

## Dimensão organizacional do turismo regional: uma proposta de análise<sup>1</sup>

### *Organizational dimension of regional tourism: a proposal of analysis*

**Edegar Luis Tomazzoni<sup>2</sup>**  
**Carlos Honorato Santos<sup>3</sup>**

#### Resumo

*O ambiente organizacional do turismo pode abranger múltiplos campos de análise. Considerando-se que o objetivo é identificar os elementos que facilitem o desenvolvimento integrado do turismo regional, os referenciais teóricos destacados por este artigo são: contextualização espacial e desenvolvimento; poder e gestão; discurso e divulgação; capital social; e empreendedorismo. Para a validação dos elementos, estudam-se experiências da Região das Hortênsias (Serra Gaúcha), formada pelos municípios de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula.*

**Palavras-chave:** turismo, regionalidade, ambiente organizacional, elementos, Região das Hortênsias (Serra Gaúcha).

#### Abstract

*The organizational environment of tourism concerns many fields of analyses. Considering that the purpose is to identify the elements to make easier the integrated regional development of tourism, the theoretical references of this article are: spatial context of development; power and management; discourse and media; social capital; and entrepreneurship. The test of the elements was performed applying them to the Região das Hortênsias (Serra Gaúcha) (The Hydrangeas Region), that is formed by the municipal districts of Gramado, Canela, Nova Petrópolis and São Francisco de Paula.*

**Key-words:** tourism, regionalism, organizational environment, elements, Hydrangeas Region (Serra Gaúcha)

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo — ANPTUR (São Paulo, 2007).

<sup>2</sup> Doutor em Turismo pelo Programa de Ciências da Comunicação da USP — Universidade de São Paulo, professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação — PPGTUR — Mestrado Acadêmico de Turismo da UCS — Universidade de Caxias do Sul. E-mail: [edegarlt@terra.com.br](mailto:edegarlt@terra.com.br). Endereço profissional: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, bloco 46 – cep 95070-560 – Caxias do Sul – RS.

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC — Universidade Federal de Santa Catarina, professor da UCS — Universidade de Caxias do Sul, da UNISC — Universidade de Santa Cruz do Sul e da UERGS — Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. E-mail: [chonorato@terra.com.br](mailto:chonorato@terra.com.br). Endereço profissional: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, bloco F – CEP: 95070-560 – Caxias do Sul – RS.

Artigo submetido em 15 de dezembro de 2007, aprovado em 19 de fevereiro de 2008 e publicado em 07 de março de 2008.

---

## 1. Introdução

O ambiente organizacional de uma determinada região turística pode ser considerado com base em alguns elementos. Aqui foram considerados: a) ou contextualização espacial; b) poder e gestão; c) discurso e divulgação turística; d) empreendedorismo; e e) capital social.

Para contextualizar a análise e a aplicação, referenciais teóricos dos elementos destacados, destacou-se a Região das Hortênsias, formada pelos municípios de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula. A Região das Hortênsias tem, como principal atividade econômica, o turismo, e é, no Rio Grande do Sul, referência no setor.

Sua infra-estrutura abrange parques de reservas naturais, rede hoteleira diversificada e vias de acesso aos principais centros urbanos. Além de ser o principal destino turístico, concentra o maior número de hotéis e pousadas do estado, com mais de 260 estabelecimentos e 18 mil leitos.

A essa classificação corresponde também o faturamento do setor, isto é, R\$ 5,6 milhões para o Rio Grande do Sul, R\$ 43,81 milhões para São Paulo e R\$ 20,35 milhões para o Rio de Janeiro. Dos 1,33 milhão de turistas que ingressam por ano no Rio Grande do Sul, mais de 30% têm como destino a Região das Hortênsias, significando o maior faturamento do setor no estado, isto é, cerca de R\$ 1,7 milhão.

Assumindo-se o princípio de que a Região das Hortênsias é territorialmente delimitada com base na decisão endógena dos atores locais, iniciativas de realizações, como o Projeto Veraneio na Serra Gaúcha, tiveram como objetivo reduzir a sazonalidade do turismo regional, por meio da integração entre as organizações públicas e privadas e empreendedores do setor. O Projeto Veraneio na Serra Gaúcha iniciou-se em 2004 e ampliou-se para o Programa Hortênsias, contemplando campanhas de fomento das quatro estações do ano como temporadas turísticas.

Os estudos de campo foram realizados por meio de contatos com as organizações que constituem o Comitê Gestor do Programa Hortênsias cujas entidades formadoras são: Sindicatos de hotéis, restaurantes, bares e similares da Região das Hortênsias; prefeituras municipais e secretarias de turismo; associações comerciais e Sebrae.

---

## 2. Elementos do ambiente

### 2.1 Contextualização espacial

O primeiro elemento do ambiente organizacional do turismo é a contextualização espacial do desenvolvimento, que se fundamenta no conceito de região, considerando-se suas diversas classificações. Os estudos dos fatores da delimitação territorial do desenvolvimento são apresentados pelo referencial teórico da geografia econômica e de teorias de vários economistas. A visão sistêmica da concentração regional das atividades produtivas é uma estratégia relevante para entender as variáveis que dificultam ou impulsionam o desenvolvimento. Além disso, essa contextualização teórico-espacial possibilita identificar e validar elementos relevantes da estrutura do modelo de análise da

realidade das cadeias produtivas que constituem a macrocadeia produtiva do turismo regional.

Ablas (1973) aborda as deficiências da teoria econômica clássica ao analisar o desenvolvimento regional, pois não contempla as dimensões espaço e tempo. Com a adaptação da teoria do comércio internacional a uma nova dimensão espacial, inicia-se a formulação da teoria econômica regional. Em uma obra publicada em 1985, o autor apresenta a definição de região feita por Boudeville (1972). Para Ablas (1982, p. 51), “esse autor faz uma distinção entre região homogênea, região polarizada e região de planejamento”. A região homogênea caracteriza-se por um conjunto de partes semelhantes entre si, podendo predominar aspectos econômicos (renda *per capita*, poder aquisitivo), geográficos ou climáticos.

