, retorno à literatura e análise crítica.

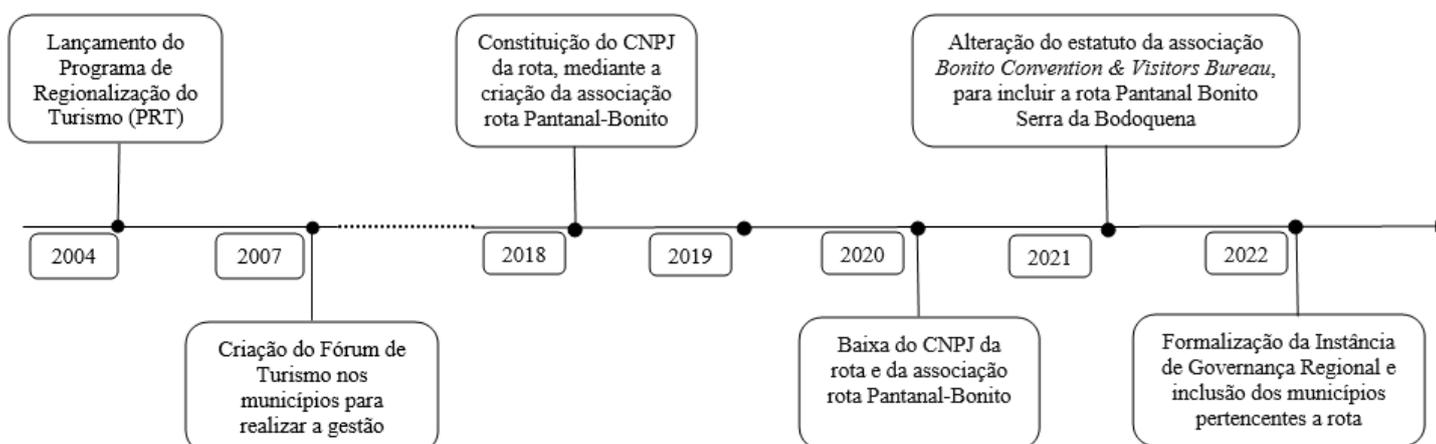
4.1 IGR ROTA PANTANAL BONITO SERRA DA BODOQUENA: DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA A PARTIR DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Este tópico busca atender ao primeiro objetivo específico desta tese, que consiste em descrever a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena desde sua concepção no estado de Mato Grosso do Sul, a partir da percepção dos principais envolvidos. Para apresentar esta percepção dos envolvidos, foi realizada uma pesquisa exploratória, a fim de conhecer a rota, os atrativos, os empreendimentos e as organizações envolvidas no processo de constituição e formalização. Essa etapa aconteceu entre os meses de maio e agosto de 2022, com visitas e conversas com os envolvidos. Em seguida foi realizada análise nos documentos de fontes secundárias.

As informações analisadas possuem como fonte o estatuto social da associação responsável pela gestão da IGR, com o propósito de verificar o processo de constituição da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. Em seguida foi realizada a leitura das atas de reunião e dos documentos relacionados à legislação, decretos e cartilhas. Foram realizadas, também, leituras em materiais não-técnicos, como *blogs* e *sites* com informações da IGR e houve participação da pesquisadora nas reuniões com todos os envolvidos da IGR.

Para atender ao Programa de Regionalização previsto pelo Ministério do Turismo como parte de uma política pública nacional, em 2018, foi constituída a IGR da Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. A Figura 18 apresenta os eventos de constituição e transição no processo de formalização da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena.

Figura 18 – Eventos no processo de constituição da IGR.



Fonte: Elaborado pela autora.

Há relatos de que o processo de formalização iniciou antes de 2018. O recorte temporal representa o início do PRT e a experiência vivida pelos informantes. Desta forma neste estudo são consideradas as informações de dados primários e secundários. Mesmo diante da ausência de documentos que comprove tentativas de formalização antes de 2018, foi possível identificar nas entrevistas que em 2007 houve uma tentativa a partir da criação de fórum, uma forma de fazer a gestão em cada região turística.

Este formato de fórum apresentava o poder público como detentor da tomada de decisão, sem participação efetiva do setor privado e da sociedade civil organizada. Esta estrutura permaneceu ativa por um período, mas como não atendia aos preceitos estabelecidos pelo PRT, não houve sucesso.

No que tange ao processo de concepção, a IGR precisa ser constituída legalmente como organização sem fins lucrativos, atendendo todos os requisitos exigidos pelo PRT.

As IGRs serão formalizadas de acordo com a orientação do Programa de Regionalização do Turismo do Ministério do Turismo e do Sistema Estadual de Turismo (Documento D1, 2:2).

A IGR precisa ter registro formalmente no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), como entidade de natureza jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por finalidade o planejamento, apoio à comercialização, promoção, capacitação, realização de eventos, desenvolvimento responsável do turismo, e outras atribuições que surgirem dentro do PRT (Documento D2, 2:4).

Em 2018, a concepção da IGR ocorreu através da criação de uma associação, formando uma diretoria. Os gestores dos municípios pertencentes as rotas turísticas não se sentiram motivados para compor a IGR e, diante da ausência de recursos, a proposta da Instância de Governança Regional não realizou ações e o projeto não teve continuidade.

Destaca-se que no momento, a tentativa ocorreu para as duas regiões turísticas, ou seja, houve a tentativa de formalizar a região Pantanal e a região Bonito Serra da Bodoquena, respeitando as regiões turísticas estabelecidas para o estado, conforme o Mapa de Regionalização do Turismo. Cada região tentou formalizar a IGR de forma separada, estabelecendo duas diretorias distintas.

As regiões turísticas apresentavam diversas associações, fundações e na constituição da IGR, em 2018, foi constituída uma associação com objetivo de formar a IGR no estado. De acordo com os dados, a falta de interação entre as associações, a ausência de recursos, aspectos relacionados a falta de liderança implicaram na estagnação da IGR, gerando a baixa do CNPJ constituído inicialmente como organização do terceiro setor.

A baixa do CNPJ da IGR aconteceu em 2020 e no ano seguinte houve outra tentativa de organizar os municípios das regiões turísticas e formalizar um novo CNPJ para IGR. Os envolvidos optaram por constituir uma nova estrutura, integrando as duas regiões turísticas e formalizando uma única IGR com propósito de atender aos interesses das duas regiões. No entanto, houve um planejamento para esta etapa de formalização e foi tomada a decisão de convidar uma associação já constituída para assumir a gestão da Instância de Governança, e não criar uma instituição do terceiro setor.

Em 2021, a Fundação do Turismo de Mato Grosso do Sul (FUNDTUR), convidou a associação *Bonito Convention & Visitors Bureau* (BCVB) para fazer a gestão da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. Há relatos de que outras associações também foram convidadas, mas não houve interesse em assumir a gestão da IGR. O BCVB foi constituído em 2005 como uma associação sem fins lucrativos, com propósito de promover eventos associativos e atrair turistas para a região, como também divulgar os atrativos em feiras e eventos.

O aceite da associação para gerenciar a IGR implicou na primeira alteração no estatuto social, incluindo em 2021, a Instância de Governança Regional Rota Pantanal

Bonito Serra da Bodoquena (razão social) com o objetivo de fomentar a cooperação e o apoio, entre poder público, iniciativa privada e o terceiro setor.

O aceite representa o envolvimento dos atores do *trade* turístico com vistas à proposição, análise e monitoramento de políticas públicas, projetos e planos relacionados ao turismo e ao seu desenvolvimento socioeconômico, visando atender a Política Nacional de Turismo do Ministério do Turismo através do Programa de Regionalização referenciado pelo mapa do turismo brasileiro (Documento D1, 1:3).

A gestão da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena, promovida pelo BCVB, apresenta as características indicadas no Quadro 9 para atender as metas estabelecidas e promover o turismo na região.

Quadro 9 – Princípios da IGR Rota Pantanal Bonito

Objetivos da IGR	
Missão/Visão	Organizar, fortalecer e promover os destinos da região turística Pantanal Bonito, tornando a experiência turística um instrumento de desenvolvimento sustentável para todos os envolvidos.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e inovação • Transparência e ética • Confiança • Cooperação • Integração público-privado • Conceitos de sustentabilidade • Orientação ao mercado
Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Prefeituras • Empresas de turismo • Associações públicas e privadas • Profissionais liberais • Governo Estadual • Governo Federal

Fonte: Elaborado pela autora, com base na estatuto da IGR (2022).

O BCVB atua na gestão da IGR e também atende a finalidade de promover eventos e feiras, desenvolvendo os atrativos turísticos. A associação continua exercendo seu propósito inicial, agregando a função de gestão da IGR. A deliberação da transferência da gestão da IGR para o BCVB ocorreu através de assembleia com os associados para devida aprovação, houve o convite para todos os municípios envolvidos na rota, para compor a IGR.

Este processo de interação com os municípios ocorre por meio da FUNDTUR, com a participação de um interlocutor regional para cada IGR constituída. O PRT existe e precisa ser aplicado, no entanto, os municípios não são obrigados a participar das

Instâncias de Governança, cabe a cada município aderir e ser membro atuante, porém, para constar no mapa do turismo, os municípios precisam participar da IGR.

Para participar da IGR é necessário que o município atenda a alguns requisitos, como por exemplo, criar um projeto de lei aderindo a IGR, para não sofrer alterações conforme a gestão do poder executivo no decorrer dos anos, realizar o pagamento de uma anuidade e estruturar o Conselho e a Secretaria de Turismo no município. Em julho de 2022, o BCVB apresentou um conselho formado por dois representantes de cada município, sendo um titular e um suplente e também formou a diretoria integrando agentes da iniciativa privada, os empresários, além de agentes do poder público, para juntos buscarem ações integradas. Tanto o conselho quanto a diretoria formada atuam para a IGR. O BCVB também possui a finalidade de promover eventos, para isso, existe outra diretoria. A associação possui estrutura para atender as duas finalidades.

No ano de 2022 foi estabelecido que o valor da anuidade seria o mesmo para todos os municípios. No entanto, a partir de 2023, a expectativa é de que o valor da anuidade seja estabelecido de acordo com o Programa de Classificação Turísticas dos municípios do estado. O Programa realizado pela FUNDTUR/MS busca fomentar o desenvolvimento da atividade turística em seus destinos, com a finalidade de induzir e monitorar o desenvolvimento da atividade turística nos municípios do estado, considerando a infraestrutura turística, a gestão pública, a governança, a sustentabilidade e o mercado. A classificação acontece a cada dois anos, e contribui para que os gestores públicos conheçam o estágio de desenvolvimento local e promovam iniciativas e decisões estratégicas para desenvolver o município.

O Programa contempla os 79 municípios do estado, classificando-os de acordo com o grau de desenvolvimento, e são consideradas as seguintes categorias: Semear, Nascer, Frutificar e Colher, em que os municípios que integram a categoria semear estão na fase inicial e os municípios classificados na categoria colher estão na fase avançada com melhor condições dos macros critérios mencionados. A classificação dos municípios é apresentada na Figura 19.

Figura 19 – Classificação dos municípios MS 2022



Fonte: Elaborado pela autora, com base Observatório do Turismo (2022).

* Os municípios destacados em negrito, integram a IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena

A classificação no Programa de Classificação Turísticas dos municípios do estado favorece o desenvolvimento da região e promove crescimento econômico, dada as características de cada municípios e o direcionamento de ações coletivas e estruturais para cada municipalidade. As informações obtidas em dezembro de 2022 demonstraram que poucos municípios aderiram a IGR. Corumbá, Bonito e Jardim iniciaram o processo de criação de lei municipal. Desse modo, a diretoria prorrogou o prazo de adesão.

4.1.1 Descrição da trajetória a partir da percepção dos principais envolvidos

Esta seção busca apresentar a compreensão e percepção dos envolvidos sobre o processo de formalização da IGR. A visão dos principais envolvidos, apresentada aqui, não se restringe apenas a última tentativa de formalização da IGR, mas contempla a trajetória de cada envolvido e sua percepção no processo.

O informante E1, gestor de um empreendimento, relata que não tem participado efetivamente do processo de formalização da IGR, no entanto, espera que os resultados sejam positivos e que resulte em maior fluxo de turistas.

É um projeto para juntar duas regiões, talvez ajude a divulgar melhor os destinos, não me aprofundei muito sobre o que é e como funciona (Entrevistado E1, 4:7).

Segundo o informante, as ações que envolvem o governo são complexas e demora muito para gerar resultados, há muitos interesses particulares abrangidos, e de acordo com seu relato, a movimentação dos atores agora está diferente. Na percepção do informante E2, integrante do poder público municipal, o processo ocorre pela demanda da esfera federal, e neste ponto, torna-se necessário formalizar a IGR.

Ela surgiu em dois mil e dezoito, porque a estrutura de uma IGR faz parte de uma política nacional, e tem a questão da roteirização que ajuda a fortalecer os roteiros integrados. O processo acontece para atender uma lei, norma, já é uma condição estabelecida, agora precisamos aprovar a adesão do município na câmara, o poder executivo municipal precisa elaborar o decreto e aí entrar para a fase de pagamento (Entrevistado E2, 12:3).

Houve um convite por parte da fundação para o *Convention* que é uma associação que trabalha na promoção de eventos para dar visibilidade aos destinos, e essa associação aceitou o desafio de fazer a gestão da IGR, que estava parada. A associação continua fazendo suas ações, captação de eventos, mas agora ela possui mais uma função, fazer a gestão da IGR. São funções diferentes, exercidas pela mesma associação (Entrevistado E2, 12:9).

O informante enfatiza a importância em integrar e ser membro ativo da IGR, e destaca que o município está realizando todas as etapas para efetivar a adesão. Na percepção do informante são muitos os benefícios para quem participa da IGR, principalmente, sobre trabalhar em conjunto e unir forças para ter recursos e promover ações.

É muito interessante participar da IGR porque a gente pode agregar também, não fazemos nada sozinho, isso é trabalhar em conjunto. É uma ação conjunta de marketing e de comercialização, onde cada município tem seu planejamento, tem as suas ações, porém, a gente tem uma força maior para captar recursos (Entrevistado E2, 12:5).

Para fazer dar certo, o estado está bem empenhado, existe uma estrutura forte para gerar resultados, bons resultados. Existe hoje, uma interlocutora na região para fazer comunicação com todos os municípios e também uma consultoria (Entrevistado E2, 12:6).

Para E3, agente do poder público estadual, o processo de formalização está relacionado a parceria e cooperação. Desde que iniciou o processo ou a tentativa de estabelecer uma IGR, esta última tentativa tem se apresentado mais estruturada.

Ambiente propício para o desenvolvimento de parcerias, desenvolvimento de arranjos produtivos, de roteiros integrados e para o fortalecimento regional (Entrevistado E3, 11:4).

O BCVB tinha um estatuto criado em dois mil e cinco, mas foi feita alteração para incluir a IGR no estatuto. Uma das primeiras etapas foi fazer uma assembleia e ver se os associados aprovariam essa nova função (Entrevistado E3, 11:2).

Os municípios para participar da IGR entram pagando uma adesão que vai para uma conta específica, e precisa de um projeto de lei municipal para participar da IGR, isso é importante, porque não muda a decisão se mudar de governo, é basicamente dar continuidade as ações (Entrevistado E3, 11:7).

Segundo o informante, houve muitas alterações em comparação às tentativas anteriores, principalmente no que tange ao planejamento das ações, existiram muitos problemas de liderança e comunicação. Para ele, as experiências anteriores foram essenciais para promover mudanças, quebra de paradigmas e assim, fazer com que a equipe, os atores pudessem aprender com seus erros e desenvolver novas formas de organizar e formalizar a IGR.

O E4, integrante de uma organização vinculada ao turismo que presta serviço de assessoria, percebe que a fase vivida atualmente é a mais crítica. É o momento de adesão dos municípios a IGR, e para que a IGR se fortaleça são necessário integrantes, membros ativos para compor e desenvolver as ações.

É um processo longo, colocar os municípios para dentro da rota, para colocar a IGR em pé, primeiro precisa de recurso e esse recurso inicial vem dos municípios, então, estamos num momento de adesão dos municípios (Entrevistado E4, 13:17).

Para o informante, é preciso recurso financeiro para atingir o sucesso da IGR, além disso, o processo de formalização foi contemplado, todos os aspectos legais para formar a IGR foram realizados, mas precisa inserir os participantes, sem membros ativos a IGR não funciona.

A IGR já está formalizada, ela já tem um CNPJ, uma diretoria formada, ela já existe. Como os municípios estão em fase de adesão,

estão fazendo as leis para aderir, então neste momento, a IGR já está formalizada, mas ainda não foi constituída, são etapas diferentes (Entrevistado E4, 13:26).

O informante demonstra satisfação com a postura dos envolvidos, e com as etapas realizadas até o momento. Nesta última tentativa houve mais abertura por parte dos atores para ouvir a proposta. Complementa que a maior diferença desta tentativa para as anteriores corresponde a mudança institucional, em que o poder público não atua como membro protagonista, oferecendo mais liberdade e espaço para o poder privado e para a sociedade civil organizada.

O informante E5, representante do poder público municipal, enfatiza que o processo de formalização deve acontecer para envolver todos os municípios, não se apoia apenas em uma organização com CNPJ ativo.

Ela tem que ser uma figura jurídica, mas além disso, desse rótulo, ela precisa ter uma abrangência de mais de um município (Entrevistado E5, 14:3).

Corroborando com essa percepção, o informante E6, membro de uma organização vinculada a gestão do turismo, relata que o novo formato prevê continuidade das ações e estabelece mais legalidade ao processo. O informante compara essa tentativa com as tentativas anteriores e indica que a mudança estabelecida gera confiança e legitimidade.

Está melhorando, antigamente era fórum, mas não tinha uma legalidade, então era muito difícil as ações acontecerem e ter continuidade (Entrevistado E6, 15:2).

O informante E7, coloca que nem todos os envolvidos estão preparados para a estrutura da IGR, porque a participação exige cooperação, compartilhamento de informações, ideias e precisa de uma postura baseada na liderança. Ele coloca que este processo é lento, e que devido as questões de individualidade e resistência de alguns atores sobre a intervenção de um profissional externo, pode demorar um pouco mais o processo de adesão.

As prefeituras estão aderindo, algumas não estão prontas, não estão abertas a diálogo, a comunicação, a intervenção de um profissional, de uma liderança, de uma pessoa mais experiente ou mais disposta a lutar (Entrevistado E7, 16:31).

Na percepção dos informantes E8, membro de uma organização não governamental, e do E9, responsável por um empreendimento, o processo de formalização está diferente, isso indica que o poder público não está a frente das decisões, podendo gerar bons resultados.

Está mudando, vejo que agora o poder público é mais coadjuvante do que protagonista, e isso é muito bom, não depender apenas do governo (Entrevistado E8, 20:23).

Complementa que um fator crítico para formar uma IGR está nos interesses, pois é preciso ter interesse em comum, e não trabalhar para o bem próprio. Neste sentido, o informante E9 complementa que há uma iniciativa forte, quando comparado com as tentativas anteriores, no entanto, embora exista reuniões para elaborar planejamento e explicar o processo de adesão, falta explanar sobre o papel da IGR.

Está tendo mais reuniões, estão procurando falar mais sobre isso, envolver mais a gente no processo, mas vejo que ainda tem um longo caminho para percorrer (Entrevistado E9, 21:8).

O informante destaca que há um caminho para percorrer, superar as dificuldades encontradas, buscar confiança, transparência e que no processo será necessário estabelecer uma boa relação entre os atores para desenvolver uma ambiente agradável e superar as incertezas.

4.1.2 Sumarizando a percepção dos principais envolvidos sobre a IGR

Buscou-se com esta seção conhecer as informações existentes nos dados secundários e proporcionar uma visão de cada informante sobre o processo de formalização da IGR. Os dados secundários apresentam as diretrizes e requisitos necessários para a formalização.

Os informantes percebem de forma similar as mudanças existentes no processo de formalização atual quando comparado com as tentativas anteriores, sendo uma delas a participação do poder público como membro coadjuvante, o que contribui favoravelmente para a continuidade das ações e para a participação efetiva do poder privado e da sociedade civil organizada, caracterizada aqui como terceiro setor.

Os informantes reconhecem que atualmente existe mais incentivo e reuniões para que os municípios façam adesão à IGR, porém, embora seja um ambiente que exige cooperação, trabalho em conjunto, é necessário ainda estabelecer uma explicação e apresentar o papel da IGR nas regiões turísticas. O diálogo sobre como aderir a IGR

está claro, precisa na percepção de alguns informantes, dialogar sobre a finalidade da mesma.

Algumas questões emergiram na análise dos documentos e da percepção dos principais envolvidos, são elas: (1) estabelecer mudanças, quebra de paradigmas, principalmente na forma como o poder público participa da IGR; (2) condições de legalidade e a busca pela legitimidade; (3) descartar a individualidade dos municípios para trabalhar em união, em conjunto; (4) o processo marcado pela resistência de alguns atores para aderir a IGR; (5) necessidade de transparência para promover confiança; (6) saber lidar com as incertezas para formar a IGR.

Para os envolvidos, existe uma visão otimista a respeito da IGR, no entanto, o processo precisa de fatores para melhorar a relação entre os atores e promover condições favoráveis para um ambiente produtivo. O processo é importante para o desenvolvimento e fortalecimento da região.

4.1.3 Contribuições, desafios e expectativas para implementar a IGR

Uma das razões para se constituir uma IGR consiste em atender a uma política pública estabelecida pelo Ministério do Turismo, baseada em atos legais. A motivação inicial consiste em cumprir uma norma e após a implementação surgem outras razões para manter a IGR ativa, pois a constituição proporciona o fortalecimento do *trade* turístico, a independência financeira, contribui para a captação de recursos e promove o desenvolvimento do setor na região.

A IGR contribui para que os destinos possam participar em feiras, às vezes, sozinho o município não consegue participar, mas em conjunto, é possível divulgar os roteiros e nosso produto (Entrevistado E2, 12:7).

A constituição da IGR oferece novas propostas de trabalho na área do turismo, possibilitando novas vagas de emprego e novas condições de vida, ajuda em todos os aspectos, tanto econômico como social e ambiental (entrevistado E5, 14:31).

Mesmo diante das razões existentes, o processo de implementação ainda está em andamento. A IGR está devidamente constituída e possui uma diretoria propondo ações e elaborando projetos para os atrativos da região, no entanto, os municípios ainda estão aderindo à participação na mesma. O processo de constituição é percebido de diferentes formas pelos envolvidos, sendo um evento inovador com propósitos reais e

favoráveis a visibilidade dos destinos, e como um evento marcado pela resistência dos envolvidos.

Um fator identificado nos dados são os benefícios de criar e estruturar uma IGR. Há evidências de que juntos, os envolvidos podem desenvolver melhor a gestão, para isso, a IGR precisa de parcerias e cooperação entre os atores. Desse modo, a cooperação surge como fator importante para constituir a IGR.

Destaca-se que ao longo desses últimos anos, a IGR passou por transformações, sendo que na primeira tentativa houve o processo de constituição para as regiões turísticas de forma separado. Atualmente, a tentativa consiste em unir duas regiões turísticas do estado e formar uma única IGR. Neste processo, há relatos sobre o papel e a função da IGR para que os envolvidos estejam mais presentes e sejam atuantes.

O papel está em incentivar apoiar a formulação e a gestão de planos turísticos estaduais, regionais e municipais, com o protagonismo da cadeia produtiva, adotando visão integradora de espaços, agentes, mercado e políticas públicas (Documento D1, 3:6).

A função da IGR é fazer gestão, uma gestão correta, eficaz, a gestão é a capacidade de desenvolver esses atores, destinos. Juntar o poder público e a sociedade civil de forma organizada para pactuarem ações e realizarem essas ações, projetos, e isso perpassar uma gestão de governo é muito bom, porque não fica vinculada só ao governo (Entrevistado E2, 12:4).

A compreensão do papel e função da IGR facilita a interação de todos, corroborando com o fortalecimento do conhecimento dos destinos. Para esse processo é preciso ter comunicação, acesso à informação e um diálogo aberto. Entender o verdadeiro papel da IGR facilita sua implementação. No entanto, a existência de vários municípios para formar a IGR apresenta algumas situações delicadas, como conflito de interesse, competição e individualidade tanto dos atrativos turísticos como dos municípios. Tais divergências são percebidas:

A dificuldade é identificar um problema e discutir sobre as possíveis soluções para o problema, acontece que os problemas são muitos, todos querem preferência, todos pensam diferentes, precisa ter objetivos em comum (Entrevistado E2, 12:10).

Percebo que o ponto negativo é que você tem que reunir muitas expectativas e muitos interesses diferentes e conseguir traçar uma visão comum, isso é extremamente difícil (Entrevistado E3, 11:34).

O ponto negativo é que nem sempre você vai conseguir trazer todo mundo para dentro da conversa, a resistência em aceitar o novo e aceitar mudanças em acreditar em coisas novas, dificulta muito o processo (Entrevistado E4, 13:21).

O maior desafio é o município entender que tem hora que ele vai ter que ser pequeno, e vai ter momentos que ele vai realmente se destacar (Entrevistado E5, 14:25).

Nesse processo, da construção, da constituição, houve um pouco de resistência porque há um pouco de ciúmes, tem municípios com mais destaque do que outros, isso não ajuda (Entrevistado E6, 15:7).

Os fatores mais expressivos exprimiram as características diferentes de cada região turística, ocasionando interesses específicos de cada município ou atrativo. Isso foi um indicativo de comportamento, retratando a ausência de cooperação entre os atores.

Precisa trabalhar em conjunto e ponto, é um trabalho voluntário, quem assume a função se expõe, tem que renunciar a muitas outras coisas e se dedicar pelo coletivo, precisa ter um espírito altruísta e entender e defender que precisa trabalhar juntos, isso vem muito do cooperativismo e do associativismo, e no momento isso ainda não é percebido, precisa adotar esse comportamento, não de quem está na gestão, mas de todos os envolvidos. O processo de liderança e de cooperativismo é o que gera tanta dificuldade na criação, não só desta rota, IGR, mas de todas (Entrevistado E3, 11:29).

O estado possui destinos indutores que favorecem a economia. Essa realidade facilita o comportamento individual dos atores. Para proporcionar um crescimento e desenvolvimento do setor no estado, o fortalecimento da região turística é importante, sendo necessário ter ideias e ações e estas precisam ser colocadas em prática. No ano de 2022, a prioridade foi elaborar um plano de *marketing* e criar um projeto de estruturação do destino. As reuniões e encontros facilitaram a comunicação e de alguma forma, proporcionaram uma compreensão da riqueza existente no estado no que tange aos recursos naturais.

Uma das principais ações da IGR será proporcionar a troca de experiência entre os municípios e os empresários (Documento D3, 4:5).

A política pública de descentralização e regionalização é o modelo vigente e que o governo do estado está dando suporte para que o estágio de governança dessas IGRs possa evoluir para aumentar a

capacidade de propostas de projetos e captação de recursos (Documento D4, 6:5).

Faz muita diferença quem são as lideranças que estão à frente, tem todo um trabalho que precisa ter o pé no chão e ao mesmo tempo precisa arriscar, e só funciona com grupos organizados que querem trabalhar juntos e que aceitam a liderança (Entrevistado E3, 11:10).

O estado de Mato Grosso do Sul tem uma das rotas turísticas de ecoturismo mais consistentes do mundo e por isso precisa profissionalizar-se cada vez mais, precisa profissionalizar na gestão, e isso ajuda na captação de recursos (Entrevistado E6, 15:12).

Há ênfase nas ações estabelecidas e realizadas para a IGR, sendo o personagem principal o foco na qualidade dos atrativos, destaque na prestação de serviços, e valorização dos recursos naturais. Evidencia-se também fatores limitantes que precisam ser superados.

Juntar dois destinos que tem características muito diferente, pode gerar um desalinhamento nas expectativas e o desafio é enorme para unir todas as necessidades e conseguir fazer uma entrega de qualidade para todos os atores (Entrevistado E4, 13:5).

As experiências vivenciadas pelos principais envolvidos são importantes para superação de desafios e de fatores negativos. Em relação as expectativas, foram destacadas mudanças relacionadas ao protagonismo da IGR.

A expectativa que eu tenho é que essas rotas se fortaleçam, que possam ter um protagonismo muito maior no âmbito regional e também no âmbito estadual (Entrevistado E2, 12:31).

Um ponto crítico da gente não ter dado certo, não ter andado lá atrás foi a falta de protagonismo. De assumir quem somos e o que queremos, temos que concordar que somos o ator principal e que isso vai fazer a diferença (Entrevistado E6, 15:11).

A trajetória é compreendida como um processo que sofre mudanças, perpassa a resistência e implica em transformações, principalmente institucionais, pois integra relações entre os envolvidos. Na tentativa de compreender as relações existentes, elaborou-se um diagrama (com auxílio do *software Cmap tools*, uma ferramenta utilizada para elaborar esquemas conceituais e representá-los graficamente) para sintetizar os elementos evidenciados na análise dos dados primários e secundários (Figura 20). Destaca-se que os primeiros diagramas elaborados com base nos dados analisados, estão disponíveis nos apêndices H, I e J.

Na análise dos dados e suas relações, identificou-se a necessidade de alguns elementos para implementar a IGR. A primeira consiste na gestão, essa gestão precisa ser efetiva, descentralizada e compartilhada. A gestão promove governança eficiente na IGR e ocorre pela exigência legal e também por fatores relacionados a experiências passadas. Quando a governança é bem aplicada ocorre o acesso à informação, poder de representação, protagonismo da IGR e condições para captação de recursos. Quando a governança é ausente, os resultados não são os esperados e as metas não são alcançadas.

Além da gestão ficou claro a importância em estabelecer cooperação entre os envolvidos, a necessidade de cooperação em ações compartilhadas e com objetivos em comum, contribui para com a estratégia de mercado com êxito no fortalecimento das ações, na continuidade dos programas e na visão de negócio. Ao integrar as análises dos dados primários e secundários (apêndices I e J), evidenciou-se fatores relacionados a individualidade dos representantes dos municípios, a resistência em aceitar o novo, a necessidade de maturidade e compreensão por parte dos envolvidos sobre o papel da IGR e o desenvolvimento do cooperativismo e associativismo para promover mudanças culturais.

A profissionalização consiste em outro elemento identificado que surge através da busca pelo conhecimento, através do aprendizado formal (técnico através de treinamentos e formação acadêmica através de cursos) e não formal (troca de experiências e convívio entre os envolvidos). No que tange aos aspectos legais, os documentos oficiais (leis, resoluções, decretos) e internos (estatuto, ata de reunião, regulamentos) são essenciais para a elaboração de planejamento contribuindo para uma postura mais representativa.

Evidenciou-se também, que a formalização está condicionada ao fortalecimento dos empreendimentos, a competitividade e também à captação de recursos. Destaca-se que as mudanças culturais estão vinculadas a individualidade de cada município, empreendimento, atrativos, a necessidade de cooperativismo, buscando por motivação, reduzir a resistência existente e contribuir para com a maturidade dos envolvidos e a construção de uma identidade territorial define basicamente os segmentos presentes no local e a valorização de cada um deles.

Para apresentar as técnicas de análise da *Grounded Theory*, serão apresentadas na seção seguinte as categorias, propriedades e dimensões do esquema teórico, resultado desta pesquisa.

4.2 IGR ROTA PANTANAL BONITO SERRA DA BODOQUENA: PROCESSO E CATEGORIAS

Esta seção busca atender o segundo objetivo específico dessa tese, que consiste em apresentar o processo e as categorias de interação presentes na trajetória desde a sua concepção. Para apresentar esse processo, foram desenvolvidos tópicos destacando categorias, propriedades e dimensões mediante a análise dos dados.

4.2.1 Categorias, propriedades e dimensões

A identificação de categorias significa estabelecer conceitos derivados dos dados para explicar o fenômeno. Para a construção da teoria substantiva, torna-se necessário conceituar categorias, apresentar seus significados seguidos de propriedades e dimensões. A análise de dados se apoiou em documentos relacionados a IGR, observações, entrevistas e anotações de campo, utilizadas para definição dos códigos e também na elaboração de memorandos, demonstrando as interações percebidas pelos envolvidos em cada ocasião.

Todas as ações de integração, engajamento, planejamento realizado pelos atores da IGR são publicados em *sites* e *blogs* da própria IGR, sendo considerada nesta pesquisa apenas as informações e notícias da IGR. Desta forma, percebe-se uma participação ativa dos envolvidos no que tange presença e discussão sobre o que precisa ser realizado. Destaca-se que a IGR conta com parceiros para promover suas ações, como por exemplo, associações que atuam com assessoria técnica e mercadológica, esse vínculo resultou em algumas estratégias, uma delas listadas no último planejamento da IGR consiste em *marketing* para promover divulgação dos atrativos turísticos.

Além da divulgação do produto é preciso promover a integração e o fortalecimento da instância. Para isso, os municípios precisam trabalhar de forma integrada. A importância do trabalho integrado é gerar desenvolvimento para o setor e para a região e possibilitar que as ações de interesse em comum sejam discutidas, aprimoradas e aplicadas. A estrutura do programa de regionalização propicia a integração entre o setor público, privado e o terceiro setor.

As categorias explicam os fatores que influenciam na trajetória da IGR. Foram identificadas sete categorias, sendo: **profissionalização; governança eficiente da IGR; a necessidade de cooperação; aspectos legais para a formalização; aspectos culturais e institucionais; construção de uma identidade territorial e a resistência**

na institucionalização das ações (categoria central). O Quadro 10 apresenta de forma breve as principais categorias encontradas, com informações das propriedades e dimensões.

Quadro 10 – Categorias, propriedade e dimensões.

