



**AS “PANELEIRAS DE GOIABEIRAS” E O “FAZER ESTRATÉGIA” EM TORNO
DAS POLÍTICAS DE TURISMO EM UMA SECRETARIA ESTADUAL DE
TURISMOⁱ**

**THE "PANELEIRAS DE GOIABEIRAS" AND THE "STRATEGY MAKING" IN THE
TOURISM POLICIES OF A STATE TOURISM BUREAU**

**LAS "PANELEIRAS DE GOIABEIRAS" Y EL “HACER ESTRATÉGICO” SEGÚN LAS POLÍTICAS
DE TURISMO EN UNA SECRETARÍA ESTADUAL DE TURISMO**

Bruno Ricardo Peixoto de Rezende

Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil
brunoricardo.pr@gmail.com

Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Dr.

Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil
alfredoufes@gmail.com

RESUMO

O presente artigo analisa manifestações relacionadas com a atividade artesanal das “paneiras de Goiabeiras” em Vitória, ES, evidenciadas no “fazer estratégia” no contexto da Secretaria de Estado de Turismo do Espírito Santo, na definição das políticas públicas de turismo. Por meio de uma análise teórica, este artigo articula os temas estratégia como prática, turismo, políticas públicas e atividades artesanais. Os dados foram coletados por meio de documentos e entrevistas com oito membros da Secretaria de Estado de Turismo e vinte “paneiras de Goiabeiras” e tratados por meio de análise do conteúdo temática. A pesquisa evidenciou um “fazer estratégia” com foco na divulgação do produto “panela de barro”, como um ícone da cultura local e do turismo capixaba para os outros estados.

Palavras-chave: Estratégia como prática; Turismo; Cultura local; Artesanato.

ABSTRACT

The current study analyzes aspects of the artisanal activity performed by the “paneiras de Goiabeiras” in Vitória City, Espírito Santo State. These aspects are highlighted in the strategizing at Espírito Santo State Tourism Bureau when it comes to the definition of public tourism policies. The study performs a theoretical analysis to articulate topics such as the strategy as a practice, tourism, public policies and artisanal activities. The data were collected through documents and interviews done with eight members of the State Tourism Bureau and with twenty “paneiras de Goiabeiras”, and processed through thematic content analysis. The research showed a strategizing focused on turning the “clay pots” an icon of the local culture and of the “capixaba” tourism and on propagating it to other States.

Keywords: Strategy as a practice; Tourism; Local culture; Handicraft.

RESUMEN

Este artículo analiza manifestaciones relacionadas con la actividad artesanal de las “paneiras de Goiabeiras” en Vitória, ES, evidenciadas en el “hacer estratégico” en el contexto de la Secretaría de Estado de Turismo de Espírito Santo, en la definición de las políticas públicas de turismo. Bajo un análisis teórico, este artículo articula los temas estrategia como práctica, turismo, políticas públicas y actividades artesanales. Se recolectó los datos a través de documentos y entrevistas con ocho miembros de la Secretaría de Estado de Turismo y veinte “paneiras de Goiabeiras” y se los trató según análisis de contenido temático. La investigación evidenció un “hacer estratégico” con enfoque en la divulgación del producto “olla de barro”, como un ícono de la cultura local y del turismo “capixaba” para los otros estados.

Palabras clave: Estrategia como práctica; Turismo; Cultura local; Artesanía.



1 INTRODUÇÃO

Este artigo faz parte de uma pesquisa mais ampla voltada para a compreensão das relações entre os sentidos das práticas sociais e os direcionamentos das maneiras de “fazer estratégia” na vivência das paneleiras de Goiabeiras, no Estado do Espírito Santo. A partir de um corte desta pesquisa este artigo tem o objetivo de analisar a influência da tradição cultural das paneleiras de Goiabeiras em Vitória, ES, na definição das políticas estaduais de turismo, que também influenciam essa tradição, no “fazer estratégia” na Secretaria de Estado de Turismo do Espírito Santo (SETUR). Esse objetivo se desdobra em outros três específicos: identificar os tipos de relações existentes entre as organizações públicas e privadas e a associação das paneleiras no tocante às atividades turísticas; identificar as atividades e pessoas dentro da SETUR que influenciam o “fazer estratégia” definidor das políticas públicas de turismo; analisar dentre as relações identificadas envolvendo a associação das paneleiras, no tocante às atividades turísticas, aquelas que incluem influências sobre o “fazer estratégia” definidor das políticas públicas de turismo.

