

# Gestão de *Stakeholders* e as relações de hospitalidade no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses: a ótica do anfitrião em análise

Ruan Tavares RIBEIRO<sup>1</sup>  
Elizabeth Kyoko WADA<sup>2</sup>

**Resumo:** Ao serem criadas as Unidades de Conservação, mais especificamente os Parques Nacionais é necessário o estabelecimento de gestões que compreendam as influências que empresas, organizações da sociedade civil, cooperativas de base comunitária, órgãos públicos e privados exercem sobre os resultados desses espaços naturais. A partir dos estudos de hospitalidade e da gestão dos chamados *stakeholders*, grupos que influenciam ou podem influenciar uma organização, pretende-se, com a presente pesquisa, analisar a percepção do gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses em relação a hospitalidade e a gestão de seus *stakeholders*. Quanto aos objetivos específicos, visa-se: identificar os principais *stakeholders* do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses; verificar a relação do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses com as demais Unidades de Conservação que integram a Rota das Emoções. Tem-se como proposições: (P1) O gestor da Unidade de Conservação não percebe as relações de hospitalidade junto aos *stakeholders* como uma estratégia organizacional; (P2) A hospitalidade, na concepção do gestor das Unidades de Conservação, reduz-se ao hospedar, alimentar e entreter da atividade turística. Aplicou-se a técnica de categorização proposta por Bardin (2011) na elaboração de um roteiro de entrevista, que foi realizada com o gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses. A análise do conteúdo da entrevista baseou-se nos conceitos de hospitalidade e *stakeholders*, bem como no que propõe Bardin (2011) em relação a análise de conteúdo. Quanto aos resultados da pesquisa, identificaram-se os principais *stakeholders* da Unidade de Conservação estudada e percebeu-se uma forte influência do conselho consultivo, criado em 2012, para a percepção do gestor em relação as relações de hospitalidade e a gestão dos *stakeholders*. Quanto as proposições, foi possível confirmá-las parcialmente.

**Palavras Chave:** Hospitalidade; *Stakeholders*; Unidades de Conservação; Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses

## Introdução

As potencialidades das áreas naturais brasileiras, mais especificamente as Unidades de Conservação (UC) administradas pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) - órgão ligado ao Ministério do Meio Ambiente, tornam-se cada vez mais evidentes. Dados referentes ao ano de 2014

---

<sup>1</sup>Mestrando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8399583810662547>. E-mail: ruantavaresufma@gmail.com.

<sup>2</sup> Pós-doutora em Turismo pela Universidade Federal do Paraná e coordenadora dos cursos de Stricto Sensu e do PPG em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4904816535433696>. E-mail: ewada@uol.com.br

afirmam que, *só o Parque Nacional da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro, recebeu 3,1 milhões de visitantes, número que cresce ano a ano desde 2011. Da mesma forma, o Parque do Iguaçu (PR), famoso pelas Cataratas, também alcançou um número inédito: mais de 1,5 milhão de pessoas.* (ICMBio, 2016).

Diante da relevância destes atrativos naturais para o desenvolvimento da atividade turística do país, torna-se importante um contínuo aprimoramento das relações no âmbito da gestão das UCs. Portanto, relações harmônicas são necessárias entre a gestão desses espaços que interagem com turistas e toda e qualquer comunidade ou órgão público e privado, pois influenciam no desenvolvimento das ações e favorecem o alcance dos resultados pretendidos.

Freeman (1984, p.53), que estudou as relações entre as organizações e suas influências para o resultado dos envolvidos, afirmou que a gestão dos *stakeholders* é a *necessidade que uma organização tem de gerenciar o relacionamento com seus diversos grupos de interesse, de uma forma orientada para a ação.*

Baseando-se em Freeman (1984), surgem reflexões voltadas as relações de hospitalidade, uma vez que se percebem interações entre pessoas que gerenciam as ações das UCs e as que compõem as organizações identificadas e consideradas *stakeholders*. Assim, situam-se alguns estudos brasileiros de hospitalidade, mais especificamente nos *tempos e espaços de hospitalidade humana* propostos por Camargo (2003), identificando-se relações entre *anfitrião e hóspede*.

Somando-se aos estudos de Camargo (2003), pesquisadores britânicos como Lashley (2004), que defende a administração da experiência da hospitalidade constituída pelos domínios social, privado e comercial, e, Lugosi (2014), que defende a criação de experiências organizacionais positivas a partir do estabelecimento de relações mais hospitaleiras com os *stakeholders*, pode-se, aliando-se tais estratégias organizacionais, favorecer o alcance da competitividade das UCs.