Categoria	Subcategoria	Propriedades	Dimensões
Profissionalização	Aprendizagem formal	Capacitação e qualificação	Cursos para a gestão da IGR Cursos técnicos e treinamentos Graduação e pós-graduação
	Aprendizagem não formal	Vínculo social	Reuniões Encontros
Governança eficiente da IGR		Tomada de decisão	Informações disponíveis (+) Informações não disponíveis (-)
		Capacidade de liderança	Alta (+) baixa (-)
		Prestação de contas	Transparência parcial das ações Fluxo descontínuo de comunicação Descontinuidade das ações
		Responsabilidade corporativa/institucional	Flexibilidade limitada para resolução de problemas Compreensão limitada do papel da IGR
Aspectos legais para a formalização da IGR	Normativos	Processo para formalização	Concepção Implementação Monitoramento
		Obrigatoriedade para adesão	Existente (+) Inexistente (-)
	Administrativos	Reorganização da região	Adequado (+) Não adequado (-)
		Benefícios para a região	Econômico/Financeiros Sociais Ambientais
A necessidade de cooperação		Formação de parcerias sociais e corporativas	Muito (+) Pouco (-)
		Troca de informações	Estratégicas Financeiras
		Alinhamento dos interesses	Individuais Coletivos
Aspectos culturais e institucionais		Assimetria de poder	Centralizado Descentralizado
		Resistência ao novo	Muito (+) Pouco (-)
		Posturas individualistas	Existente (+) Inexistente (-)
		Práticas de sustentabilidade	Individuais Coletivas
		Autonomia financeira	Visibilidade de mercado Continuidade das ações Tomada de decisão
Construção de uma identidade territorial		Instância de governança	Ambiente de competição Ambiente competitividade Incorporação de novos segmentos do

			turismo
		Municípios	Diversidade de infraestrutura Espacialidade distinta dos destinos
		Empreendimentos	Busca pela legitimidade e confiança Empoderamento dos proprietários Aprendizado para lidar com a incerteza
A resistência na institucionalização das ações (categoria central)		Relações sociais e corporativas	Comprometimento Interesses divergentes
		Contexto local	Infraestrutura Processos organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir das informações obtidas, considerando a análise de cada etapa da pesquisa, além da aplicação das técnicas de codificação, foram elaborados memorandos para cada categoria, e memorandos conceituais, descritivos, de notas metodológicas e notas observacionais. A análise dos memorandos auxilia na compreensão dos dados e este processo se repete até formar a teoria substantiva. O Quadro 11 apresenta um exemplo de memorando elaborado nesta pesquisa.

Quadro 11 – Exemplo de memorando.

Categoria: Governança eficiente na IGR
Códigos relacionados: Gestão efetiva (C9); Importância da gestão descentralizada (C14); Falta de informação (C45); Modelo de gestão (C48).
Trecho da citação: <i>estimular e disseminar as melhores práticas e iniciativas em turismo; aumentar a capacidade de propostas e projetos para captação de recursos; importância de uma visão de futuro mobilizadora de destino, gestão estratégica com foco em resultados.</i>
A categoria Governança surgiu dos dados e termos como: gestão descentralizada, gestão efetiva, gestão colaborativa, modelo de gestão, incentivo a gestão e acesso à informação identificados nos dados secundários (análise de documentos) e nos dados primários (entrevistas). A ação condicionada a gestão é recorrente na fala dos informantes, pois a prática da governança, colabora com a representatividade da região. Na visão dos informantes, a boa gestão possibilita captação de recurso, gerando cada vez mais desenvolvimento da atividade turística. Os relatos sobre acesso à informação, passa a ser mencionado no decorrer da análise, como ausência de informação, não sendo um fator positivo para se estabelecer gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, são apresentadas cada uma das categorias evidenciadas na pesquisa. Ressalta-se que a ordem de sua apresentação não está relacionada a ordem de importância ou ainda a ordem em que foram encontradas, trata-se apenas de uma ordem aleatória.

4.3 CATEGORIA: PROFISSIONALIZAÇÃO

Uma das categorias constitutivas da teoria é a profissionalização. Conforme os dados eram analisados em profundidade, foi possível compreender fatores relacionados ao aprendizado e à capacitação. Nesta categoria, foram elencadas duas propriedades:

(1) capacitação e qualificação;

(2) vínculo social.

A categoria profissionalização é definida como saber onde buscar o conhecimento necessário para atuar junto e de forma compartilhada com os envolvidos na IGR, podendo ser de forma técnica, acadêmica ou através da convivência. Inicialmente, foram estabelecidas duas subcategorias: a aprendizagem mercadológica e a aprendizagem social. Essas subcategorias foram identificadas na análise dos documentos secundários, porém, por meio da comparação constante, essas subcategorias foram modificadas para **aprendizagem formal** e **aprendizagem não formal**.

A primeira está condicionada à atuação no mercado, baseada na participação em cursos e treinamentos e na busca pelo conhecimento para promover novos atrativos turísticos na região. A segunda consiste na troca de experiências realizada nos encontros promovidos e nas reuniões, além do convívio entre os atores para melhor conhecer a paisagem e as riquezas naturais do estado.

4.3.1 Propriedade: capacitação e qualificação

A propriedade capacitação e qualificação varia conforme o nível de aprendizagem realizada. A busca pelo conhecimento incorpora fatores que podem variar entre cursos para a gestão da IGR, cursos técnicos e treinamentos e graduação ou pós-graduação.

A primeira variação representa os cursos direcionados para a gestão da IGR, que podem ser realizados na área específica de gestão, administração ou áreas afins com intuito de profissionalizar os atores para gerenciar a associação responsável pela IGR. Os cursos técnicos e treinamentos estão relacionados à demanda turística, demonstrando a busca pelo conhecimento a partir de uma exigência externa, por parte do turista, seja para melhorar o atendimento, a recepção dos turistas, seja para proporcionar novos atrativos e condições de visitação. Um exemplo consiste na procura dos turistas por atividades agropecuárias, o que força os empreendimentos a se adaptarem e contratarem

colaboradores para executar a função de guia turístico. Os documentos analisados como dados secundários (decretos, normas e conteúdo não-técnico), apresentam tal preocupação.

Prover os meios para qualificar os profissionais e serviços, bem como incrementar a produção associada nas regiões e municípios turísticos (Documento D1, 4:2).

Precisamos profissionalizar a gestão, ajuda na captação de recursos (Documento D3, 6:1).

A variabilidade de cursos realizados pelos envolvidos pode comprometer a categoria profissionalização, considerando a trajetória da IGR, pois a ausência de conhecimento foi considerado um fator comprometedor para a continuidade da organização. Alguns relatos dos informantes destacam:

A IGR pode participar dos editais do estado para captar recursos, seja para o marketing, para a assessoria, para contratar profissionais como jornalista, mas a gente sabe que esse tipo de serviço precisa de pessoas capacitadas (Entrevistado E2, 12:17).

Tem algumas ações em andamento, foi realizado esse ano, por exemplo, capacitação específica para o território de Bonito, para auxiliar no atendimento, existem outras propostas também. Sem capacitação a região não desenvolve (Entrevistado E5, 14:15).

Quando ocorre a busca pela profissionalização, os atores se capacitam para exercerem suas funções da melhor forma possível. Uma das ações listadas como estratégica para o planejamento da IGR para o ano de 2022 foi exatamente estabelecer dois pilares, um pautado no marketing e outro baseado na capacitação. Cabe destacar que a capacitação ocorre tanto para os atores, por meio dos cursos, treinamentos e convivência, como também para a organização, buscando aperfeiçoar-se para obter certificados e reconhecimento de suas ações.

A demanda turística justifica a preocupação em buscar conhecimento para atender as necessidades da região, dos atrativos, e o aprendizado formal ou informal possibilita a descoberta de novos segmentos ou áreas de atuação. Uma das ações mencionadas pelos informantes corresponde ao conhecimento técnico para o segmento da pesca esportiva e também para o segmento da observação de aves, conhecido como *birdwatching*. A busca pela profissionalização corroborou para a prática dessas atividades.

É muito bom, Bonito teve um treinamento recentemente com as agências para integrar as ações, foi realizado nas duas regiões na verdade, Bonito e Pantanal, já está programado uma mentoria também (Entrevistado E8, 20:20).

Desse modo, torna-se necessário manter a busca constante pela profissionalização, contribuindo para a inovação e a qualidade do serviço prestado pelos empreendimentos turísticos. Os cursos de graduação e pós-graduação estão direcionados para os empreendimentos e atrativos turísticos, gerando oportunidades de capacitação em áreas que contribuem para o desenvolvimento do negócio.

O estado de Mato Grosso do Sul tem uma das rotas turísticas de ecoturismo mais consistentes do mundo e por isso precisa profissionalizar-se cada vez mais, é preciso se manter atualizado (Documento D3, 6:6).

Os documentos analisados, principalmente os atos regulatórios como decretos e normas, estabelecem e orientam a capacitação dos atores, a qual ocorre tanto para a organização, tratada aqui como a IGR, como para todos os envolvidos. A variabilidade da busca pelo conhecimento afeta diretamente a categoria relacionada à profissionalização.

4.3.2 Propriedade: vínculo social

A propriedade vínculo social sintetiza o relacionamento e o aprendizado informal realizado nos encontros e momentos de interação e varia de acordo com a frequência dos envolvidos, podendo ser representada pelas reuniões e encontros.

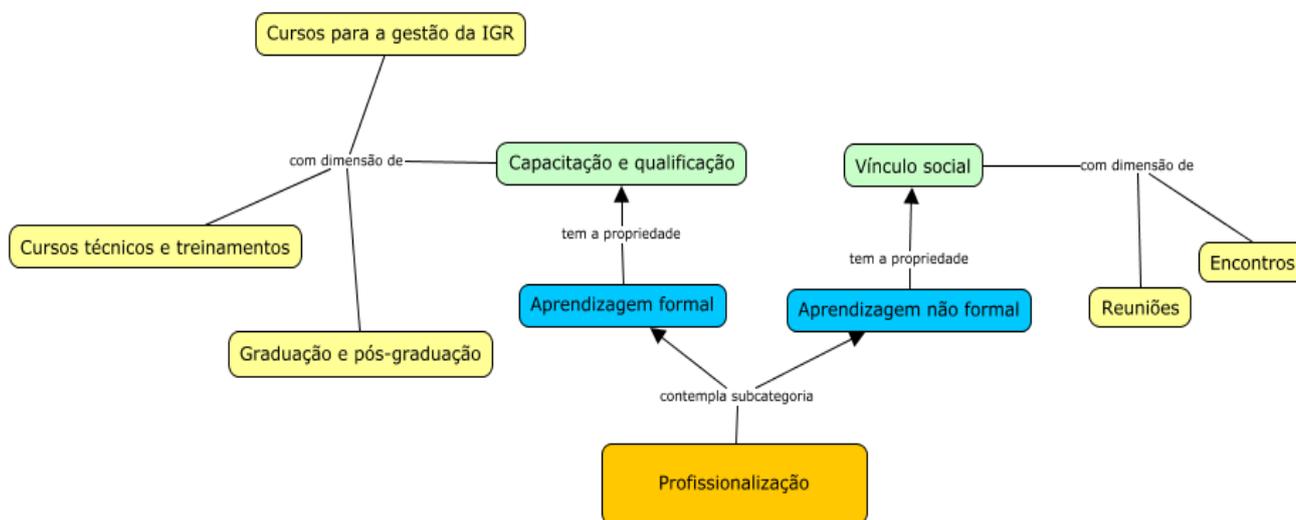
Temos que ter conhecimento, experiência de município um para o outro, e isso precisa ser mapeado, qualificado, roteirizado, envolve capacitação do próprio atrativo turístico, interação (Entrevistado E7, 16:21).

As reuniões acontecem periodicamente com todos os envolvidos para ofertar informações sobre o processo de adesão e estabelecer ações para o planejamento anual da IGR, cada associação responsável pela IGR promove sua reunião, sendo um espaço fechado para cada região turística que forma uma IGR. Também há espaço para conhecer as dificuldades encontradas no processo de adesão. No que confere aos encontros, a periodicidade é maior, pois estes buscam promover uma integração das IGRs do Estado.

Em 2022, ocorreu o primeiro encontro das IGRs do Estado, o evento aconteceu em Campo Grande, capital do Estado. Além da interação proposta, houve atividades de divulgação de programas e ações para melhoria das regiões turísticas e palestras motivacionais e também de conteúdo técnico para os diversos segmentos do turismo praticado no Estado.

A promoção de encontros envolvendo todas as IGRs contribui para o crescimento e aperfeiçoamento das associações e também estabelece aprendizado para os participantes, o evento acontece de forma gratuita e gera muitos benefícios. Para melhor compreensão, a Figura 21 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 21 – Propriedades e dimensões da categoria profissionalização.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- indica as subcategorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

As propriedades apresentadas, capacitação e qualificação e vínculo social definem a categoria profissionalização. Considerando as dimensões evidenciadas, percebe-se que a atuação dos envolvidos e a postura da IGR influenciam na trajetória da organização, marcada por fatores positivos e negativos. A variação indica um padrão ou comportamento baseado em questionamentos como: o que ocorre se houver a busca pelo conhecimento? Se for adequada, qual será o seu impacto? Qual o efeito do vínculo social? Esses questionamentos e a relevância da variação das propriedades serão discutidas no tópico sobre hipótese e proposições da teoria.

4.4 CATEGORIA: GOVERNANÇA EFICIENTE DA IGR

Outra categoria identificada foi denominada governança eficiente da IGR, que acontece pelas relações entre os atores, promovendo maior poder de representação, maior protagonismo e melhores condições para a captação de recurso. O termo governança eficiente engloba modelo de gestão utilizado no setor e nas atividades turísticas buscando maximizar os benefícios no local e reduzir os impactos negativos. Quando bem aplicada, a gestão contribui com uma visão integradora, conhecimento de mercado, melhor definição de espaço e território, favorecendo também o aprendizado e a interação. Utilizar-se de uma governança envolve um comportamento inovador, com pensamentos de crescimento, gerando uma quebra de paradigmas para alcançar resultados. Nesta categoria foram elencadas quatro propriedades:

- (1) tomada de decisão;**
- (2) capacidade de liderança;**
- (3) prestação de contas;**
- (4) responsabilidade corporativa/institucional.**

A categoria é definida pela transparência e por atender aos interesses coletivos de forma compartilhada, praticando uma gestão eficaz e descentralizada. Os fatores destacados devem ser praticados e controlados pela diretoria e pelos responsáveis na tomada de decisão. A ausência desses fatores pode gerar impactos negativos para a IGR. As propriedades e dimensões são abordadas a seguir.

4.4.1 Propriedade: tomada de decisão

A propriedade tomada de decisão está condicionada ao acesso e às diversas formas de aplicar as informações gerenciais para a tomada de decisão. Os dados evidenciam que esta propriedade pode variar quanto a informações disponíveis e informações não disponíveis. Assim, quando todas as informações estão acessíveis para análise, sendo oriundas de relatórios e fontes confiáveis, ocorre uma variação de informações disponíveis (+). O oposto, considerando as possíveis variações entre um extremo e outro desta propriedade, marcado pela ausência de dados e informações fidedignas, ou ainda representado por relatórios parciais, configura uma variação de informações não disponíveis (-).

A IGR ajuda a ter autonomia na tomada de decisão, ajuda o empresário a se desenvolver dentro do seu produto turístico, mesmo

que o tempo não seja o mesmo para cada um, mas ajuda muito (Entrevistado E7, 16:5).

A variabilidade da propriedade afeta a categoria governança eficiente para IGR e pode gerar também impactos tanto negativos quanto positivos, pois além do acesso à informação, é necessário que a mesma seja verdadeira, representando a realidade para auxiliar na tomada de decisão, sendo esta de mercado, gerencial ou operacional.

4.4.2 Propriedade: capacidade de liderança

A propriedade capacidade de liderança, no contexto da IGR, varia de acordo com as diferentes formas de interpretar as necessidades para a região e também de organizar os atores e as habilidades gerenciais para o desenvolvimentos do setor. Os dados refletem uma variação de alta e baixa.

Quando a diretoria ou o responsável pela organização, enquanto IGR, dispõe de habilidades gerenciais, de oportunidade para ouvir opiniões e estabelecer as melhores condições para o crescimento e desenvolvimento da região, considera-se uma variação de capacidade de liderança alta (+). Porém, quando ocorrem situações opostas, baseadas na falta de organização e conhecimento, acontece uma variação de capacidade de liderança baixa (-). Alguns relatos retratam a importância da liderança para a IGR e os eventos passados que serviram de aprendizado.

Faz muita diferença conhecer e saber quem são as lideranças, quem está a frente, isso ajuda a ter um grupo organizado (Entrevistado E4, 13:5).

A liderança era fundamental, e a gente não teve isso antes, não foi bem estruturado (Entrevistado E7, 16:18).

A variabilidade desta propriedade interfere na categoria governança eficiente da IGR. Compreende-se que é necessário mais do que uma equipe formada, sendo importante apresentar um espírito motivado que estabeleça interesses em comum para promover o bem local.

4.4.3 Propriedade: prestação de contas

O termo prestação de contas é compreendido como a demonstração do que foi executado (com recursos próprios ou de terceiros) por uma determinada entidade ou organização que possui o poder da tomada de decisão, em um determinado período. Na análise dos dados evidenciou-se que a prestação de contas embora seja necessária para

promover uma governança eficiente, está sendo caracterizada de forma não satisfatória na IGR.

A propriedade prestação de contas incorpora a transparência parcial das ações, fluxo descontínuo de comunicação e a descontinuidade das ações. A dimensão transparência das ações configura uma iniciativa para estabelecer a confiança tanto para os atores quanto para os órgãos de governo, mas é possível perceber nos dados que a transparência aconteceu de forma parcial. Quando a prestação de contas acontece e os envolvidos da organização possuem acesso aos dados e conseguem monitorar as ações, evidencia-se a transparência, porém, quando esta informação ocorre de forma incompleta, o impacto na IGR é negativo. Para atender as diretrizes do PRT a IGR precisa ter transparência dos seus atos. Na percepção do informante E2, participar de uma IGR contribui para o acesso a recursos oriundos do governo.

Os projetos só terão importância e pontuação dentro do ministério a partir do momento que você, enquanto município, fizer parte de uma IGR porque isso dá mais confiabilidade e transparência para o governo federal, mas aqui mesmo, falta uma etapa para ter total transparência dos atos, nas tentativas anteriores não existiu, e quando você tinha acesso era pouca coisa (Entrevistado E2, 12:13).

Assim, a trajetória da IGR demonstra que a transparência existe, porém de forma parcial, não houve acesso a todas as ações estratégicas, operacionais e gerenciais da IGR durante as tentativas anteriores. Uma das ações para melhorar esse cenário consiste na criação do observatório de turismo nos municípios, para divulgar dados sobre o fluxo de turistas, arrecadação de determinado período e taxas de crescimento da região.

A dimensão fluxo descontínuo de comunicação retrata os ruídos identificados no processo de formalização, considerando também as tentativas anteriores. Quando o responsável ou a diretoria da IGR é aberta para que todos se manifestem e apresentem condições de melhoria ou ainda apresentem as dificuldades encontradas, ocorre uma transmissão de informação resultando na comunicação eficiente, composta por dois agentes.

Aprendemos muito com as outras tentativas, e agora é preciso sentar, conversar, ver qual é o problema, acho que faltou isso, comunicação (Entrevistado E4, 13:27).

Dessa forma, a comunicação precisa acontecer de forma limpa, sem ruídos ou interpretações equivocadas. Analisando a trajetória, percebe-se que um fluxo com falhas

e interrupções que oscilam muito. Enquanto fórum, a gestão era bem fechada, com acesso restrito da sociedade civil organizada, essas variações representam um fluxo descontínuo de comunicação que precisa ser trabalhado e melhorado para alcançar o êxito no processo de formalização da IGR.

A descontinuidade das ações, enquanto dimensão, está relacionada à participação do poder público na tomada de decisão e às mudanças de gestão ocorridas no desenvolvimento da IGR desde a primeira tentativa. Quando ocorre mudança na gestão e as ações anteriores são interrompidas, ou mudança de governo influenciando no planejamento, incluindo cronogramas e metas, evidencia-se uma descontinuidade das ações.

Precisa de governança e de cooperação no território da região, porque tem muito disso, quando muda o governo, mesmo sem avaliar o que é bom e o que é ruim, o que funciona o que não funciona, muda tudo, tem que ser tudo de outra forma. Então a governança tem uma política do território da região do destino com as pessoas que habitam lá e fazem o turismo acontecer (Documento D3, 6:1).

A IGR apresenta um cenário marcado por descontinuidade das ações em diversas situações, sendo a principal a mudança de gestão acompanhada por novas propostas e contextos diferentes.

4.4.4 Propriedade: responsabilidade corporativa/institucional

A propriedade responsabilidade corporativa/institucional contempla duas dimensões: **flexibilidade para resolução de problemas e compreensão do papel da IGR**. A flexibilidade para a resolução de problemas varia de acordo com as diferentes formas de gerenciamento da adversidade de opiniões. Se existe um contexto de interesses em comum e, principalmente, um ambiente baseado na maturidade dos envolvidos, há flexibilidade para a resolução de problemas. Em casos opostos, marcados pela resistência ao novo, resistência às mudanças, representado por um ambiente individualista, não há flexibilidade para resolver problemas. O informante E5 destacou que o trabalho em grupo é desafiador e precisa de habilidades para a resolução de conflitos.

Alguém acha que o problema do turismo da nossa região é a quantidade de vôos, outro acha que o problema é a qualidade do asfalto e o outro acha que o problema é a segurança. Então, conseguir

definir quais são as prioridades, qual vai ser a ação, é muito complexo, ainda mais quando está num grupo (Entrevistado E5, 14:27).

A dimensão compreensão do papel da IGR surgiu de relatos relacionados ao discurso para a formalização de uma IGR. Nesse sentido, é importante destacar que, para cada grupo de informante, há uma compreensão sobre o verdadeiro papel da IGR. Quando há comunicação aberta e clara sobre a importância de formalização de uma IGR com uma linguagem de fácil compreensão envolvendo os benefícios para todos os segmentos e áreas de atuação, considera-se o entendimento sobre o papel da IGR. Para que isso aconteça, é importante conhecer o contexto de cada envolvido e adaptar as informações para a sua realidade. Para demonstrar a origem dessa dimensão, será apresentado o discurso presente em documentos oficiais e não-técnicos sobre a função da IGR e, em seguida, a percepção dos informantes, destacando aqui os diferentes grupos estruturados nesta pesquisa.

É uma pessoa jurídica de direito privado, de natureza cultural e social, dotada de autonomia patrimonial, administrativa e financeira (Documento D2, 1:5).

As Instâncias de Governança Regionais são organizações com objetivos de fornecer a cooperação e o apoio. Por mútua colaboração, entre o poder público, a iniciativa privada, terceiro setor e demais atores do *trade* turístico (Documento D2, 2:1).

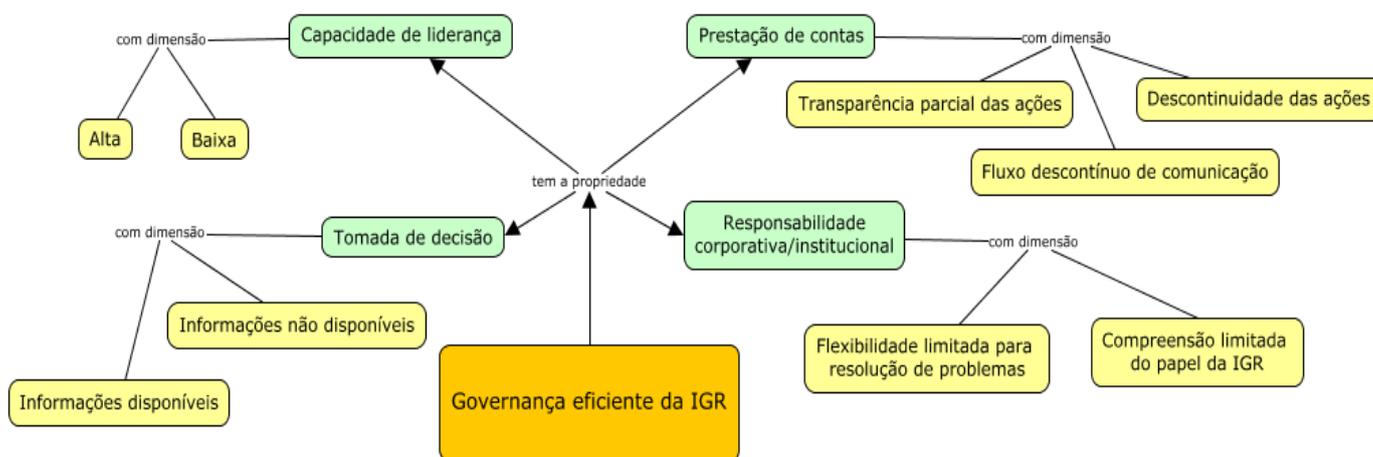
É uma conceituação que tem que ser muito clara para quem está se associando ou já é associado, e não é assim (Entrevistado E1, 4:13).

Esse é o papel da instituição de governança, fortalecer o turismo regional (Entrevistado E3, 11:19).

A conceituação pra mim está muito clara, que é um projeto de integração regional dos circuitos turísticos do estado e que vai variar o nome comercial (Entrevistado E7, 16:6).

Nesse sentido, é de responsabilidade da associação apresentar flexibilidade para solucionar os conflitos e desafios da região. Como também se atentar para que todos os envolvidos compreendam a finalidade da IGR. A Figura 22 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 22 – Propriedades e dimensões da categoria governança eficiente da IGR.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

As propriedades apresentadas, tomada de decisão, capacidade de liderança, prestação de contas e responsabilidade corporativa/institucional, integram a categoria **governança eficiente da IGR**. Nos diferentes extremos evidenciados, percebe-se que a gestão é considerada o ponto chave para manter uma organização funcionando, bem como os fatores relacionados às propriedades mencionadas possibilitam uma gestão eficiente, precisa e assertiva. No entanto, a variação estabelecida indica um comportamento sobre como realizar a gestão? Por que gerenciar conflitos? Tais questionamentos serão discutidos no tópico sobre a hipótese fundamental e as proposições da teoria.

4.5 CATEGORIA: ASPECTOS LEGAIS PARA A FORMALIZAÇÃO DA IGR

A categoria aspectos legais para a formalização está relacionada aos atos administrativos e normativos necessários para a constituição da IGR. A formalização que define todos os processos de abertura e legalização de uma organização sem fins lucrativos para atuar no mercado e exercer sua finalidade social depende dos atos administrativos representados pelo estatuto social elaborado pela organização para estabelecer os direitos, deveres, condições e diretrizes para todos os envolvidos. Os atos normativos consistem em leis, decretos, portarias e resoluções constituídas e aprovadas pelo poder público para estabelecer condições básicas para estruturar uma IGR.

A categoria surge mediante as normas e diretrizes para se criar instâncias de governança no turismo, apoiada nos critérios de regionalização. Um relato que apresenta esse processo fundamentado em atos legais consiste nos dados da entrevista do informante E5.

A formalização aconteceu devido ao programa de regionalização, uma obrigação na verdade, que os estados tiveram que aderir, o fato de o governo do estado abraçar a causa e buscar assessoria jurídica e técnica para implementar o programa, foi um diferencial, porque nas tentativas anteriores isso não aconteceu. Hoje, percebe-se que com base na legislação, na criação de atos legais para constituir a IGR, a mudança de gestão não poderá influenciar nas ações, haverá continuidade, sem a interferência direta do poder público, sobre suas intenções (Entrevistado E5, 14:5).

Nesta categoria, foram elencadas quatro propriedades:

- (1) processo para a formalização;**
- (2) obrigatoriedade para adesão;**
- (3) reorganização da região;**
- (4) benefícios para a região e para o setor.**

O conceito da categoria é definido pela condição de ser representativo, apresentar as regras de atuação e implementação e estabelecer condições e oportunidades para desenvolver o turismo regional. A seguir serão apresentadas essas propriedades e suas dimensões.

4.5.1 Propriedade: processo para a formalização

A propriedade processo para a formalização consiste nas etapas realizadas para formar a IGR. O processo sofreu algumas modificações quando comparado às tentativas anteriores. Percebe-se a necessidade de constituir uma organização do terceiro setor. No entanto, não houve a constituição de uma nova organização, apenas a incorporação da IGR em uma organização já existente que atua como associação. Os dados evidenciam as dimensões de concepção, implementação e monitoramento.

Estar registrada formalmente, com CNPJ, como entidade de natureza jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por finalidade o planejamento, apoio à comercialização, promoção, capacitação, realização de eventos, desenvolvimento responsável do turismo e outras atribuições que surgirem dentro do PRT (Documento D1, 2:4).

A variabilidade do processo de formalização exhibe aspectos de organização e confiança. Não atender as exigências legais pode afetar a categoria mencionada, assim o processo inicia com a concepção da IGR, em seguida, mediante os desafios identificados e considerando o tempo necessário para adesão dos atores, identifica-se a fase de implementação. A etapa seguinte consiste em monitorar as ações praticadas e verificar os resultados para melhorar as ações ou inovar nos processos.

Esta propriedade apresenta todas as fases necessárias para manter a IGR ativa. Salienta-se a relevância da participação de todos os envolvidos em cada uma dessas etapas.

4.5.2 Propriedade: obrigatoriedade para adesão

A propriedade obrigatoriedade para adesão varia de acordo com os diferentes atores da IGR, como a condição para os municípios, empreendimentos e líderes, responsáveis pelas organizações não governamentais. Os dados demonstram que a propriedade pode variar de existente a inexistente.

Quando o Ministério do Turismo, uma esfera federal, impõe condições para a regionalização, surgem com a proposta algumas vantagens para quem decidir participar da IGR. Porém, assim como existem vantagens, existem também desvantagens ou situações mais complexas para quem não aderir. Os municípios podem ou não aderir à IGR, mas a busca por recursos financeiros fica condicionada à adesão, assim compreende-se que os municípios são obrigados a aderir a regionalização. Na percepção dos informantes, esse processo acontece para obrigar a adesão.

Penso que eles tentam obrigar a participação da IGR, não, isso não é obrigatório, participa quem quer (Entrevistado E9, 21:7).

Do mesmo modo, existem atores vinculados ao setor privado que podem decidir e avaliar as condições para aderir ou não. A variação existente (+) acontece quando os envolvidos não possuem alternativas e precisam aderir, tornando-se uma condição obrigatória. De outro modo, quando os atores podem avaliar e verificar se é vantajoso ou não, a variação é considerada como obrigatoriedade para adesão inexistente (-).

Outro fator identificado está relacionado à comunicação estabelecida entre os atores. A trajetória da IGR retrata que ações estão sendo realizadas para suprir esse desafio da comunicação, sendo uma delas a figura do interlocutor, sendo um para cada

IGR, com a função tanto de conversar com cada município pertencente à região como também de levar as propostas e acompanhar o processo de adesão.

A falta de comunicação atrapalha um pouco, as exigências também, uma saída para ter adesão dos municípios seria não só divulgar, até porque já tem interlocutor na região, mas mostrar os inúmeros benefícios, além de comunicação precisa de convencimento (Entrevistado E8, 20:9).

A variabilidade das diferentes condições pode sofrer influência do segmento turístico que está sendo ofertado, impactando na categoria aspectos legais para formalização da IGR.

4.5.3 Propriedade: reorganização da região

A propriedade reorganização da região sintetiza as últimas mudanças estabelecidas na região, como unir duas regiões em uma única IGR. Essa propriedade varia de acordo com o contexto político e relaciona-se ao poder público estadual, representado pela fundação do turismo que sugeriu mudanças organizacionais para formar a IGR. Assim, a institucionalidade da IGR partiu de uma reorganização da região, apresentando melhores recursos e planejamento, sendo toda a reorganização ou reestruturação considerada um momento crítico, dependente de apoiadores e indivíduos que compartilham e aceitam as mudanças. Os dados indicam uma variação de adequado a não adequado.

O grande desafio foi unificar duas regiões que em termos de mercado são mais adiantadas e em termos de produção, tornar as duas regiões em uma instância de governança só (Documento D2, 4:5).

Quando a fundação de turismo observa e busca conhecer o cenário econômico, ambiental e político e, por meio de um planejamento, elabora ações estratégicas baseadas em informações relevantes, configura-se uma variação adequada (+). No entanto, as ações pautadas na individualidade, na falta de conhecimento, configuram uma variação não adequada (-). Percebe-se uma variação não adequada na trajetória da IGR quando analisadas as tentativas anteriores, isso porque os resultados não foram satisfatórios para a região. Assim, identifica-se uma mudança na última tentativa buscando atender a um cenário adequado para a região turística e seus atores sociais. A variabilidade dessa propriedade indica que, nos últimos anos, está ocorrendo uma

mudança de comportamento com pensamentos inovadores quando as ações são adequadas ou não adequadas, gerando impactos direto na categoria.

4.5.4 Propriedade: benefícios para a região

A propriedade benefícios para a região varia de acordo com os diferentes segmentos do turismo existentes na região. Os dados indicam que a propriedade pode obter benefícios econômicos/financeiros, sociais e ambientais. As possíveis variações de comportamento entre um extremo e outro da propriedade demonstram que os benefícios são muitos para a região, como ganhos econômicos, sociais, políticos, mas a variação pode gerar alguns impactos negativos que se alinham às questões ambientais.

Os benefícios econômicos/financeiros estão relacionados a arrecadação gerada em determinado período, sendo satisfatória tanto para os empreendimentos quanto para os municípios através dos impostos e taxas recolhidos. A movimentação financeira contribui com a economia local e regional e proporciona poder de compra dos moradores. O informante E9 apresenta sua opinião sobre os benefícios econômicos/financeiros.