Boudeville (1973, p. 12) explicita:

*Pode-se caracterizar a região por sua maior ou menor uniformidade: ela é mais ou menos homogênea. Pode-se estudá-la, em segundo lugar, do ponto de vista da interdependência e da hierarquia de suas diversas partes, sendo mais ou menos polarizada. Pode-se, finalmente, encarar a região do ponto de vista da decisão, do objetivo colimado e do programa estabelecido: é a região-programa ou região-piloto.*

As abordagens de Clemente (2000) contribuem para a aplicação dos diferentes conceitos dos espaços regionais, por meio de exemplificações: as regiões Norte e Nordeste do Brasil; Tennessee e dos Apalaches, nos EUA; e a região do Mezzogiorno, no sul da Itália — exemplos típicos de delimitação de planejamento pelo setor público como regiões-problema, tendo em vista a elevação da qualidade de vida e o desenvolvimento econômico. Para Clemente (2000, p. 14), “em resumo, a referência espacial das decisões econômicas, tanto do setor privado, quanto do setor público, constitui uma região de planejamento”.

Quanto à idéia de espaço homogêneo, Clemente (2000, p.16) justifica:

*A região é freqüentemente associada a certa uniformidade ou homogeneidade. Assim, Região do Pantanal, Região do ABC Paulista, Região da Baixada Fluminense, Região do Cerrado, Região do Agreste são exemplos que apresentam implícita a idéia de homogeneidade. A Região Têxtil de Santa Catarina constitui uma região homogênea do ponto de vista da presença de fábricas de fios e tecidos. A Região de Minérios, nas proximidades de Curitiba, constitui uma região homogênea quanto à presença de atividades de mineração e industrialização de minerais não-metálicos.*

Courlet e Pecqueur (1996) enfatizam que o conceito de território, no estudo de sistemas produtivos localizados, renova a economia do desenvolvimento. Enumeram as variáveis do processo: relações de cooperação; competência e mobilidade dos trabalhadores; atuação das instituições de ensino; e pesquisa tecnológica. Verificam territorialmente modos específicos de produção e circulação de informações que compõem acervos de valores historicamente enraizados e exclusivos. Também apresentam uma classificação de modelos de desenvolvimento endógeno: os distritos industriais, os pólos tecnológicos baseados na grande empresa inserida num centro local de inovação (Toulouse, Grenoble, Cambridge), os sistemas locais de inovação e os centros inovadores (Silicon Valley). O fator humano é a base do processo de desenvolvimento endógeno, por meio da aplicação de recursos para

a inovação e a gestão das relações externas. O desenvolvimento do território pode, entretanto, ser também de natureza exógena ou passiva.

Haddad (2001) destaca que o desenvolvimento regional leva à competitividade dinâmica de empresas e regiões e distingue crescimento econômico (mais atividade econômica, renda, emprego e produção) de desenvolvimento regional (em que, além do crescimento econômico, pressupõe-se uma organização social da região). O autor alerta para a diferença entre vantagens comparativas espúrias, que não se sustentam a longo prazo, tais como incentivos fiscais e financeiros, uso predatório do ecossistema e exploração de mão-de-obra, e vantagens comparativas dinâmicas, mais resistentes, ligadas à dotação de recursos da região. Novas atividades econômicas originam impactos positivos em uma região, como geração de empregos diretos e indiretos, elevação da renda e arrecadação de impostos e taxas.

Pelo critério de classificação regional, a tendência é pensar em políticas e ações padronizadoras para os municípios, desconsiderando as peculiaridades individuais das comunidades locais. As políticas de desenvolvimento regional devem contemplar e beneficiar democraticamente as comunidades locais, pois, mesmo com programas de integração e desenvolvimento regional, prevalecem as ações de desenvolvimento local, focadas e embasadas na realidade de cada município ou comunidade. Esse desenvolvimento é do tipo endógeno e, se combinado com políticas de procedência exógena, pode potencializar os projetos de desenvolvimento local e regional, conforme indica Barquero (2002, p. 211):

*Nos anos 1980 e 1990, a problemática territorial sofreu profundas alterações. As políticas tradicionais regionais demonstraram sua incapacidade de responder aos novos fatos e processos. A dinâmica territorial (mudanças econômicas e espaciais) já não pode ser explicada pelo conceito das disparidades regionais. Isso exige, efetivamente, um marco teórico e de análise distinto daquele que reduzia o problema às relações entre regiões ricas e pobres ou entre centro e periferia. [...] Manter uma estratégia, como o repasse de recursos das regiões mais ricas para as mais pobres, além de ser ineficaz, revela-se inviável, uma vez que a própria dinâmica dos processos neutraliza tal política.*

Marshall (1996) argumenta que as economias externas — fatores do ambiente que favorecem o desenvolvimento econômico — podem ser obtidas pela concentração de pequenas empresas, situadas em determinadas localidades. A concentração de muitas pequenas empresas similares em determinadas localidades proporciona ganhos independentemente de suas ações. As economias internas dependem da eficiência dos métodos administrativos e organizacionais de cada uma das empresas. Para ele, a presença de demanda localizada, poder aquisitivo e alto padrão de consumo cria uma atmosfera favorável ao crescimento econômico. Assim, idéias geram idéias, indústrias geram mais indústrias.

## 2.2 Poder e gestão

O segundo elemento é o poder e gestão que considera que conflitos e divergências são situações características das relações políticas, pois os atores sociais e organizacionais possuem interesses diferenciados. Poder é, portanto, uma relação de forças de distribuição assimétrica, em que quem domina e quem decide é quem tem mais poder. A política é um campo de confronto e conciliação de interesses por meio da negociação. A tomada de

decisão, como escolha entre várias alternativas de ação, resulta do consenso entre vários interesses, muitas vezes evidenciados por múltiplas fontes de pressão (LUKES, 1993).

O poder simbólico que se confunde com influência é constituído e estruturado pela informação que se transforma em saber e conhecimento. “O poder simbólico é um poder de fazer coisas com palavras” (BOURDIEU, 2000, p. 141). Diferente da autoridade e da coação, a influência conduz opiniões, idéias, pensamentos e sensibiliza consciências. Na dimensão simbólica, os indivíduos são influenciados, são convencidos ou se deixam convencer espontaneamente, aceitam idéias, adotam atitudes e comportamentos.