Contudo, diante da complexidade que envolve essa gestão, surgem questionamentos, tais como o que motivou a presente pesquisa: *Quais a percepções dos gestores de Unidades de Conservação em relação a hospitalidade e a gestão de seus stakeholders?*

Logo, a presente pesquisa se propõe a analisar a percepção do gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses em relação a hospitalidade e a gestão de seus *stakeholders*. Quanto aos objetivos específicos, visa-se: identificar os principais *stakeholders* do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses; verificar a relação do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses com as demais Unidades de Conservação que integram a Rota das Emoções.

As proposições do presente estudo são: (P1) Os gestores das Unidades de Conservação não percebem as relações de hospitalidade junto aos *stakeholders* como uma estratégia organizacional; (P2) A hospitalidade, na concepção dos gestores das

Unidades de Conservação, reduz-se ao hospedar, alimentar e entreter da atividade turística.

As abordagens teóricas foram divididas em três partes, a primeira aborda de forma sucinta aspectos relacionados a gestão das Unidades de Conservação e mais especificamente os Parques Nacionais, a segunda parte trata dos aspectos ligados a gestão dos *stakeholders* associada a gestão de Unidades de Conservação e a terceira parte apresenta as principais abordagens de autores que estudam as relações de hospitalidade.

A partir das reflexões norteadas pelos estudos de hospitalidade e da gestão de *stakeholders*, espera-se, com o presente artigo, contribuir para as discussões relacionadas à gestão das UCs brasileiras, bem como para o aprimoramento de estratégias que propiciem uma potencialização das relações harmônicas entre as UCs e seus *stakeholders*, tornando-as mais aptas a atingirem seus resultados.

## Hospitalidade

A partir de um eixo cultural, que preocupa-se com as ações de hospitalidade, e, um eixo social, que se relaciona com a interação social e instâncias físico-ambientais envolvidas, *os tempos e espaços da hospitalidade humana*, defendidos por Camargo (2003), possibilitam a identificação das relações de hospitalidade em diferentes contextos, conforme verifica-se no Quadro 1:

**Quadro 1: Os tempos e espaços da hospitalidade humana**

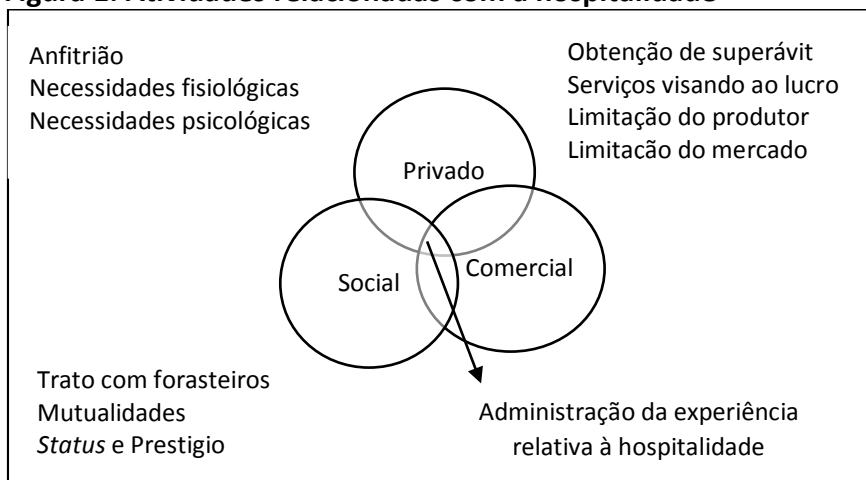
<b>Categoria</b>	<b>Recepcionar</b>	<b>Hospedar</b>	<b>Alimentar</b>	<b>Entreter</b>
<b>Doméstica</b>	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes	Receber para recepções e festas
<b>Pública</b>	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país	A gastronomia local	Espaços públicos de lazer e eventos
<b>Comercial</b>	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis Hospitais e casas de saúde Presídios	A restauração	Eventos e espetáculos Espaços privados de lazer
<b>Virtual</b>	A net-etiqueta do enviar e receber mensagens por meios eletrônicos	Sites e hospedagens de sites	A gastronomia eletrônica	Jogos e entretenimentos

Fonte: Camargo (2003, p. 19)

Camargo (2003, p. 19), partindo de suas reflexões relacionadas aos tempos e espaços da hospitalidade humana, sob uma perspectiva analítico-operacional, define hospitalidade como *sendo o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat*. Em caráter complementar aos pensamentos de Camargo (2003), percebe-se que Gotman (2001, p. 66) define a hospitalidade como *uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém*.