É assim, se tem turista tem dinheiro, porque na região quem não é dono de empreendimento, trabalha no empreendimento, e se tem turista as pessoas que trabalham recebem seu salário. Movimenta muito a economia dos municípios, estou falando do comércio mesmo. Se a pessoa que trabalha não recebe seu salário, sua comissão ela não vai gastar na loja tal, ela não vai comprar roupa, calçado, ela só vai gastar com comida, necessidade básica, começa por aí (E8, 20:36)

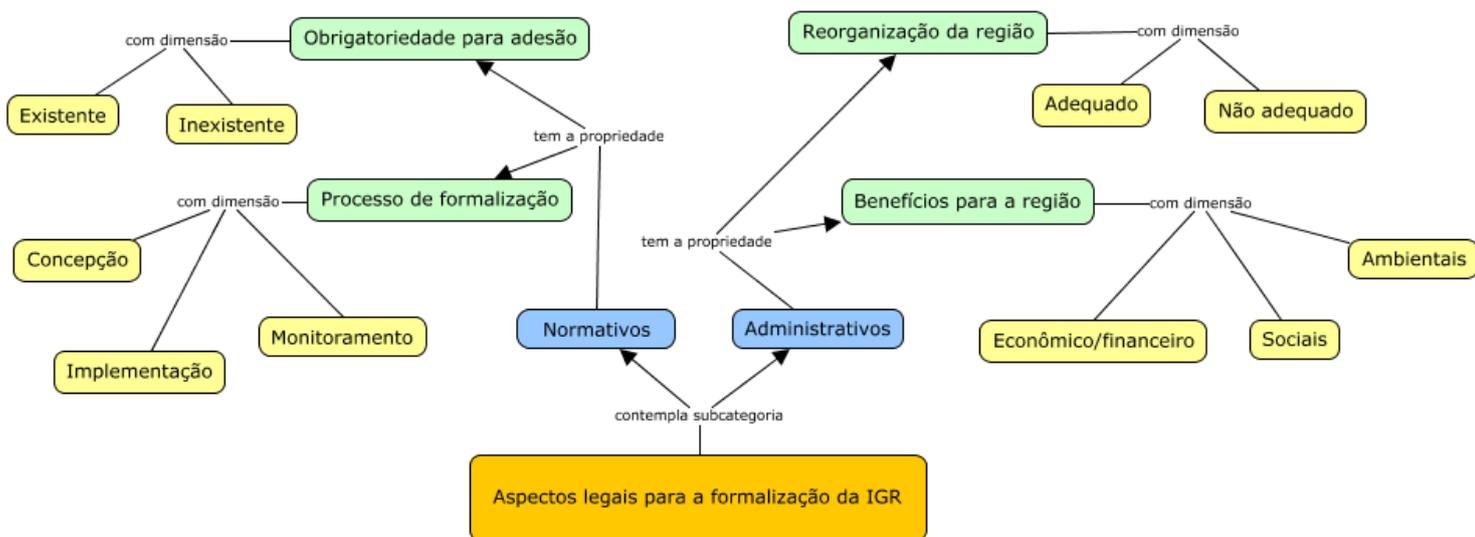
Na percepção dos informantes, os benefícios gerados alinham-se também à profissionalização e à captação de recursos para os empreendimentos e municípios.

Criar as instâncias e ajudar na profissionalização e depois na descentralização de recursos financeiros (Documentos D2, 5:1).

Assim, os benefícios econômicos/financeiros refletem nos benefícios sociais, pois ocorre a promoção de empregos formais e condições de profissionalização. A geração de renda e condições para melhor qualidade de vida são evidenciados como benefícios sociais. Os benefícios ambientais acontecem com a preservação e proteção dos recursos naturais, porém, há uma discussão sobre as ações, ou melhores ações para respeitar o meio ambiente.

A variabilidade dos benefícios elencados nessa propriedade pode afetar a categoria e também estabelecer novas condições de vida para muitos moradores. Para melhor compreensão, a Figura 23 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 23 – Propriedades e dimensões da categoria aspectos legais para a formalização da IGR.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- indica as subcategorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

As propriedades ora apresentadas, quais sejam, processo para a formalização, reorganização da região, obrigatoriedade para adesão e benefícios para a região definem a categoria **aspectos legais para a formalização da IGR**. Considerando o processo, pautado pelas exigências, ações estratégicas e mudanças organizacionais, percebe-se que são inúmeros os benefícios proporcionados para a região mediante a formalização da IGR. É importante manter o poder de decisão dos atores para que participem buscando agregar resultados e não simplesmente para atender atos normativos. A variação identificada para cada propriedade não retrata de forma única a situação, é preciso considerar as possíveis variações existentes entre um extremo e outro.

4.6 CATEGORIA: A NECESSIDADE DE COOPERAÇÃO

A categoria a necessidade de cooperação é fundamental para a prática da governança, pois estabelece parcerias e ações integradas. A cooperação representa o conceito de compartilhar informações e recursos para promover benefícios mútuos entre

os atores envolvidos e ter clareza de que a parceria contribui positivamente no processo. Dessa forma, promover ações entre as microrregiões e encontrar soluções para os desafios da IGR corresponde a colocar em prática o ato de cooperar.

As organizações precisam ter como objetivos, fomentar a cooperação e o apoio entre os envolvidos, por mútua colaboração, isso, entre o poder público, a iniciativa privada, terceiro setor e demais atores do trade turístico, com vistas à proposição, à análise e ao monitoramento de políticas públicas, planos e projetos voltados ao turismo e ao seu desenvolvimento socioeconômico (Documento D1, 3:2).

É necessário tomar iniciativas pautadas em objetivos semelhantes, com foco alinhado para fortalecer cada vez mais as ações de médio e longo prazo e criar uma visão de negócio. A cooperação torna-se um fator fundamental para a constituição e a continuidade da IGR. Nessa categoria, foram elencadas três propriedades:

- (1) formação de parcerias sociais e corporativas;**
- (2) troca de informações;**
- (3) alinhamento dos interesses.**

Essa categoria assume a forma de uma ação que precisa ser efetiva, que precisa acontecer, e não evidencia apenas uma intenção ou vontade. A cooperação é um fator relevante para os empreendimentos turísticos. A discussão sobre o ato de cooperar vincula a temática de redes e a formação de grupos para trabalhar em conjunto. Para compreender o surgimento dessa categoria nos dados, a seguir serão apresentadas as suas propriedades e dimensões.

4.6.1 Propriedade: formação de parcerias sociais e corporativas

A propriedade formação de parcerias sociais e corporativas varia de acordo com as diferentes perspectivas dos atores. Os dados evidenciam que a propriedade possui variação de muito a pouco. Quando existe compartilhamento de informações e troca de experiências entre os envolvidos, configura-se uma variação de muito (+). Quando o oposto acontece, demonstrando individualidade e falta de interação, evidencia-se uma variação de pouco (-).

Essa questão em prol da regionalização significa trabalhar junto, fazer dar certo em equipe (Documento D2, 6:10).

Eu acho que o problema é focar apenas com o poder público, porque o poder público é mais secretaria de turismo que são mais os

municípios, eu vejo que tinha que ter mais privado envolvido (Entrevistado E8, 20:14).

As parcerias podem ocorrer de diferentes formas, podendo ser mediante o convívio social ou também pela promoção de cursos de capacitação. Os dados mostram que toda ajuda pode ser considerada uma parceria e que a parceria corporativa significa promover ações compartilhadas entre os empreendimentos para inovar ou buscar práticas mais sustentáveis, por exemplo.

Essa variabilidade de muito a pouco, considerando as possíveis variações de um extremo a outro, impacta na categoria a necessidade de cooperação. Identificou-se que, no decorrer da trajetória da IGR, houve pouca cooperação.

4.6.2 Propriedade: troca de informações

A propriedade troca de informações sofre uma variação de acordo com a intensidade e o acesso às informações sobre o funcionamento da IGR. Os dados indicam que a propriedade varia de acordo com troca de informações estratégicas e financeiras. Quando os responsáveis pela IGR oferecem acesso às informações e ao planejamento, considera-se troca de informações estratégicas. Porém, quando existem dados que refletem o fluxo turístico, as receitas, os gastos e os custos, configura-se troca de informações financeiras.

Percebe-se que a gestão atual se preocupa em manter a transparência dos seus atos e busca realizar reuniões frequentes para discutir sobre as prioridades e necessidades para os atrativos.

A IGR faz reunião com intuito de alinhar as informações da iniciativa privada e pública, procurando em parcerias direcionar os recursos para atender da melhor forma possível os desejos do *trade* turístico do estado (Documento D3, 6:8).

Outra ação condizente com essa propriedade consiste na troca de informações entre a associação e os responsáveis pelos empreendimentos a fim de gerar mensalmente um relatório da movimentação dos turistas, com informações sobre os atrativos visitados, a capacidade de pessoas, a movimentação financeira nos restaurantes, hotéis, pousadas e agências. Essa postura gera confiança por parte dos atores, sendo favorável para a adesão. A variabilidade do acesso à informação pode afetar não só a categoria, mas toda a rede de relacionamento formada na região. Torna-se necessário praticar a troca de informações entre os atores, tanto no âmbito estratégico

quanto financeiro, os dados evidenciaram que no decorrer da trajetória houve mais trocas de informações estratégicas do que financeiras.

4.6.3 Propriedade: alinhamento dos interesses

A propriedade alinhamento dos interesses significa estabelecer as necessidades e prioridades de cada município, pensar em conjunto para chegar a um consenso e decidir juntos o que deverá ser realizado. Os dados evidenciaram que a propriedade tem uma variação de interesses individuais e coletivos.

Foi identificado que, para a IGR se formalizar, é relevante apresentar interesses em comum, pensando no coletivo, porém essa postura esteve ausente na IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena quando verificou-se sua trajetória. A individualidade atrapalhou muitas vezes a continuidade das ações ou a definição de um planejamento.

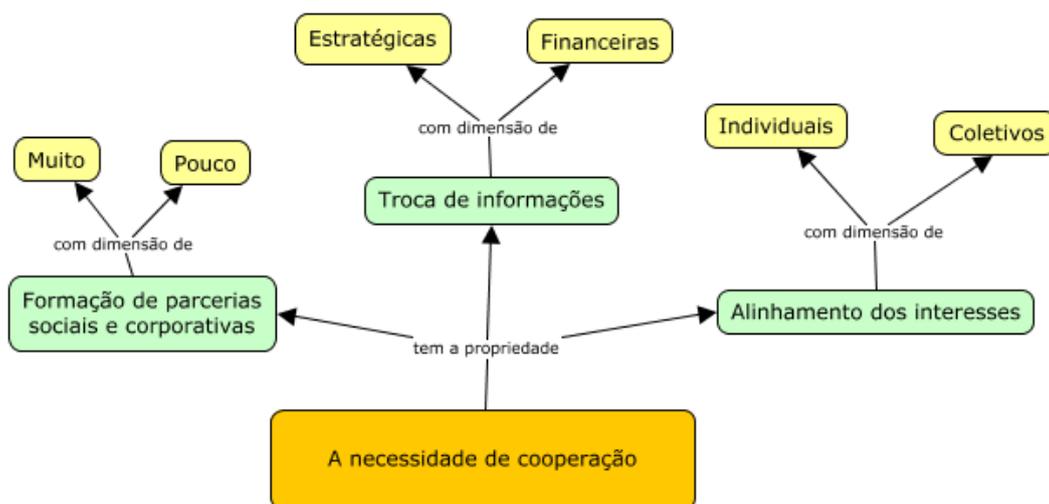
O PRT está alicerçado na gestão compartilhada, descentralizada, coordenada e integrada, proporcionando a participação, a democratização, os consensos e acordos, envolvendo a multiplicidade e diversidade de entes institucionais. Agentes econômicos e sociedade civil organizada (Documento D1, 3:11).

O ponto crítico é reunir muitas expectativas e muitos interesses diferentes e conseguir traçar uma visão comum, isso é muito difícil (Entrevistado E5, 14:28).

Outro achado importante corresponde à convergência ou divergência das orientações normativas para a prática. De forma simples, quando comparada a teoria (atos legais e normativos) com a prática (execução das ações), algumas ações não estão de acordo. Nos documentos analisados, principalmente nos atos normativos, encontra-se a “intenção” de que, para funcionar uma IGR, são necessários fatores relacionados à gestão, comunicação e cooperação, entre outros, mas, na prática, muitos desses fatores não são encontrados e realizados. Essa percepção fica clara com os relatos destacados sobre os interesses dos atores, que por muito tempo atendeu apenas interesses individuais.

Essa variabilidade de trabalho individual e em conjunto afeta a categoria necessidade de cooperação, pois a falta de alinhamento de interesse não gera cooperação. Para melhor a compreensão, a Figura 24 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 24 – Propriedades e dimensões da categoria a necessidade de cooperação.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

As propriedades formação de parcerias sociais e corporativas, troca de informações e alinhamento dos interesses definem a categoria necessidade de cooperação. Desta forma, salienta-se que a IGR precisa formar mais parcerias, pautadas na troca de informações constantes (essa troca pode e deve acontecer da associação para os municípios e para os atores, como também de forma contrária, possibilitando à todos o acesso à informação), o alinhamento dos interesses também precisa atender ao coletivo.

4.7 CATEGORIA: ASPECTOS CULTURAIS E INSTITUCIONAIS

A categoria denominada aspectos culturais e institucionais, está relacionada a mudança e apresenta alguns fatores sobre as características de cada município e de cada envolvido como empreendimento de negócio. A categoria surge de informações sobre a resistência identificada em aceitar o novo, dificultando o processo de formalização da IGR, e é preciso ter confiança e acreditar na mudança para melhorar as condições da região. A individualidade é marcada por aquilo que cada município quer ou entende como prioridade, não exercendo o senso comum.

Nesse processo de formalização é muito importante que o grupo, os indivíduos da IGR, respeitem as características de cada município e

também o seu nível de desenvolvimento, não são iguais, apresentam sim características naturais em comum, mas não são iguais. Cada município está ainda pensando sozinho e querendo fazer suas coisas sozinho, tem que aceitar que as coisas mudaram, é preciso estabelecer o novo, e não dificultar este processo (Entrevistado E6, 15:16).

Precisa de um grupos mais unísono em que as pessoas pensam mais igual, tanto que é exatamente, a gente tem uma dificuldade, você vai perceber que existe uma dificuldade no estabelecimento da IGR da Pantanal Bonito, porque a gente tá falando sim do principal destino turístico do estado que reúne os dois, Pantanal e Bonito mas você está falando de duas necessidades muito diferentes, não há consenso nem aceitação ainda neste processo (Entrevistado E5, 14:35).

Foi relatado também a atenção dada, principalmente, para os destinos indutores da região. Estes foram identificados nas entrevistas E5 e E6, nas quais os informantes destacam que na relação ficam evidentes ciúmes e expectativas no processo de formalização da IGR, pautada em mudanças de pensamento e de cultura por parte dos envolvidos.

Há um ciúme dos destinos. Destinos mais consolidados como Bonito como o próprio Pantanal acabam enciumados porque a atenção toda acaba agora sendo dividida não só focada, existem também ciúmes dos municípios menores que não possuem agora, neste momento, atrativos, isso é ruim, não ajuda o setor (Entrevistado E5, 14:11).

A grande dificuldade é a expectativa, o que cada município espera, o que haverá naquele município pra destacá-lo como uma rota, como um atrativo, uma parte importante da rota, eu acho que isso é um ego de cada município. Vejo também que de certa maneira, a gente vai ter que cadenciar esse roteiro pra que o padrão, o nível de experiência se mantenha o mesmo, pro turista não ter um “buumm” muito grande, nenhuma diferença muito grande de experiência de município pra outro, então ter isso muito bem mapeado, qualificado, roteirizado e isso envolve capacitação do próprio atrativo, envolve mudança, envolve querer fazer, neste caso a união faz a força (Entrevistado E6, 15:23).

Percebe-se, na fala dos informantes, que o Estado não possui aspectos culturais voltados à cooperação, sendo preciso estabelecer essa condição primeiro para que o programa de regionalização de fato seja implementado com sucesso. Para isso, é muito importante estabelecer mudanças culturais aos envolvidos da IGR. Nesta categoria foram elencadas cinco propriedades:

- (1) assimetria de poder;**
- (2) resistência ao novo;**
- (3) posturas individualistas;**
- (4) práticas de sustentabilidade;**
- (5) autonomia financeira.**

A categoria pode ser conceituada como ter clareza e motivação para aceitar o “novo” com base no cooperativismo e associativismo, respeitando a individualidade de cada envolvido e de cada município. Para compreender o surgimento dessa categoria nos dados, a seguir são apresentadas as suas propriedades e dimensões.

4.7.1 Propriedade: assimetria de poder

A propriedade assimetria de poder varia de acordo com a concentração de poder entre os atores, enfatiza o equilíbrio de poder e todas as mudanças e esforços realizados para manter esse equilíbrio. Os dados indicam que a propriedade pode variar entre centralizado e descentralizado.

Quando a IGR apresenta uma interdependência entre os atores, ela restringe a capacidade de tomada de decisão do poder público, proporciona oportunidades de atuação para alguns e dificulta para outros. A condição de poder gera influência para os atores dependentes e a realização para os atores detentores do controle. O desequilíbrio de poder condiciona uma percepção negativa dos atores desfavorecidos, e o equilíbrio de poder sintetiza uma percepção participativa dos atores na tomada de decisão.

Dessa forma, quando há cooperação entre os atores e participação no processo de tomada de decisão, entende-se assimetria de poder descentralizado (+). Na condição oposta, quando os atores não compartilham da gestão, não há interação entre as partes interessadas e o poder concentra-se apenas em um ator, evidenciando-se assimetria de poder centralizado (-). A trajetória da IGR apresenta um período em que o poder público era detentor da tomada de decisão, não havendo espaço para a participação de outros atores. Esse período confirma a assimetria de poder centralizado.

A variabilidade da assimetria de poder pode afetar a categoria aspectos culturais e institucionais e também refletir nos aspectos confiança, legitimidade e adesão de todos os atores.

4.7.2 Propriedade: resistência ao novo

A propriedade resistência ao novo está relacionada ao estresse gerado pelas várias tentativas praticadas para formalizar a IGR. Consiste no ressentimento antigo, impedindo ou dificultando que algo novo seja realizado. Os dados demonstram que a variação para esta propriedade é de muito a pouco.

Quando os atores não participam das reuniões, apresentam-se como desafios na adesão ao modelo de IGR e não apoiam as novas orientações e ações, evidenciando uma variação de muito no que se refere à resistência (+). Quando estão abertos a novas práticas, novos projetos, compreendendo que a mudança é necessária e que faz parte do processo para o desenvolvimento da região, considera-se uma variação de pouca resistência (-). O informante E4 relata que a trajetória é marcada pela resistência, principalmente pelo fato de existir tentativas sem sucesso, o que gerou desconfiança e desmotivação de muitos atores.

Tem muita resistência, pra mudar, pra aceitar, para se movimentar, muitas vezes sente que as pessoas não querem, simples assim (Entrevista E4, 13:7).

Essa variabilidade reflete diretamente no processo de adesão à IGR e influencia a categoria aspectos culturais e institucionais. A propriedade está relacionada à falta de aceitação de que há uma nova estrutura se formando na região e todos precisam colaborar com o processo, precisando gerar a maturidade dos envolvidos em oposição à resistência. Conhecer o papel da IGR é um passo importante para que os atores façam adesão, porém para que o processo se concretize com êxito é fundamental que os envolvidos tenham maturidade para aceitar as mudanças estabelecidas, deixando de lado o bairrismo, a individualidade e a resistência.

4.7.3 Propriedade: posturas individualistas

A propriedade posturas individualistas varia em existente e inexistente de acordo com as diferentes intensidades de participação dos atores na economia local. Torna-se perceptível essa propriedade quando há encontros para a elaboração de projetos e ações.

Os envolvidos que possuem seus atrativos mais consolidados tendem a querer maior divulgação ou buscar novas estratégias baseadas principalmente na divulgação. Esta deve ser diferente dos atrativos que estão iniciando ou estão em fase de

planejamento e descoberta de lugares e atividades, pois cada um possui necessidades diferentes, dificultando o consenso entre todos.

Tem muito problema, principalmente quando parte para a divulgação de um atrativo ou município, cada município quer colocar seu atrativo na capa ou colocar seu nome na divulgação, e muitas vezes o turista nem sabe o lugar que ele está (Entrevistado E3, 11:12).

Existe uma dificuldade porque estamos falando dos dois principais destinos turísticos do estado, e ao mesmo tempo estamos falando de duas necessidades muito diferentes (Entrevistado E5, 14:22).

Nesse novo formato, os destinos mais consolidados acabam enciumados porque a atenção acaba sendo dividida e não só focada (Entrevistado E7, 16:13).

Quando os atores buscam solucionar apenas suas necessidades e atender seus critérios para se manter em crescimento e desenvolvimento, identifica-se a existência de postura individualista (+). No entanto, quando os atores buscam tomar decisões em prol da coletividade, identifica-se a inexistência da postura individualista (-). Os dados demonstram ter individualidade nas ações por parte dos envolvidos, pois por muito tempo houve uma busca e um pensamento particular para promover ações estratégicas.

A variabilidade dessa propriedade afeta o novo processo de formalização. Para alcançar o sucesso, é fundamental trabalhar e atuar com base na cooperação, na ajuda mútua e nas ações e atividades que atendam todas as necessidades da IGR. Independentemente do atrativo ou da região turística, todos precisam estar em sintonia.

4.7.4 Propriedade: práticas de sustentabilidade

A propriedade práticas de sustentabilidade surgiu no relato dos informantes E8 e E9, mas também pode ser evidenciada nos documentos analisados que retratam os programas estabelecidos pelo governo para manter o crescimento no setor do turismo. Todo programa ou planejamento elaborado para o setor do turismo apresenta como um de seus pilares e objetivos a sustentabilidade e todas as ações que podem preservar, recuperar e proteger os recursos naturais. A variação dessa propriedade consiste em individuais e coletivas.

O PRT objetiva induzir e monitorar o desenvolvimento da atividade turística nessas cidades, com levantamento da infraestrutura turística, da gestão pública e governança, sustentabilidade e mercado de trabalho (Documento D3, 9:5).

Hoje nós temos duas realidades, a do turismo e a do agro, as fazendas pantaneiras elas tem o agro na pecuária e junto tem as pousadas, uma coisa leva a outra a criação por exemplo é de forma extensiva, ela contribui muito com a preservação, ou pelo menos é menos impactante do que um confinamento (Entrevistado E9, 21:8).

A gente percebe muitas ações de sustentabilidade, as pessoas acreditam no propósito e tentam mudar suas rotinas, principalmente pela situação do bioma (Entrevistado E8, 20:10).

Percebe-se que a discussão sobre sustentabilidade está presente em todos os encontros e reuniões da IGR, seja no âmbito econômico, ambiental, social e político. As organizações que trabalham em conjunto com a IGR, seja o Sebrae ou a Assessoria Técnica, reforçam a relevância em inserir práticas de sustentabilidade nos projetos e no planejamento.

O nosso foco, do trabalho na verdade, está vinculado a sustentabilidade econômica, porque fundar uma associação sem que ela tivesse pelo menos uma possibilidade, uma visão de ter recurso para executar suas ações, não seria viável (Entrevistado E5, 14:9).

As ações estratégicas com foco em estabelecer melhores condições de vida para os habitantes e visitantes promovem sustentabilidade social. Quando evidenciam condições para se manter financeiramente e ter recursos disponíveis para melhorar a estrutura ou divulgar o destino, há sustentabilidade econômica, e quando se preocupam em preservar o ambiente, em respeitar a natureza e recuperar os recursos naturais, há sustentabilidade ambiental. Quando as ações possuem uma continuidade sem a interrupção do planejamento, há sustentabilidade política.

Em alguns casos, é possível perceber a existência de um âmbito da sustentabilidade e a ausência de outro. A trajetória da IGR enfatiza mais a sustentabilidade econômica e a social do que a ambiental e a política. A variabilidade da propriedade considerando a intensidade e as ações os atores da IGR pode afetar a categoria aspectos culturais e institucionais. Dessa forma, ao incluir a sustentabilidade nos projetos, a execução caberá a todos os envolvidos, precisa atender o coletivo.

4.7.5 Propriedade: autonomia financeira

A propriedade autonomia financeira varia de acordo com a necessidade de intervenção do poder público na IGR. Os dados apresentam uma variação que engloba visibilidade de mercado, continuidade das ações e tomada de decisão.

Quando os atores realizam a adesão à IGR com o devido pagamento da anuidade estabelecida, existe uma autonomia financeira para que a própria IGR verifique a melhor forma de empregar e utilizar esse recurso financeiro. Essa situação demonstra a existência de autonomia financeira. Nesse caso, a IGR não necessita exclusivamente de recursos oferecidos pelo poder público a partir de editais divulgados pela Fundação de Turismo do Estado.

As IGRs precisam gerar independência financeira, o estado precisa estar bem próximo para dar sustentação, mas as regiões podem receber recursos e gerá-los também (Documento D3, 8:2).

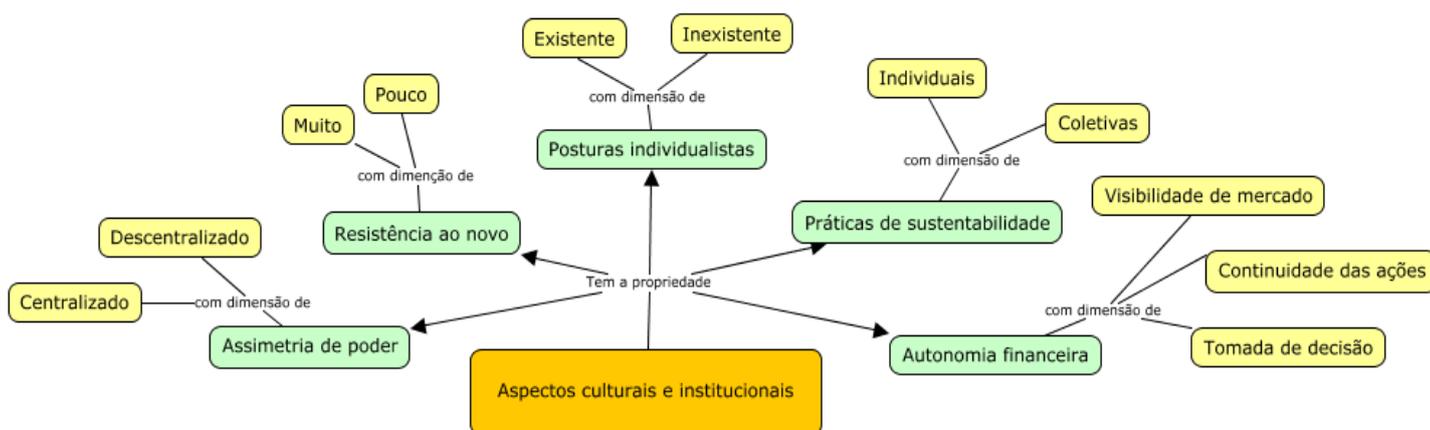
Que elas precisem cada vez menos do governo, é claro que ele pode fazer as ações onde a IGR estiver, mas que ela tenha força para fazer suas próprias ações (Entrevistado E3, 11:29).

A autonomia financeira é considerada uma subsistência para as manutenções necessárias na região, nos atrativos, na divulgação, no marketing, na profissionalização por meio da realização de cursos, nos treinamentos, nas oficinas e na busca por novos atrativos. A variabilidade dessa propriedade interfere na categoria aspectos culturais e institucionais pelo fato de a trajetória da IGR apresentar, em determinado período, dependência financeira do poder público para executar ações no local. A adesão dos municípios gera mudanças nesse cenário, contribuindo para a geração de recurso próprio.

Diante dessa explanação, quando a IGR apresenta autonomia financeira ocorre uma visibilidade maior de mercado, pois a divulgação poderá acontecer em diversos momentos, com diversas ações sem depender do prazo ou período dos editais do governo, principalmente estadual. A autonomia financeira também contribui para a continuidade das ações, pois não haverá interferência do poder público na tomada de decisão, desta forma, o planejamento pode ser executado integralmente. Essa condição de independência financeira contribui com facilidades para a tomada de decisão.

Para melhor compreensão, a Figura 25 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 25 – Propriedades e dimensões da categoria aspectos culturais e institucionais



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

As propriedades assimetria de poder, resistência ao novo, posturas individualistas, práticas de sustentabilidade e autonomia financeira apresentadas definem a categoria aspectos culturais e institucionais. Essas mudanças tornaram-se e ainda são necessárias para formalizar a IGR. Para que o programa seja implementado com êxito, é preciso que os atores assumam a responsabilidade e participem do processo. Isso acontecerá se todos demonstrarem interesse e vontade.

Fatores como resistência, individualidade e desequilíbrio de poder afetam o desenvolvimento da IGR. Mais do que buscar mudanças para o comportamento dos atores, ainda é preciso mudar alguns aspectos institucionais, como retirar o papel de protagonista do poder público, passando este a ser coadjuvante da IGR. O mapeamento das mudanças necessárias auxilia no processo de adesão. A variação evidenciada para as propriedades não retratam a situação de forma absoluta, sendo preciso considerar as possíveis variações existentes entre um extremo e outro.

4.8 CATEGORIA: CONSTRUÇÃO DE UMA IDENTIDADE TERRITORIAL

Por fim, a última categoria apresentada nesta pesquisa consiste na construção de uma identidade territorial e refere-se às situações vivenciadas e relacionadas à identificação dos atrativos e à descoberta de novas possibilidades de destinos turísticos, assim como ao mapeamento dos segmentos presentes nas duas regiões.

A construção de uma identidade territorial está vinculada à concorrência, à competitividade, à inovação, à busca pela profissionalização e às ações e estratégias mercadológicas. Nessa categoria, foram elencadas três propriedades:

- (1) instância de governança;**
- (2) municípios; e**
- (3) empreendimentos.**

Essa categoria apresenta o conceito de buscar originalidade nos aspectos geográficos, humanos e naturais. De caráter inovador, ela reconhece as características culturais da região. Para compreender o surgimento dessa categoria nos dados, a seguir serão apresentadas as suas propriedades e dimensões.

4.8.1 Propriedade: instância de governança

A propriedade instância de governança está relacionada ao território e as regiões, contempla dimensões relacionadas ao ambiente de competição, ao ambiente de competitividade e à incorporação de novos segmentos do turismo. As dimensões variam de acordo com os atrativos turísticos, com o tamanho dos empreendimentos e a localização geográfica. Percebe-se também que os recursos naturais podem interferir na competição e competitividade devido ao fato de haver um recurso único em uma região e outro destino turístico não apresentar algo similar ou que desperte o interesse do turista.

Quando o ambiente apresenta atitudes de rivalidade, pelas quais duas ou mais partes envolvidas buscam atingir o mesmo objetivo, mas sem o compartilhamento de informação ou recurso, percebe-se um ambiente de competição. Quando os atores buscam melhorar suas ferramentas estratégicas e de gestão e inovar nos segmentos ou nos destinos, existe um ambiente favorável para a competitividade no qual todos são beneficiados pelas ações. Os dados evidenciam essa condição:

É um passo a passo, principalmente para os destinos pequenos, eles vão querer ter esse comparativo com os grandes que já estão em outro patamar, consolidados (Entrevistado E6, 15:3).

A cooperação é um estágio de espiritualidade mais elevado de que a competição. No mundo do capitalismo que a gente vive hoje, que está em mudança, a gente compete com outros destinos, mas não dentro do nosso. Dentro do nosso a gente coopera, toma decisão em conjunto, sonha em comum (Documento D3, 5:1).

A incorporação de novos segmentos do turismo está relacionada com o poder de inovação que as regiões possuem, baseada em possibilidades viáveis ou prováveis para apresentar atrativos diferentes.

Quando há diferenciação nos atrativos e busca por profissionalização, ocorre um processo de descoberta, possibilitando vender novos passeios e experiências. Os segmentos são estabelecidos para atender uma necessidade mercadológica e denominar um tipo de passeio. O informante E4 menciona uma nova possibilidade para a região de Bonito, que consiste em oferecer para o turista a experiência de conhecer o processo do plantio de grãos e de criação de gado.

A gente busca colocar novos destinos, segmentos na prateleira, no Mato Grosso do Sul já existe muitas oportunidades, uma é o turismo agrotecnológico, ligar o setor do turismo com o agro (Entrevistado E4, 13:10).

Essa variabilidade de ambiente está relacionada aos interesses estabelecidos entre os envolvidos. Quando há cooperação, identifica-se a competitividade (fator importante e positivo para o desenvolvimento da região) e, quando há rivalidade, evidencia-se a competição. Um ambiente favorável e não favorável pode afetar a categoria construção de uma identidade territorial e impossibilitar a incorporação de novos segmentos na região.

4.8.2 Propriedade: Municípios

A propriedade municípios caracteriza-se pela diversidade de infraestrutura dos municípios e pela espacialidade distinta dos destinos. Ela sofre variação de acordo com o tamanho de cada município e a localização geográfica que define os recursos naturais existentes que chamam atenção dos turistas.

Para decidir as ações que serão realizadas e como serão executadas, as reuniões e os encontros servem para discutir o planejamento. Nesse sentido, cada município possui uma necessidade diferente, como melhorar o asfalto e as rodovias de acesso ao município, aumentar o número e os horários de voo, investir em construções para novas pousadas, hotéis e restaurantes e organizar shows culturais. Diante das diferentes necessidades, o desafio é entrar em consenso para executar uma ação por vez.

Quando se fala de município, estamos num grupo, a gente tem que respeitar muito as características de cada um e o nível de desenvolvimento (Entrevistado E5, 14:20).

A forma como começou não deu certo porque já existia atrativos formados, e alguns municípios estavam começando, engatinhando, outros atrativos estavam na fase adulta já, então é muito difícil ver diferentes municípios na mesma cesta (Entrevistado E8, 20:15).