Para estudar esse “fazer estratégia” assume-se a abordagem da estratégia como prática social (JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Segundo Tureta e Lima (2011), a busca pelo lucro, pela maximização da produção, pela redução dos custos, pela maximização dos resultados em geral precisa agora de justificativas que garantam o alcance dos objetivos pessoais àqueles que participam do processo.

Como revelam Silva, Carrieri e Moulin (2011), os aspectos culturais, entre outras construções sociais, têm o potencial de influenciar o contexto organizacional, e nos estudos sobre estratégia como prática tais aspectos são considerados como relevantes dentre os aspectos que envolvem o “fazer estratégia”. Os autores explicam que na abordagem da estratégia como prática o foco do estudo sobre estratégia vai para as práticas cotidianas e o que as envolve na medida em que são articuladas pelos praticantes no “fazer estratégia” em uma organização. Eles destacam o caráter dinâmico dessa abordagem, na qual a estratégia é vista como algo em contínua construção.

Este artigo investiga esse potencial da cultura, no caso a cultura local, para influenciar o “fazer estratégia” de gestores públicos do setor de turismo. A tradição da produção da panela barro em Goiabeiras, em Vitória no estado do Espírito Santo foi registrada no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN, 2006). Ela é reconhecida tanto nacionalmente quanto localmente como um elo da cultura indígena de muitos séculos que permanece até hoje no cotidiano da cultura local capixaba. As panelas de barro são levadas para serem apresentadas em feiras turísticas ou de artesanato no Brasil e no exterior e utilizadas para a alimentação corriqueira da população local.

Esse destaque dessa manifestação cultural local faz com que ela se ressalte dentre outras possíveis de serem investigadas, para compreender como esse tipo de manifestação, envolvendo atrativos turísticos como o artesanato e o passado indígena, influencia o “fazer estratégia” de gestores que articulam a definição das políticas estaduais de turismo no Espírito Santo. Ou seja, a investigação em tela trata da maneira como esta atividade tradicional influencia a definição das políticas estaduais de turismo, ao mesmo tempo em que são influenciadas por elas no “fazer estratégia” da Secretaria de Estado de Turismo.

Assume-se que há aqui uma dinâmica na qual tais manifestações culturais fazem parte do dia a dia da sociedade capixaba e aqueles gestores fazem parte dela, por isso se quer compreender a relações entre essa dinâmica e o “fazer estratégia” deles. Não se trata de investigar a cultura dos gestores como um todo, mas focar a manifestação cultural local. A partir desse foco busca-se identificar efeitos da disseminação da cultura local pela vivência das pessoas, bem como pelos esforços coletivos realizados pela associação de Paneleiras para que o poder público as considere ao definir as suas políticas.

Suzuki (2007) corrobora para o entendimento aqui assumido ao constatar que a formulação de estratégias de promoção de atividades artesanais deve ter como elemento central o entendimento dos valores tradicionais destas atividades confrontado com a maneira como estes valores envolvem a prática. Segundo Mariotto (2003), a idiossincrasia promovida pela prática não envolve apenas o ambiente interno das organizações, mas, remete este complexo sistema ainda à necessidade que o setor empresarial tem de criar ações que se consolidem no mercado e assim, no ambiente externo.

Com base no exposto, este artigo se volta para o seguinte problema de pesquisa: como a tradição cultural das paneleiras de Goiabeiras em Vitória-ES influencia a definição das políticas estaduais de turismo, ao mesmo tempo em que é influenciada por elas, no “fazer estratégia” da Secretaria de Estado de Turismo do Espírito Santo? Para tratar desse problema, além da discussão teórica realizada, os dados empíricos foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas não estruturadas e semiestruturadas e tratados pela técnica de análise do conteúdo. Ao relacionar o “fazer estratégia” com a atuação dos gestores da Secretaria estadual de turismo é possível estabelecer uma relação com o conceito de prática social e suas contribuições no tocante a três aspectos específicos: o turismo; a atividade gerencial em uma agência de governo estadual voltada para essa área; e as relações de influência mútua entre essa atividade e uma comunidade local, norteadas por uma tradição cultural dessa comunidade considerada relevante para o turismo do estado do Espírito Santo.