A influência relaciona-se com a autoridade, tem fundamentação moral e manifesta-se pela persuasão e pelo convencimento. É o requisito da liderança e confunde-se com credibilidade que justifica a decisão dos seguidores de legitimar a autoridade do líder. Se não houver, porém, confiança mútua entre as pessoas, o comportamento será dominado pelo conflito de interesses, impossibilitando a eficiente implementação de decisões. É da confiança dos seguidores que o líder precisa para realizar decisões e projetos, a fim de que a própria confiança se preserve e seja recíproca. A ausência de confiança, portanto, solapa as relações sociais.

Acreditar, entretanto, que, quanto mais alta é a posição na hierarquia da pirâmide organizacional ou política, maior será o poder, é uma ilusão perigosa. O verdadeiro poder está nas mãos de quem o outorga: do eleitor, do subordinado, do cliente (ADIZES, 1988). Para Bourdieu (2000), o capital simbólico é um crédito, é um poder assumido por aqueles que obtiveram suficiente credibilidade para estar em condições de impor o reconhecimento.

*Assim, o poder de constituição, de falar por um grupo como procurador, não pode ser obtido senão no termo de um amplo processo de institucionalização, em que o mandatário recebe o poder de representar o grupo. O porta-voz é o substituto do grupo que atua e que fala por ele. É o grupo feito homem (BOURDIEU, 2000, p. 141).*

Srouf (2001) destaca os jogos de forças, os conflitos, os conchavos, os golpes e as sublevações articulados de forma traiçoeira para derrubar adversários e manter no poder a coalizão dominante. Na arquitetura organizacional do poder, não são raro traições, ciladas, boicotes e conchavos maquiavélicos, que consubstanciam a tendência voluntarista de seus potenciais e efetivos articuladores. O poder que controla e regula a convivência social relaciona-se com o contexto macroambiental e institucional, a cujos fatores as organizações estão invariavelmente submetidas. Exemplo de um desses fatores é a burocracia que se constitui em uma das mais sofisticadas formas de institucionalização de poder por meio da legalização pelo estado.

Mintzberg *et al.* (2000) argumentam que poder tem sentido de influência política e é aplicado na concorrência do mercado capitalista com a formação de alianças ou cartéis. De acordo com Carlzon (2005), o poder está nas mãos dos colaboradores, pois os gestores dependem da cooperação de quem está na linha de frente para comandar. Para Adizes (2004), criar uma comunhão de interesses, mesmo que necessários, é utópico. Apesar de ser normal a existência de conflitos entre interesses diversos, em um dado momento qualquer, a confiança entre as pessoas é fundamental.

Um dos estudos sobre a relação entre poder e turismo é apresentado por Cheong e Miller (2000). Os autores desafiam a exclusividade da visão de que os resultados do turismo são normalmente determinados pelo turista. Supõe-se frequentemente que a influência do turismo na sociedade será negativa. Com base no referencial teórico de poder de Michel Foucault, o estudo de Cheong e Miller (2000) questiona esse ponto de vista. O poder é considerado como onipresente em um sistema tripartite, formado de turistas, habitantes e intermediários. O quadro foucaudiano revela que o turista, assim como o louco e o criminoso encarcerado, é frequentemente vulnerável ao olhar dos outros. Além do mais, esse quadro mostra que o poder produtivo gera os conhecimentos turísticos. Essa orientação ao poder turístico chama atenção para os intermediários, como, por exemplo, os agentes de viagens e os guias, como atores que ocupam um espaço importante no desenvolvimento do turismo.

Em razão disso, para que se consiga mapear o ambiente turístico regional, na questão de poder e gestão, podem-se considerar os seguintes subelementos: a) política e autoridades; b) economia global e local; c) cultura local; d) comunidade local ou regional; e) clientes visitantes — turistas (mercado); e f) parceiros locais e externos (fornecedores de bens, prestadores de serviços, concorrentes).

### 2.3 Discurso e divulgação turística

O terceiro elemento é o discurso e a divulgação turística. É importante identificar também quem é o receptor do discurso, ou quem são os grupos receptores. O discurso pode, portanto, dirigir-se a determinados grupos, adaptando-se aos interesses desses grupos receptores, ou com objetivos de provocar sobre eles mudanças de idéias e de comportamentos. O discurso do turismo pode ser dirigido, por exemplo, aos turistas, às comunidades hospitaleiras, aos estudiosos e aos interessados na área. Assim, uma das funções da análise do discurso é conhecer tanto o emissor, quanto o receptor.

Para Hardy e Palmer (1998, p. 1), “uma complexa relação emerge da produção de discursos pelos atores, ao mesmo tempo em que os discursos moldam as ações dos atores”. Com base em argumentos de vários autores, Hardy e Palmer (1998, p. 3) observam que “o discurso não só descreve coisas, ele *faz* coisas”. Os autores reiteram argumentos de Fairclough e Wodak (1997) de que “o discurso é socialmente constituído e socialmente constitutivo, pois ele produz objetos de conhecimento e identidades sociais”.

Na abordagem sobre discurso e poder, Hardy e Palmer (1998, p. 4) argumentam que “o discurso é usado e emana de lutas entre diferentes atores. Os discursos reproduzem e transformam estruturas institucionais”. Com base em van Dijk (1997), os autores registram que, para a análise do discurso, é necessário contextualizar o texto, em termos de “*quem* usa a linguagem, *como*, *por quê* e *quando*. O poder do discurso é a habilidade de mover afirmações específicas da retórica à prática”.