A espacialidade distinta dos destinos varia de acordo com o espaço social identificado nas regiões, apresentando as diferentes características entre uma região e outra. As regiões turísticas que formam a IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena são conhecidas e reconhecidas por atrativos bem diferentes, com características predominantes para cada local. Dessa forma, quando se assume que uma dessas regiões é forte pelo bioma que possui, o pantanal, sendo considerada a maior área inundável do planeta, e que a outra região possui atividades do ecoturismo, apresentando recursos naturais para flutuação, com rios cristalinos e acesso direto à natureza, considera-se ter espacialidade distinta dos destinos. No momento da tomada de decisão, não percebendo que, embora estejam juntas na IGR, essas regiões possuem necessidades diferentes. A percepção dos envolvidos coincide com a espacialidade distinta dos destinos.

Os destinos de Bonito e Pantanal já se vende, já são conhecidos, não precisa de uma IGR para eles aparecerem, o que precisa é só recurso financeiro, eles já são destinos indutores com características totalmente diferentes (Entrevistado E6, 15:17).

São regiões diferentes, necessidades diferentes, tanto que o Pantanal é mais conhecido internacionalmente, sendo uma referência no bioma único, e Bonito é mais conhecido nacionalmente, são públicos diferentes e passeios diferentes (Entrevistado E8, 20:21).

A variabilidade dessa propriedade impacta nas ações e no planejamento da IGR, como também na categoria construção de uma identidade territorial, pois cada região não mudará seus atrativos.

4.8.3 Propriedade: empreendimentos

A propriedade empreendimentos associa-se à busca pela legitimidade e confiança, pelo empoderamento dos proprietários a partir do aprendizado para lidar com a incerteza. A busca pela legitimidade e confiança é explicada pelas condições de formar uma IGR legalmente, de estar em conformidade com a lei. Esse aspecto gera aceitação, aprovação dos envolvidos e ao mesmo tempo confiança no processo e nas ações.

A legitimidade é construída tanto pelos atores como pela associação, que, enquanto pessoa jurídica, por estar legalmente constituída, apresenta legitimidade e promove confiança nos seus atos.

Agora está diferente, essa nova versão da IGR está demonstrando confiança, e os municípios estão tendo confiança, estão aceitando, mas as ações, os resultados a gente vai ver futuramente (Entrevistado E2, 12:5).

O empoderamento dos proprietários está relacionado ao poder de representação que o atrativo possui, sendo considerado a figura principal. Esse pensamento se reflete na atuação da IGR, que passa a ser o centro das atenções e ter maior poder de decisão, demonstrando força. O protagonismo foi encontrado tanto nos dados secundários como nos dados primários.

Incentivar apoiar a formulação e a gestão de planos turísticos estaduais, regionais e municipais, com o protagonismo da cadeia produtiva, adotando uma visão integradora de espaços, agentes, mercados e políticas públicas (Documento D1, 3:6).

A IGR tem que se fortalecer, precisa ter um protagonismo muito maior no âmbito regional e também no âmbito estadual (Entrevistado E3, 11:18).

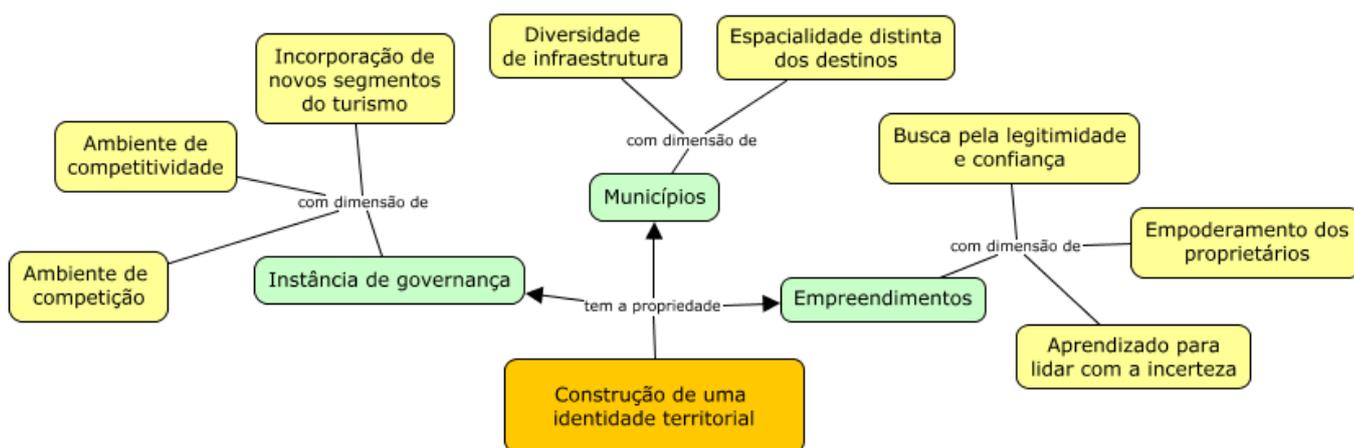
O ponto nevrálgico da gente não ter andado, não ter desenvolvido lá atrás foi a falta de protagonismo, agora a IGR deve ser o centro das atenções (Entrevistado E7, 16:17).

A dimensão aprendizado para lidar com a incerteza consiste em compreender que, embora exista participação na tomada de decisão, nem todos os fatores e elementos serão controlados, uma vez que uma iniciativa ativa o processo, porém não garante sucesso. O relato do informante E5 destaca essa preocupação.

Vejo que o problema é não saber o que vai ser, você vai ter que reunir muitas expectativas e muitos interesses diferentes e traçar uma visao comum, sem saber se vai dar certo (Entrevistado E5, 14:25).

Lidar com a incerteza corresponde a não responsabilizar ninguém e nenhum ator em específico pela condição de sucesso ou não da IGR. A propriedade afeta a categoria construção de uma identidade territorial com as diferentes sensações positivas e negativas. Para melhor compreensão, a Figura 26 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 26 – Propriedades e dimensões da categoria construção de uma identidade territorial



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

As propriedades instância de governança, municípios e empreendimentos apresentadas definem a categoria construção de uma identidade territorial, levando em consideração o âmbito regional, municipal e do poder privado. Esses elementos contribuem para que a IGR tenha originalidade e seja reconhecida pelos aspectos culturais, históricos e regionais. Considerando as possíveis variações existentes e respeitando as situações de um extremo a outro, a variabilidade é importante para medir a intensidade das ações da IGR.

4.9 CATEGORIA CENTRAL: A RESISTÊNCIA NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES

A categoria central que se relaciona às outras categorias apresentadas anteriormente é chamada de **a resistência na institucionalização das ações**. Esta categoria refere-se às diversas tentativas de formalizar a IGR, demonstrando que as ações estabelecidas não estavam de acordo com as necessidades das regiões, não atendiam aos interesses dos envolvidos e não contribuíram para o sucesso, e relaciona-se à mudança cultural necessária para o processo de formalização.

Essa inconstância de eventos sem atingir o êxito expõe os desafios enfrentados e não superados em vários momentos para colocar em prática as ações necessárias. A dificuldade de institucionalização das ações surge para explicar que, por muitos anos, no

decorrer da trajetória da IGR, não houve consenso, cooperação, confiança, maturidade, motivação, esperança e gestão.

Para melhor explicar essa categoria central, foram elencadas duas propriedades:

(1) relações sociais e corporativas;

(2) contexto local.

A primeira evidencia as relações existentes ou ausentes entre os atores, mostra que essas relações estão além da comunicação, mas influenciam os interesses, o comportamento e as interações dos atores na busca por conhecimento, profissionalização ou medidas de melhorias para o coletivo. Destaca-se que o oposto dessas ações também reflete “nós” existentes entre os atores e os desafios que precisam ser superados. A segunda propriedade reflete o ambiente físico, os recursos naturais, os atrativos e a infraestrutura de forma geral das regiões turísticas. Conhecer o espaço físico contribui para a divulgação dos empreendimentos e principalmente para a identidade cultural e territorial.

A identificação da categoria central é um processo complexo que necessita da comparação constante e precisa englobar as demais categorias para fazer sentido e de fato explicar o fenômeno. Nesta pesquisa, a categoria central surgiu no contexto das relações interpessoais. Porém, na medida em que a análise transcorria, identificou-se, a partir da sexta entrevista, que as relações entre os atores e a IGR estavam condicionadas à resistência. Assim, essa definição de categoria começou a explicar de forma clara e precisa as transformações e acontecimentos na IGR. Entretanto, a categoria só foi consolidada como sendo a categoria central no final das entrevistas, resultando em nove entrevistas analisadas e mais os dados secundários. A última entrevista corroborou com os dados analisados e confirmou a saturação teórica, sabendo que nenhum novo dado ou resultado foi encontrado.

Para melhor compreensão, são apresentados a seguir o detalhamento das propriedades e as dimensões da categoria central a resistência na institucionalização das ações.

4.9.1 Propriedade: relações sociais e corporativas

A propriedade relações sociais e corporativas surge nos dados pelo fato de os empresários turísticos, gestores públicos e responsáveis pelos empreendimentos serem mutuamente dependentes devido às diversas necessidades dos turistas. As características

das relações sociais consistem em autoconhecimento e empatia pelo próximo, e essas relações são necessárias no âmbito pessoal e profissional.

As relações sociais asseguram um **comprometimento**, uma cumplicidade pelo fato de envolver todos os setores. Esta dimensão distribui a carga de trabalho e as decisões relacionadas às ações. A estrutura de uma IGR exige a participação dos três setores da sociedade, o poder público, o poder privado e as organizações do terceiro setor. O primeiro setor, representado pelo Estado, tem a função de promover interesses coletivos e é responsável por construções, instalações, prestação de serviços que atendam às necessidades básicas da sociedade.

O segundo setor, representado pelas organizações privadas, possuem interesses privados com o objetivo de lucro. Esse contexto empresarial é composto por uma diversidade de empresas que atuam no mercado em áreas e atividades distintas. O conglomerado de atividades econômicas, como as agências de viagens, os meios de hospedagem, as organizações que atuam na gastronomia, transporte, marketing, consultoria e comércio em geral, buscam vantagens e espaço no mercado. O terceiro setor é formado por organizações devidamente formalizadas e constituídas como pessoa jurídica, mantidas principalmente por serviços voluntários, sem interesse lucrativo e buscam complementar e ajudar o poder público a estabelecer melhores condições de vida, saúde, lazer, educação e cultura da sociedade.

Diante dessa explicação, as relações sociais se mostram indispensáveis para a estrutura da IGR, refletindo-se na comunicação, na transparência, na confiança e no compartilhamento de informações e recursos que promovem o desenvolvimento da região levando em consideração a cooperação entre os atores. As relações sociais encontram-se presentes também no contexto da competitividade, no qual a busca pela inovação, pela preservação ou reaproveitamento de recursos possibilita melhores condições para os moradores, turistas e empresários. Manter uma boa relação entre os próprios gestores, membros da diretoria e os representantes de governo significa manter um ambiente agradável e seguro.

A dimensão que trata sobre interesses divergentes está presente no momento de tomada de decisão e de elaboração de planejamento. Tal dimensão está associada ao conflito e à individualização, não obtendo consenso nas ações e dificultando o trabalho em grupo, coletivo. Essa postura é considerada um elemento importante a ser superado a fim de promover o desenvolvimento local e, embora seja representada por situações

conflituosas, torna-se expressiva pelo fato de representar o individualismo, o qual possibilita mudanças para alcançar a boa convivência em grupo.

A trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena possui a dimensão interesses divergentes, ou seja, pouco relacionamento entre os atores, gerando impasses para o setor do turismo e para os segmentos das regiões.

4.9.2 Propriedade: contexto local

A propriedade contexto local representa as interações existentes no local não apenas entre os atores, como foi mencionado no tópico anterior, mas entre os segmentos, os atrativos e todos os recursos naturais existentes nas regiões turísticas.

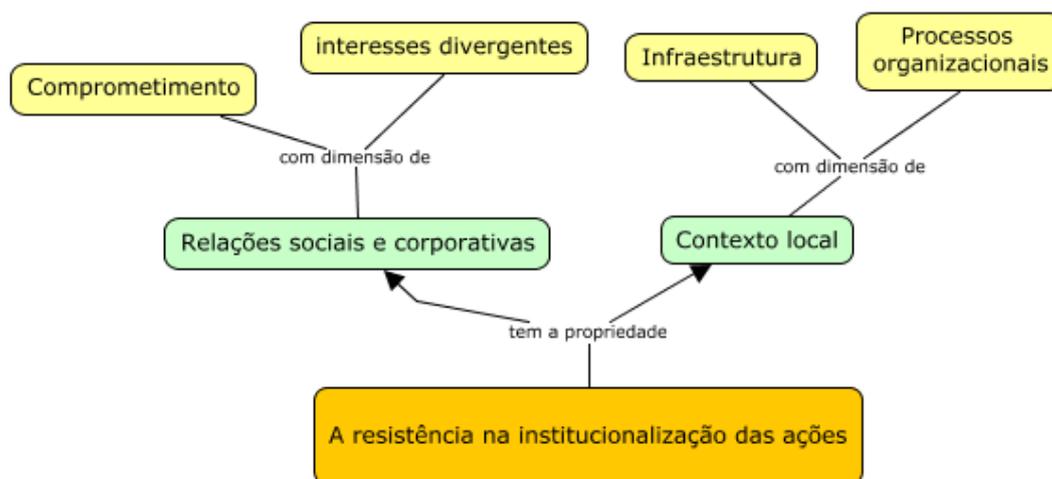
A incorporação dos recursos naturais contribui para a construção de uma identidade territorial, sendo o passo seguinte manter esses atrativos ativos no mercado e exigindo que os atores busquem soluções ou práticas mais sustentáveis para preservar o ambiente e, assim, oferecer o serviço por mais tempo.

O contexto local indica o espaço geográfico, as limitações culturais e as características de bairrismo em que os habitantes, moradores, defendem seu espaço. As ações estratégicas, o planejamento e as metas estabelecidos são elaborados com base no conhecimento do contexto local, considerando infraestrutura, logística, transporte e acesso aos atrativos. Destaca-se que o espaço geográfico representa o início de todo o processo, pois, devido às limitações geográficas, foi possível identificar os atrativos e valorizar os recursos naturais.

A dimensão da infraestrutura está relacionada às condições de acesso, sinalização dos empreendimentos, capacidade de inovação do espaço local, medidas e condições favoráveis para a preservação, prevenção e recuperação dos recursos naturais. A dimensão sobre os processos organizacionais refere-se às mudanças e adequações do contexto local para atender as demandas pontuais. A mudança institucional condiciona a formação de diretoria, de departamentalização na associação da IGR. As novas solicitações, as funções estabelecidas e o relacionamento com os interlocutores fazem parte dos processos organizacionais.

Ao unir e integrar as duas propriedades, identifica-se que a ausência das relações sociais e o desconhecimento do contexto local definem a categoria central como a resistência na institucionalização das ações. Destaca-se que, nesse processo de análise, considera-se as variações possíveis entre um extremo e outro. Para melhor compreensão, a Figura 27 resume a categoria, suas propriedades e dimensões.

Figura 27 – Propriedades e dimensões da categoria central



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com auxílio do software *Cmap tools*.

Legenda:

- representa as categorias.
- corresponde as propriedades.
- representa as dimensões.

Dessa forma, as seis categorias, a saber, profissionalização, governança eficiente da IGR, aspectos legais para a formalização da IGR, a necessidade de cooperação, aspectos culturais e institucionais e construção de uma identidade territorial, agregando a categoria central a resistência na institucionalização das ações, apresentadas com as propriedades e dimensões devidamente fundamentadas nos dados analisados, explicam os principais fatores referentes à trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena, fenômeno desta pesquisa.

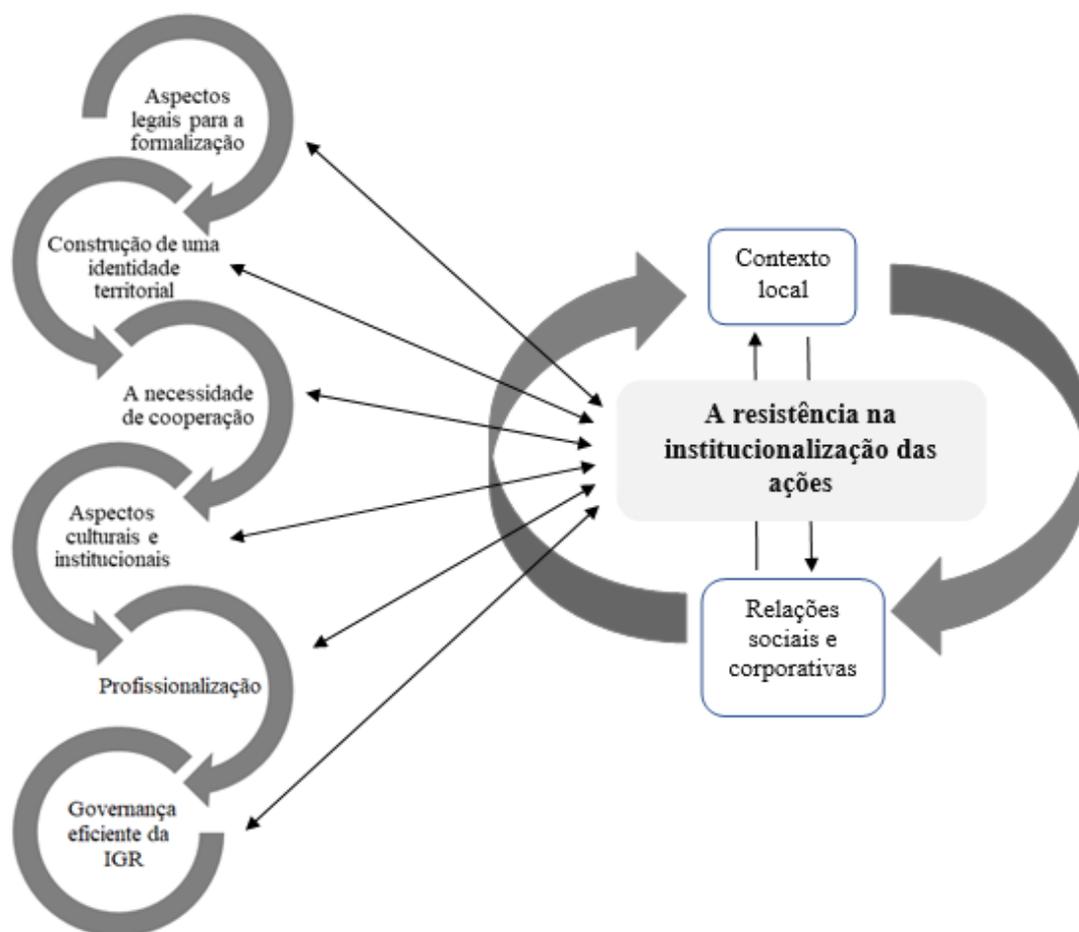
No tópico a seguir, será apresentado o esquema teórico e a integração das categorias, demonstrando como todos os elementos discutidos atuam em conjunto.

5 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA TEORIA

5.1 IGR ROTA PANTANAL BONITO SERRA DA BODOQUENA: TEORIA SUBSTANTIVA E ESQUEMA TEÓRICO

Esta seção busca atender o terceiro objetivo específico desta tese, que consiste em apresentar uma teoria substantiva com base na descrição e no ordenamento conceitual da trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. Para apresentar este processo e integração das categorias a partir de categoria central foi desenvolvido um esquema teórico apresentado na Figura 28.

Figura 28 – Esquema teórico da categoria central e as interações com as demais categorias.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados.

Compreender a trajetória da IGR, considerando que a mesma está em processo de construção, possibilita em tempo real, identificar as interações ocorridas e necessárias para alcançar o êxito na formalização da IGR. Na análise foi possível evidenciar superação em diversos fatores, principalmente no que tange a mudança, embora a trajetória apresente uma resistência a mudança, a tentativa vigente demonstra que os atores perceberam que é preciso mudar, fazer mudanças para dar certo o processo.

A superação foi percebida, mas ainda é um constructo a ser trabalhado e aprimorado, como mencionado, a IGR está em construção e muitas ações serão necessárias para finalizar a implementação e formalização. Nesse sentido, o fator que integra as categorias de análise está relacionada a resistência na institucionalização das ações, sendo configurada como um elemento de mudança cultural para incorporar as novas opções e o novo formato de gestão.

A categoria resistência na institucionalização das ações representando neste estudo a trajetória da IGR, expressa duas percepções uma destinada a divergência e a outra a convergência. A primeira exime a diferença de opinião e a discordância dos atores no processo de tomada de decisão, de estruturação da IGR, das prioridades para o desenvolvimento da região. A segunda, chamada de convergência, descreve a necessidade de mudar para atingir um ponto, uma direção em comum, sintetizando a necessidade de cooperação para formalizar a IGR. O esquema teórico busca integrar as categorias e indicar um movimento constante das ações realizadas e destacadas pelos informantes.

A trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena pode ser explicada pelas categorias profissionalização, governança eficiente da IGR, a necessidade de cooperação, aspectos legais para a formalização, aspectos culturais e institucionais, construção de uma identidade territorial e a resistência na institucionalização das ações, considerando tanto o contexto local, como a história da mesma e suas relações sociais e corporativas.

A percepção dos envolvidos sintetiza ações diferentes para o funcionamento da IGR. Esses eventos inconstantes também são percebidos na análise dos dados primários e secundários. Os dados secundários evidenciam que a política pública acontece com êxito em todas as esferas, tornando-se algo acessível e fácil de colocar em prática. Evidencia basicamente uma realidade perfeita. As categorias aspectos legais para a formalização, governança eficiente da IGR e profissionalização retrata essa realidade. No entanto, os dados primários trazem outro entendimento, a percepção de dificuldade e desafios encontrados no processo, sendo representado pelas categorias a necessidade de cooperação, aspectos culturais e institucionais e construção de uma identidade territorial.

Os informantes também apresentam percepções divergentes sobre o processo de formalização. O grupo A, poder público, destaca que o processo é “perfeito” e atende todas as exigências normativas e legislativas. Porém neste grupo existem as organizações que prestam assessoria para a IGR que retratam uma resistência em incorporar as ações. A interpretação do grupo B enfatiza falta de comunicação e clareza do processo, não se demonstram motivados em aderir a IGR por fatores relacionados a falta de transparência e de vantagens para os empreendimentos.

O último grupo utilizado na pesquisa, grupo C, inclui o presidente de rotas, representado aqui pelo presidente da associação responsável pela gestão da IGR e os

membros da diretoria. Para este, há dificuldade no processo porém precisa de ações assertivas para desenvolver a IGR, embora a IGR não esteja consolidada, o processo é mutável e as experiências do passado servem de lição e direção para novas ações.

Nesse contexto, registram-se os desafios enfrentados na trajetória da IGR, expressando os vínculos existentes e os fatores de mudanças indispensáveis para a incorporação de novas ações e pensamentos, baseados em nova estrutura e reorganização da região. Por fim, a trajetória da IGR, evidencia uma variação expressiva sobre a perspectiva dos envolvidos. Esse movimento é percebido pelas propriedades das categorias apresentadas e perpassa as ações e o contexto local.

5.2 HIPÓTESE FUNDAMENTAL E PROPOSIÇÕES DA TEORIA

Após apresentar as categorias, as propriedades e as dimensões presentes e integradas no esquema teórico da teoria substantiva, serão expostas neste tópico a hipótese fundamental e as proposições resultantes do esquema teórico. Os dados indicam que a trajetória da IGR foi marcada e definida pela resistência em aceitar o novo, corroborando para as implicações de desafios inerentes à prática da gestão, à cooperação e ao compartilhamento de informações.

É importante mencionar que a formalização da IGR ainda não está consolidada, mas está em construção. O processo está acontecendo e apresenta iniciativas mais estruturadas, sendo considerada mutável. A trajetória representa as ações realizadas até o momento, entre elas ações informais e atitudes dispersas, porém, a última tentativa, que está em desenvolvimento, possui inovações para alcançar o êxito. Exposto isso e considerando o período analisado foi possível elaborar a hipótese fundamental da teoria⁶, que pode ser visualizada no Quadro 12.

⁶ Os dados empíricos que apresentam essas relações podem ser visualizados ao longo deste capítulo (no tópico de descrição das categorias, propriedades, dimensões e do próprio esquema teórico) e no Apêndice K.

Quadro 12 – Hipótese fundamental da teoria

HIPÓTESE FUNDAMENTAL DA TEORIA
A trajetória da IGR, a partir da percepção dos atores envolvidos, indica a resistência na institucionalização das ações, que pode tanto ser influenciada como também influenciar as relações existentes no processo de constituição, como a busca pela profissionalização, a prática da governança e a necessidade de cooperação entre os atores, possibilitando condições para a construção de uma identidade territorial baseada em mudanças culturais e institucionais para atender aos aspectos legais para a formalização.

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados (2022).

A hipótese fundamental da teoria emergiu dos dados e relaciona a categoria central com as demais categorias, demonstrando a aplicação dependente e resultante uma da outra. As proposições relacionais confirmam essa interação e exemplificam o alcance da teoria em possíveis cenários.

A elaboração de proposições configura a combinação entre estrutura e processo. Para tanto, o pesquisador precisa responder alguns questionamentos como: Quem? Quando? Onde? Por quê? Como? E com que consequência? Responder as perguntas ajuda a compreender como os elementos estão ligados ao fenômeno e o que realmente está acontecendo em determinado contexto. Para conhecer e evidenciar o processo, é preciso entender como os indivíduos agem e interagem com um evento, e, para conhecer sua estrutura, é preciso descobrir o porquê.

Para compreender o processo e a estrutura, foram elaboradas as proposições do esquema teórico. O Quadro 13 apresenta a relação entre as categorias através das proposições elaboradas.

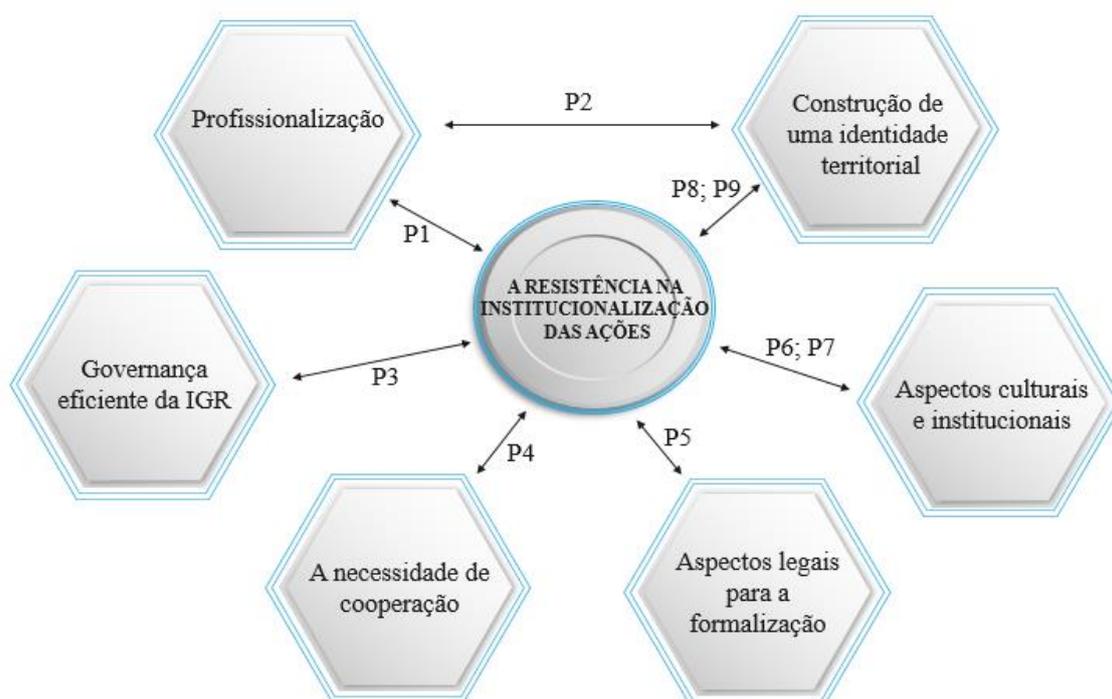
Quadro 13 – Proposições do esquema teórico.

Proposição	Relação entre as categorias
P1	A resistência na institucionalização das ações promove a busca de profissionalização dos atores tanto para atender demandas turísticas como, principalmente, para fazer a gestão da IGR.
P2	A construção de uma identidade territorial fortalece e pode ser fortalecida pela busca de profissionalização dos atores.
P3	A governança eficiente da IGR depende da adesão dos atores e da participação da IGR como protagonista para viabilizar resultados e superar a resistência na institucionalização das ações .
P4	A resistência na institucionalização das ações ocorre pela necessidade de cooperação entre os atores tanto por meio de parcerias sociais quanto corporativas.
P5	Os aspectos legais para a formalização podem promover a resistência na institucionalização das ações .
P6	Os aspectos culturais e institucionais são considerados fatores que revelam as mudanças necessárias para superar a resistência na institucionalização das ações ao longo da trajetória da IGR.
P7	Os aspectos culturais e institucionais podem influenciar e serem influenciados pela resistência na institucionalização das ações .
P8	A resistência na institucionalização das ações pode provocar barreiras na construção de uma identidade territorial .
P9	A construção de uma identidade territorial viabiliza a superação da resistência na institucionalização das ações sob condições de afetar a formalização da IGR.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As nove proposições indicam como as sete categorias são integradas para compor e explicar a teoria substantiva. Strauss e Corbin (2008) mencionam que essas relações precisam ser validadas e elaboradas através da comparação constante. Para os autores “o importante é descobrir formas por meio das quais as categorias se relacionam umas com as outras” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 141). A Figura 29 apresenta a relação entre as categorias, permitindo que as proposições possam interagir com a teoria.

Figura 29 – Esquema teórico da pesquisa e as proposições



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A primeira proposição da teoria indica os eventos relacionados à busca pela profissionalização, demonstrando mudanças no processo no decorrer da trajetória da IGR e a definição dos segmentos.

P1 – A resistência na institucionalização das ações promove a busca de profissionalização dos atores tanto para atender demandas turísticas como, principalmente, para fazer a gestão da IGR.

Para melhor compreensão, no Quadro 14 pode-se visualizar as possíveis configurações da P1, considerando a dimensão de cada propriedade e cada cenário.

Quadro 14 – Possíveis configurações da P1

Possíveis configurações	Categorias			
	Profissionalização		Resistência na institucionalização das ações	
	Capacitação e qualificação	Vínculo social	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P1-C1	+	+	+	+
P1-C2	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P1-C3	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P1:

P1-C1⁷: Quando há capacitação e qualificação dos atores através de cursos, treinamentos ou a busca pela profissionalização ocorre pelo vínculo social, configura-se uma relação social e corporativa baseada no comprometimento contribuindo para melhor infraestrutura tanto física quanto gerencial (processos organizacionais) do contexto local.

P1-C2: Quando a configuração envolve a busca ou não pela profissionalização (através da capacitação, qualificação ou vínculo social), percebe-se uma contribuição favorável ou não para estabelecer relações sociais e corporativas no contexto local, quanto mais se buscar a profissionalização, melhor será o cenário da IGR.

P1-C3: Quando não ocorrer a busca pela profissionalização, o cenário não será favorável, promovendo e fortalecendo a resistência na institucionalização das ações, sendo improvável alcançar o objetivo de formalizar a IGR.

A trajetória é compreendida como um processo que sofre mudanças e implica transformações institucionais e culturais, pois integra relações entre os envolvidos. A segunda proposição da teoria sugere uma relação entre a construção da identidade territorial e a profissionalização dos atores. Pode ser representada por:

P2 – A construção de uma identidade territorial fortalece e pode ser fortalecida pela busca de profissionalização dos atores.

O Quadro 15 indica possíveis configurações da proposição em função da variação de cada propriedade:

Quadro 15 – Possíveis configurações da P2

Possíveis configurações	Categorias				
	Construção de uma identidade territorial			Profissionalização	
	Instância de governança	Municípios	Empreendimentos	Capacitação e qualificação	Vínculo social
P2-C1	+	+	+	+	+
P2-C2	+ ou -	+	-	+ ou -	+ ou -
P2-C3	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

⁷ “C1” corresponde ao cenário 1. “P1-C1” se refere ao cenário 1 da proposição 1.

Pode-se indicar as configurações para a P2:

P2-C1: Quando a instância de governança apresenta um ambiente de competitividade, incorporando novos segmentos do turismo, os municípios gerenciam suas diversidades e respeitam a espacialidade dos destinos, e os empreendimentos buscam por confiança, empoderamento, aprendendo a lidar com as incertezas, ocorre a construção de uma identidade territorial, através da profissionalização com a promoção de cursos de capacitação, qualificação e das reuniões estabelecendo vínculo social.

P2-C2: Quando a construção de uma identidade territorial envolve ambiente de competição, com destaque na diversidade dos municípios, sem empoderamento, confiança dos proprietários, poderá existir interesses divergentes nas relações sociais e corporativas comprometendo o contexto local. No entanto se a instância de governança apresentar um ambiente de competitividade, o cenário pode apresentar melhorias e condições favoráveis para a formalização.

P2-C3: Quando a instância de governança não busca incorporar novos segmentos do turismo, devido ao ambiente de competição, os municípios não gerenciam suas diversidades de infraestrutura, a espacialidade dos destinos será evidenciada, prejudicando as ações dos empreendimentos, no que tange a legitimidade, confiança e empoderamento. Neste cenário, há interesses divergentes nas relações sociais e corporativas não contribuindo para o desenvolvimento do contexto local.