Estudos de hospitalidade realizados no âmbito comercial, sobretudo por pesquisadores britânicos, contribuem para a ampliação de discussões envolvendo a hospitalidade como estratégia organizacional. Lashley (2004), por exemplo, que analisa as relações de hospitalidade sob uma perspectiva comercial, evidencia a *administração da experiência relativa à hospitalidade*, que consiste na intersecção dos domínios social, privado e comercial, uma vez que, na perspectiva do autor, *cada domínio representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente quanto sobreposto* (LASHLEY, 2004, p. 5), conforme verifica-se na Figura 1:

**Figura 1: Atividades relacionadas com a hospitalidade**



Fonte: Adaptado de Lashley (2004)

Wada (2003, p.70), respaldada em tais pensamentos de Lashley (2004), enfatiza que *estudos aprofundados dos domínios social e privado dos viajantes trariam melhor conhecimentos, aos anfitriões, do que tem valor para seus clientes*. Dessa forma, a hospitalidade norteia as relações organizacionais e pode ser utilizada como estratégia sob a luz dos domínios social, privado e comercial.

Estudos recentes sinalizam para influências da hospitalidade para a otimização dos relacionamentos e um conseqüente aprimoramento de estratégias organizacionais. Moretti (2015), que também compreende a hospitalidade no âmbito comercial, relaciona a hospitalidade com a experiência de consumo e o relacionamento em serviços. Portanto, organizações que se preocupam em trabalhar

aspectos da hospitalidade a partir das dimensões da hospitalidade propostas por Lashley (2004), conseguem otimizar suas gestões, na medida em que conhecem melhor as reais necessidades de seus clientes e estabelecem um vínculo/relação mais consistente, conforme defende o próprio autor ao afirmar que as organizações que levam em consideração a hospitalidade *terão mais capacidade de estabelecer uma comunidade de clientes mais leais se entenderem melhor a hospitalidade nesses contextos* (LASHLEY, 2004, p. 20).

## **Gestão de *stakeholders***

Diante da administração de toda e qualquer organização, a gestão dos relacionamentos entre os *stakeholders* apresenta-se como uma estratégia capaz de potencializar os resultados esperados e alcançar os objetivos pretendidos. Na perspectiva de Freeman *et al.* (2010, p.26), os *stakeholders* constituem *qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização*. Gerir os *stakeholders* é, portanto, fundamental para se alcançarem os objetivos organizacionais. Trata-se de diálogos necessários com os diferentes *stakeholders* do mercado no qual as organizações se inserem.

Outra questão que se levanta é a identificação dos *stakeholders*, os quais, primeiramente, devem ser compreendidos em uma perspectiva racional e quais são seus interesses percebidos. Em um segundo momento, deve-se identificar os processos de gestão implícitos ou explícitos utilizados na relação com esses *stakeholders*, e, finalmente, entender o conjunto de transações ou barganhas existentes entre organização e *stakeholders*, pois a capacidade de gestão de *stakeholders* de uma organização está diretamente ligada à habilidade de considerar esses três níveis de análise (FREEMAN, 1984).

Após a identificação dos *stakeholders*, sugere-se a criação de um Mapa de *Stakeholder*, como ilustração de todas as partes que afetam e são afetadas pela organização, de acordo com o proposto por Freeman (1984) [Figura 2].

Ao se utilizar o mapa de *stakeholders*, insere-se, no centro, a organização que influencia ou pode ser influenciada pelos *stakeholders*. Essa identificação proporciona a implementação de estratégias organizacionais, pois um *stakeholder* que antes parecia pouco influenciar nos resultados da organização, passa a ser gerido estrategicamente. Nas palavras de Freeman (1984, p.52), nesse processo, não se deixar de fora

[...] qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado pelos propósitos da organização, pois esse grupo pode impedir as realizações dessa organização. Teoricamente, portanto, o conceito de *stakeholder* deve ser capaz de capturar uma ampla gama de grupos, indivíduos, mesmo que – quando colocado em prática – alguns desses grupos, com pouco ou nenhum impacto sobre a corporação,

sejam momentaneamente ignorados. Uma noção assim ampla do conceito de stakeholders poderá até incluir grupos cujos valores e formas de atuação sejam contrários aos da empresa. Alguns desses grupos podem, simplesmente, ter por objetivo interferir nas operações da empresa e atrapalhar o andamento dos negócios. [...] Admitir que grupos ilegítimos tem participação nos negócios da empresa, apesar de desagradável, precisa ser considerado sob o ponto de vista da gestão estratégica (FREEMAN, 1984, p. 52-53)

**Figura 2: Exemplo da relação dos stakeholders com a organização**



Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

De modo geral, as empresas não identificam e mapeiam seus *stakeholders*, ou seja, negligenciam os possíveis resultados alcançados com a gestão destes relacionamentos.