Para Fairclough (2001, p.76),

*Foucault cunha o termo biopoder para referir-se à forma moderna de poder que trouxe a vida e seus mecanismos para o terreno dos cálculos explícitos e tornou o conhecimento/poder um agente transformador da vida humana. Assim, analisar as instituições e as organizações em termos de poder significa entender e analisar suas práticas discursivas.*

Para Fairclough (2001, p. 108), “alguns textos conduzem a guerras ou à destruição de armas nucleares; outros levam as pessoas a perder o emprego ou a obtê-lo; outros ainda modificam as atitudes, as crenças e as práticas das pessoas”. Para Hardy e Palmer (1998, p. 3), “a atividade discursiva invoca múltiplos discursos, cujos efeitos são muito amplos e vão além do controle dos indivíduos”. O discurso que sustenta culturas, religiões e estruturas sociais pode atravessar os tempos, preservando-se e potencializando-se.

A análise do discurso do turismo ainda é um estudo muito recente, registrando-se, pois, escassa produção de pesquisa na área. Uma das contribuições é o artigo de Stamou e Paraskevopoulos (2004) que aplica um mapa de referencial teórico do discurso para analisar as imagens construídas sobre o meio ambiente turístico natural ou ecológico (discursos ambientalista e turístico), com base em comentários registrados em um livro por turistas em visita a um parque da Grécia. Para Stamou e Paraskevopoulos (2004, p. 108), “mesmo que se constitua em uma rica fonte de dados qualitativos por serem narrativas pessoais espontâneas, nenhum estudo havia, até então, examinado esse tipo de manifestação discursiva”.

Ao utilizar os meios de informação e de comunicação como recursos de potencialização do discurso, o turismo influencia e molda as ações dos indivíduos e a realização de eventos. O turismo é feito de poder simbólico, porque a construção de atrativos culturais é feita por meio da linguagem, de textos, que compõem o discurso.

Em síntese, os elementos da análise da mídia do turismo são:

- Fontes produtoras de informações e canais de distribuição;
- Conhecimento do perfil e das necessidades dos turistas para adequação da mensagem aos segmentos receptores das informações turísticas;
- Atributos dos destinos turísticos mais evidenciados pelas informações da mídia;
- Tipo de imagem turística evocada e constituída pela mídia;
- Grau de importância atribuído à divulgação pelos atores do turismo regional;
- Posicionamento da comunidade local quanto à divulgação do turismo.

Uma das condições mais evidenciadas pelos atores do turismo regional (empresários e gestores do setor) é a constante necessidade de divulgação dos atrativos, destinos e produtos e de implementação de estratégias de mercado. É fundamental, portanto, que essa condição esteja presente nas análises, para entender que o discurso da mídia é fator de constituição da realidade turística. O turismo é divulgado como um dos campos que integram o macro e amplo contexto sociológico do lazer, como uma área da vida humana de múltiplas interfaces e abrangências. O referencial teórico da análise do discurso aplica-se à teoria e à prática do turismo, identificando que os meios de comunicação e os instrumentos de *marketing* potencializam o discurso como estratégia de comercialização dos destinos turísticos.

## 2.4 Empreendedorismo

O quarto elemento é o empreendedorismo. Sua essência é a imaginação, desenvolvimento e realização de visões (DOLABELA, 2006). Para alguns autores da administração, uma das principais características, atributos ou requisitos do empreendedor é saber administrar, além da competência na articulação e construção de redes de relações, parcerias e alianças. Para realizar visões, é preciso que o empreendedor conjugue uma série de fatores visando a um ambiente favorável para a conquista dos objetivos almejados. A formação de parcerias que compõem a arquitetura de uma rede de relacionamentos é uma das competências essenciais do empreendedor.

O empreendedorismo possui uma conotação de prática, identificando-se com características comportamentais de iniciativa, dinamismo, criatividade e inovação. Constata-se, entretanto, que, com o crescimento de estudos e pesquisas, há uma tendência de construir-se um novo campo de conhecimentos teóricos. São as pesquisas e os estudos, visando a entender o perfil empreendedor e o ambiente do empreendedorismo, que geram uma nova teoria da gestão organizacional. Todos esses conhecimentos aplicam-se ao turismo. Para essa aplicação, considera-se que o turismo é uma atividade econômica, a exemplo de outras atividades, como a agricultura, a indústria e o comércio.

Os estudos de Schumpeter sobre o empreendedorismo servem de referencial para a teoria do desenvolvimento econômico. Em seu primeiro livro considerado importante — *Teoria do desenvolvimento econômico* —, publicado em 1912, esse economista analisou a função do empreendedor na criação do progresso e do avanço econômico. A economia de iniciativa privada sempre oferece grandes recompensas para novos produtos, novos métodos produtivos ou novos sistemas organizacionais.

Schumpeter construiu e expôs uma nova dialética do capitalismo. O proprietário do capital pode intitular-se empreendedor se aplicar os recursos em inovação. É empreendedor o gerente que coloca em prática a inovação tecnológica, não o acionista. Uma das características principais atribuídas ao empreendedor por Schumpeter é a capacidade de superar as resistências do meio social e de enfrentar dificuldades, principalmente, de superar o obstáculo de aspecto comportamental de tendência ao comodismo. Assim, por não dispor de dados objetivos e seguros para calcular os resultados, o empreendedor detém a competência de lidar com a incerteza, planejando e implementando estratégias.

Para Schumpeter (1934), auferirá lucros elevados a primeira pessoa que oferecer custos mais baixos ou novos produtos que despertem o interesse do consumidor. O empreendedor é essa primeira pessoa, e suas contínuas inovações geram o crescimento e a mudança característicos da sociedade capitalista. Schumpeter optou por ver os empresários como a força motora do capitalismo. Eram eles que assumiam os riscos e promoviam o crescimento. Mas eles também criavam o mercado. Schumpeter fez a afirmativa espantosa de que a maioria das mudanças nas mercadorias tinha sido “imposta aos consumidores”. Inicialmente resistentes, os consumidores finalmente sucumbiam às “pirotecnias” da propaganda.

Boyett e Boyett (2001) dedicam um capítulo exclusivo sobre o gerenciamento de pessoas, argumentando que é a parte mais importante para o empreendedor, é a “espinha dorsal” das organizações. Essa argumentação é fundamental e confirma-se pelas vivências e competências adquiridas na trajetória profissional. O empreendedorismo só é possível com a cooperação e o comprometimento de colaboradores em espírito de equipe. O desafio do

empreendedor é motivar seus liderados para a realização de resultados com satisfação. É preciso que todos se sintam participantes do processo e importantes para a organização na qual aplicam suas habilidades e competências.