As proposições P1 e P2 caracterizam as mudanças necessárias ocorridas por meio da aprendizagem formal e não formal e a relevância de conhecer o contexto local e defender as características dos atrativos. Essas proposições também demonstram o envolvimento dos atores com a proposta da IGR, revelando os sentimentos de aceitação ou não aceitação do processo de implementação da IGR.

A resistência identificada na pesquisa, em relação aos envolvidos, mostra que a reação contra uma ação promove mudanças. Essa resistência proporcionou e está proporcionando a busca pelo conhecimento técnico, científico e profissional para que ocorra a aceitação e o envolvimento de todos. Tal contexto configura um ambiente propício para o desenvolvimento do setor com parcerias detentoras de conhecimento e experiência.

Fatores divergentes foram identificados e a proposição P3 revela que a governança é um fator importante para formalizar a IGR. No entanto, sua prática está condicionada à adesão e aceitação dos atores.

P3 – A governança eficiente da IGR depende da adesão dos atores e da participação da IGR como protagonista para viabilizar resultados e superar a resistência na institucionalização das ações.

As possíveis configurações da proposição relacional, podem ser visualizadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Possíveis configurações da P3

Possíveis configurações	Categorias					
	Governança eficiente da IGR				Resistência na institucionalização das ações	
	Tomada de decisão	Capacidade de liderança	Prestação de contas	Responsabilidade corporativa/institucional	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P3-C1	+	+	+	+	+	+
P3-C2	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P3-C3	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P3:

P3-C1: Quando existe tomada de decisão através de informações disponíveis, alta capacidade de liderança, transparência das ações mesmo que parcial e responsabilidade corporativa e institucional para compreender o papel da IGR, identifica-se um comprometimento nas relações sociais e corporativas contribuindo para o contexto local.

P3-C2: Quando há possibilidade de ocorrer ou não a tomada de decisão, capacidade de liderança, prestação de contas e responsabilidade corporativa e institucional, mesmo com flexibilidade limitada para resolução de problemas e pouca compreensão do papel da IGR, as relações sociais e corporativas podem sofrer alterações, contribuindo ou não para com o contexto local.

P3-C3: Quando as informações não estão disponíveis para a tomada de decisão, com baixa capacidade de liderança, apresentando um fluxo descontínuo de comunicação e descontinuidade das ações, a prestação de contas não ocorre da maneira esperada e a responsabilidade corporativa e institucional fica limitada. Neste cenário pessimista,

identifica-se interesses divergentes nas relações sociais e corporativas sem infraestrutura e processos organizacionais no contexto local.

A governança eficiente da IGR é favorável quando bem aplicada e executada, considerando o período de construção da IGR. Percebe-se que a governança está se desenvolvendo e que sofreu alterações principalmente no que diz respeito à liderança, à transparência e à permanência e realização das ações. A trajetória da IGR apresenta uma prática da governança ineficiente, que está sendo moldada e reestruturada para apresentar melhores resultados.

A proposição P4 evidencia os impactos gerados na IGR pela falta de cooperação. O setor do turismo e seus segmentos são organizados em redes de cooperação, contribuindo para o progresso dos atrativos turísticos e rotas. No entanto, a ausência de cooperação dificulta as ações e também o fortalecimento da região.

P4 – A resistência na institucionalização das ações ocorre pela necessidade de cooperação entre os atores tanto por meio de parcerias sociais quanto corporativas.

No Quadro 17 são apresentados alguns exemplos de possíveis configurações da proposição (P4), considerando as dimensões estabelecidas.

Quadro 17 – Possíveis configurações da P4

Possíveis configurações	Categorias				
	A necessidade de cooperação			Resistência na institucionalização das ações	
	Formação de parcerias sociais e corporativas	Troca de informações	Alinhamento de interesses	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P4-C1	+	+	+	+	+
P4-C2	+ ou -	-	-	+ ou -	+ ou -
P4-C3	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P4:

P4-C1: Quando há formação de parcerias sociais e corporativas, com troca de informações estratégicas e financeiras e os interesses estão baseados no coletivo, existe um comprometimento nas relações sociais e corporativas contribuindo para o desenvolvimento de infraestrutura e processos organizacionais no contexto local.

P4-C2: Quando há variação na formação de parcerias sociais e corporativas, não há evidência de troca de informações e os interesses representam vontades individuais, assim, as relações sociais e corporativas podem apresentar interesses divergentes ou comprometimento, de acordo com as ações estabelecidas no contexto local.

P4-C3: Quando identifica-se pouca formação de parcerias, ausência de informações, alinhamento de interesses apenas individuais, as relações sociais e corporativas apresentam interesses divergentes não contribuindo para o contexto local.

A necessidade de cooperação emerge nos dados como fator relevante para se estabelecer parcerias público-privada, sociais e corporativas, evitando a individualidade de cada envolvido. A troca de informações e o alinhamento de interesses reforçam a necessidade de cooperação para superar a resistência identificada até o momento de realização desta pesquisa.

A IGR precisa atender os critérios estabelecidos pelo PRT, e é preciso considerar as dificuldades existentes no processo. Essa consideração está presente na proposição P5.

P5 – Os aspectos legais para a formalização podem promover a resistência na institucionalização das ações.

As possíveis configurações da proposição podem ser visualizadas no Quadro 18, com alguns exemplos relacionados as dimensões das propriedades.

Quadro 18 – Possíveis configurações da P5

Possíveis configurações	Categorias					
	Aspectos legais para a formalização da IGR				Resistência na institucionalização das ações	
	Processo para formalização	Obrigatoriedade para adesão	Reorganização da região	Benefícios para a região	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P5-C1	+	+	+	+	+	+
P5-C2	+	-	-	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P5-C3	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P5:

P5-C1: Quando o processo para a formalização atende todas as etapas de concepção, implementação e monitoramento, ocorre a obrigatoriedade para adesão de alguns atores sociais (principalmente poder público), demonstrando uma reorganização da região adequada para promover benefícios econômico, financeiros, sociais e ambientais para a região. Neste cenário otimista, há comprometimento nas relações sociais e corporativas ofertando condições favoráveis para a infraestrutura e processos organizacionais do contexto local.

P5-C2: Quando as etapas de formalização são atendidas, mas não há obrigatoriedade para adesão da IGR, as ações de reorganização da região podem não ser adequadas para promover benefícios (econômicos, financeiros, sociais e ambientais). Assim, ocorre a busca pelo comprometimento dos atores através das relações sociais e corporativas, contribuindo ou não para o contexto local.

P5-C3: Quando o processo de formalização não atende as exigências estabelecidas, a obrigatoriedade para adesão é inexistente, contribuindo para uma condição não adequada da região, sem benefícios, prejudicando as relações sociais e corporativas e comprometendo o contexto local.

As exigências evidenciadas no ato de constituição e formalização da IGR dificultam a adesão dos atores devido à complexidade das ações. Porém, essas mesmas exigências favorecem a legitimidade do processo e geram confiança, considerando essa variação de dificultar e facilitar fatores. A categoria aspectos legais para formalização surge como um aspecto que gera a não aceitação de alguns atores no momento de formalização.

Outra proposição da teoria sugere que a resistência na institucionalização das ações está relacionada aos aspectos culturais e institucionais e vice-versa. A resistência pode ser evidenciada na proposição P6.

P6 – Os aspectos culturais e institucionais são considerados fatores que revelam as mudanças necessárias para superar a resistência na institucionalização das ações ao longo da trajetória da IGR.

No Quadro 19 são indicados exemplos de configurações possíveis em função das dimensões de cada propriedade, gerando cenários para a teoria substantiva.

Quadro 19 – Possíveis configurações da P6

Possíveis configurações	Categorias						
	Aspectos culturais e institucionais					Resistência na institucionalização das ações	
	Assimetria de poder	Resistência ao novo	Posturas individualistas	Práticas de sustentabilidade	Autonomia financeira	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P6-C1	-	-	-	+	+	+	+
P6-C2	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P6-C3	+	+	+	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P6:

P6-C1: Quando a assimetria de poder é descentralizada, provocando uma variação de pouca resistência ao novo, com posturas individualistas inexistentes, e as práticas de sustentabilidade são coletivas gerando autonomia financeira na IGR, há um comprometimento dos atores através das relações sociais e corporativas favorecendo o contexto local.

P6-C2: Quando ocorre a busca por mudanças nos aspectos culturais e institucionais, as variações existentes na assimetria de poder, resistência ao novo, posturas individualistas, práticas de sustentabilidade e autonomia financeira, impactam de forma positiva ou negativa nas relações sociais e corporativas e no contexto local.

P6-C3: Quando a assimetria de poder é centralizada, provocando uma variação de muita resistência ao novo, com existência de posturas individualistas, e as práticas de sustentabilidade são executadas de forma individual, impossibilitando ou dificultando autonomia financeira na IGR, as relações sociais e corporativas são evidenciadas pelos interesses divergentes, não favorecendo o contexto local.

As condições de mudanças podem influenciar no ato de resistência do local na IGR. A proposição (P7) também evidencia esses aspectos.

P7 – Os aspectos culturais e institucionais podem influenciar e serem influenciados pela resistência na institucionalização das ações.

O Quadro 20 apresenta as variações conforme as dimensões de cada propriedade, para formar possíveis configurações dessa proposição relacional.

Quadro 20 – Possíveis configurações da P7

Possíveis configurações	Categorias						
	Aspectos culturais e institucionais					Resistência na institucionalização das ações	
	Assimetria de poder	Resistência ao novo	Posturas individualistas	Práticas de sustentabilidade	Autonomia financeira	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P7-C1	-	-	-	+	+	+	+
P7-C2	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P7-C3	+	+	+	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P7:

P7-C1: Quando a assimetria de poder é descentralizada, provocando uma variação de pouca resistência ao novo, com inexistentes posturas individualistas, e as práticas de sustentabilidade são coletivas gerando autonomia financeira na IGR, há influência nas relações sociais e corporativas favorecendo o contexto local.

P7-C2: Quando ocorre a busca por mudanças nos aspectos culturais e institucionais, as variações existentes na assimetria de poder, resistência ao novo, posturas individualistas, práticas de sustentabilidade e autonomia financeira, evidenciam-se um cenário de transição nas relações sociais e corporativas e no contexto local para contribuir com melhorias para a IGR.

P7-C3: Quando a assimetria de poder é centralizada, provocando uma variação de muita resistência ao novo, com existência de posturas individualistas, e as práticas de sustentabilidade são executadas de forma individual, impossibilitando ou dificultando autonomia financeira na IGR, ocorrem influências negativas para as relações sociais e corporativas e para o contexto local.

A resistência é orientada em função das mudanças culturais e institucionais. Essas condições de mudança e transformações sofridas na IGR geram a falta de confiança e afetam o processo de adesão. Entretanto, no transcorrer da trajetória da IGR, uma nova mudança foi estabelecida para atender fielmente ao PRT, a necessidade de consolidar uma associação para representar as regiões turísticas e a busca pelo cumprimento dos objetivos institucionais, organizacionais e também culturais provocaram uma percepção de incerteza das ações.

Compreender que as mudanças culturais e institucionais são necessárias para manter a IGR fortalecida é uma condição para superar a resistência identificada no local. As mudanças cuja finalidade é promover o desenvolvimento do setor têm apresentado desafios no que se refere aos processos identitários. Nesse sentido, as proposições P8 e P9 retratam a relação da identidade territorial com a resistência na institucionalização das ações.

P8 - A resistência na institucionalização das ações pode provocar barreiras na construção de uma identidade territorial.

No Quadro 21 pode-se visualizar as possíveis configurações da P8, considerando a dimensão de cada propriedade e cada cenário.

Quadro 21 – Possíveis configurações da P8

Possíveis configurações	Categorias				
	Construção de uma identidade territorial			Resistência na institucionalização das ações	
	Instância de governança	Municípios	Empreendimentos	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P8-C1	+	+	+	+	+
P8-C2	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P8-C3	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P8:

P8-C1: Quando a trajetória da IGR apresenta um ambiente de competitividade, com novas propostas de segmentos e atrativos, baseada no conhecimento da diversidade de infraestrutura existente nos municípios, possibilitando maior atuação dos empreendimentos através da confiança, legitimidade, empoderamento e alternativas para lidar com a incerteza, as relações sociais e corporativas são construídas com base no comprometimento e no sucesso dos processos organizacionais.

P8-C2: A variação das dimensões presentes na instância de governança, municípios e empreendimentos geram consequências que podem ser configuradas como pretendidas ou não pretendidas, de acordo com as ações praticadas. O cenário de

transição oferece condições para obter impactos positivos quanto as relações sociais e corporativas no contexto local.

P8-C3: Quando há ambiente de competição, dificultando o relacionamento entre os municípios, e os empreendimentos não possuem motivação para lidar com a incerteza, identifica-se a falta de legitimidade, confiança e empoderamento, implicando em interesses divergentes no que tange as relações sociais e corporativas e falta de organização no contexto local.

A proposição (P9) corrobora com a relação existente entre essas categorias apresentadas na proposição (P8).

P9 – A construção de uma identidade territorial viabiliza a superação da resistência na institucionalização das ações sob condições de afetar a formalização da IGR.

O Quadro 22 apresenta as configurações possíveis da proposição relacional (P9).

Quadro 22 – Possíveis configurações da P9

Possíveis configurações	Categorias				
	Construção de uma identidade territorial			Resistência na institucionalização das ações	
	Instância de governança	Municípios	Empreendimentos	Relações sociais e corporativas	Contexto local
P9-C1	+	+	+	+	+
P9-C2	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -	+ ou -
P9-C3	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se indicar as configurações para a P9:

P9-C1: Quando há condições favoráveis para a instância de governança, municípios e empreendimentos, é possível superar a resistência presente nas relações sociais e corporativas e no contexto local.

P9-C2: Quando há intenção de construir uma identidade territorial baseada nas características únicas e presentes na instância de governança, municípios e empreendimentos, é possível identificar um cenário de transição para fortalecer a IGR

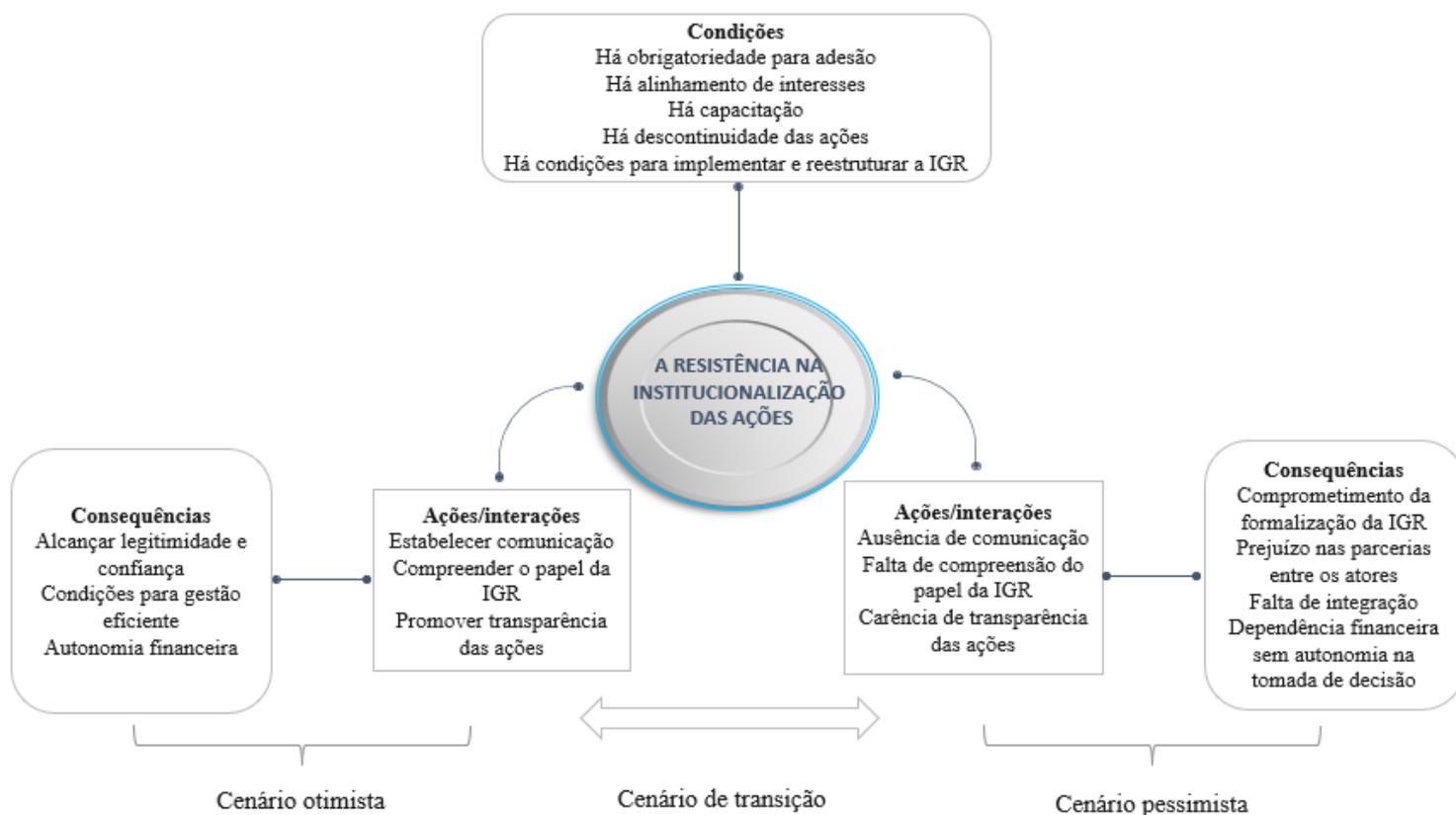
e assegurar relações sociais e corporativas baseado no comprometimento para organização do contexto local.

P9-C3: Quando não há condições favoráveis para promover um ambiente de competitividade, no respeito e compreensão das diversidades de infraestrutura de cada município, dificultando as ações dos empreendimentos, configura-se um cenário pessimista que sofre pelos interesses divergentes presente nas relações sociais e corporativas e no contexto local.

A identificação de uma identidade territorial consolida a região turística e oferece condições para trabalhar em conjunto, apresentando os benefícios gerados pelo exercício da atividade turística. No entanto, a resistência ou o ato de reagir a uma ação de terceiros retrata as divergências encontradas no local. Quanto mais complementares e convergentes forem os destinos turísticos, menos competição haverá, proporcionando a superação das diferenças entre os atores e promovendo a aceitação da IGR.

Neste tópico, buscou-se apresentar as relações existentes entre as categorias por meio das proposições para descrever os fatores presentes na trajetória da IGR. Para sintetizar os componentes da teoria substantiva e demonstrar as intervenções no fenômeno central, baseado nas condições, ações e interações e consequências propostas por Corbin e Strauss (2015), será apresentado na Figura 30 as interações identificadas na trajetória da IGR.

Figura 30 – Modelo pragmático com os componentes da teoria para definir o contexto



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O processo de constituição é percebido de diferentes formas pelos envolvidos, sendo um evento inovador com propósitos reais e favoráveis à visibilidade dos destinos e/ou um evento marcado pela resistência dos envolvidos. No modelo, constam (a) as condições, sendo interpretadas como as razões dadas pelos informantes para o acontecimento de determinado fato; (b) as ações e interações, ou seja, as respostas expressas pelos informantes aos eventos ou situações problemáticas identificadas; e (c) as consequências que se referem aos resultados previstos ou reais das ações e interações no fenômeno.

A análise possibilitou, por meio das interações entre as categorias e da elaboração das proposições, a configuração de cenários oriundos também da hipótese fundamental da teoria. Os cenários possibilitam exemplificar aplicações da teoria e demonstrar os fatores que influenciam na trajetória da IGR. Assim, a análise dos dados sugere três cenários: otimista, de transição e pessimista. A teoria permite estabelecer outros cenários considerando outras configurações de acordo com as variações. A pesquisa sintetiza os cenários representados pelo extremo da variação de cada propriedade e categoria.

5.3 POSSÍVEIS CENÁRIOS DA TEORIA

Os cenários são considerados consequências que ocorrem a partir de uma ação ou interação, e a ausência destas também podem provocar uma resposta sobre determinado fenômeno. Portanto, pode-se considerar que há consequências desejadas (pretendidas) e não desejadas (não pretendidas).

5.3.1 CENÁRIO OTIMISTA

O cenário otimista retrata as consequências desejadas ou pretendidas, que oferecem melhores perspectivas para a formalização da IGR. O cenário pode ser representado da seguinte maneira:

*Quando a trajetória da IGR é configurada pela **resistência na institucionalização das ações** e essa condição representa uma variação favorável, haverá mudanças nos **aspectos culturais e institucionais**, buscando profissionalização, através da capacitação e qualificação técnica e gerencial para promover a **construção de uma identidade territorial** e estabelecer a prática de uma **governança eficiente**, eximindo a **necessidade de cooperação** no local para promover desenvolvimento na região, contribuindo para atender aos **aspectos legais para a formalização da IGR** facilitando a adesão por parte dos atores.*

5.3.2 CENÁRIO DE TRANSIÇÃO

O cenário de transição ilustra a passagem tanto do cenário pessimista para o cenário otimista, como o contrário. Nesta pesquisa, evidenciou-se o cenário de transição que corresponde a mudança do cenário pessimista para o cenário otimista, pretendendo consequências desejadas, porém, com algumas atitudes não eficazes. O cenário pode ser representado da seguinte maneira:

*Quando a trajetória da IGR é configurada pela **resistência na institucionalização das ações**, tanto nas relações sociais e corporativas quanto no contexto local, e essa condição representar uma variação favorável, haverá mudanças nos **aspectos culturais e institucionais**, buscando **profissionalização**, através da capacitação e qualificação técnica e gerencial para promover a **construção de uma identidade territorial**, porém, sem a prática de uma **governança eficiente**, no ambiente de parcerias sociais e corporativas, buscando o alinhamento de interesses e compartilhamento de informações, demonstrando a **necessidade de cooperação** no*

local para promover desenvolvimento na região, dificultando a implementação dos aspectos legais para a formalização da IGR não promovendo a adesão por parte de alguns atores.

5.3.3 CENÁRIO PESSIMISTA

O cenário pessimista evidencia as consequências não desejadas ou não pretendidas, que caracterizam uma estrutura complexa, com deficiências para atender as exigências do PRT e formalizar a IGR. Neste caso, identifica-se uma resistência forte sem abertura para mudanças interferindo diretamente no fenômeno. O cenário pode ser representado da seguinte maneira:

Quando a trajetória da IGR é configurada pela resistência na institucionalização das ações, tanto nas relações sociais e corporativas quanto no contexto local, e essa condição representar uma variação não favorável, não serão identificadas mudanças nos aspectos culturais e institucionais. Nesse caso, não haverá a busca pela profissionalização, seja formal ou informal, dificultando a construção de uma identidade territorial, essa condição não proporciona a prática da governança eficiente, eximindo a necessidade de cooperação no local, haverá conflito para atender aos aspectos legais para a formalização.

Os cenários indicam as possíveis consequências geradas pelas ações e interações de um determinado fenômeno, possibilita compreender a aplicação da teoria proposta nesta pesquisa e vincula as categorias com a hipótese fundamental e as proposições, demonstrando um contexto real ou idealizado.

5.4 RETORNO À LITERATURA

Este tópico apresenta a teoria substantiva sob a ótica da literatura. Esta etapa é considerada um importante e necessário passo para atender ao método da *Grounded Theory*. Tendo em vista que o método não assume um referencial teórico *a priori*, o retorno à literatura refina e amplia o escopo da teoria, identificando e confrontando os dados que emergiram na pesquisa com a perspectiva teórica consolidada e apresentando os pontos convergentes e divergentes (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Assim, foi realizada uma discussão teórica sobre os elementos que explicam a trajetória da IGR na perspectiva dos envolvidos em relação com os elementos identificados na literatura. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática sobre a resistência na institucionalização das ações no turismo em áreas rurais.

A revisão sistemática consiste em responder uma pergunta utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes sobre determinado tema (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015). A pesquisa foi desenvolvida de acordo com a estrutura de revisão do protocolo PRISMA, organizado em cinco etapas: (a) definição da questão, (b) busca de evidências, (c) revisão e seleção dos estudos, (d) análise da qualidade metodológica dos estudos e (e) apresentação dos resultados (SAMPAIO; MANCINI, 2007; GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015).

A questão de pesquisa utilizada no retorno à literatura foi: Como os elementos identificados na teoria substantiva são abordados e apresentados na literatura? A busca de evidências ocorreu nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, entre 3 e 6 de janeiro de 2023. Os temas centrais utilizados foram “resistência” e “turismo”, porém, as *strings* de busca foram “*tourism area rural*” and “*resistance*”, “*tourism*” and “*resistance*”, “*rural areas*” and “*resist*⁸*”, “*tourism*” or “*governance*” or “*profissionalization*” or “*formalization*” “*cooperation*” or “*territorial identity*” and “*resistance*”. A consulta aconteceu no título, resumo e palavras-chave. Utilizou-se o *software Start* para coletar e organizar os arquivos.

Para a seleção dos artigos, foram estabelecidos alguns critérios, como: artigos disponíveis para download, artigos completos e revisados por pares. Não houve restrição quanto ao período de publicação e foram selecionados apenas artigos nos idiomas inglês, espanhol e português. Foram incluídos apenas estudos relacionados às áreas de estudo *business, management and accounting, social sciences, multidisciplinary sciences*. Os critérios de exclusão foram duplicidade de estudos e ausência na abordagem do tema proposto. Optou-se pelas categorias artigos e artigos de revisão.

As buscas retornaram trinta e oito estudos, dos quais dezenove atenderam aos critérios de inclusão. Após a leitura dos artigos, foram selecionados onze trabalhos para a análise. A relação dos artigos será apresentada no Quadro 23.

⁸ Foi utilizado o radical *resist* com o asterisco (*) para envolver outras relações e encontrar estudos que abordassem palavras similares.

Quadro 23 – Visão geral dos artigos analisados

Artigo	Título do artigo	Autor/ano
1	<i>Respuestas, resistencias y oportunidades del turismo comunitario en la península de Yucatán frente al COVID-19 y las crisis recurrentes.</i>	JOUAULT et al. (2021)
2	<i>Site suitability evaluation for ecotourism development: a case study in bulue village, soppeng district, indonesia</i>	YUWONO; MAULANY; BARKEY (2020)
3	<i>Governance and social sustainability through tourism in the protected natural area of cabo pulmo, Baja California Sur, Mexico.</i>	PALAFIX-MUÑOZ; ARROYO-DELGADO (2020)
4	<i>Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination.</i>	CZERNEK-MARSZAŁEK (2020)
5	<i>Enogastronomy in Northern Portugal: Destination Cooperation and Regional Identity.</i>	RACHÃO et al. (2019)
6	<i>The emergence of Resistance through Criticality: leisure and tourism in the Espinhaço Range Biosphere Reserve, Brazil</i>	FAZITO (2019)
7	<i>Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance?</i>	ISLAM; RUHANEN; RITCHIE (2018)
8	<i>Innovating Rural Tourism Targeting Poverty Alleviation through a Multi-Industries Integration Network: the Case of Zhuanshui Village, Anhui Province, China</i>	FENG et al. (2018)
9	<i>Wildlife Management in Tanzania: State Control, Rent Seeking and Community Resistance</i>	BENJAMINSEN et al. (2013)
10	<i>Turismo e identidad de resistencia; la oposición local a proyectos turísticos en el parque nacional nevado de toluca, méxico.</i>	PÉREZ; ZIZUMBO; MONTERROSO-SALVATIERRA (2009)
11	A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino estrada real	BARBARÁ; LEITÃO; FILHO (2007)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do objetivo desta tese, em desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul, serão apresentados a seguir, de forma sucinta, cada um dos estudos confrontando os resultados da literatura com o resultado empírico.

O trabalho de Jouault et al. (2021) investigou a resistência no âmbito de vulnerabilidade do setor do turismo, agravado pela crise sanitária de Covid-19. Os autores discutem, em particular, as estratégias de resistência aplicadas ao turismo comunitário. O objetivo foi descrever e analisar os aspectos de resistência e as oportunidades de reconfiguração das empresas que atuam no setor do turismo considerando a vulnerabilidade agravada pela crise sanitária no que tange aos

fenômenos sociais e ambientais e a outras vulnerabilidades (econômica, política, socio-territorial, mercantil e sanitária) de natureza geral que impactam o setor.

Os resultados apontaram que a resistência se manifesta de duas formas: (a) como mecanismo de blindagem para impedir o acesso de agentes externos e evitar mudanças; e (b) como mecanismo gerador de conflitos intercomunitários envolvendo os atores sociais internos de um local. O uso de tais estratégias, baseadas na resistência, permite um ambiente onde predomina a incerteza e o medo, não sendo as melhores práticas para obter crescimento e promover o desenvolvimento da região turística.

A teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa corrobora parcialmente com os resultados de Jouault et al. (2021), pois o ambiente de incerteza elencado pelos autores foi destacado nesta pesquisa como uma dimensão da propriedade **empreendimentos** da categoria **construção de uma identidade territorial**. Assim, quando as decisões são tomadas e baseadas no medo e na insegurança, identifica-se um contexto pautado na incerteza. Apesar de não relatar todas as propriedades da categoria evidenciada neste estudo, o trabalho de Jouault et al. (2021) é convergente com os resultados desta pesquisa.

Yuwono, Maulany e Barkey (2020) exploraram a resistência no processo de avaliação da adequação de um local para desenvolver o ecoturismo em área protegida na Indonésia. Os autores identificaram o potencial para o segmento do turismo, no entanto, evidenciaram fatores de resistência que precisavam ser superados, principalmente os relacionados à prevenção ambiental e florestal, aos aspectos de infraestrutura para melhorar o acesso aos atrativos turísticos e a fatores associados ao empoderamento da comunidade. Os resultados demonstram que a comunidade local possui resistência em aceitar o novo segmento na região mesmo considerando os fatores econômicos que impulsionam e promovem o desenvolvimento para o turismo, fortalecendo a região. É caracterizado, assim, uma força impeditiva para a atividade turística.

A teoria substantiva proposta corrobora, em parte, com os autores, pois o empoderamento e os aspectos de infraestrutura foram identificados como dimensão da propriedade empreendimento da categoria **construção de uma identidade territorial**, e dimensão da propriedade contexto local da categoria central, respectivamente. A prevenção ambiental e florestal foi elencada, na teoria, como práticas de sustentabilidade, sendo uma propriedade da categoria **aspectos culturais e institucionais**, relacionada a mudanças. Embora as demais propriedades não tenham

sido mencionadas no estudo, os resultados são convergentes de forma parcial com a teoria.

O estudo de Benjaminsen et al. (2013) discute a resistência local de forma crítica quanto à nova reorganização ou reconsolidação de poder relacionada à vida selvagem e aos atrativos de safari na Tanzânia. A gestão dos atrativos na Tanzânia tem passado por um processo de mudança do controle estatal, aumentando a busca por fontes de renda com desapropriação de comunidades. Esse processo de gestão foi facilitado pelas políticas neoliberais promovidas pela região desde o início dos anos 1990. Os autores destacam que a mesma situação acontece no continente africano, que está tentando recentralizar o controle sobre os recursos naturais, e mencionam que as políticas de descentralização não falharam apenas no discurso político, mas também na prática.

Os resultados demonstram que a resistência da comunidade gerou desconfiança e ressentimento por parte dos atores sociais, dificultando ainda mais o processo de mudança. A teoria desenvolvida nesta pesquisa corrobora parcialmente com os autores. O ambiente marcado pela desconfiança pode ser comprovado empiricamente pelas relações sociais, identificadas como propriedade da categoria central **resistência na institucionalização das ações** e também implica na dimensão busca pela legitimidade e confiança, da propriedade **empreendimentos** pertencentes à categoria **construção de uma identidade territorial**, representada pela pouca confiança, configurando falta de transparência, compreensão, aceitação e conhecimento dos atos praticados. Embora parcialmente, os resultados são convergentes com a teoria.

Fazito (2019) apresenta uma pesquisa cujo objetivo é desvendar os elementos de resistência que vêm emergindo das práticas sociais. O estudo também defende que o turismo pode ser uma força social de resistência contra as violações dos direitos humanos. Os resultados apresentam a resistência como uma vantagem, caracterizando que o programa ou forma de gestão anterior é considerada a melhor, evitando, assim, mudanças. A resistência é entendida como a preservação do local e das condições já estabelecidas e consolidadas, não havendo espaço para transformações. Para os autores:

O turismo, como força social é capaz de desafiar os discursos hegemônicos de modernização e desenvolvimento, os impactos sociais e ambientais causados por esse 'desenvolvimento econômico' exigem que o espectador reconheça que existe uma distância entre o que acontece na região e uma sociedade mais civilizada.

A resistência possui o foco para a natureza política, ela expande a análise muitas vezes subjetiva da resistência à incorporação de interesses coletivos. Neste sentido, para Foucault, onde há poder, há resistência (FOUCAULT, 1978). Assim, as pessoas podem resistir à opressão adquirindo e compartilhando o saber e o poder que emergem de suas experiências.

Os achados de que a descontinuidade gera possibilidades de resistência, pois os valores, os propósitos de uma comunidade foram deturpados nas arenas políticas, corroboram, em parte, com a teoria proposta. A relação teórica e empírica ocorre pela dimensão descontinuidade das ações, da propriedade prestação de contas, elencada na categoria **governança eficiente da IGR**. Os interesses coletivos estão presentes na categoria **necessidade de cooperação** e a resistência vinculada encontra-se na categoria central **resistência na institucionalização das ações**. A dimensão descontinuidade das ações está relacionada à participação do poder público na tomada de decisão. Quando ocorre mudança na gestão e as ações anteriores são interrompidas ou a mudança de governo influencia no planejamento, evidencia-se um rompimento das ações propostas.