Para Merinero-Rodríguez e Pulido-Fernández (2016), as principais contribuições dos estudos de *stakeholders* em turismo é a análise da formalização e da intensidade dos relacionamentos. Contudo, muitos limitam-se a descrever as características dos relacionamentos e não avançam nas análises sobre os seus impactos no turismo.

A identificação dos *stakeholders* não é, portanto, suficiente. Uma gestão de relacionamento pressupõe o processo de envolvimento e engajamento daqueles que influenciam nas atividades da organização, principalmente quando trata-se da atividade turística, cujo envolvimento de todo o *trade* contribui para o alcance dos resultados. Da mesma forma que o turismo caracteriza-se por sua dinâmica e múltiplas facetas, como lembram Waligo, Clarke e Hawkins (2013, p. 350), o envolvimento de *stakeholders* não é um processo estático.

## Gestão das unidades de conservação brasileiras e o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses

O Parque Nacional de Itatiaia, antes considerado uma Estação Biológica, é considerada a primeira UC do Brasil, surgindo em 14 de julho de 1937. A criação do primeiro Parque Nacional brasileiro se deu 65 anos após a criação do Parque Nacional de Yellowstone nos Estados Unidos – referência para as unidades de conservação modernas. Diante da percepção da sociedade em relação à degradação ambiental, tais espaços naturais surgem com o propósito de incentivar a pesquisa científica, oferecer lazer às populações urbanas e proteger a natureza (ARAUJO, CABRAL e MARQUES, 2012).

Voltando-se as atenções para a gestão das UCs do Brasil, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), criado no dia 28 de agosto de 2007, pela Lei 11.516, responsabiliza-se atualmente por *executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação, podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as UCs instituídas pela União* (ICMBIO, 2016).

Vinculado ao Ministério do Meio Ambiente e integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), o ICMBio possui como missão *proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental*, assim como a visão de *ser reconhecido pela sociedade brasileira como referência na conservação da biodiversidade e na gestão de unidades de conservação* (ICMBIO, 2016).

Diante da responsabilidade desse instituto em gerir as Unidades de Conservação, um contingente de 3.603 servidores voltam suas ações, diariamente, às necessidades e à conservação da Biodiversidade nestes espaços territorialmente protegidos (ICMBIO, 2016).

Dentre as UCs administradas pelo ICMBio, o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, localizado na região nordeste do Brasil, mais especificamente no estado do Maranhão, reúne um conjunto de lagoas e dunas que, ao longo do ano, são contempladas por turistas domésticos e internacionais. A contemplação de dunas, observação da fauna, passeios de bicicleta, caminhada e recreação nas lagoas perenes são as principais atividades praticadas pelos visitantes. O acesso ao Parque Nacional é possível a partir das cidades de Barreirinhas, Santo Amaro, Primeira Cruz ou Humberto de Campos. Agências de turismo, em cada um desses municípios, realizam passeios periódicos. No município de Barreirinhas, por exemplo, destacam-se os seguintes: circuito da lagoa Azul, circuito da lagoa Bonita, lagoa da Esperança, Atins, Canto dos Lençóis, a Foz do Rio Negro e Lagoa Verde (ICMBIO, 2016).

Não há cobrança de ingresso para acesso a esse atrativo natural, sendo de responsabilidade do ICMBio a complexa gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, uma vez que possui extensas dimensões, comunidades locais ainda residem no interior do Parque Nacional, há dificuldades aplicação do Plano de Manejo e consequentemente no controle de visitantes desta Unidade de Conservação.

O parque em referência, somando-se a Área de Proteção do Delta do Parnaíba e ao Parque Nacional de Jericoacoara, integra a chamada Rota das Emoções que,

desde 2005, sob a liderança do SEBRAE e do Ministério do Turismo, os quais reúnem esforços da cadeia produtiva do turismo de 14 municípios de três estados (Ceará, Piauí e Maranhão), com o intuito de consolidar um roteiro turístico para esta região do país. (ROTA DAS EMOÇÕES, 2016).

## **Realização da entrevista com o gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses**

Diversas são as Unidades de Conservação geridas pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) em todo o território nacional. Para a presente pesquisa, escolheu-se o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses por critério de conveniência.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos, optou-se por realizar uma pesquisa empírica e qualitativa e de caráter exploratório, consistindo na descoberta de *novas ideias e novas perspectivas* (SCHLÜTER, 2003, p. 72), objetivando mapear *as condições de manifestação* do objeto (SEVERINO, 2007, p. 123). Para isso, realizou-se uma entrevista em profundidade com o gestor do ICMBio (VEAL, 2011).