Um aspecto importante do estudo da prática do empreendedorismo é a liderança. O conceito de empreendedor confunde-se, pois, com o conceito de líder; e o conceito de empreendedorismo confunde-se com o conceito de liderança. Empreendedor pode ser sinônimo de líder; e empreendedorismo, de liderança; mas, na prática, essa não é uma relação determinante. Mesmo assim, a liderança é um dos requisitos do empreendedor, pois, para construir uma rede de alianças e parcerias, é preciso que ele conquiste seguidores espontâneos.

Vários autores de administração moderna apresentam atributos ou características que os líderes têm ou devem ter. Para Bennis (1994), as características básicas da liderança e seus respectivos significados vão desde visão orientadora, isto é, ter uma clara idéia do que quer fazer — profissional e pessoalmente —, força para persistir diante das adversidades e até fracassos, possuir uma paixão subjacente pelas promessas da vida, até ousadia, disposição para correr riscos, experimentar e tentar coisas novas.

Para Sole e Pham (1995), o líder é alguém que consegue motivar, mobilizar, comunicar, antecipar, inovar. Mais do que elaborar essas definições, Sole e Pham (1995) enfatizam a responsabilidade do dirigente perante as incertezas e os desafios do controle organizacional. O líder responsável, no entanto, não é aquele que possui fórmulas ou estratégias prontas para a solução dos problemas, mas que assume suas limitações e que envolve os colaboradores, a equipe, na busca das soluções. A imagem do líder heróico, do “salvador da pátria”, foi substituída pela da competência do dirigente em conscientizar e distribuir responsabilidades. O líder tornou-se um formador de empreendedores organizacionais, incitando os membros da organização à iniciativa e à ação.

Proporcionar condições para o empreendedorismo contribuiria, ainda, para prolongar a vida das empresas, pois metade das empresas no Brasil tem menos de quatro anos e foram fundadas após 1996, e 93% delas têm menos de 20 empregados. Os dados são de pesquisa feita pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social — BNDES —, tabulando números do Ministério do Trabalho. Pesquisa feita em 2004 pelo Sebrae — Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa — com 5.727 empresas em todos os estados revelou que nascem no País cerca de 470 mil negócios todo ano. Desses, 49,4% morrem com até dois anos de existência e 59,9%, com até quatro anos de mercado. O BNDES defende que é preciso diagnosticar a *causa mortis* das micro, pequenas e médias empresas para adotarem-se medidas preventivas e salvarem-se muitas, ante a ruína iminente.

Pode-se pressupor, ainda, que existe a tendência de que o empreendedorismo se torne um modismo, em razão dos movimentos em prol dessa prática, que se intensificam nos mais diversos âmbitos da educação, da economia e da sociedade. Para Motta (1990), visões alternativas da emancipação humana vão ganhando espaço, como a sociedade do “ócio criativo” e a ideologia do “empreendedorismo”, mas precisam ser pensadas com cautela. A emancipação pelo ócio criativo refere-se diretamente ao modo como as forças sociais se relacionam, que pode resultar tanto em libertação quanto em opressão. A segunda visão, a do empreendedorismo, vê a liberdade por meio do autogerenciamento: é a idealização do trabalho autônomo. Técnicas e idéias anteriormente circunscritas ao treinamento empresarial estão agora disponíveis a qualquer interessado, exacerbando o individualismo

e criando uma falsa sensação de liberdade. Essa ideologia contribui para a desmobilização política e para o afastamento das vias de democratização.

Essa análise é instigante e significativa, podendo ser motivo para polêmicas no campo do debate sobre a teoria das organizações. Para Motta (1990), o empreendedorismo é uma ideologia que tem sido imposta como solução para muitos dos problemas da sociedade do trabalho, mas que podem girar no plano das ilusões e causar traumas e frustrações.

O conceito de empreendedor é abrangente, pois a sociedade não é centrada somente na economia e no mercado. A criatividade, a inovação e a iniciativa são características comportamentais, técnicas e gerenciais inerentes à pessoa, como ator social, agente de mudanças e do desenvolvimento, nos campos cultural, político e ambiental. Na definição de papéis, responsabilidades e funções das instituições e organizações sociais, entre as quais se salienta o estado, o empreendedorismo é premissa e requisito essencial para a transformação positiva das sociedades em desenvolvimento. O empreendedorismo é, pois, necessário para tornar a burocracia e as instituições eticamente mais produtivas e eficazes (PHILLIPS, 2003).

Dessa forma, o verdadeiro sentido de empreendedorismo é a solução dos problemas que afligem diversas regiões dos países em desenvolvimento, bem como a prevenção de novos problemas e crises. Em turismo, a razão e o fundamento da sustentabilidade ambiental e cultural é o empreendedorismo na gestão do ciclo de vida dos produtos, roteiros, atrativos e destinos turísticos.

## 2.5 Capital social

O quinto elemento considerado é o capital social. Seu conceito surgiu na década de 1990, e ainda se estudam definições para esclarecer se é um ativo, uma metáfora ou um modismo e se sua existência é espontânea ou deliberada. Albagli e Maciel (2003, p. 424) destacam que o primeiro conceito de capital social foi formulado pelo sociólogo Pierre Bourdieu (1980):

*O agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e reconhecimento [...] que provê para cada um de seus membros o suporte do capital de reciprocidade coletiva.*

Na seqüência da revisão, Albagli e Maciel (2003) apresentam o conceito de capital social de Coleman (1994) que se refere ao conjunto de recursos das relações comunitárias para o desenvolvimento de uma criança ou de um jovem. Para Albagli e Maciel (2003), Arrow (2000) entende que capital social é apenas como um conceito sensibilizador, uma metáfora, e Solow (2000) classifica-o como uma “má analogia” em relação a outras formas de capital. Mesmo esses autores reconhecem, no entanto, que o debate contribui para evidenciar as dinâmicas sociais em análise econômica. Os estudos de Putnam (1993) popularizaram o conceito de capital social em seu estudo sobre a Itália e, posteriormente, em 2000, com a análise do declínio do engajamento cívico dos Estados Unidos, causado pela difusão da televisão.