O autor indica que a solução para a resistência não depende de recursos ou de parcerias público-privadas e que essa hibridação gera um novo conceito de poder, conhecido como governança, responsável pela criação de fronteiras difusas entre agentes internos e externos. O estudo de Fazito (2019), apresenta resultados convergentes, em parte, com esta pesquisa.

Pérez, Zizumbo e Monterroso-Salvatierra (2009) tiveram por objetivo contribuir para uma reflexão teórica sobre a importância da participação das comunidades rurais no desenvolvimento do turismo, destacando o papel dos moradores como determinante para estabelecer e ser mecanismo de oposição coletiva, considerada uma estratégia para a defesa do território contra interesses de agentes externos. Os autores destacam a perspectiva de resistência como ferramenta de organização para a defesa e a busca de interesse em comum.

Nessa perspectiva, a resistência é considerada algo bom, que serve de proteção territorial. A construção da identidade de resistência está intimamente ligada às relações de poder enquadradas no conteúdo simbólico e no significado que integra comunidades ou lugares e torna adversário o que está fora desses locais. Para os autores:

A origem desta identidade de resistência e sua ligação com a defesa do meio ambiente natural é baseada no confronto dos interesses dos atores sociais como resultado de uma condição ou proposta pela lógica

de dominação representada pelos grupos de poder e proprietários do capital econômico.

Os autores defendem que a resistência encontra seu argumento na defesa da apropriação simbólica, manifestada pelo ambiente que os habitantes se identificam emocionalmente, e esse contexto compõe sua identidade e raízes territoriais. Diante dos dados, a teoria desenvolvida nesta pesquisa se afasta das explicações relatadas pelos autores, pois na trajetória da IGR identifica-se a resistência com um desafio a ser superado para promover melhores condições e não como uma proteção territorial ou cultural. Nesse caso, embora seja interessante a postura e a posição dos autores no que se refere à resistência, o estudo apresenta resultados divergentes com os resultados desta pesquisa.

Islam, Ruhanen e Ritchie (2018) apresentam um estudo sobre governança e relatam que, mesmo que a governança de destinos turísticos tenha sido tema de investigação acadêmica, sua discussão e implementação ainda é considerada um desafio para muitos destinos turísticos em todo o mundo. Os autores realizaram uma revisão crítica, identificando as oportunidades para melhorar as práticas de governança do setor em contexto de áreas protegidas e naturais. Os destinos turísticos são considerados complexos, devido aos diversos atores envolvidos que, muitas vezes, tornam-se concorrentes e não parceiros na produção e entrega de produtos e serviços turísticos. Fatores como relações de poder distorcidas entre os atores e a falta de liderança, servem para complicar ainda mais esse contexto.

Os resultados indicam alguns princípios que geram oportunidades de melhorias na prática da governança, como a comunicação e colaboração, a aprendizagem social, os direitos e interesses compartilhados e a construção de capacidades de adaptação e resiliência. Esses resultados estão de acordo com a teoria proposta nesta pesquisa, corroborando parcialmente, pois envolvem a categoria **governança eficiente da IGR** e suas propriedades e também a categoria **aspectos culturais e institucionais**. O trabalho dos autores é convergente com os resultados desta pesquisa.

Barbará, Leitão e Filho (2007) visam analisar a efetividade dos modelos de governança adotados em programas de desenvolvimento turístico. Os autores evidenciam que a governança regional foi difundida no Brasil e no mundo como um modelo inovador e democrático na tomada de decisão e no exercício da gestão. Porém, a teoria (normas e diretrizes) se distancia da prática (execução e implementação das normas), uma vez que a aplicabilidade é complexa e apresenta algumas incongruências.

O estudo destaca também que o formato de instância de governança, seja local ou regional, não se consolida apenas por normativas, como decretos, leis ou dispositivos legais, sendo necessário uma articulação interinstitucional e o desenvolvimento de capacidades técnico-políticas para estabelecer legitimidade e, assim, fortalecer e efetivar a governança.

Os resultados demonstram que existe um baixo nível de entendimento e compreensão sobre o que é governança e para que serve, e essa falta de definição compromete o planejamento, a implementação e o acompanhamento das ações. A teoria substantiva corrobora com o estudo de Barbará, Leitão e Filho (2007), no qual a governança ainda é compreendida com algo complexo, que se distancia das orientações propostas pelo poder público. Empiricamente, os resultados identificados pelos autores condizem com a dimensão listada como compreensão limitada do papel da IGR, da propriedade **responsabilidade corporativa/institucional**, da categoria **governança eficiente da IGR**. Os resultados dessa tese evidenciam que, de acordo com os grupos de atores, ainda há desconhecimento sobre a finalidade da IGR. A categoria **governança eficiente da IGR e construção de uma identidade territorial** são convergentes com os resultados do estudo de Barbará, Leitão e Filho (2007).

Palafox-muñoz e Arroyo-delgado (2020) abordaram a governança e a sustentabilidade. O objetivo do estudo foi revelar os fatores que impulsionaram a governança e como eles influenciam a sustentabilidade social. Os resultados apresentam que os elementos da governança (equilíbrio, cooperação, coerência, eficiência, horizontalidade e prestação de contas) estão diretamente vinculados à sustentabilidade social de uma região pautada no capital social, próprio e humano, na capacidade de gerenciamento, no nível de organização e na estrutura de redes de cooperação.

A teoria substantiva desenvolvida corrobora em parte com o estudo de Palafox-muñoz e Arroyo-delgado (2020), pois a transparência das ações corresponde uma dimensão da propriedade vinculadas à prestação de contas da categoria **governança eficiente da IGR**, e a cooperação está associada à categoria **a necessidade de cooperação**, os resultados também corroboram com a categoria **aspectos culturais e institucionais**. Desse modo, o estudo citado também apresenta movimentos e ações convergentes com os resultados desta pesquisa.

Feng et al. (2018) abordaram a governança associada com a cooperação a fim de analisar e explorar o desenvolvimento de redes de cooperação, examinando suas características e seus mecanismos de operação em um vilarejo que trabalha com turismo

rural na China. Os resultados apontaram evidências favoráveis e suficientes para a integração, a endogeneidade e o empoderamento da rede, promovendo uma direção mais eficiente quanto à governança. Os autores resumiram três formas de governança de rede: uma baseada na rede governada por participante, outra na rede governada por uma organização líder e a última baseada numa organização de administração de rede geralmente conduzida pelo poder público.

Quanto à cooperação, o estudo apresenta três mecanismos operacionais para estimular a participação e a colaboração dos atores sociais. O primeiro está relacionado ao desenvolvimento da visão, momento em que se estabelece o que deve ser feito, sendo considerado o início da visão, seguido da discussão e do compartilhamento entre os atores, fase da difusão da visão. O segundo é a condução de demonstração dos resultados, visto que o comportamento de um indivíduo influencia na conduta de outro. O terceiro é a governança eficiente e descentralizada. A teoria substantiva proposta corrobora parcialmente com os resultados do estudo de Feng et al. (2018), pois contempla aspectos para promover uma **governança eficiente da IGR, necessidade de cooperação** entre os atores sociais no turismo em áreas rurais e **construção de uma identidade territorial**.

Rachão et al. (2019) também abordaram a cooperação com enfoque na identidade territorial. O objetivo do estudo foi compreender como interesses e conflitos entre os *stakeholders*, representados pelo poder público, pelo poder privado e por organizações sem fins lucrativos, podem afetar a gestão da identidade do destino turístico. Os resultados evidenciam a falta de cooperação entre os atores e setores do turismo, dificultando a construção de uma identidade territorial para fins de desenvolvimento da região. O estudo foi realizado em Portugal e sugere que, embora a identidade regional de um destino turístico seja estudada num contexto limitado de cooperação entre os atores, as ações das partes interessadas, ou seja, dos atores sociais, contribuem para a construção da identidade e para a visibilidade dos destinos turísticos.

Os resultados do estudo mencionado corroboram em parte com a teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa, pois retrata a relevância da cooperação e da identidade territorial para o setor. Embora as propriedades das categorias **a necessidade de cooperação, governança eficiente da IGR e a construção de uma identidade territorial** não tenham sido exemplificadas na sua totalidade, apresentando todas as propriedades, percebe-se que há convergência com o estudo de Rachão et al. (2019).

Czernek-Marszałek (2020) estudou as relações sociais no turismo com o objetivo de identificar e caracterizar os benefícios do enraizamento social dos empreendedores turísticos para o estabelecimento de cooperação econômica, bem como o desenvolvimento e os efeitos dessa cooperação. Para tanto, foram realizadas 48 entrevistas semiestruturadas com empresários turísticos de um destino na Polônia. Os resultados demonstram que as relações sociais estão vinculadas aos fatores confiança, transparência das informações e resolução conjunta de problemas.

Os benefícios identificados incluem: acesso a recursos, flexibilidade de atividades, formação da identidade comum dos parceiros, redução de custos de transação, geração de “efeito dominó” positivo no destino, eliminação de parceiros desonestos, limitação de comportamento de mercado inadequado e facilidade de aquisição e transferência de conhecimento.

A teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa corrobora em parte com os resultados de Czernek-Marszałek (2020), pois as **relações sociais e corporativas**, apresentadas como propriedade da categoria central, refletem-se na comunicação, na transparência, na confiança e no compartilhamento de informações e recursos que promovem o desenvolvimento da região, levando em consideração a cooperação entre os atores, podendo ser caracterizada pelo comprometimento ou por interesses divergentes. As relações sociais encontram-se presentes também no contexto da competitividade, no qual a busca pela inovação, pela preservação ou reaproveitamento de recursos possibilita melhores condições para os moradores, turistas e empresários. Desse modo, o estudo de Czernek-Marszałek (2020) também apresenta movimentos e ações convergentes com os resultados desta pesquisa, corroborando com as categorias **construção de uma identidade territorial, governança eficiente da IGR** e a categoria central **a resistência na institucionalização das ações**.

Para realizar uma análise da literatura com os achados desta pesquisa, o Quadro 24 apresenta uma síntese dos resultados, apresentando as categorias encontradas na tese, suas propriedades e dimensões com a discussão e apresentação dos autores que exploraram sobre o tema resistência.

Quadro 24 – Aproximação dos resultados com a literatura.

Categoria	Propriedades	Dimensões	Autores/ano
Profissionalização	Capacitação e qualificação	Cursos para a gestão da IGR Cursos técnicos e treinamentos Graduação e pós-graduação	
	Vínculo social	Reuniões Encontros	
Governança eficiente da IGR	Tomada de decisão	Informações disponíveis (+) Informações não disponíveis (-)	Fazito (2019) Islam; Ruhanen; Ritchie (2018) Barbará; Leitão; Filho (2007) Palafox-Muñoz; Arroyo-Delgado (2020) Feng et al. (2018) Rachão et al. (2019) Czernek-Marszałek (2020)
	Capacidade de liderança	Existente (+) Inexistente (-)	
	Prestação de contas	Transparência das ações Ausência de comunicação frequente Descontinuidade das ações	
	Responsabilidade corporativa/institucional	Flexibilidade para resolução de problemas Compreensão do papel da IGR	
Aspectos legais para a formalização da IGR	Processo para formalização	Concepção Implementação Monitoramento	
	Obrigatoriedade para adesão	Existente (+) Inexistente (-)	
	Reorganização da região	Adequado (+) Não adequado (-)	
	Benefícios para a região	Econômico/Financeiros Sociais Ambientais	
A necessidade de cooperação	Formação de parcerias sociais e corporativas	Muito (+) Pouco (-)	Fazito (2019) Palafox-Muñoz; Arroyo-Delgado (2020) Feng et al. (2018) Rachão et al. (2019)
	Troca de informações	Estratégicas Financeiras	
	Alinhamento dos interesses	Individuais Coletivos	
Aspectos culturais e institucionais	Assimetria de poder	Centralizado Descentralizado	Yuwono; Maulany; Barkey (2020) Islam; Ruhanen; Ritchie (2018) Palafox-Muñoz; Arroyo-Delgado (2020)
	Resistência ao novo	Muito (+) Pouco (-)	
	Posturas individualistas	Existente (+) Inexistente (-)	
	Práticas de sustentabilidade	Individuais Coletivas	
	Autonomia financeira	Visibilidade de mercado Continuidade das ações Tomada de decisão	
Construção de uma identidade territorial	Território/regiões	Ambiente de competição Ambiente competitividade Incorporação de novos segmentos do turismo	Jouault et al. (2021) Yuwono; Maulany; Barkey (2020) Benjaminsen et al. (2013) Pérez; Zizumbo; Monterroso-Salvatierra (2009) Barbará; Leitão; Filho (2007)
	Municípios	Diversidade de infraestrutura Espacialidade distinta dos destinos	
	Ações nos empreendimentos	Busca pela legitimidade e confiança Empoderamento dos proprietários Aprendizado para lidar com a	

		incerteza	Feng et al. (2018) Rachão et al. (2019) Czernek-Marszałek (2020)
A resistência na institucionalização das ações (categoria central)	Relações sociais e corporativas	Comprometimento Postura divergente	Jouault et al. (2021) Benjaminsen et al. (2013) Fazito (2019) Pérez; Zizumbo; Monterroso-Salvatierra (2009) Czernek-Marszałek (2020)
	Contexto local	Infraestrutura Processos organizacionais	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O retorno à literatura identificou que a resistência vem sendo explorada e pesquisada desde 2009 e permite uma compreensão dualista sobre seu significado ou sua motivação. A primeira consiste no ato de reação contra uma ação, demonstrando posição contrária para evitar mudanças e transformações. A segunda representa um ato de preservação e cuidado com o que já existe, blindando um espaço no qual devem permanecer as mesmas ações, sendo estas consideradas as melhores, sem necessidade de mudança. Enquanto uma se alinha à reação oposta, a outra configura-se em uma proteção. Em relação à governança e à cooperação, é possível identificar que os desafios encontrados nesta pesquisa se assemelham com os desafios da literatura, o que leva a inferir um interesse em novas pesquisas sobre o tema, gerando oportunidades de estudo e pesquisas em diversos cenários e contextos.

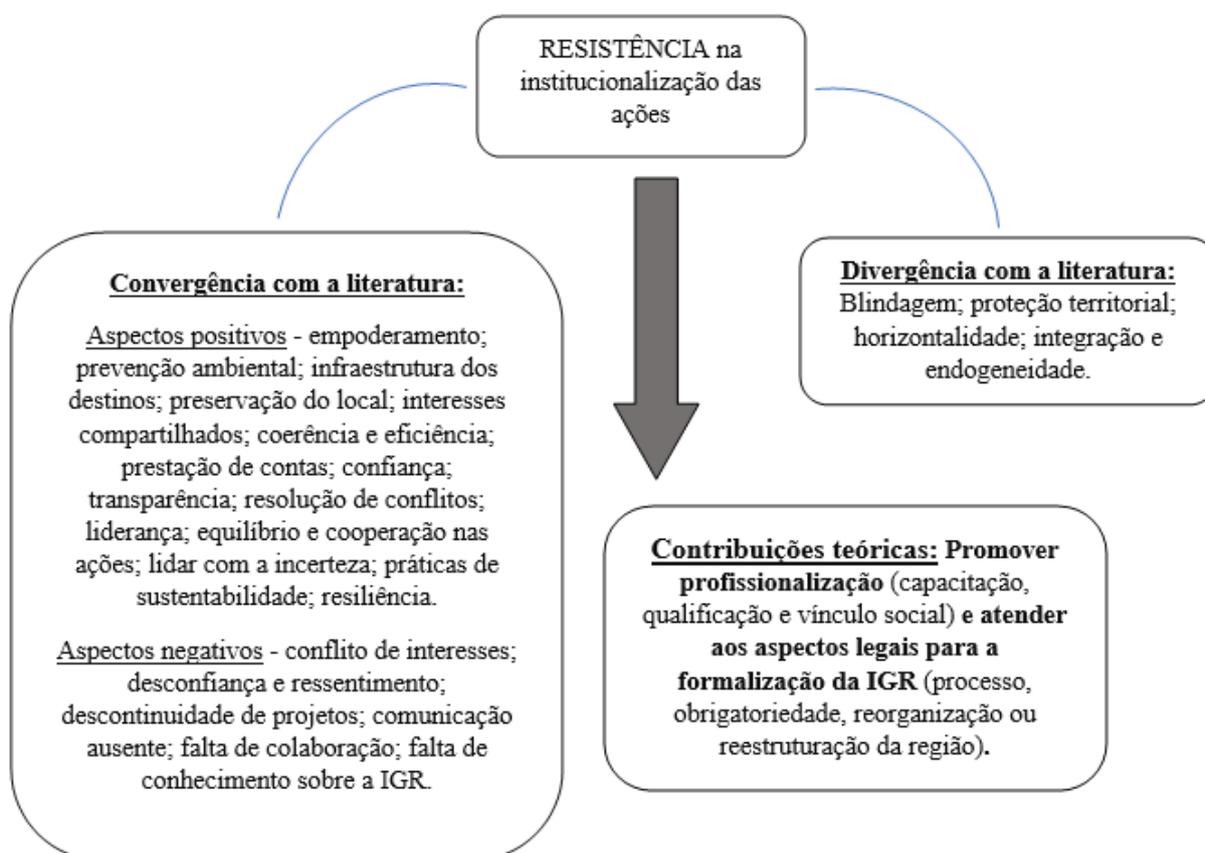
A revisão sistemática demonstrou que nenhum dos onze artigos analisados contemplou a discussão sobre resistência de forma aprofundada. Assim, percebe-se que a teoria substantiva desenvolvida preenche lacunas científicas sobre governança, cooperação e resistência no turismo em áreas rurais. Os resultados apresentados nesta pesquisa contribuíram para novos elementos no que diz respeito ao processo de implementação da instância de governança regional.

Identificou-se alguns elementos de contribuição teórica, pois a resistência não foi apontada na literatura envolvendo a profissionalização e as condições ou aspectos legais necessários para implementar a IGR. Desse modo, além da contribuição para o campo empírico, esta tese também oferta contribuições para o campo teórico, abordando o termo resistência no turismo, de forma específica, no contexto estudado que consiste na formalização da IGR. Outro avanço teórico consiste em apresentar a resistência como fator impulsionador pela busca da profissionalização, como também os aspectos

legais ou normativos para a formalização da IGR que podem promover a resistência na institucionalização das ações.

A Figura 31 apresenta o confronto entre os resultados da literatura e os resultados empíricos da pesquisa, demonstrando os fatores ou elementos que convergem ou divergem da literatura. Salienta-se que os aspectos de convergência foram separados em positivos e negativos, de acordo com seu impacto no contexto local ou na organização IGR.

Figura 31 – Confronto dos resultados da pesquisa com as evidências na literatura.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os aspectos positivos e negativos tratados na literatura convergem com a teoria desenvolvida, o conceito de blindagem e proteção territorial para o termo resistência foram identificados na literatura, no entanto, não foram identificados na pesquisa. Os resultados da pesquisa destacado em negrito representam os elementos que inovam a pesquisa, promovendo contribuições teóricas, são aspectos ainda não tratados na literatura, porém identificados na pesquisa, sendo explorado pela teoria desenvolvida considerando as buscas realizadas e os filtros de buscas selecionados. Esse destaque

corresponde a elementos novos que emergiram dos dados e estão relacionados à resistência.

5.5 ANÁLISE CRÍTICA

Para atender ao quarto objetivo específico desta tese, diante da pesquisa realizada e dos resultados obtidos, torna-se relevante tecer algumas considerações sobre os dados empíricos e a sua convergência com as contribuições da literatura apresentada. O problema investigado nesta pesquisa caracteriza-se a partir do seguinte questionamento: **Como pode ser explicada a trajetória da Instância de Governança Regional Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul sob a perspectiva dos atores envolvidos?**

Para responder a essa pergunta, os dados evidenciaram que a trajetória é marcada pela resistência no processo de implementação da IGR, em que os envolvidos apresentam relutância em aceitar o novo, implicando na dificuldade de institucionalização das ações. O contexto local, sendo representado por treze municípios e duas regiões turísticas consideradas destinos indutores do estado, passou por diversas mudanças institucionais nos últimos anos, desde a criação e lançamento do PRT.

No entanto, embora tenham sido percebidas mudanças institucionais marcadas pela descentralização da gestão, pela constituição de associação para gerenciar a IGR, pela aprovação de normas, decretos e leis para impulsionar a adesão e práticas das políticas públicas, há uma carência de mudanças culturais. Pressupõe-se que o fator chave para o sucesso da IGR encontra-se na superação das resistências para estabelecer mudanças culturais em todos os atores sociais, contribuindo para a cooperação, a governança, a identidade territorial, a formalização da IGR e a profissionalização. Isso ocorre por meio da cultura e do comportamento de cooperativismo e associativismo, destacados em algumas seções desta pesquisa.

Esses pontos foram apresentados e discutidos nos tópicos anteriores, porém, algumas considerações devem ser realizadas. A primeira consiste na convergência e na divergência dos resultados obtidos na pesquisa quando estes são comparados aos dados primários e secundários, havendo um distanciamento entre o que é proposto e o que é praticado. Os documentos, dados secundários, retratam as normas e orientações estabelecidas pelo governo para implementar a IGR, e, a partir da análise desses documentos, percebe-se que tudo funciona de maneira simples e fácil. No entanto, a legislação não garante o funcionamento dos processos e ações, mas possui um papel

impulsionador para que os fatos aconteçam. Barbará, Leitão e Filho (2007) compartilham destes achados quando relatam que teoria (normas e diretrizes) se distancia da prática (execução e implementação das normas), uma vez que a aplicabilidade é complexa e apresenta muitos desafios. Para colocar em prática as ações, é necessário capacitação, envolvimento de todas as partes interessadas e compreensão da importância e dos impactos positivos e negativos dos programas.

Considerando o contexto da pesquisa, identificou-se que o embasamento legal atende todas as necessidades do setor, mas os dados primários representam a percepção dos envolvidos. De posse dos dois, fica clara a divergência. Os atores não compreendem muito bem o que é uma IGR, como ela funciona e como deve ser implementada. Outra situação é a falta de participação igualitária dos atores sociais, sendo eles o poder público, o poder privado e o terceiro setor, não havendo evidências de participação dos atores com o mesmo poder de voz.

O segundo ponto de discussão corresponde às diferentes percepções dos atores. O poder público relata um programa de desenvolvimento inovador, com premissas e vantagens para a região e para os empreendimentos. Evidencia-se um contexto sem conflito e sem resistência no qual todos cooperam, praticam o compartilhamento de informações e estão juntos para promover o desenvolvimento local enquanto os atores do poder privado expõem a competição e a individualidade presentes nas regiões. Essa diferença de percepção contribuiu para identificar as categorias e suas variações, demonstrando que, em dado momento, pode ser favorável uma postura e, em outro, ela pode ser considerada desfavorável, dependendo do olhar do envolvido.

Os informantes que possuem participação técnica apresentaram-se de forma realista e forneceram dados que podem melhorar o contexto da IGR. Se houver cooperação entre os envolvidos e profissionalização para realizar as funções e promover a inovação nos atrativos turísticos, a IGR estará bem estruturada.

O terceiro ponto a ser comentado corresponde ao processo de formalização da IGR. Como mencionado, a IGR não está consolidada, portanto é algo mutável. Assim o desafio para operacionalizar a governança turística está atrelado à dificuldade em dar continuidade às ações políticas. Estudos prévios mostram a importância desse aspecto (COUTINHO; NÓBREGA, 2019), pois, em alguns casos, os novos gestores ou a mudança de governo pode interromper as atividades anteriores. Outro fator que corrobora para a descontinuidade das ações consiste na individualidade dos interesses,

ou seja, quando o foco ou as ações estão voltadas apenas para os interesses da administração, do gestor e ou do poder executivo.

Dessa forma, uma estratégia para manter o desenvolvimento do setor consiste nas parcerias intersetoriais, como apresentado na literatura (GRANOVETTER, 1985; GORNI; DREHER, 2010), considerando que a cooperação entre os atores é uma forma de estabelecer gestão e, ao mesmo tempo, competitividade (GORNI; DREHER, 2010). As redes de relações sociais são uma importante fonte de recompensas e punições em resposta às ações e comportamentos dos parceiros no mercado (GRANOVETTER, 1985). Assim, o que mantém a competitividade dos destinos turísticos, principalmente aqueles que atuam nos segmentos de natureza, é a qualidade e a preservação dos seus recursos naturais (GORNI; DREHER, 2010).

Uma discussão recorrente na IGR consiste na busca por alternativas para a captação de recursos, o que proporciona independência financeira. A condição paternalista e/ou assistencialista precisa ficar no passado. Torna-se necessário compreender que a IGR precisa ser protagonista de sua história, e apenas buscar recursos não oferece condições para resolver qualquer problema. Faz-se necessário a existência de projetos consistentes, que atendam aos interesses coletivos e contribuam para o crescimento e desenvolvimento da região.

Outro fator que merece destaque consiste na análise dos dados empíricos e na sua convergência com a literatura apresentada. Nesse sentido, a ênfase está na resistência. A literatura aborda o tema relacionando tanto sob o aspecto de proteção local quanto de negação. Os dados empíricos demonstram que a resistência existente na trajetória da IGR não reflete um ato de proteção local, mas, sim, de cansaço, de incerteza e de medo das mudanças estabelecidas para o local.

Ainda quanto à resistência, a sua existência gera impactos desfavoráveis, como a falta de cooperação, a inexistência de governança e a falta de envolvimento dos atores, pois sem a presença de indivíduos que acreditem na proposta, não há mudanças e transformações. Portanto, a resistência precisa ser superada para promover desenvolvimento para a região. A resistência, quando bem aplicada ou entendida, ou seja, quando bem-sucedida, promove esperança e vitória para aqueles que a praticam (JAMALA; CAMARGO, 2018).

A governança também foi evidenciada na literatura e nos dados empíricos, e é importante mencionar que esse termo, antes reservado apenas para o governo, ou seja, o poder público, foi se transformando no decorrer do tempo e passou a ser utilizado pelas

empresas e organizações sem fins lucrativos. A governança configura a devida alocação de recursos, a criação e a execução de políticas públicas. No turismo, esse termo foi integrado como uma ferramenta que facilita o desenvolvimento social, econômico e ambiental.

A literatura apresenta a governança tanto como um objeto quanto como um meio para se alcançar algo, porém, destaca que sua prática seja reconhecida como meio e não como fim (JAMALA; CAMARGO, 2018). Ao se tratar a governança como um meio para atingir o fim, é necessário resolver e solucionar conflitos, estabelecer o controle, coletar e manusear dados e informações fidedignos e condizentes com a realidade, ter empoderamento nas ações, buscar educação e aprendizado para praticar uma boa governança.

A boa governança também relaciona os elementos transparência, eficiência, participação e voz de todos os atores tanto à elaboração de planejamento e metas quanto às políticas públicas. Esse é outro fator relevante para a discussão, pois os atores sociais, geralmente, possuem pouca influência nos conselhos, nas organizações, nos fóruns ou em qualquer outro aglomerado de pessoas. Quando possuem participação, muitas vezes, não têm direito a voto ou fala, não podendo expressar suas opiniões e preocupações relacionadas à atividade econômica ou ao setor. Na melhor das condições, quando há participação, os atores sociais são consultados e precisam fornecer um *feedback* sobre as propostas apresentadas, muitas vezes não podendo oferecer uma condição ou proposta.

Referente aos aspectos legais, a literatura mostra que, por muito tempo, houve pouca atenção à legislação ou a regulamentos específicos para o turismo, fato que se confirma, pois, em 2022, houve a atualização da cartilha sobre o PRT, criado em 2004, apresentando novas possibilidades e clareza para a implementação do programa. Sabendo que a legislação não garante o funcionamento das ações, a literatura apresenta (JAMALA; CAMARGO, 2018) que algumas políticas públicas, quando elaboradas, principalmente no contexto internacional, visando oferecer diretrizes ou metas para o setor, são oriundas de organizações neoliberais com pouca força regulatória.

Dessa forma, ao elaborar políticas públicas, é crucial que a formulação aconteça com pessoas envolvidas na região ou no contexto, uma vez que as particularidades de cada lugar precisam ser consideradas. Concomitantemente, é preciso considerar os aspectos históricos a fim de se conhecer a cultura, os costumes, os valores, as influências socioculturais e, principalmente, as características que já se encontram

enraizadas, pois qualquer proposta de mudança nesses aspectos pode provocar resistência quando eles não são bem compreendidos.

A implementação de políticas públicas não pode acontecer visando apenas contribuições econômicas. A política do turismo deve apreciar o fortalecimento da comunidade, visar melhores condições de vida, de trabalho e ambientais do local. Com a elaboração da Agenda 2030, que estabelece os ODS, existe uma pressão maior no que se refere à aderência da sustentabilidade nas políticas públicas. Ainda que seja algo marcado pela pressão de mercado, ela gera contribuições sociais e ambientais.

A governança determina o poder, quem será o detentor da tomada de decisão. Portanto, suas condições devem ser a justiça, a igualdade, a democracia e a ação política. Os dados empíricos demonstraram que, em alguns momentos, houve uma crítica pela falta de recurso para operacionalizar as ações, porém, recursos sem ideias e sem metas não contribuem e não resolvem problemas.

O retorno à literatura evidenciou que as pesquisas sobre governança têm apresentado essa prática como um desafio significativo tanto para a compreensão do termo como para a execução das ações. Percebeu-se também que o foco das pesquisas sobre governança no turismo está muito relacionado a redes, redes e comunidades, redes de cooperação. Não há evidências de estudos que apresentem os benefícios da atividade turística e, principalmente, os custos relacionados à atividade econômica, sejam custos gerenciais ou custos de transação. A identificação dessa lacuna abre uma possibilidade para novas pesquisas no setor do turismo.

Para finalizar, a IGR não surge com o objetivo de substituir os fóruns e conselhos municipais de turismo. Ela possui a função de agregar, promover convergências e transversalidades das políticas municipais para aumentar a competitividade da região e melhorar os resultados econômicos e sociais. Por essa razão, “as disputas e bairrismos regionais devem ser substituídos por alianças voltadas ao interesse comum” (CARTILHA MTUR, 2022, p. 9).

Diante desses resultados, alguns pontos emergiram na análise da percepção dos envolvidos e precisam ser pensados: (1) estabelecer mudanças, quebra de paradigmas, principalmente na forma como o poder público participa da IGR; (2) estabelecer condições de legalidade e a busca pela legitimidade; (3) descartar a individualidade dos municípios para trabalhar em união, em conjunto; (4) compreender o processo de resistência presente na IGR; (5) haver transparência para promover confiança; (6) saber lidar com as incertezas para formar a IGR.

Para responder esses questionamentos, entende-se que essas mudanças refletem a mudança de expectativa de governança em relação a sistemas que podem capacitar e beneficiar legitimamente as comunidades locais. A abordagem de governança de “comando e controle” de cima para baixo é frequentemente criticada por não levar em consideração a ampla gama de partes interessadas. A participação de todos os envolvidos tende a gerar cooperação, tornando-se uma condição fundamental para alcançar a vantagem competitiva.

Quando os dados evidenciam a busca pela profissionalização e colocam alguns questionamentos (como o que ocorre se houver a busca pelo conhecimento? Se for adequada, qual será o impacto? Qual será o efeito do vínculo social?), a resposta consiste na capacitação. Quando os envolvidos no processo de formalização possuem competências e conhecimento, não ocorre apenas a execução de um programa estabelecido pelo governo, mas, sim, coloca-se em prática a habilidade de resolver conflitos. Quando a capacitação ou qualificação é adequada, o impacto é positivo, gerando o alcance de metas e objetivos. Nesse processo, o vínculo social contribui favoravelmente para que aconteçam relações sociais e corporativas, possibilitando o compartilhamento de conhecimento e informação. A ação de empatia, de vínculo social, contribui para o gerenciamento de conflitos, aspecto importante e necessário para a prática da governança.

Em relação à sustentabilidade, é importante mencionar que avaliar e implementar ações de sustentabilidade no setor do turismo é considerado uma tarefa difícil, pois não existe uma solução ideal para todos os segmentos e atividades. É necessário identificar tendências, conhecer a complexidade, respeitar o contexto e reconhecer as interconexões.

A atividade turística em áreas rurais contribui com uma infinidade de oportunidades para a comunidade local, como o surgimento de novas empresas, negócios inovadores e sustentáveis, e incentiva a permanência do jovem e também das mulheres em áreas rurais. O impacto ambiental e social é considerado um vetor para o desenvolvimento da região turística. Estudos prévios (LIASIDOU et al., 2021) identificaram essas contribuições no renascimento e na preservação da cultura local e da estrutura de mercado, contemplando empresas novas em áreas rurais.

Mesmo diante de políticas e documentos de orientação para as atividades turísticas, a sustentabilidade mencionada ou requerida não contribui de forma satisfatória para a proteção do ambiente natural. Assim, torna-se necessário

compreender as necessidades do local para aprimorar tais ações (OLIVEIRA; DIETRICH; MARIANI, 2022). Essas são algumas constatações e impressões decorrentes da pesquisa que apresentam elementos importantes para o desenvolvimento do setor do turismo em áreas rurais, principalmente nos segmentos que contemplam o turismo na natureza e que buscam formalizar IGR.

**PARTE IV –
REFLEXÕES**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul, utilizando-se o método da *Grounded Theory*. A pesquisa permitiu compreender que o espaço rural corresponde a um meio específico que está passando por transformações, contribuindo para a geração de empregos através da promoção de atividades vinculadas ao turismo de natureza.

No entanto, o desenvolvimento do turismo torna-se um desafio pela necessidade de alinhamento dos produtos ofertados e serviços prestados com as necessidades e expectativas do público externo, neste caso, os turistas. A dificuldade se intensifica diante da ausência de cooperação entre os atores, sejam gestores, proprietários, órgãos públicos ou organizações constituídas com propósito específico. Por se tratar de uma atividade que requer um determinado nível de estrutura organizacional, de recursos financeiros e humanos, a atividade se fundamenta nas motivações e nas necessidades dos envolvidos, sejam eles público externo ou interno.