Gil (2010) informa que as condições e o local para coleta de dados neste tipo de pesquisa devem ser satisfatórias, proporcionando um clima de receptividade. Veal (2011) observa que em uma *atmosfera de conversa amigável*, deve-se evitar concordar, discordar ou sugerir respostas ao entrevistado. Também com base em Veal (2011), considerou-se que algumas perguntas talvez fizessem com que o entrevistado parasse para pensar e isso foi respeitado, não havendo preenchimento do silêncio com barulhos.

O papel do investigador, no processo de entrevista, não é promover um debate, mas *ouvir e encorajar o entrevistado a falar* (VEAL, 2011, p. 274). A entrevista ocorreu no local de preferência do sujeito entrevistado.

Obteve-se o contato do gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses a partir de informações disponibilizadas por professores do Instituto Federal do Maranhão. Foi possível agendar e realizar a entrevista no dia 13 de abril, no próprio escritório do ICMBio, localizado na Rua Cazuya Ramos, 328, Cruzeiro, Barreirinhas-MA. O gestor do parque é do estado de São Paulo, possui graduação em direito, advogou ao longo de 5 anos, e, após aprovação no concurso do ICMBio, passou a ocupar o cargo de chefe do parque nacional.

Uma vez que pretende-se investigar as relações de hospitalidade e a gestão de *stakeholders*, utilizou-se a Teoria dos *Stakeholders* que, em estudos realizados anteriormente no programa de pós-graduação de Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, vem se destacando como uma possível e eficiente forma de identificar as relações de hospitalidade.



Assim, no decorrer da entrevista com os gestor/ chefe do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, apresentou-se o conceito de *stakeholders* e uma sugestão de Mapa de Stakeholders de acordo Freeman (1984). Além de, em um determinado momento da entrevista, questionar o entrevistado em relação a sua percepção de hospitalidade e, logo em seguida, apresentou-se o conceito de hospitalidade segundo Gotman (2001), com o intuito de ampliar e respaldar a percepção do entrevistado em relação a hospitalidade.

A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita, teve duração de 40 minutos e norteou-se por um roteiro estruturado com questões abertas (quadro 3).

As verbalizações do entrevistado foram isoladas por variável e tratadas com o auxílio da análise categorial dedutiva. Para Bardin (2011), essa técnica é

uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem grupos de elementos (unidades de registros, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado e razão das características comuns destes elementos. (BARDIN, 2011, p. 147)

O critério adotado foi o semântico (categorias temáticas), adequando-se às suas duas etapas que formam parte de “um processo de tipo estruturalista”: no primeiro momento, tem-se o inventário, em que se isolam os elementos; na segunda etapa, parte para a classificação, por meio da repartição dos elementos e organização das mensagens (BARDIN, 2011, p. 148). O objetivo primário dessa técnica é, a partir da condensação, representar os dados brutos de forma simplificada (BARDIN, 2011). Em outras palavras, considerou-se a teoria e o objetivo da pesquisa como responsáveis pela seleção e categorização *a priori* das respostas do gestor do ICMBio. Elaboraram-se as variáveis de inferência e a descrição para cada categoria conforme Bardin (2011) e estudo de Wada (2015) (Quadro 2).

**Quadro 2 – Síntese para inferência**

Variáveis de inferência	Material analisado	Descrição	Categorias
Identificação dos stakeholders	Transcrição de entrevista	Reconhecimento dos <i>stakeholders</i> por parte do gestor	C1 – Apresentação dos <i>stakeholders</i>
Hospitalidade e ações do ICMBio		Entendimento do gestor sobre a hospitalidade	C2 – Concepção de hospitalidade
Anfitrião e <i>stakeholders</i>		Relações entre o anfitrião e seus <i>stakeholders</i>	C3 – Relações de hospitalidade

Fonte: elaboração própria, baseada em Bardin (2011) e Wada (2015)

A análise baseou-se nos conceitos de hospitalidade, *stakeholders* e gestão de unidades de conservação e suas relações com a atividade turística. Por isso, as questões aplicadas à entrevista foram previamente elaboradas assumindo esses três elementos conceituais (Quadro 3).