De acordo com Coleman (1994), capital social é a capacidade de as pessoas se unirem visando a objetivos comuns. A premissa dessa articulação e organização é a confiança. A união das pessoas é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico e sociopolítico. Como sinais de declínio da confiança entre as pessoas e nas instituições, Fukuyama (1996)

identifica a deterioração das famílias e o aumento das demandas judiciais nas relações sociais, políticas e comerciais. Para Costa (2002, p. 25), “o capital social não está nas contas bancárias, nos armazéns, nos silos, nos depósitos e nem nas plantações. O capital social é um tipo de riqueza que está nas pessoas e se manifesta nas relações entre elas”.

Lima (2003, p. 78) apresenta as definições dos diferentes tipos de capital: *capital físico* são as construções, tecnologias e equipamentos; *capital financeiro* são o crédito, a poupança e os títulos bancários; *capital natural* são o solo, o subsolo e o clima; *capital social* são a confiança, a articulação dos grupos e a civilidade. Vale lembrar que é crescente a influência do conceito de capital social sobre as decisões de oferta de crédito.

Para Putnam (2002), Albert Hirshman definiu que os “recursos morais” constituem círculos virtuosos e viciosos. Assim, a amizade é um recurso moral que intensifica a reciprocidade. O autor fundamenta a importância do capital social na conquista da cooperação voluntária por meio da reciprocidade e da participação cívica. Os sistemas de participação cívica melhoram a comunicação e criam uma cultura de colaboração. Ilustra a análise com um exemplo destacado por Coleman: “em uma comunidade rural onde um agricultor ajuda o outro a enfardar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico”. Analogamente à idéia da lei da inércia, para Putnam, o capital social dinamiza-se e multiplica-se com o uso e restringe-se com o desuso.

Srour (1998, p. 135) explica:

*O processo de cooperação é exercido entre vários agentes sociais e oculta extraordinárias virtudes: fornece as condições para que haja uma utilização ótima dos recursos mobilizados; permite traçar fins que somente uma coletividade poderia almejar; multiplica as energias ao gerar uma “força em comum” incomparavelmente superior à soma das capacidades individuais. A ação coordenada e simultânea de vários agentes produz sinergia.*

Para Rodrigues (2000), a solidariedade e o convívio reduzem a violência. A sociabilidade incentivada por expressões culturais genuínas constitui-se em relevante força política, mobilizando grande solidariedade grupal.

A forma como as organizações sociais cooperam entre si depende da cultura de uma região. A sociedade brasileira pode ser caracterizada como patrimonialista e paternalista. Os valores da herança ou antecedentes históricos escravocratas impedem avanços e desenvolvimento (CUNHA, 2000). A cultura da cooperação varia de acordo com a origem socioeconômica e a origem étnica das comunidades.

Ambiente de cooperação não é mais restrito exclusivamente ao interior de uma única organização. A arquitetura produtiva pós-industrial acontece ao longo de uma rede chamada inicialmente de “cadeia de valor” (PORTER, 1989) e, mais recentemente, de “rede de valor”. A rede produtiva pode ser pensada como uma ampliação sofisticada da velha divisão do trabalho e, por isso, exige que um “espírito de cooperação” perpassasse todos os elos produtivos, pois quem compete é a rede e não mais uma empresa. Se o produto-serviço da rede não for competitivo, então todas as unidades organizacionais que formam a rede perdem. Essa nova arquitetura produtiva está-se tornando hegemônica na virada do milênio graças a novos suportes ideológicos, tanto na política como na economia. No

âmbito político, predomina a democracia; e, no âmbito econômico, o capitalismo (THURROW, 1997).

Tomazzoni e Santos (2006) analisam:

*O desenvolvimento e a evolução de formas de ligação natural, dentro e fora da organização, exigem que a cooperação esteja na base dessa nova arquitetura produtiva. A “organização altista” que construía seu universo dentro dos seus próprios muros não existe mais. A organização, hoje, seja ela qual for, não passa de um elo da “rede de valor” que produz um produto-serviço que precisará ser mudado o mais rápido possível. Para que isso seja possível é preciso que se construam e se desenvolvam formas flexíveis e ágeis de cooperação intra e entre organizações. Algumas experiências interessantes estão sendo feitas nos mais diferentes cantos do mundo. O “Vale do Silício” nos Estados Unidos e o “modelo finlandês de sociedade informacional” são casos que devem ser vistos e estudados.*

É importante a aplicação desse conceito ao estudo das aglomerações produtivas que se constroem com base na inovação e no aprendizado. Existe um tipo de conhecimento que pertence ao campo dos valores e das experiências. O conhecimento tácito multiplica-se por meio da interação, do intercâmbio e da partilha, fomentando a inovação e o desenvolvimento dos agrupamentos econômicos. “O capital social pode ser um fator de interação cooperativa para o desenvolvimento local e, portanto, deve ser considerado como uma peça importante — mas não a única — na mobilização de arranjos produtivos locais” (ALBAGLI e MACIEL, 2003, p. 430).

Thurrow (1997) defende a invenção de soluções para o desequilíbrio do capitalismo e da democracia, pois ambos são ideologias que enfatizam o individualismo em detrimento do bem comum. A justificativa de Thurrow é que as desigualdades sociais têm-se agravado. Propõe como principal alternativa para um futuro melhor a retomada da ação do estado para a construção do bem-estar social. A análise de Albagli e Maciel (2003) aborda também as relações de poder, sendo relevante o papel do estado no adequado direcionamento do capital social como expressão dos interesses coletivos para a emancipação econômica e o fortalecimento da democracia.

O capital social é um dos principais objetivos dos atores do desenvolvimento do turismo regional. Assume, portanto, um significado amplo que reúne elementos, como a confiança entre os atores e as organizações do desenvolvimento regional; a solidariedade diante de dificuldades, problemas e desafios; a cooperação; os níveis de intensidade dos laços sociais, visando à realização de objetivos comuns. Destaca-se, ainda, a hospitalidade com sentido de qualidade do atendimento turístico, cujo valor transcende o retorno financeiro, pois as relações, além de sistemas de produção e de mercado, constituem um processo de interação social.