Considerando a questão de pesquisa que busca conhecer: Como pode ser explicada a trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena de Mato Grosso do Sul sob a perspectiva dos atores envolvidos? Enfatiza-se que a trajetória é marcada pela resistência no processo de implementação e formalização da IGR. Desta forma, a questão de pesquisa foi respondida e os resultados atenderam aos objetivos propostos.

Para atender ao primeiro objetivo específico que consistia em descrever a trajetória da Instância de Governança Regional na percepção dos principais envolvidos, identificou-se que a trajetória iniciou com a constituição de fóruns em cada município, tentando fazer a gestão de seus atrativos. No entanto, a trajetória é marcada por mudanças, necessidades, conquistas e experiências que implicaram os atores sociais a buscar (a) profissionalização; (b) governança eficiente para a IGR; (c) aspectos legais para a formalização da IGR; (d) necessidade de cooperação; (e) aspectos culturais e institucionais; (f) construção de uma identidade territorial; e (g) resistência na institucionalização das ações. A resistência existe, está presente no processo de formalização, mas não foi possível identificar a origem ou o grupo de atores, ficando como sugestão de pesquisa futura.

A análise da trajetória implicou no desenvolvimento dessas categorias que se relacionam no esquema teórico da teoria substantiva. Todas as categorias estão

fundamentadas nos dados empíricos e explicam os eventos presentes na trajetória da IGR. Essa etapa consistiu no desenvolvimento do segundo objetivo específico. Em seguida, para atender ao terceiro objetivo específico houve a descrição do ordenamento conceitual das categorias, apresentando seu envolvimento no processo central, a identificação da teoria e suas proposições explicam a relação e as interações entre o contexto local e as relações sociais e corporativas. Todas as categorias apresentam processos de mudança e transformação, sendo a IGR algo mutável, pois está em construção.

O último objetivo específico buscou apresentar uma análise crítica apoiada nos dados empíricos e nos achados da literatura. A partir desse olhar foi possível identificar que as ações estabelecidas pelo governo, através de políticas públicas e programas são considerados simples e acessíveis no papel, pois na prática existem muitos desafios, principalmente relacionados a cultura local, cultura de um povo. Todos os objetivos destacados nesta pesquisa contribuíram para propor uma teoria substantiva, buscando explicar os eventos e não simplesmente descrevê-los.

6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

O desenvolvimento regional acontece por meio das relações entre os diversos atores sociais pertencentes a um espaço territorial, baseado em pessoas, recursos e tecnologia. Nesse sentido, nesta pesquisa, foi possível conhecer o panorama de programas implementados pelo governo para manter o setor do turismo ativo e em constante crescimento. Além dessas descobertas, foi possível reconhecer a ampla abordagem dos temas discutidos.

Sobre as diretrizes do PRT, que consistem no fortalecimento da regionalização, na melhoria da qualidade e competitividade e no incentivo à inovação e promoção da sustentabilidade, identificou-se que as ações relacionadas à sustentabilidade ambiental, social, econômica e política são instigadas pelos atores. Os dados corroboram com a prática da sustentabilidade social, ambiental e econômica, porém, a sustentabilidade política não foi identificada na trajetória da IGR nas tentativas anteriores. No que se refere à integração regional defendida pelo PRT, os resultados desta pesquisa corroboram com estudos prévios (VIRGÍNIO et al.; 2009; DUDA; ARAÚJO, 2014; LIMA, 2014; PINHEIRO; MARACAJÁ; CHIM-MIKI, 2019) que evidenciaram incipiência sobre os resultados positivos para a formalização da IGR, demonstrando a dificuldade em aderir ao programa.

A trajetória contemplou fases de transformação e mudança tanto cultural quanto institucional para representar a região. Os resultados apontaram que o desenvolvimento de áreas rurais ocorre a partir das seguintes particularidades: multinível, multiatores e características multifacetada defendida na literatura (KAGEYAMA, 2008; RANZI, 2020). Os dados demonstraram que a trajetória resultou no desenvolvimento de várias categorias que integram o esquema teórico, construindo a teoria substantiva. Os eventos são apresentados pelas categorias que emergiram dos dados empíricos que descrevem e explicam a trajetória da IGR. Após a identificação das categorias, foi possível explicar a teoria e a interação presente nas relações sociais e corporativas e no contexto local.

Além disso, esta pesquisa retrata as atividades não agrícolas exercidas no contexto rural, contribuindo com elementos importantes para se pensar alternativas e ações para os pequenos negócios que atuam nas diversas atividades turísticas. O olhar para as pequenas empresas, principalmente no cenário do agronegócio, contribui para a identificação de oportunidades e para a possível superação de desafios por meio da diversificação, visando manter tais empreendimentos ativos no mercado.

A pesquisa também evidenciou os elementos de convergência e divergência com a literatura. No entanto, é importante mencionar que a pesquisa contribui com alguns elementos de inovação que foram encontrados nos dados empíricos, mas não foram identificados na literatura. A busca por profissionalização a partir de capacitação e qualificação consiste em elementos novos quando se discute resistência. A profissionalização é importante para manter os atrativos e buscar inovação para o local. Para gerar capacitação, os atores precisam acreditar no resultado e estar convencidos da sua importância e dos seus benefícios. Os aspectos legais para formalização da IGR, seja no processo, na condição de obrigatoriedade, na reorganização e reestruturação do local, também caracterizam elementos não discutidos na literatura, considerando as buscas realizadas e os filtros estabelecidos.

Os resultados demonstram que a parceria no turismo requer liderança (através da governança eficiente) e mudanças institucionais para atender aos interesses coletivos, corroborando com os achados de Pilving et al (2019). É possível identificar também a necessidade de cooperação, compartilhamento de informações, recursos e a importância da parceria público-privado, apresentadas por Pozo e Tachizawa (2018), estudos estes destacados na revisão integrativa (apresentada na seção 2.4).

6.2 PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

As principais implicações da pesquisa no campo acadêmico surgem pela compreensão da realidade retratada pelos atores da IGR e apresentam os desafios e os benefícios de estruturar uma governança no turismo. A teoria substantiva proporciona uma lente quanto à implementação de um programa na região, evidenciando fatores que precisam ser superados para que a implementação aconteça e seja um sucesso.

Os resultados da pesquisa contribuem com *insights* para fortalecer a formalização da IGR, levando em consideração os eventos do passado e os presentes na trajetória da IGR. A teoria desenvolvida indica um contexto interdisciplinar envolvendo diferentes áreas e formações para promover o turismo, como gestão, identidade territorial e políticas públicas, representados como temas latentes nesta pesquisa.

O método utilizado também proporciona implicações importantes, pois registra um olhar diferente sobre a formalização da IGR, podendo ser adotado para compreender o contexto em outras regiões dentro ou fora do estado. Cabe destacar que esse método exige dedicação e conhecimento quanto à sua aplicabilidade para atender a todos os preceitos estabelecidos pelos autores. No âmbito social, as implicações denotam o funcionamento esperado pelas leis, pelos decretos e normas e a prática realizada. Assim, a pesquisa proporcionou o conhecimento das ações e interações presentes na IGR, relacionando indivíduos, contexto local e produtos turísticos. Evidencia-se a importância dos atores sociais no processo de formalização, como também a prática de compartilhamento de informações e recursos para o desenvolvimento da região turística, gerando emprego e renda.

Nesse sentido, considerando o contexto estudado, os desafios identificados e todos os eventos presentes na trajetória da IGR seguem algumas sugestões de melhoria com base nos dados empíricos. A primeira sugestão consiste no acesso à elaboração de políticas públicas a fim de facilitar a adesão dos municípios e, assim, incentivar a permanência de mulheres e jovens na área rural. A adesão proporciona acesso a recursos financeiros que facilitam a elaboração de projetos e ações para o desenvolvimento local. A participação dos atores na elaboração de políticas públicas, no processo de tomada de decisão, é essencial. É preciso sistematizar as políticas públicas. Sua elaboração é construída em gabinete e, embora exista consulta pública, é necessário diversificar as formas de acesso dos atores para que todos participem.

Outra sugestão consiste em compreender que o papel da IGR não está em oferecer infraestrutura aos municípios. É necessário estabelecer os papéis e defini-los para não comprometer a atuação das organizações. O papel da IGR está em oferecer condições para desenvolver o turismo na região a partir da visão compartilhada. A pesquisa identificou que a gestão coletiva é baseada em resultados práticos.

Sabendo que um dos desafios identificados na trajetória da IGR consistem em identificar um problema e discutir as possíveis soluções, reunir expectativas e interesses diferentes para elaborar um plano em conjunto, sugere-se separar as necessidades individuais das necessidades do grupo e expor a finalidade da IGR que corresponde trabalhar no coletivo, beneficiando todos, a partir desta segregação torna-se necessário elaborar planejamento para atender o coletivo. Os atores precisam compreender que a necessidade do coletivo será em primeiro aspecto a ser atendido e a partir deste movimento, muitas necessidades individuais poderão ser atendidas por cada empreendimento.

A ação baseada no levantamento constante dessas demandas pode contribuir para construir uma governança por metas, com foco nos resultados e no coletivo. Exercer uma governança menos personalizada é uma tendência para a governança de sucesso. Torna-se necessário estabelecer uma visão coletiva de desenvolvimento e para isso, todos os atores precisam compreender a função da IGR.

É importante também oferecer um desenho de rota para o turista por meio de divulgação para que o consumidor tenha acesso às rotas e à informação sobre distâncias, locais de parada para refeição, descanso, pouso e abastecimento. Assim, o turista pode usufruir do espaço e da região de forma individual (realizando o passeio com carro próprio) ou de forma institucionalizada (por agências e guias). Outro aspecto relevante consiste em desenvolver encontros com todos os membros da IGR para promover relacionamentos e gerar confiança. A promoção de encontros, de eventos que envolvam todas as IGRs do estado podem contribuir para o desenvolvimento e produzir um resultado diferente. Outro fator importante consiste em envolver as universidades e cursos alinhados à promoção do turismo.

Por fim, torna-se possível compreender que a identidade cultural é um fator importante para o desenvolvimento da região, porém, o estado de MS é relativamente novo, marcado pela miscelânea onde não há características específicas de um povo. Assim, torna-se fácil tomar decisões num ambiente onde todos pensam da mesma forma, onde não há divergência de opinião, não sendo este o contexto da região turística

estudada. Diante da diversidade e da riqueza percebida no local, o que a região precisa é de investimento em informação e na transformação de atrativos em produtos. O produto turístico necessita de beleza, acesso, higienização, sinalização, atendimento e conforto. Para atender a esses requisitos, é necessário tempo para estruturar o espaço para que haja condições de gerar e promover o turismo.

Desta forma, a pesquisa contribui para a compreensão dos fatores de interação social e inter-relação presentes no processo de desenvolvimento das IGRs. Esse processo é importante para a formação de parcerias e serve de base para a busca de práticas gerenciais mais efetivas que forneçam agregação de valor para as organizações envolvidas e para o desenvolvimento da região.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A teoria substantiva possui legitimidade devido ao processo de realização da pesquisa, desde a coleta e análise dos dados, utilizando-se de critérios como comparação constante, etapas de codificação, elaboração de memorando e saturação teórica até o momento de validação da mesma. Porém, pode-se indicar algumas limitações desta pesquisa.

Uma limitação consiste no contexto escolhido para desenvolver a pesquisa, a IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. Para melhor explicação, a pesquisa poderia contemplar todas as IGRs do estado que estão em processo de formalização. Outra possível limitação consiste na coleta dos dados primários por intermédio de entrevistas. Neste caso, os informantes podem tentar omitir alguns fatos que julgam ser comprometedores, cabendo ao pesquisador conduzir a coleta de dados com atenção para verificar a confiabilidade dos dados.

No que diz respeito a literatura, percebe-se como limitação os resultados obtidos, muitas das discussões relacionadas a teoria substantiva, ainda não estão bem consolidadas, isso demonstra que há espaço para uma discussão sobre resistência no setor do turismo com abordagens diversificadas. Quanto a limitação da teoria substantiva, o estudo retrata os acontecimentos e vivências de pessoas (envolvidos) que atuam na IGR ou estão presentes nas regiões turísticas, levando em consideração suas percepções e entendimentos sobre os eventos ocorridos na trajetória da IGR.

Por fim, outra limitação se refere ao momento ou estágio que se encontra a IGR, embora exista uma associação devidamente constituída, o processo de formalização está

em construção, possibilitando a pesquisadora conhecer os eventos em tempo real. Não foi possível, nesta pesquisa, apresentar o processo de formalização concluído.

6.4 PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se, para novas pesquisas, uma análise que envolva os processos sociais em relação à comunidade, considerando as interações humanas e o impacto no ecossistema e na conservação do local. No que diz respeito ao turismo, sugere-se ampliar e complementar abordagens de estudo que se concentrem mais em aspectos econômicos (rentabilidade, novos nichos de mercado, competitividade) ou técnico-administrativos (gestão da qualidade dos serviços, organização do trabalho e capacitação de funcionários). Considerando os fatores identificados na pesquisa como conflito ou alinhamento de interesses e posturas individualistas, sugere-se também verificar as relações de oportunismo no contexto estudado.

Outra possibilidade de estudos, apesar de não fazer parte do escopo desta pesquisa, é a investigação sobre as percepções dos residentes do local sobre o turismo tanto no aspecto positivo quanto negativo. O envolvimento de outras partes interessadas reflete percepções sobre sustentabilidade, recursos hídricos e mudanças climáticas, podendo envolver várias teorias (como a teoria da aprendizagem, da ação comunitária, dos sistemas complexos, das partes interessadas). Com base na categoria central identificada, resistência na institucionalização das ações, percebe-se que a resistência existe na trajetória da IGR, porém, não foi identificada a origem ou o grupo de atores que promovem tal resistência. Dessa forma, sugere-se pesquisas futuras buscando conhecer a origem da resistência no contexto de governança do estado.

O termo justiça foi evidenciado nesta pesquisa como um resultado do retorno à literatura, porém, não houve um destaque sobre as abordagens de justiça nos estudos de turismo, principalmente relacionado à governança. As pesquisas futuras poderão proporcionar novas compreensões e descobertas para contribuir com a evolução da ciência e da temática do turismo em áreas rurais, gerando outras percepções e frutos para fortalecer o setor. Além destas sugestões de pesquisas a serem realizadas no futuro, outras pesquisas podem transcorrer para avaliar os resultados identificados e apresentados nesta tese, a fim de aplicar o método em outro contexto de gestão, observar se os resultados encontrados podem se concretizar com uso de outros métodos ou ainda verificar se os resultados podem se contradizer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ABADI, A. KHAKZAND, M. Extracting the qualitative dimensions of agritourism for the sustainable development of Charqoli village in Iran: the promotion of vernacular entrepreneurship and environment-oriented preservation perspectives. **Environment, Development and Sustainability**, 2022.
- AGARCHAND, N. LAISHRAM, B. Sustainable infrastructure development challenges through PPP procurement process: Indian perspective. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2017.
- BANDEIRA-DE-MELO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulento e com forte influência governamental: O caso das pequenas construtoras de edificações**. [Tese] Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- BARBARÁ, S. LEITÃO, M. C. S. FILHO, J. R. F. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino estrada real. **Cadernos EBAPE, FGV**. v. 5, n. 4, dez, 2007.
- BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A. O papel das redes para o desenvolvimento do turismo rural e da valorização dos produtos de origem. **Redes**, v. 26, p. 18, 2021.
- BELLETTI, G.; BERTI, G. Turismo, ruralità e sostenibilità attraverso l'analisi delle configurazioni turistiche. In: PACCIANI, A. (A cura di). **Aree rurali e configurazioni turistiche**. Differenziazione e sentieri di sviluppo in Toscana. Franco Angeli: Milano, p. 21-62, 2011.
- BENI, M. C. Turismo: da economia de serviços à economia da experiência. **Turismo – visão e ação**. v. 6, n. 3, 2004.
- BENI, M. C. MOESCH, M. Do discurso da Ciência do Turismo para a Ciência do Turismo. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, (25), 9-30, 2016.
- BENJAMINSEN, T. A. et al. Wildlife Management in Tanzania: State Control, Rent Seeking and Community Resistance. **Development and Change**, v. 44, n. 5, p. 1087–1109, set. 2013.
- BOTELHO, L. CUNHA, C. J. A. MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, 5, 11, 121-136, 2011.
- BRANDÃO, C. D. N. **Turismo e mudanças climáticas: uma teoria substantiva das estratégias de adaptação dos meios de hospedagem do circuito das águas paulista**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2017.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo rural: orientações básicas. / **Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação**. – 2. ed – Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf>. Acesso em 12 nov 2021.
- BURGOS, A.; MERTENS, F. As redes de colaboração no turismo de base comunitária: implicações para a gestão participativa. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 18–27, 31 jul. 2016.

- CANDIOTTO, L. Z. P.; CORRÊA, W. K. Ruralidades, urbanidades e a tecnicização do rural no contexto do debate cidade-campo. **Revista de Geografia Agrária**, v.3, n. 5, p. 214-242, 2008.
- CAPALDO, A. Network governance: a cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design aliances. **Industrial Marketing Management**. V. 43, 2014.
- CENAMOR, I. LA ROSA, T. NUÑEZ, S. BORRAJO, D. Planning for tourism routes using social networks. **Expert Systems with Applications**, 69, 1-9. 2017.
- CHAGAS, J. Capital social organizacional e desenvolvimento territorial em rotas de turismo rural. Dissertação de Mestrado. **Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais**. Universidade Federal de Pelotas. 2018.
- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- CHEN, J. GUAN, J. BILLXU, J. CLERGEAU, C. Constructing the green supply chain for rural tourism in China: Perspective of front-back stage decoupling. **Sustainability**, 10(11), 2018.
- CORBIN, J. Taking an Analytic Journey. In: **DEVELOPING GROUNDED THEORY: The Second Generation**. Walnut Creek, CA: Left Coast Press, 2009.
- CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. California: SAGE, 2015.
- CORIA, E. C. CASTRO, J. A. V. JUAREZ, A. B. Local networks for cooperation in tourism: advantage for tourism enterprises. **Revista Turismo estudos e práticas**, 2021.
- CORRÊA, S. C. H. **A experiência turística inteligente e suas consequências sobre o viajante segundo a teoria do apego e a teoria das trocas sociais**. Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2021.
- CORREA, S. C. H. GOSLING, M. S. Grounded Theory: uma abordagem metodológica congruente com a pesquisa em turismo. **Rosa dos ventos**. 12 (4), 2020.
- COSTA, V. C. **Rotas turísticas como estratégia de desenvolvimento territorial – A rota do Mosaico Romano**. Dissertação de Mestrado. Programa Turismo, Território e Patrimônio. Universidade de Coimbra, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CZERNEK-MARSZALEK, K. Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 15, p. 100401, mar. 2020
- DEVADAS, U. M. JAYASOORIYA, S. Entrepreneurs success in the small and medium scale homestay tourism business in Sri Lanka. **International Journal of Entrepreneurship**, 2021.

- DOOLEN, J. Metanálise, revisões sistemáticas e integrativas: uma visão geral. **Simulação Clínica em Enfermagem**. 13, 28-30, 2017.
- DURKIN, J.; PERIĆ, M.; ŠEBREK, J. K. Addressing organisational challenges of cultural tourism in rural areas through community-based tourism model. **International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe**. v. 4, p. 145-157, 2017.
- EGBALI, N. NOSRAT, A. B. ALI-POUR, S. K. S. Effects of positive and negative rural tourism (case study: Rural Semnan Province). **Journal of Geography and Regional Planning**, 4(2), 63-76, 2010.
- FAZITO, M. The emergence of Resistance through Criticality: leisure and tourism in the Espinhaço Range Biosphere Reserve, Brazil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 2, p. 113–127, 13 maio 2019.
- FENG, N. et al. Innovating Rural Tourism Targeting Poverty Alleviation through a Multi-Industries Integration Network: the Case of Zhuanshui Village, Anhui Province, China. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2162, 25 jun. 2018.
- FIGUEIRA, L. M. **Manual para elaboração de roteiros de turismo cultural. 2013**. Disponível em: http://www.cespoga.ipt.pt/new/?page_id=340. Acesso em 29 abr 2022.
- GARCIA RAMÓN, M. D. CANOVES, G. VALDOVINOS, N. Farm tourism, gender and the environment in Spain. **Annals of Tourism Research**, New York, v. 22, n.2, p. 267-282, 1995.
- GARROD, B. NICHOLLS, S. British tourists adjustment to cultural expectations in muslim-majority countries. **Tourism Management**, 91, 2022.
- GHORBANI, A. MOUSAZADEH, H. TAHERI, F. EHTESHAMMAJD, S. AZADI, H. YAZDANPANA, M. KHAJEHSHAHKOHI, A. TANASKOVIK, V. PASSEL, S. An attempt to develop ecotourism in an unknown area: the case of nehbandan country, south Khorasan Province, Iran. **Environment, Development and Sustainability**, 2021.
- GLASER, B. G. STRAUSS, A. L. The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research (Renewed 19). **New Brunswick: Aldine Transaction**. 1967.
- GRECHI, D. C. LOBO, H. A. S. MARTINS, P. C. S. Interaction and innovation in the trajectory of the Bonito, MS Tourist System: a model for the RILA destinations? **Interações**. v. 20, p. 16, 2019.
- GRIGALIUNAITE, V. PILELIENE, L. BAKANAUSKAS, A. P. Assessment of the Importance of Benefits Provided by Rural Tourism Homesteads in Lithuania. Proceedings in the International Conference. **Economic Science for Rural Development**, 39, 116-123, 2015.
- GRIN, E. J.; ABRUCIO, F. L. Quando nem todas as rotas de cooperação intergovernamental levam ao mesmo caminho: arranjos federativos no Brasil para promover capacidades estatais municipais. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 85–122, 14 dez. 2018.
- GOVERNO DO MATO GROSSO DO SUL. SEMAGRO. **Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar**. Mapa Turístico do MS. 2019. Disponível em <https://www.turismo.ms.gov.br/conheca-ms/mapa-turistico-do-ms/>. Acesso em 01 fev 2022.

- GOMES, B. M. A. VARGAS-SÁNCHEZ, A. PESSALI, H. F. Interação empresários-setor público no Turismo: Uma análise institucional e neocorporativista na cidade de Huelva (Espanha). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 8(3), 382-402, 2014.
- GUARINO, A.; DONEDDU, S. Agricoltura e turismo: nuove reciprocità in aree svantaggiate del mediterraneo. **Agriregionieuropa**, 27, 2011.
- HADDAD, E. A.; PORSSE, A. A.; RABAHY, W. Domestic Tourism and Regional Inequality in Brazil. **Tourism Economics**, v. 19, n. 1, p. 173–186, fev. 2013.
- HALL, D. ROBERTS, L. MITCHELL, M. **New Directions in Rural Tourism**. Ashgate, UK. 2004.
- HESAN, M. KASEMI, M. REZAZADEH, M. Affecting Factors on Rural Tourism Investment Analyzed through Grounded Theory: The Case of the Villages of Larijan District, Amol, Iran. **Journal of Environmental Management and Tourism**, 2017.
- HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 3, n. 2, 26 ago. 2009.
- HU, M. ZHANG, Y. ZHANG, H. LU, Y. ZUO, L., ZHUANG, M. ZHANG, H. How do Chinese tourists perceive tranquillity during the tour? **Tourism Management Perspectives**, 34, 2020.
- HWANG, J. LEE, S. The effect of the rural tourism policy on non-farm income in South Korea. **Tourism Management**, 46, 501–513, 2015.
- ICOMOS. **The Icomos charter on cultural routes. 2008**. Disponível em: https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/culturalroutes_e.pdf. Acesso em 01 dez 2021.
- ISLAM, M. W.; RUHANEN, L.; RITCHIE, B. W. Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance? **Journal of Hospitality and Tourism Management**. dez. 2018.
- JIMÉNEZ-BARRETO, J. STHAPIT, E. RUBIO, N. CAMPO, S. Exploring the dimensions of online destination brand experience: Spanish and North American tourists' perspectives. **Tourism Management Perspectives**, 31, 348-360, 2019.
- JOUAULT, S. et al. Respostas, resistências y oportunidades del turismo comunitario en la península de Yucatán frente al COVID-19 y las crisis recurrentes. **Investigaciones Geográficas**, n. 104, 26 fev. 2021.
- KAGEYAMA, A. **Desenvolvimento rural: conceitos e aplicação ao caso brasileiro**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2008.
- KHAIRABADI, O. HASSAN, S. SAHEB, M. Assessment and evaluation of tourism activities with emphasis on agritourism: the case of simin region in Hamedan city. **Land Use Policy**, 2020.
- KHARTISHVILI, L. MUHAR, A. DAX, T. KHELASHVILI, I. Rural tourism in Georgia in transition: Challenges for regional sustainability. **Sustainability**, 11(2). 2019.
- KORNILAKI, M. FONT, X. Normative influences: How socio-cultural and industrial norms influence the adoption of sustainability practices. A Grounded Theory of Cretan, small tourism firms. **Journal of Environmental Management**, 230, 183-189. 2019.

- LA TORRE, G. M. V. NARANJO, L. M. P. CARDENAS, R. M. Etapas del ciclo de vida en el desarrollo del turismo religioso: una comparación de estudios de caso. **Cuadernos de Turismo**, 30, 241-266, 2012.
- LEITE, A. R. et al. Dinâmica da cooperação e intercooperação em roteiros de turismo rural. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 8, p. 12821–12845, 2019.
- LI, Y. WESTLUND, H. LIU, Y. Why some rural areas decline while some others not: an overview of rural evolution in the world. **Journal of Rural Studies**, 68, 135-143, 2019.
- LIN, J. H. FAN, D. X. F. TSAUR, S. H. TSAI, Y, R. Tourists cultural competence: A cosmopolitan perspective among Asian tourists. **Tourism Management**. 83, 2021.
- LIU, J. WANG, C. FANG, S. ZHANG, T. Scale development for tourist trust toward a tourism destination. **Tourism Management Perspectives**, 31, 383-397. 2019.
- LOTTICI KRAHL, M. F. **Turismo Rural: conceituação e características básicas**. Dissertação de Mestrado. Brasília: GEA/IH/UnB, 2003.
- LUCA, C. A. **Turismo Rural como Fator Impactante da Dinâmica Territorial para o Desenvolvimento em São Bento do Sapucaí (Brasil), a partir da referência Portugal**. p. 20, 2017.
- MARTIN, D. Management learning exercise and trainer's note for building Grounded Theory in tourism behavior. **Journal of Business Research**, 60(7), 742-748. 2007.
- MATTEUCCI, X. GNOTH, J. Elaborating on Grounded Theory in tourism research. **Annals of Tourism Research**, 65, 49-59, 2017.
- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.
- MCCOMB, E. J. BOYD, S. BOLUK, K. Stakeholder collaboration: A means to the success of rural tourism destinations? A critical evaluation of the existence of stakeholder collaboration within the mounes, northern Ireland. **Tourism and Hospitality Research**, 17(3), 286–297, 2017.
- MEYER, D. **Tourism routes and gateways: Key issues for the development of tourism routes and gateways and their potential for pro-poor tourism**, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242371864KeyissuesforthedevelopmentoftourismroutesandgatewaysandtheirpotentialforPro-PoorTourism>. Acesso em 01 dez 2021.
- MIELKE, E. J. C; SILVA, J. A. S. A cooperação no desenvolvimento de destinos turísticos: importância como política pública e como instrumento propulsor na comercialização de produtos turísticos locais. **Revista Iberoamericana de Turismo (RITUR)**, n. 7, p. 3–21, 2017.
- MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. Administrative. **Science Quarterly**. v. 25. n 4. 1980.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for Qualitative Research. **The Academy of Management**, v. 5, n. 4, p. 491–500, 1980.

- MULLER-SEITZ, G. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v, 14, 428 - 443. 2012.
- MURESAN, I. et al. Local Residents' Attitude toward Sustainable Rural Tourism Development. **Sustainability**, v. 8, n. 1, p. 100, 21 jan. 2016.
- NELSON, R. R. Sistemas nacionais de inovação: retrospecto de um estudo. In: NELSON, R. R. (Org). As fontes do crescimento econômico. Campinas, SP: **Editores da Unicamp**, 427-69, 2006.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas, SP: **Editores da Unicamp**, 2005.
- OBSERVATÓRIO DE TURISMO E EVENTOS DE BONITO (OTEB). **Anuário Estatístico**. Bonito Convention e Visitors Bureau. Bonito: Mato Grosso do Sul, 2017.
- OHE, Y. KURIHARA, S. Evaluating the complementary relationship between local brand farm products and rural tourism: evidence from Japan. **Tourism Management**, 35, 278-283. 2013.
- OLIVEIRA, J. L. ALBUQUERQUE, A. L. PEREIRA, R. D. O filho do dono a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, 21-33, 2013.
- OLIVEIRA, I. D. DINIZ, F. Turismo e Desenvolvimento Regional – Uma perspectiva do Turismo em Espaço Rural na Serra do Marão, em Portugal. **Turismo e Sociedade**. Curitiba, v.11, n.1, p.113-127, 2018.
- OLSON, E. D. REDDY-BEST, K. Pre-topsurgery the body scanning machine would most likely error: transgender and gender nonconforming travel and tourism experiences. **Tourism Management**, 70, 2019.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. **Tendências do Turismo Internacional**, OMT, Madrid, 2008.
- OZDEMIR, A. YILDIZ, S. How covid-19 outbreak affects tourists' travel intentions? A case study in Turkey. **Social Mentality and Research Thinkers Journal**, 6 (32), 1101–1113. 2020.
- PADILHA, A. C. M. et al. Evidência de la estrategia de diversificación en la ruta turística Vale do Paraíso (Brasil). **Turismo y Sociedad**, v. 30, p. 169–189, 14 dez. 2022.
- PALAFIX-MUÑOZ, A.; ARROYO-DELGADO, M. V. Governance and social sustainability through tourism in the protected natural area of cabo pulmo, Baja California Sur, Mexico [Gobernanza y sustentabilidad social a través del turismo en el área natural protegida de cabo pulmo, Baja California Sur, México]. **Apuntes**, v. 47, n. 87, p. 119–147, 2020.
- PAULA, T. M. STEIN, G. V. MECCA, M. S. Ciclo de vida das destinações turísticas: Vila Flores, RS: "Terra da Fé, Pão e Vinho". **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 8, 1-13, 2016.
- PATO, L., KASTENHOLZ, E. Marketing of rural tourism - a study based on rural tourism lodgings in Portugal. **Journal of Place Management and Development**, 10(2), 121–139. 2017.

- PÉREZ-RAMÍREZ, C.; ZIZUMBO-VILLARREAL, L.; MONTERROSO-SALVATIERRA, N. Turismo e identidade de resistência; la oposición local a proyectos turísticos en el parque nacional nevado de toluca, México. 2009.
- PETRICEK, J. MARADA, M. Perception of safety and passage of time as factors influencing mode choice: The case of the Prague-Munich high speed route. **Moravian Geographical Reports**, 30 (1), 54-64, 2022.
- PILVING, T. KULL, T. SUSKEVICS, M. VIIRA, A. H. The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration. **Tourism Management Perspectives**, 31, 219–230, 2019.
- PIMENTEL, T. D. PIMENTEL, M. P. C. Destino turístico como construção coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação, **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 18 2015.
- PINTO, M. de R., SANTOS, L. L. S. A Grounded Theory como abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo. **Organizações & Sociedade**, 19(62), 417-436, 2012.
- PLANO NACIONAL DE TURISMO - PNT. **Mais emprego e renda para o Brasil**. 2018 - 2022.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition, **Harvard Business Review**, 76 (6), 77-90. 1998.
- POZO, H. TACHIZAWA, T. Marketing and social responsibility: an exploratory study of local tourism. **Tourism Management Studies**. 14 (4), 2018.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479–516, jun. 2007.
- RACHÃO, S. et al. Enogastronomy in Northern Portugal: Destination Cooperation and Regional Identity. **Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)**, p. 216–237, 16 dez. 2019.
- REZENDE, M. S. C. **A gestão do conhecimento em uma organização de software: construindo uma teoria substantiva**. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- ROBERTS, L. HALL, D. **Rural tourism and recreation: principles to practice**. cabi Publishing, Wallingford, Oxfordshire. 2001.
- ROCHA, R. et al. Effect of socioeconomic inequalities and vulnerabilities on health-system preparedness and response to COVID-19 in Brazil: a comprehensive analysis. **The Lancet Global Health**, v. 9, n. 6, e782-e792, 2021.
- ROQUE, A. **Turismo no Espaço Rural: um complexo fenômeno a ser reconhecido**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- ROSALINA, P. D.; DUPRE, K.; WANG, Y. Rural tourism: A systematic literature review on definitions and challenges. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 47, p. 134–149, jun. 2021.