**Quadro 3 – Questões aplicadas à entrevista e seus elementos conceituais**

Tipos de questões	Elementos conceituais	Questões aplicadas
Iniciais	Gestão de Unidades de Conservação	1 - Quais são as principais dificuldades de se gerir o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses?
	Gestão de Unidades de Conservação e Turismo  Hospitalidade	2 - O ICMBio promove ou incentiva a participação de seus colaboradores em cursos e/ou treinamentos? Caso sim, quem participa? 3 - Existem treinamentos voltados para a questão do receber, para a questão do turista?
Centrais	<i>Gestão das Unidades de Conservação</i>  <i>Stakeholders</i>	4 - A gestão do Parque dos Lençóis realiza reuniões com conselhos, agências de turismo, comunidade local? Com que frequência? Quem lidera essas reuniões?
	<i>Stakeholders</i>	5 - Os stakeholders sugeridos influenciam e são influenciados pela gestão do ICMBio aqui no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses? 6 - Além desses, quais outros influenciam ou são influenciados?
	Hospitalidade  Stakeholders  Gestão das Unidades de Conservação e Turismo	7 - Qual o entendimento da gestão do Parque dos Lençóis sobre hospitalidade? 8 - A gestão do ICMBio do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses estabelece relações de hospitalidade com essas pessoas, stakeholders? 9 - A gestão do Parque dos Lençóis entende a hospitalidade no que se refere a receber turistas? De que forma? Como isso se estabelece entre esta Unidade de Conservação e os turistas?
Finais	Stakeholders  Hospitalidade	10 - A Rota das Emoções parece reunir esforços entre os estados do Ceará, Piauí e Maranhão e integra 14 municípios. Como é a relação do ICMBio do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses com os escritórios desse instituto no Parque Nacional de Jericoacoara e da Área de Proteção Ambiental do Parnaíba? 11 - As três Unidades de Conservação já promoveram ações integradas? 12 - A gestão do Parque dos Lençóis

		enxerga esses escritórios como stakeholders importantes?
--	--	--

Fonte: elaboração própria, baseada em Manenti (2007)

## Análises dos resultados

### Quadro 4 – C1 - Apresentação dos stakeholders

Identificação dos stakeholders	Evidências a partir das verbalizações
Reconhecimento dos stakeholders por parte do gestor	<p>[...] <i>Eu ia falar para você tirar a ONG, mas vou deixar a ONG, porque a gente está justamente com uma ONG hospedada na nossa base lá na praia [...]</i></p> <p>[...] <i>as agências de turismo, além dos turistas, as colônias de pescas [...]</i> as associações de moradores dos 42 povoados, e aí, um mundo de entidades dos 42 povoados em 3 municípios, os sindicatos [...] <i>prefeitura já falou, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente - SEMA, a Secretaria de Turismo do Estado do Maranhão - SETUR, o Instituto Federal do Maranhão - IFMA [...]</i></p> <p>[...] <i>Os hotéis, de certa forma, as pousadas. Os pilotos de lanchas, também que tem uma associação formada. Os guias de turismo, das agências, os próprios guias de caminhada. Os toyoteios, motoristas. Cooperativa de transportes turísticos de Barreirinhas [...]</i> A polícia militar, tanto do estado do maranhão como aqui de Barreirinhas, a polícia civil. A capitania dos portos, importantíssima para nós aqui. O corpo de Bombeiros [...]</p> <p>[...] <i>A gente formou um conselho consultivo agora em 2012 onde a gente trouxe todas essas pessoas que atuam, esses stakeholders, para uma entidade formalizada que é o conselho consultivo [...]</i></p>

Fonte: dados da pesquisa. Modelo baseado em Bardin (2011) e Wada (2015)

O gestor reconhece a importância dos *stakeholders* e justifica a existência de uma espécie de mapa de *stakeholders*, uma vez que a gestão do parque nacional, a partir do conselho consultivo, criado no ano de 2012, realiza reuniões periódicas com todos os órgãos ou pessoas que influenciam e/ou são influenciadas pelo parque nacional.

De fato, o conselho consultivo não se configura no mapa de *stakeholders* proposto por Freeman (1984), contudo, apresenta-se como uma forma de gestão dos relacionamentos com todos os órgãos ou pessoas que influenciam e são influenciadas pelo parque nacional. Contudo, torna-se necessário compreender se tal conselho é interpretado pelos participantes como algo de suma importância para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, assim como defende Freeman (1984).

### Quadro 5 – C2 - Concepção de hospitalidade

Hospitalidade e ações do ICMBio	Evidências a partir das verbalizações
Entendimento do gestor sobre a hospitalidade	<i>A forma com que você recebe uma pessoa, dentro do seu território, da sua casa, do lugar em que você vive. É a forma de</i>

	<p><i>...você tratar uma pessoa quando ela chega de fora no lugar que você vive.</i></p> <p><i>[...] O ICMBio ele é sempre aberto para buscar parceiros para fazer a gestão da Unidade, se a gente for estender o conceito de hospitalidade para a atuação da nossa entidade na gestão do parque nós somos grandes hospitaleiros.</i></p> <p><i>[...] através do conselho a gente consegue estender o conceito de hospitalidade para a gestão do parque [...]</i></p> <p><i>[...] a hospitalidade vai se dá dentro do parque nacional. Na realidade que a gente tem hoje, justamente nos moradores, que, oferecem, vários deles, oferecem hospedagens ou então restaurantes dentro das suas próprias residências [...]</i></p> <p><i>[...]quando uma pessoa entra no parque a hospitalidade vai se dar em relação aos moradores [...]</i></p>
--	---