A cooperação é, entretanto, contestada pela idéia de que a competição é uma realidade fortemente característica da sociedade capitalista pós-industrial e é analisada de forma clara e objetiva por D’Aveni (1995). Para esse autor, a cooperação é apenas uma estratégia efêmera de sustentação da própria competição. Os estudos sobre a complexidade e os conflitos das relações sociais, entretanto, não são recentes.

De Fleur e Ball-Rokeat (1993), estudando a cooperação pela óptica cultural, mostram que Durkheim, em *Divisão do trabalho*, publicação de 1893, já tratava do problema da

“solidariedade social”. A obra de Durkheim fundamenta-se nas implicações da divisão do trabalho sobre as sementes da desarmonia social, identificada como “anomia”, uma patologia do organismo social causada por inexoráveis complicações dos relacionamentos entre os indivíduos. Crises, discórdias, sublevações, tumultos, protestos e admoestações são decorrentes das desarticulações das funções sociais, apesar da solidariedade orgânica da divisão do trabalho.

D’Aveni (1995) enfatiza que a cooperação é uma ilusão perigosa, uma estratégia preguiçosa e sem imaginação, porque os ambientes são hipercompetitivos. A cooperação proporciona uma vantagem temporária, é insustentável e intensifica ainda mais a competição. Os custos organizacionais e estratégicos das alianças são elevados e seus benefícios são efêmeros, pois os parceiros tornam-se concorrentes (PORTER, 1999).

Para D’Aveni (1995, p. 323), “a aliança é formada quando é mutuamente benéfica para enfrentar outra aliança e é dissolvida ao bel-prazer, normalmente, deixando um parceiro em desvantagem e criando confusão e ruptura”. A cooperação pode funcionar para criar fortes barreiras a novos entrantes por meio de conglomerados, por exemplo, de pequenas empresas para superar as grandes. É importante a abordagem de D’Aveni sobre a delimitação de domínios geográficos da competição por meio da cooperação. Essa estratégia implementa-se, por exemplo, quando grupos de empresas obtêm retornos competindo no exterior. A recomendação conclusiva de D’Aveni (1995) é que, em mercados dinâmicos, é necessário enfrentar desafios competitivos e competir para vencer.

É importante analisar a dimensão da cooperação no turismo regional, de acordo com o referencial teórico, e constatar que é uma das premissas de sua sobrevivência e existência, mais marcadamente do que em outros setores da economia. Mesmo que a competição seja uma condição natural do sistema capitalista da pós-modernidade e que esteja também presente nas relações dos segmentos da rede turística, o predomínio da cooperação é um componente determinante do desenvolvimento regional por meio do turismo. A competição está presente, entretanto, no interior das cadeias produtivas, como nas cadeias de hotelaria, restaurantes e comércio.

A gestão do desenvolvimento do turismo convive e lida com essa situação de natureza dialética, inerente ao sistema capitalista. A competição entre as empresas de mesmos segmentos, como hotelaria, gastronomia e comércio, é, entretanto, coerente, e até recomendável, se implementada com base em princípios éticos de busca de qualidade e de satisfação dos clientes e da comunidade.

---

### 3. Considerações finais

Em uma primeira aproximação, este artigo apresentou uma proposta com os principais elementos para a análise do ambiente organizacional do turismo regional. A Região das Hortênsias (Serra Gaúcha), formada pelos municípios de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula, serviu de laboratório para validação dos elementos do modelo. Os elementos considerados foram: a) delimitação espacial; b) poder e gestão; c) discurso e divulgação; d) empreendedorismo; e e) capital social.

Um dos critérios para delimitar geograficamente um espaço ou um território pode ser a decisão política. Existem, portanto, diversos parâmetros e critérios para conceituar região, além dos fatores geográficos e econômicos. Por um lado, a definição de delimitação do

espaço regional pode ser determinada com base em objetivos de desenvolvimento integrado do turismo. Essa definição deve ser endógena e democrática, isto é, com a participação das comunidades locais, visando aos retornos e benefícios proporcionados pelo turismo. Por outro lado, a delimitação territorial e a integração regional podem ser motivadas e enfatizadas em razão da atividade econômica predominante, que é, no caso da Região das Hortênsias, o turismo.

Na análise de ambiente do turismo regional, enfatiza-se que as relações se fundamentem e se consolidem com base em uma distribuição simétrica de poder entre as organizações. É preciso, portanto, um equilíbrio de forças, uma soma de interesses para uma coalizão e uma força-tarefa do sistema de gestão, reunindo as lideranças e organizações do turismo regional.

A idéia de que o discurso constitui a realidade do turismo e que pode mobilizar os indivíduos, transformando linguagens em ações, mudando conceitos para produzir novos objetos e alterar as posições de poder dos atores sociais é importante para a gestão adequada da divulgação do turismo regional. Uma localidade pode tornar-se turística, em razão do discurso de divulgação, *marketing*, que se constrói para proporcionar-lhe visibilidade, criando uma imagem ou um conceito turístico. Uma região ou localidade poderia existir turisticamente mais em razão de um discurso criado sobre ela pela mídia do que em razão de seus reais atributos.

O empreendedorismo é um ciclo virtuoso de imaginação, desenvolvimento e realização de visões e depende dos valores da cultura local. Comunidades com mais espírito empreendedor são mais desenvolvidas economicamente. A articulação entre empreendedorismo e capital social pode potencializar o desenvolvimento do turismo regional. A gestão do equilíbrio entre a cooperação e a competição é uma realidade com a qual as organizações do turismo se deparam e enfrentam para manter e aumentar o nível de capital social. Por mais coesão e capital social que se gerem no ambiente do turismo regional, a sobrevivência das organizações dependerá da gestão adequada das rivalidades, pois o seu ambiente não é só de cooperação, mas também de competição.