- SHAFIEE, S. GHATARI, A. R. HASANZADEH, A. JAHANYAN, S. Developing a model for sustainable smart tourism destinations: A systematic review. **Tourism Management Perspectives**, 31, 287-300, 2019.
- SALLES, M. do R. R. A Pesquisa qualitativa e o campo da Hospitalidade: uma reflexão sobre a relação teoria e método. **Revista Turismo em Análise**, 28(3), 438-449, 2018.
- SANTANNA, A. S. NELSON, R. E. OLIVEIRA, F. B. de. Empreendedorismo e o Desenvolvimento do Turismo na Cidade de Tiradentes. Observatório de Inovação do Turismo - **Revista Acadêmica**, 6(1), 1-27, 2011.
- SANTOS, J.; KALSING, M.; HANSEN, P. Redes de cooperação interorganizacional: Uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013. **Anais XVII Semead, Seminários em Administração**, São Paulo. 2014.
- SILVA, R. C. DANTAS, F. R. A. MEDEIROS, C. S. C. NOBREGA, W. R. M. Apontamentos científicos em um campo multidisciplinar: Turismo, Ciência Moderna e Complexidade. **Turismo Visão e Ação**, 20(3), 447-459, 2018.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAPIA, S. A. Youth tourism? Traveling in the biographies of young people of popular neighborhoods os Buenos Aires. **Brazilian Journal of Tourism Research**. 12 (3), 104-123, 2018.
- TAROZZI, M. **O que é grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Petropolis, RJ: Vozes, 2011.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- TORRACO, R. J. Escrevendo revisões integrativas da literatura: usando o passado e o presente para explorar o future. **Humano Revisão de Desenvolvimento de Recursos**. 15, 404-428, 2016.
- TSENG, P. H. PILCHER, N. Assessing the shipping in the Northern Sea Route: a qualitative approach. **Maritime Business Review**. 2017.
- VAISHAR, A. STASTNA, M. Impact of the COVID-19 pandemic on rural tourism in Czechia Preliminary considerations. **Current Issues in Tourism**, 1, 5, 2020.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (COORD) (Eds.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- XAVIER, T. R. et al. A relação entre redes e turismo: uma análise bibliométrica sobre a emergência de um novo paradigma no planejamento turístico. **Turismo e Sociedade**, v. 5, n. 2, 14 out. 2012.
- YUWONO, E.; MAULANY, R. I.; BARKEY, R. A. Site suitability evaluation for ecotourism development: a case study in bulue village, soppeng district, Indonesia. **Journal of Sustainability Science and Management**, v. 16, n. 1, p. 129-140, 31 jan. 2020.

WANG, J. WANG, Y. HE, Y. ZHU, Z. Exploring the factors of rural tourism recovery in the post COVID-19 era based on the grounded theory: a case study of tianxi village in Hunan Province, China. **Sustainability**. 14, 2022.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. Coronavirus puts up to 50 million Travel and Tourism jobs at risk says **WTTC**, 2020.

WORLD TRADE REPORT: **The future of services trade**. p. 232, 2019.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO) (ED.). **Panorama OMT del turismo internacional Edición**. World Tourism Organization (UNWTO), 2018.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. Coronavirus puts up to 50 million Travel and Tourism jobs at risk says **WTTC**, 2020.

ZAGHENI, E. S. S. **Estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo: um estudo no município de Itajaí-SC**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 62–77, 1 fev. 2010.

ZHU, H. DENG, F. How to influence rural tourism intention by risk knowledge during COVID-19 containment in China: Mediating role of risk perception and attitude. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(10), 1, 23, 2020.

ZOU, Y. YU, Q. Sense of safety toward tourism destinations: A social constructivist perspective. **Journal of Destination Marketing Management**. 24, 2022.

Anexo A – Parecer de aprovação Comitê de Ética



UFGD - UNIVERSIDADE
FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS / UFGD-MS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DAS ROTAS NO TURISMO RURAL

Pesquisador: FERNANDA EVILIN DE JESUS FORTUNATO LIMA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 60571822.9.0000.5160

Instituição Proponente: Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.548.391

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

DOURADOS, 27 de Julho de 2022

Assinado por:
Leonardo Ribeiro Martins
(Coordenador(a))

Apêndice A – Trabalhos utilizados na revisão integrativa.

	Autores	Título
1	Metteucci; Gnoth (2017)	<i>Elaborating on Grounded Theory in tourism research</i>
2	Agarchand; Laishram (2017)	<i>Sustainable infrastructure development challenges through PPP procurement process: Indian perspective</i>
3	Hesam; Kezemi; Rezazadeh (2017)	<i>Affecting Factors on Rural Tourism Investment Analyzed through Grounded Theory: The Case of the Villages of Larijan District, Amol, Iran</i>
4	Tsend; Pilcher (2017)	<i>Assessing the shipping in the Northerm Sea Route: a qualitative approach</i>
5	Pozo; Tachizawa (2018)	<i>Marketing and social responsibility: na exploratory study of local tourism</i>
6	Tapia (2018)	<i>Youth tourism? Traveling in the biographies of Young people of popular neighborhoods of Buenos Aires</i>
7	Pilving et al (2019)	<i>The tourism partnership life cycle in Estonia: striving towards sustainable multisectorial rural tourism collaboration</i>
8	Olson; Reddy-Best (2019)	<i>Pre-topsurgery, the body scanning machine would most likely error transgender and gender nonconforming travel and tourism experiences</i>
9	Khairabadi et al (2020)	<i>Assessment and evaluation of tourism activities with amphasis on agritourism: the case of simin region in Hamedan city</i>
10	Sanagustin-Fons; Tobar-Pesantez; Ravina-Ripoll (2020)	<i>Happiness and cultural tourism: the perspective of civil participation</i>
11	Ghorbani et al (2021)	<i>An attempt to develop ecotourism in an unknown area: the case of nehbandan country, south Khorasan Province, Iran</i>
12	Devadas; Jayasooriya (2021)	<i>Entrepreneursa success in the smal and médium scale homestay tourism business in Sri Lanka</i>
13	Coria; Castro; Juarez (2021)	<i>Local networks for cooperation in tourism: advantage for tourism enterprises</i>
14	Lin et al (2021)	<i>Tourists cultural competence: a cosmopolitan perspective among Asian tourists</i>
15	Zou; Yu (2022)	<i>Sense of safety toward tourism destinations: a social constructivist perspective</i>
16	Want; He; Zhu (2022)	<i>Exploring the factors of rural tourism recovery in the post COVID-19 era based on the Grounded Theory: a case study of tianxi village in hunan province, China</i>
17	Petrick; Marada (2022)	<i>Perception of safety and passage of time as factors influencing mode choice: the case of the Prague Munich high speed route</i>
18	Garrod; Nicholls (2022)	<i>British tourists adjustment to cultural espectations in Muslin majority countries</i>
19	Abadi; Khakzand (2022)	<i>Extracting the qualitative dimensions of agritourism for the sustainable development of charqoli vilage in Iran: the promotion of vernacular entrepreneurship and environment oriented preservation perspectives</i>

Apêndice B - Termo de validação das entrevistas

Projeto de tese - A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL ROTA PANTANAL-BONITO-SERRA DA BODOQUENA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Pesquisadora: Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Erlaine Binotto

Coorientadora: Prof^ª Dr^ª Dores Cristina Grechi

Prezado(a),

Encaminho-lhe a transcrição da entrevista que me foi concedida para compreender a trajetória da IGR Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena. Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em participar desta pesquisa.

Solicito, por gentileza, que avalie o texto e verifique se é condizente com o que foi exposto e declarado na entrevista. Os comentários, dúvidas ou observações podem ser encaminhadas para a autora do trabalho.

Apêndice C – TCLE: Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento

Estou sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa denominada “UMA TEORIA SUBSTANTIVA DA TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DAS ROTAS NO TURISMO RURAL”, que busca desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória das rotas de empreendimentos familiares no turismo rural, a partir da percepção dos envolvidos, com duração de coleta de dados de 4 meses, a ser realizado com os proprietários, gestores, presidentes das rotas e o poder público. As rotas turísticas selecionadas são rotas pertencentes do estado do Mato Grosso do Sul. A pesquisa será conduzida por Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima e Erlaine Binotto, respectivamente discente e docente do programa de pós-graduação em agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados. Declaro que estou ciente aos pontos elencados a baixo:

1. Esse projeto apresenta a finalidade de desenvolver uma teoria substantiva sobre a trajetória das rotas de empreendimentos familiares no turismo rural, a partir da percepção dos envolvidos.
2. Para atender a esta finalidade será realizada entrevistas semiestruturadas. Ao participar deste projeto irei responder ao roteiro de entrevistas. A entrevista será agendada conforme a disponibilidade dos participantes.
3. Concordo em responder as perguntas que serão realizadas através do roteiro de entrevistas.
4. A minha participação nesse projeto é importante para meu conhecimento e entendimento sobre a trajetória das rotas turísticas no turismo rural.
5. Estou ciente que para participar do projeto será necessário apenas responder as perguntas dirigidas a mim pelo pesquisador.
6. A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Mas caso a participação na pesquisa venha oferecer desconfortos mínimos como o sentimento de arrependimento ou constrangimento, medidas serão tomadas pelo pesquisador para que seja sanado e reparado os danos decorrentes da pesquisa.
7. Por se tratar de uma participação voluntária, a participação nesta pesquisa não será remunerada. Minha participação nesta pesquisa não é obrigatória e a qualquer momento posso retirar meu consentimento e optar por não participar da mesma sem nenhum prejuízo.
8. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual para garantir a confidencialidade da minha participação. Isso significa que nenhum pesquisador ou assistente fornecerá qualquer informação sobre os meus dados ou onde minha residência.
9. A pesquisadora responsável se compromete a divulgar os resultados obtidos no meio acadêmico e científico de forma consolidada, sem qualquer identificação dos participantes. Isso significa que a participação nesta pesquisa para fins de divulgação, é anônima.

10. Para notificação de qualquer situação relacionada a ética ou para esclarecer dúvidas sobre o projeto e minha participação, deverei entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis: Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima e Erlaine Binotto, discente e docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados, Rodovia Dourados/Itahum, Km 12 - Unidade II | Caixa Postal: 364 | Cep: 79.804-970. e-mail: fernanda_evilin@hotmail.com, telefone: (67) 996165621.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Os critérios de inclusão: ter idade mínima de 18 anos; o participante deve estar relacionado a rota turística, tendo uma participação ativa.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE A entrevista será realizada presencialmente ou de forma remota (google meet) e por esse motivo minha participação estará condicionada ao aceite do convite assinalando abaixo a opção.

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo em participar como voluntário (a) do projeto Uma teoria substantiva da trajetória de desenvolvimento das rotas no turismo rural

- Declaro que concordo em participar, como voluntário (a) desta pesquisa.
- Não concordo em participar desta pesquisa

Apêndice D - Roteiro de entrevista Proprietário/ Gestores/Responsáveis empreendimentos

Informações gerais da rota turística e de seus informantes:

Identificação da rota turística.

- a) Nome do informante (respondente):
- b) Função do informante (respondente):
- c) Área de atuação da rota (atividade):

Informações específicas:

Questões iniciais (abertura)

1. Conte-me como iniciou suas atividades na rota turística. Com qual(is) atividade(s) esteve envolvido no passado?
2. Conte-me sobre a constituição/formalização da rota turística. Qual sua percepção? Mudaria algo?
3. Conte-me sobre sua atribuição/papel/função/experiência na rota.
4. Conte-me sobre a necessidade e a experiência de se estruturar e formalizar a rota turística.
5. Conte-me sobre os fatores facilitadores e limitantes no momento de concepção da rota.

Intermediária

6. Conte-me sobre as demandas da rota turística.
7. Fale-me sobre seu envolvimento no momento de concepção, implantação e funcionamento na rota.
8. Comente sua percepção e sensação de estar envolvido e participando da rota turística.
9. Conte-me sobre as mudanças ou experiências positivas e negativas que aconteceram desde a constituição/formalização da rota.
10. Conte-me em termo de estrutura, seja organizacional, recursos humanos o que mudou desde a concepção/formalização. Na sua percepção qual foi o impacto dessas mudanças?

Conclusão

11. Considerando o tempo de existência da rota, fale-me sobre sua expectativa para os próximos anos. Quais mudanças você considera que seriam importantes na rota.
12. Conte-me sobre sua percepção em relação aos pontos fortes e fracos desde que se envolveu na rota. Fale-me sobre os envolvidos na Rota.
13. Há algo que gostaria de acrescentar, ou me perguntar?

Apêndice E - Roteiro de entrevista Presidente da rota

Informações gerais da rota turística e de seus informantes:

Identificação da rota turística.

- a) Nome do informante (respondente):
- b) Função do informante (respondente):
- c) Área de atuação da rota (atividade):

Informações específicas:

Questões iniciais (abertura)

1. Conte-me como iniciou suas atividades na rota turística. Com qual(is) atividade(s) esteve envolvido no passado?
2. Conte-me sobre a formalização da rota turística. Qual sua percepção? Mudaria algo?
3. Conte-me sobre sua atribuição/papel/função/experiência na rota. Considera importante participar da rota. Houve benefícios financeiros, sociais ou ambientais.
4. Conte-me sobre a necessidade e a experiência de se estruturar e formalizar a rota turística.
5. Conte-me sobre os fatores facilitadores e limitantes no momento de concepção da rota. Há incentivo e profissionalização para os integrantes da rota?

Intermediária

6. Conte-me sobre as demandas da rota turística. O que te levou a participar da rota?
7. Fale-me sobre seu envolvimento no momento de concepção, implantação e funcionamento na rota.
8. Comente sua percepção e sensação de estar envolvido e participando da rota turística.
9. Conte-me sobre as mudanças ou experiências positivas e negativas que aconteceram desde a formalização da rota.
10. Conte-me em termo de estrutura, seja organizacional, recursos humanos o que mudou desde a constituição/formalização. Na sua percepção qual foi o impacto dessas mudanças?

Conclusão

11. Considerando o tempo de existência da rota, fale-me sobre sua expectativa para os próximos anos. Quais mudanças você considera que seriam importantes na rota.
12. Conte-me sobre sua percepção em relação aos pontos fortes e fracos desde que se envolveu na rota.
13. Há algo que gostaria de acrescentar, ou me perguntar?

Apêndice F - Roteiro de entrevista Poder Público

Informações gerais e perfil dos respondentes:

Identificação da rota turística.

- a) Nome do informante (respondente):
- b) Função do informante (respondente):
- c) Área de atuação da rota (atividade):

Informações específicas:

Questões iniciais (abertura)

1. Conte-me sobre seu envolvimento com a rota turística. Como iniciou o processo de constituição da rota?
2. Conte-me sobre a necessidade de criar a rota. Conte-me sobre a participação dos envolvidos neste processo.
3. Conte-me sobre sua atribuição/papel/função/experiência na rota.
4. Conte-me sobre os fatores facilitadores e limitantes no momento de concepção da rota.

Intermediária

5. Conte-me sobre as demandas da rota turística e de que forma a estrutura contribuiu para o desenvolvimento local e regional?
6. Fale-me sobre sua participação/contribuição na rota. Desde o momento de concepção, implantação e funcionamento.
7. Fale sobre sua percepção e sensação de estar envolvido e participando da rota turística.
8. Comente sobre os recursos destinados ou necessários para a concepção da rota.
9. Conte-me sobre as mudanças positivas e negativas que aconteceram desde a constituição/formalização da rota.
10. Fale-me sobre o processo de formalização da rota, reuniões, decisões. Qual sua percepção? Mudaria algo? Poderia acrescentar alguma ação para melhorar a estrutura e funcionamento da rota?
11. Conte-me em termo de estrutura, seja organizacional, recursos humanos o que mudou desde a formalização. Na sua percepção são mudanças significativas positivas ou negativas?

Conclusão

12. Considerando o tempo de existência da rota, fale-me sobre sua expectativa para os próximos anos. Quais mudanças você aplicaria na rota.
13. Conte-me sobre os pontos fortes e fracos da rota, que percebe desde que se envolveu na rota.
14. Fale-me sobre o processo de governança da rota no estado do MS.

Há algo que gostaria de acrescentar, ou me perguntar?

Apêndice G - Termo de validação da teoria

Projeto de tese - A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL ROTA PANTANAL-BONITO-SERRA DA BODOQUENA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Pesquisadora: Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Erlaine Binotto

Coorientadora: Prof^ª Dr^ª Dores Cristina Grechi

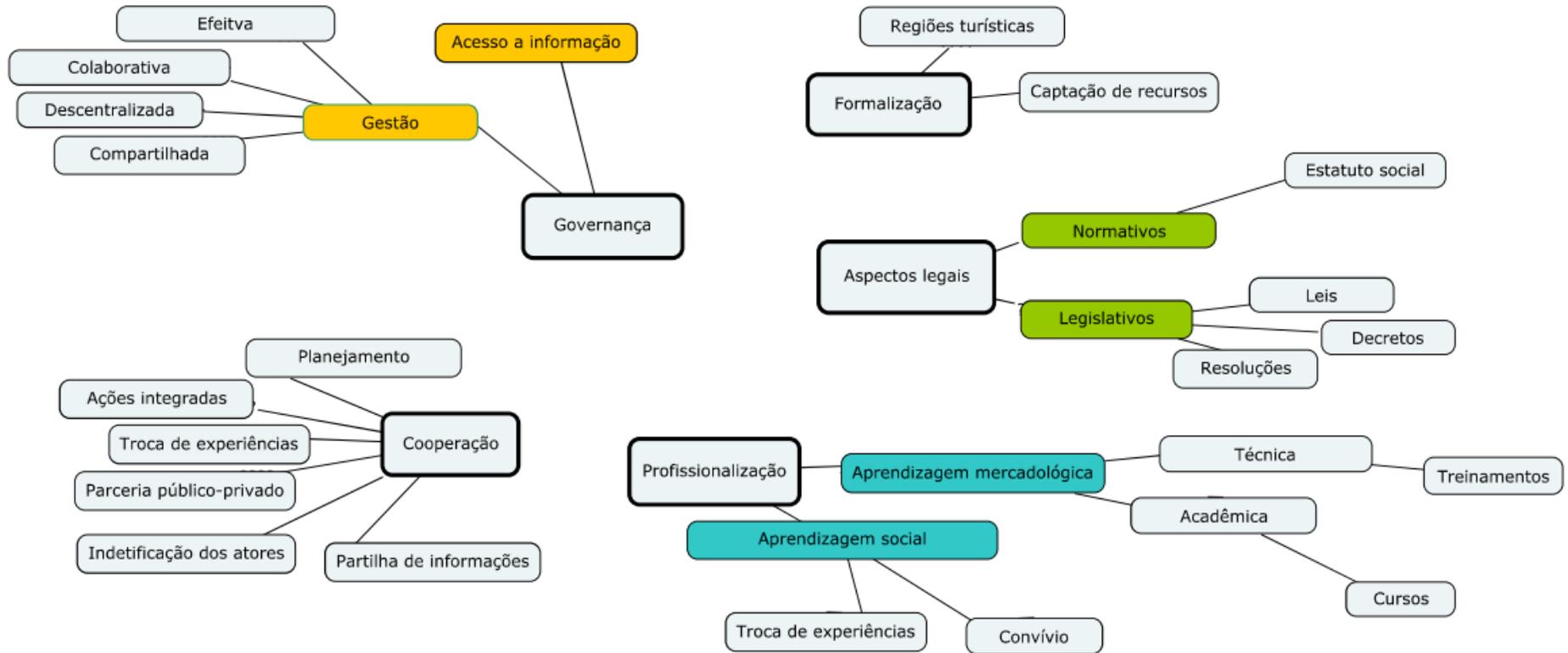
Prezado(a),

Segue a versão do esquema teórico da pesquisa realizada com sua participação e consentimento. Agradeço a sua disponibilidade em contribuir com esta pesquisa.

Solicito, por gentileza, que verifique se este resultado (teoria substantiva) faz sentido e reflete o contexto estudado, diante da sua percepção. Você gostaria de complementar algo? Discorda de algum resultado?

Suas considerações, comentários ou dúvidas podem ser enviadas para a pesquisadora.

Apêndice H – Diagrama da análise dos dados secundários



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apêndice K – Categorias, propriedades, dimensões e fundamentação nos dados empíricos

Categoria	Subcategoria	Propriedade	Dimensão	Fundamentação
Profissionalização	Aprendizagem formal	Capacitação e qualificação	Cursos para a gestão da IGR Cursos técnicos e treinamentos Graduação e pós-graduação	<p>Prover os meios para qualificar os profissionais e serviços, bem como incrementar a produção associada nas regiões e municípios turísticos (D1, 3:7)</p> <p>Precisamos profissionalizar a gestão, essa base ajuda na captação de recurso e no andamento da associação (D3, 6:7)</p> <p>Tivemos 10 oficinas, os participantes foram capacitados em temas como “a importância de uma visão de futuro mobilizadora no destino”, “as boas práticas existentes”, “gestão estratégica com foco em resultados”, “marketing e promoção dos destinos” ((D3, 9:1)</p> <p>Ter pessoas da área do turismo é muito importante, são profissionais que sabem como funciona, o que deve ser feito (E3, 17:9)</p> <p>A capacitação precisa acontecer, algumas foram apresentadas de forma específica para um território, outras serão realizadas, está perto pode fazer, aliás, precisamos fazer (E5, 14:9)</p> <p>A gente fez uma ação recente de treinamento com as</p>

				<p>agências para integrar o trade, foi muito bom, com mentorias envolvendo agências e guias de turismo (E7, 20:19)</p>
	Aprendizagem não formal	Vínculo social	Reuniões Encontros	<p>Uma das principais ações da IGR será proporcionar a troca de experiências entre os municípios e os empresários (D2, 4:5)</p> <p>A experiência de um município para outro, de um empreendimento para outro, isso tem que ser muito bem mapeado, qualificado, roteirizado, isso é aprendido, envolve capacitação do próprio atrativo turístico, o contato é importante (E7, 16:21)</p> <p>As ações integradas acontecem nos encontros, o planejamento, o desenvolvimento do atrativo, do produto turístico envolve questões de infraestrutura, está pautado na experiência de quem trabalha, vive disso e também do turista, na minha opinião todo contato gera conhecimento (E7, 16:15)</p>
Governança eficiente da IGR		Tomada de decisão	Informações disponíveis (+) Informações não disponíveis (-)	<p>Trabalhamos para fazer parte de uma política de governo do Ministério do Turismo, que preconiza hoje afunilar a informação (D3, 6:3)</p> <p>A Rota Pantanal Bonito Serra da Bodoquena fez reunião com os gestores (...) com intuito de alinhar as informações da iniciativa privada e pública procurando em parcerias direcionar os recursos para atender da melhor forma possível os desejos do trade turístico do estado (D3, 8:11)</p>

				<p>A informação vem descentralizada até o município, ela pode vir de cima para baixo, pode ir de baixo para cima, o importante é chegar aonde tem que chegar (E3, 17:8)</p> <p>Precisa estabelecer condições para uma organização maior de informações (E5, 14:08)</p>
		Capacidade de liderança	Alta (+) baixa (-)	<p>Faz muita diferença quem são as lideranças que estão a frente, entra toda aquela questão de ter grupos organizados (E4, 13:05)</p> <p>O processo de liderança, de cooperativismo é o que traz tanta dificuldade na criação, não só na rota Pantanal, mas de todas as outras (E4, 13:26)</p> <p>A liderança é fundamental, a gente não tinha na época, não foi estruturado assim, mas está mudando, vamos acreditar (E7, 16:18)</p> <p>A falta de liderança é crônico, não só aqui, isso acontece no Brasil inteiro (E8, 13:20)</p>
		Prestação de contas	<p>Transparência parcial das ações</p> <p>Fluxo descontínuo de comunicação</p> <p>Descontinuidade das ações</p>	<p>A reunião do conselho está acontecendo a cada dois meses, eles não estavam, mas estão prestando contas de tudo agora (E3, 11:8)</p> <p>Falta comunicação, tem muitas idas e vindas no mesmo assunto, isso não ajuda nada, eu acredito que essa ausência atrapalha um pouco, não estou falando</p>

				<p>de agora não, faz tempo que convivemos com isso (E8, 20:12)</p> <p>Enquanto fórum, não tinha uma legalidade, era muito difícil as ações acontecerem e ter continuidade, mudava a gestão mudava tudo (E6, 15:2)</p> <p>Sabe o que a gente precisa? Precisa tem perenidade de ações no turismo, ajuda o setor e todos da região (E5, 14:15)</p>
		Responsabilidade corporativa/institucional	<p>Flexibilidade limitada para resolução de problemas</p> <p>Compreensão limitada do papel da IGR</p>	<p>As IGRs são organizações com objetivos de fomentar a cooperação e o apoio para lidar com possíveis problemas e dificuldades (D2, 1:3)</p> <p>O papel da instituição de governança é fortalecer o turismo regional (E3, 11:30)</p> <p>A IGR serve para ofertar produtos da rota, recebendo turista com capacidade, qualidade e com melhor preço (E1, 11:22)</p> <p>Ter capacidade para solucionar os problemas, a IGR deve priorizar e implementar projetos estratégicos com ações concretas e reais (D3, 17:26)</p>
Aspectos legais para a formalização da IGR	Normativos	Processo para formalização	<p>Concepção</p> <p>Implementação</p> <p>Monitoramento</p>	<p>Primeiro instituir uma legislação turística para dar minimamente condições de praticar o turismo (D3, 17:10)</p> <p>Agora tá numa fase complicada, algumas estão</p>

				<p>engatinhando, outras estão mais criancinhas, estão crescendo e daqui a pouco vão ser adolescentes, este processo, aliás nesta fase o estado tem que estar muito próximo para dar sustentação (D3: 19:12)</p> <p>Estar registrada formalmente no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), como entidade de natureza jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por finalidade o planejamento, apoio à comercialização, promoção, capacitação, realização de eventos, desenvolvimento responsável do turismo e outras atribuições que surgirem dentro do PRT (D1, 2:4)</p>
		Obrigatoriedade para adesão	Existente (+) Inexistente (-)	<p>Se as prefeituras não aderirem, elas não estão prontas, não estão abertas para o diálogo, comunicação, intervenção de um técnico, de uma pessoa mais experiente (E7, 16:31)</p> <p>Isso está relacionado a captação de recursos, se não entrar, é difícil conseguir recursos via fundação, via Ministério do Turismo, é basicamente uma condição (E5, 24:35)</p>
	Administrativos	Reorganização da região	Adequado (+) Não adequado (-)	<p>A geste tá se reestruturando, mudando um pouco a estrutura e torcendo de fato nesse momento para que dê certo, que ela funcione (E2, 12:25)</p> <p>Está tendo um movimento de viabilidade de estradas, organização das rotas de transporte, isso é o papel do estado e também da IGR (E7, 16:16)</p>

		Benefícios para a região	Econômico/Financeiros Sociais Ambientais	<p>Os municípios estão fazendo as leis para aderir, a IGR está formalizada, mas não está constituída ainda porque não tem nenhum município associado. Mas ter uma associação a frente da gestão ajuda muito, melhora nosso cenário e as possibilidades de emprego para a população, sem falar na arrecadação (E4, 13:17)</p> <p>As fazendas aqui hoje têm gado, criação de gado, mas também querem abrir para o turismo, então uma coisa complementa a outra, o empresário começa a pensar em questões mais sustentáveis, porque o turista vai presenciar, começa por ai. A criação é feita de forma extensiva, contribui muito com a preservação, na minha opinião, ela é menos impactante, ajuda muito o meio ambiente (E8, 20:24)</p>
A necessidade de cooperação		Formação de parcerias sociais e corporativas	Muito (+) Pouco (-)	<p>A intenção é, o que se pretende é com os municípios unidos, nós vamos conseguir mais recursos, mais força para tudo que for da área, trabalhar em conjunto (E6, 15:16)</p> <p>É difícil colocar todo mundo no mesmo bolo, na mesma cesta, mas nós já tivemos ações, por exemplo, em shopping, possibilitando ao turista chegar no espaço lá e comprar sua viagem, fazer seu pacote. Quando o empresário vê resultado, ele se motiva, mas até isso acontecer precisa trabalhar bastante (E7, 16:25)</p>
		Troca de informações	Estratégicas	O PRT está alicerçado na gestão compartilhada,

			Financeiras	descentralizada, coordenada e integrada, proporcionando a participação, a democratização, os consensos e acordos, envolvendo a multiplicidade e diversidade de entes institucionais, agentes econômicos e sociedade civil organizada (D1, 3:11)
		Alinhamento dos interesses	Individuais Coletivos	Se cada um quiser fazer o seu, não dá certo. Tem que ser em conjunto, fazer o planejamento estratégico para as ações do turismo (D3, 5:2) Para que aconteça precisamos de planejamento, estratégias, e como está estruturando a IGR, no primeiro momento foi feito uma reunião para traçar as ações (E2, 12:4)
Aspectos culturais e institucionais		Assimetria de poder	Centralizado Descentralizado	Quando tinha uma participação muito forte do poder público as coisas não aconteciam (E6, 15:6)
		Resistência ao novo	Muito (+) Pouco (-)	Se olhar todo o caminho, essa construção ele teve um pouco de resistência porque há muito ciúmes (E7, 16:3) Tem muita resistência, para mudar algo leva anos, tem que partir para o convencimento, só assim (E4, 13:7)
		Posturas individualistas	Existente (+) Inexistente (-)	Quando falamos em grupo, temos que respeitar uns aos outros, principalmente as características de cada um e seu nível de desenvolvimento, mas tem muita gente pensando no seu apenas (E5, 14:14) A grande dificuldade é a expectativa de cada município, porque funciona assim, vai ter momento

				que um município vai se destacar, ser o centro das atenções, mas vai ter momento que ele não receberá atenção, tudo vai depender das necessidades para o coletivo, então percebo que existe muita individualidade nas ações praticadas (E7, 16:20)
		Práticas de sustentabilidade	Individuais Coletivas	<p>Dentre os principais objetivos, estão: aumento da competitividade dos pequenos negócios, com inovação e sustentabilidade (D3, 6:9)</p> <p>Nosso foco, nosso trabalho, na verdade sempre foi a questão da sustentabilidade, principalmente a econômica, porque tudo hoje precisa se sustentar, para criar um espaço, tem que ter pelo menos uma possibilidade, uma visão de negócio (E5, 14:10)</p> <p>Uma das preocupações que eu percebo é promover o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento sustentável que envolve o ecoturismo também (E6, 15:15)</p> <p>Muitos lugares já praticam ações sustentáveis, tem separação e tal, mas tem alguns que ainda estão caminhando, estão aprendendo de forma forçada, mas está andando (E8, 20:22)</p>
		Autonomia financeira	Visibilidade de mercado Continuidade das ações Tomada de decisão	Integrar todos os atores, eu acho muito positivo. Com certeza traz visibilidade, desenvolvimento e crescimento também, quanto mais movimento positivo, quanto mais integração a gente tiver, melhor (E8, 20:23)

				<p>As IGRs precisam gerar independência financeira, o Estado precisa estar próximo para dar sustentação. As regiões podem receber recursos, mas precisam caminhar sozinhas, com recursos próprios (D3, 6:8)</p> <p>Precisam ser menos dependentes do governo, o governo pode sim fazer ações, promover editais, fazer os projetos para todos participarem, mas a IGR precisa ter força para fazer suas próprias ações (E3, 11:33)</p>
<p>Construção de uma identidade territorial</p>		<p>Instância de governança</p>	<p>Ambiente de competição Ambiente competitividade Incorporação de novos segmentos do turismo</p>	<p>Tivemos uma experiência, tinha um programa que fortalecia o município para o turismo, e isso gerou alguns conflitos em termos de concorrência entre os municípios vizinhos (E3, 11:3)</p> <p>A cooperação é um estágio de espiritualidade mais elevado do que a competição. No mundo capitalista que a gente vive hoje, que está passando por muitas mudanças, a gente tem que competir com outros destinos, mas não com o nosso. Dentro do nosso a gente coopera, a gente tem um sonho em comum, promover turismo de qualidade (D3, 17:19)</p> <p>Tem municípios que são muito competitivos, acho que por conta do negócio, da ideia que eles promovem, não sei, mas tem competição (D3, 20:18)</p> <p>Quando se constitui uma empresa, não dá para</p>

				<p>pensar que vou trabalhar sozinha no mercado, principalmente no turismo, um depende do outro, tem que ter competitividade (E5, 14:16)</p>
		Municípios	<p>Diversidade de infraestrutura Espacialidade distinta dos destinos</p>	<p>O grande desafio foi unificar duas regiões que em termos de mercado estão mais adiantadas, e atender as necessidades das duas, elas são diferentes (D3, 17:05)</p>
		Empreendimentos	<p>Busca pela legitimidade e confiança Empoderamento dos proprietários Aprendizado para lidar com a incerteza</p>	<p>Incentivar e apoiar a formulação e a gestão de planos turísticos estaduais, regionais e municipais, com o protagonismo da cadeia produtiva, adotando visão integradora de espaços, agentes, mercados e políticas públicas (D1, 3:6)</p> <p>A expectativa que eu tenho é que essas rotas se fortaleçam, possam ter protagonismo muito maior no âmbito regional e também no âmbito estadual (E3, 11:32)</p> <p>O ponto nevrálgico da gente é a falta de protagonismo, precisa ir além, pensar fora da caixa, ter mais representatividade, e trabalhar nos problemas nas incertezas, isso tem que começar com os atrativos (E7, 16:17)</p>
<p>A resistência na institucionalização das ações (categoria central)</p>		<p>Relações sociais e corporativas</p>	<p>Comprometimento Interesses divergentes</p>	<p>Ainda tem o processo de maturidade dos envolvidos, cada um tem que participar ativamente, não pode deixar para o outro, tem que se envolver de verdade e fazer acontecer. Mas isso leva tempo, as pessoas precisam acreditar primeiro para depois se entregar a proposta (E7, 16:12)</p>

				<p>Cada um é excelente no seu individual, no seu negócio, na sua empresa funciona, mas quando vai para um espaço maior, para trabalhar o nosso, não funciona, as pessoas não têm poder de caneta, onde a decisão tem que ser compartilhada a gente precisa aprender a remar muito bem (D3, 17:9)</p>
		Contexto local	<p>Infraestrutura Processos organizacionais</p>	<p>Melhoria de asfalto, horários de companhia aéreas, seremos beneficiados também com placas de sinalização (E6, 15:19)</p> <p>As ações integradas ou o planejamento envolve algo mais focado para o atrativo enquanto produto turístico e melhora com certeza as questões de infraestrutura também (E7, 16:15)</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2023).