Fonte: dados da pesquisa. Modelo baseado em Bardin (2011) e Wada (2015)

Na concepção do entrevistado, a hospitalidade associa-se a forma como o anfitrião recebe seu hóspede, seja relacionado ao espaço, ou, ao tratamento dado. No que se refere ao modo de tratar, mais focado nas relações interpessoais, percebe-se um alinhamento com os pensamentos de estudiosos da hospitalidade, como por exemplo: Camargo (2003) e Gotman (2001). Já em relação ao lugar, muitos estudiosos de hospitalidade questionam a existência da hospitalidade, uma vez que não há relações entre pessoas.

Ao evidenciar que o parque nacional está sempre à procura de novos parceiros que possam somar para a gestão da unidade de conservação, o entrevistado demonstra que há um interesse de trocar experiências entre as pessoas que administram a unidade de conservação (o anfitrião) e toda e qualquer empresa ou pessoa que possa contribuir para o desenvolvimento das atividades (hóspede/cliente).

Para o gestor, a hospitalidade também se manifesta a partir das ações desenvolvidas pelo conselho consultivo, uma vez que oportuniza o diálogo e favorece a aproximação com o parque nacional, e, o ato de hospedar e alimentar dos moradores que, ainda residem nas áreas pertencentes as unidades de conservação, configuram-se também como ações de hospitalidade. Tais depoimentos vão ao encontro dos pensamentos de Camargo (2003) em relação aos *tempos e espaços da hospitalidade humana*.

#### Quadro 6 – C3 - Relações de hospitalidade

<b>Anfitrião e stakeholders</b>	<b>Evidências a partir das verbalizações</b>
Relações entre o anfitrião e seus stakeholders	<p><i>A gente não trabalha tão em conjunto como gostaríamos. Tivemos uma reunião agora lá em Parnaíba buscando exatamente isso aí, trabalhar mais próximo uma das outras. Mas, o que pega pra gente é a dificuldade logística [...]</i></p> <p><i>[...] a forma da gente hospedar os stakeholders que atuam no parque é o conselho consultivo [...]</i></p> <p><i>[...]através do conselho a gente consegue estender o conceito de</i></p>

<i>hospitalidade para a gestão do parque [...]</i>
--

Fonte: dados da pesquisa. Modelo baseado em Bardin (2011) e Wada (2015)

Percebe-se, a partir dos comentários feitos pelo gestor, que as relações entre a gestão do parque nacional e seus *stakeholders* resumem-se ao conselho consultivo. Tornando-se importante aperfeiçoá-las a partir das contribuições de Freeman (1984) em relação a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*.

O conselho consultivo, que na concepção do gestor é a forma utilizada para gerir o relacionamento com os *stakeholders*, pode apresentar algumas limitações, na medida em que não contempla todos os *stakeholders*, como por exemplo: as demais unidades de conservação que constituem a Rota das Emoções. Logo, o mapeamento dos *stakeholders* apresentado por Freeman (1984) configura-se como relevante no âmbito das relações organizacionais.

## Considerações finais

A percepção por parte da gestão das Unidades de Conservação quanto a relevância e influência dos *stakeholders* e das relações de hospitalidade para o alcance dos resultados, mostrou-se pertinente no âmbito da gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, sendo, o conselho consultivo, criado em 2012, o norteador da percepção do gestor em relação a hospitalidade praticada e a gestão dos relacionamentos com seus *stakeholders*.

Após o estudo, consideram-se parcialmente válidas as proposições: (P1) Os gestores das Unidades de Conservação não percebem as relações de hospitalidade junto aos *stakeholders* como uma estratégia organizacional; (P2) A hospitalidade, na concepção dos gestores das Unidades de Conservação, reduz-se ao hospedar, alimentar e entreter da atividade turística.

Defendem-se tais considerações em relação as proposições, uma vez que se observa, na gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, o reconhecimento da importância dos *stakeholders* para a conquista dos resultados esperados, contudo, o conselho consultivo que reúne os *stakeholders*, muitas vezes, não contempla todas as empresas ou pessoas que influenciam e são influenciados pelo parque nacional dos Lençóis. Como é o caso, por exemplo, das demais unidades de conservação que integram a Rota das Emoções (Parque Nacional de Jericoacoara e a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba). Os relacionamentos estabelecidos com os *stakeholders* ainda não são percebidos em sua magnitude pela gestão da Unidade de Conservação em análise como uma estratégia capaz de influenciar nos resultados organizacionais.