Analisar uma região com base nesses elementos é a primeira etapa para a decisão de realizar projetos de desenvolvimento sustentável e integrado do turismo regional. Para a viabilidade de um planejamento turístico, é fundamental conhecer o ambiente regional, por meio da aplicação dos elementos da análise organizacional.

---

## Referências

ABLAS, Luiz e CZAMANSKI, Stan. Agrupamentos e complexos industriais: uma revisão de métodos e resultados. In: LONGO e RIZZIERI. *Economia urbana: localização e relações intersetoriais*. São Paulo: IPE/USP, 1982.

ADIZES, Ichak. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pearson, 2004.

ALBAGLI, Sarita e MACIEL, Maria Lúcia. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, M. H. *et al. Pequena empresa — Cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

BARQUERO, Antonio Vazquez. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

BENNIS, Warren. *On becoming a leader*. Nova York: Adison Wesley, 1994.

BNDES — BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasília — DF. Disponível em: <www.bndes.gov.br>.

BOUDEVILLE, Jacques, R. *Os espaços econômicos*. São Paulo: Difel, 1973.

BOURDIEU, Pierre. Espaço social y poder simbólico. In: \_\_\_\_\_. *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa, 2000.

\_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOYETT, Joseph e BOYET, Jimie. *O guia dos gurus II*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHEONG, So-Min e MILLER, Marc L. Power and tourism: a foucauldian observation. *Annals of Tourism Research*, v. 27, n.º 2, p. 371-390, abr. 2000.

CLEMENTE, Ademir e HIGACHI, Hermes Y. *Economia e desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas, 2000.

COLEMAN, J. S. *Foundation of social theory*. Cambridge MA: Harvard University, 1994.

COSTA, Antônio Carlos Gomes. *Por uma cultura de cooperação*. Brasília: SEBRAE, 2002.

COURLET, Claude e PECQUEUR, Bernard. District industriels, systèmes productifs localisés et développement. In: ABDELMALKI, Lahsen,; COURLET, Claude. *Le nouvelles logiques du développement*. Paris: Éditions L'Harmattan, 1996.

CUNHA, Luiz Antônio. *O ensino de ofícios artesanais e manufactureiros no Brasil escravocrata*. São Paulo: UNESP, 2000.

D'AVENI Richard A. *Hipercompetição — Estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. São Paulo: Campus, 1995.

DEFLEUR, M. e BALL-ROKEAK, S. *Modelos e estratégias de comunicação*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luíza*. São Paulo: Cultura, 2006.

FAIRCLOUGH, Norman. Michael Foucault e a análise do discurso. In: \_\_\_\_\_. *Discurso e mudança social*. Brasília: UnB, 2001, p. 61-88.

\_\_\_\_\_. Teoria social do discurso. In: \_\_\_\_\_. *Discurso e mudança social*. Brasília: UnB, 2001, p. 89-132.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

HADDAD, Paulo Roberto. *Cluster e desenvolvimento regional no Brasil*. *Cluster — Revista Brasileira de Competitividade*, Belo Horizonte, v. 1, n.º 2, ago./nov.2001.

HARDY, Cynthia e PALMER, Ian. Discourse as a strategic resource. Working paper in human resource management & industrial relations. *The University of Melbourne*, n.º 12, 1998.

LIMA, Roberto Arruda de Souza. *Informação, capital social e mercado de crédito rural*. Tese de Doutorado. USP — Universidade de São Paulo, 2003.

LUKES, Stephen. *Power: a radical view*. New York: MacMillan, 1993.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL. Brasília — DF. Disponível em: <[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)>.

MINTZBERG, Henry *et al.* *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Organização e poder. Empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_ e CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PHILLIPS, Nelson. Discourse or institution? Institutional theory and the challenge of critical discourse analysis. In: WESTWOOD Robert e CLEGG, Stewart. *Debating organization: point in organization studies*. Oxford: Blackwell, 2003, p. 220-31.

PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CANELA — Secretarias de Turismo, Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente e Assistência Social. *Canela, 2003-2006*. Disponível em: <[www.canela.rs.gov.br](http://www.canela.rs.gov.br)>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO — Secretarias de Turismo, Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente e Assistência Social. *Gramado, 2003-2006*. Disponível em: <[www.gramado.rs.gov.br](http://www.gramado.rs.gov.br)>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA PETRÓPOLIS — Secretarias de Turismo, Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente e Assistência Social. *Nova Petrópolis, 2003-2006*. Disponível em: <[www.novapetropolis.rs.gov.br](http://www.novapetropolis.rs.gov.br)>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DE PAULA — Secretarias de Turismo, Administração e Assistência Social. *Biblioteca Pública Municipal. São Francisco de Paula, 2003- 2006*. Disponível em: < [www.saochico.com.br](http://www.saochico.com.br)>.

PROGRAMA HORTÊNSIAS. Gramado — RS. Disponível em: <[www.serragauchaturismo.com.br](http://www.serragauchaturismo.com.br)>.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2002.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri. *Turismo modernidade e globalização*. São Paulo: Hucitec, 2000.

SCHUMPETER. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Col. Os economistas).

SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. *Cadeias produtivas*. Disponível em: < [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) >. Brasília — DF, 2006.

SEBRAE/RS — Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: < [ww.sebrae-rs.com.br](http://ww.sebrae-rs.com.br) >. Porto Alegre — RS, 2003-2006.

SETUR/RS — Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[www.setur.rs.gov.br](http://www.setur.rs.gov.br)>.

SOLE, Andréu e PHAM, Dang. *Esta imagem da qual somos tão prisioneiros* (mimeograf.). Paris, 2000.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STAMOU, Anastasia G. e PARASKEVOPOULOS, Stephanos. *Images of nature by tourism and environmentalist discourses in visitors books: a critical discourse analysis of ecotourism*. D & S. London: Sage Publications, 2004, p. 105-29.

THURROW, Lester. *O futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

TOMAZZONI, Edegar e SANTOS, Carlos Honorato S. *Cooperação, a pedra de toque das organizações pós-industriais*. *Revista Estudo & Debate*. Lajeado — RS: Univates, 2007.