Em relação a concepção de hospitalidade do gestor, em determinado momento, a mesma é associada ao conselho consultivo e a capacidade que a gestão

do parque nacional tem de receber as pessoas, assumindo um viés estratégico do uso das relações de hospitalidade – principalmente com foco nos turistas. Já em outros momentos, a hospitalidade é percebida no âmbito do hospedar, alimentar e entreter – a partir das ações de moradores que ainda vivem nas áreas pertencentes ao parque nacional. As relações de hospitalidade praticadas pelo conselho consultivo, com um viés mais estratégico, parcialmente confirmam a segunda proposição.

Os resultados serão aprofundados num estudo que incluirá as percepções de outros gestores de Unidades de Conservação que integram a Rota das Emoções, sendo possível ampliar as análises em relação aos temas aqui abordados.

## Referências

- Araujo, M. A.; Cabral, R. F. & Marques, C. P. (2012). *Unidades de conservação no Brasil: o caminho da gestão para resultados*. São Carlos: RiMa Editora.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bellinassi, S.; Pavão, A.C.; Cardoso-Leite, E. (2011). Gestão e uso público de unidades de conservação: um olhar sobre os desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, 4(2), pp. 274-293.
- Camargo, L. O. (2003). Os domínios da hospitalidade. In: Dencker, A. & Bueno, M. (orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson Learning.
- Freeman, R. E. *et al.* (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management*. Massachusetts: Pitman Books Limited.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5.ed.). São Paulo: Atlas.
- Gotman, A. (2001). *Le sens de l'hospitalité*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ICMBio. (2016). *Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade*. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br>>. Acesso em: 15 Maio 2016.
- Lashley, C. (2004). Para um entendimento teórico. In: Lashley, C.; Morrison, A. (orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado*. São Paulo: Manole.
- Lugosi, P. (2014). Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. *Hospitality and Society*, pp. 75-92.
- Manenti, D. Z. (2007). *Identificação dos principais stakeholders e análise dos relacionamentos existentes no contexto do roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS*. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul.
- Merinero-Rodríguez, R.; Pulido-Fernández, J. I. (2016). Analysing relationships in tourism: a review. *Tourism management*, 54, pp. 122-135.
- Moretti, S. L. A. (2015). Encontros de hospitalidade, experiência de consumo, serviços e relacionamento com clientes: proposta para uma integração disciplinar. XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2015, Natal. Anais... pp. 1-15.

MTur - *Ministério do Turismo*. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5526-turismo-de-natureza-ganha-for%C3%A7a-no-brasil.html/>> Acesso em 03 Dez. 2015

Rodrigues, C. G. O. & Godoy, L. R. C. (2013). Atuação pública e privada na gestão de unidades de conservação: aspectos socioeconômicos da prestação de serviços de apoio à visitação em parques nacionais. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, Editora UFPR. 28, pp. 75-88.

Rota das emoções. Disponível em: <<http://www.rotadasemocoos.com.br/>>. Acesso em 15 Maio 2016.

Santos, L. (2009). Trilhas da política ambiental: conflitos, agendas e criação de unidades de conservação. *Ambiente & Sociedade*. Campinas v. XII, n. 1, p. 133-150.

Schiavetti, A. & Forestit, C. (1999). Turismo em unidades de conservação: parques estaduais de Campos do Jordão. *Turismo em Análise*, São Paulo, 10, pp. 47 -57.

Schenini, P. C.; Costa, A.M. & Casarin, V. W. (2004). Unidades de conservação: aspectos históricos e sua evolução. In: Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário, UFSC, Florianópolis, 10 a 14 de Outubro.

Schlüter, R. (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. Trad. Tereza Jardini. São Paulo: Aleph.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23.ed.). São Paulo: Cortez.

Teles, R. M. S. (2006). A importância do território na prática do planejamento turístico – reflexões acerca do Brasil. In: Ruschmann, D. V. M.; Solha, K. T. (Orgs.). *Planejamento turístico*. Barueri, SP: Manole.

Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. Trad. Gleice Guerra, Mariana Aldrigui. São Paulo: Aleph.

Wada, E. K. (2015). Omotenashi: tradição de hospitalidade a serviço da competitividade. In: XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2015, Natal. Anais... pp. 1-13.

Wada, E. K. (2003). Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: Dencker, A. F. M. & Bueno, M. S. (Org). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson Learning.

Waligo, V.; Clarke, J. & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: a multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, pp. 342-353.