Em termos do turismo de maneira específica, este estudo amplia a compreensão sobre os atrativos das regiões e a capacidade deste atrativo atuar como um indutor turístico segundo os gestores, influenciando as decisões destes gestores e sendo afetadas por eles. Na ótica do dia-a-dia da gestão, este estudo permite relacionar os aspectos associados àqueles atrativos turísticos com as significações e outras construções sociais que ocorrem no dia-a-dia dos gestores, por exemplo, em torno da falta de recursos ou de manifestações de reconhecimento do governador em exercício, entre outros aspectos.

Além desta introdução a discussão desenvolvida no artigo está organizada da seguinte maneira: a seguir discute-se a estratégia e as práticas sociais nas organizações como base da análise desenvolvida no artigo; são então apresentadas algumas peculiaridades das políticas públicas de turismo que se relacionam com as práticas investigadas; em seguida discute-se aspectos da cultura local capixaba enquanto elo de atratividade turística que se concretiza nas manifestações do artesanato local; após a conclusão da discussão teórica é apresentada a metodologia e a análise dos dados, seguidas das considerações finais do artigo.

2 A ESTRATÉGIA E AS PRÁTICAS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Como destaca Oliveira (1998), uma organização depende de pessoas para a seu funcionamento. Para Tureta e Lima (2011), essas pessoas se comportam segundo uma significação pautada em complexos, e

aparentemente desconexos, simbolismos, de forma que, suas ações se baseiam em tradições concebidas sobre teias de costumes, práticas, cultura, moralidade, etc.

Diante da heterogeneidade de fatores que envolvem o ambiente organizacional e conseqüentemente da relevância que o estudo sobre o comportamento das pessoas assume atualmente, o conceito de planejamento estratégico se desprende cada vez mais da visão clássica onde planejamento e prática ocupavam espaços diferentes. Desta forma, a efervescência da discussão acerca deste tema tende a um olhar prático e subjetivo à medida que as organizações alinham seus objetivos com o desenfreado desenvolvimento tecnológico e as pessoas tendem a priorizar a sua realização pessoal (MARIOTTO, 2003).

Mintzberg (2004) observa que, inicialmente, a ideia de planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, traçando, a partir deles, planos para atingir os objetivos organizacionais. Mais tarde foi adicionada a preocupação com o planejamento e a administração de mudanças que poderiam ocorrer no ambiente organizacional. Entretanto, a visão estratégica baseada apenas em planejamento e definição de objetivos entrou em crise (MINTZBERG, 2004). Dessa crise surgiram abordagens alternativas, tais como a abordagem processual de estratégia, que teve o próprio Mintzberg como um dos precursores, e, a partir dela, a abordagem da estratégia como prática.

Para Jarzabkowski (2004) a prática envolve o processo de recursão, ou seja, para que determinado procedimento seja prático, suas etapas serão repetidas na busca pela maximização do desempenho. A autora explica que a prática está sujeita à influência da estrutura social contida no ambiente em que é observada, isto é, as pessoas atuam segundo uma significação construída pela rotina das atividades que assumem.

Cavedon e Ferraz (2005) expõem que esta significação se baseia tanto no conhecimento explícito do procedimento para execução de uma atividade, como no conhecimento tácito aplicado pelos atores sociais durante o processo, apresentando características diferentes e interligadas de acordo com o contexto em que são observadas.

Jarzabkowski (2004) observa que além do processo de recursão, a prática está sujeita ao processo de adaptação, onde o conhecimento tácito aplicado na realização das atividades se ajusta ao conhecimento explícito da estrutura ambiental. A autora chama este processo de “vir a ser” da prática social. Em outras palavras, a prática social surge a partir da multiplicidade de ações individuais interligadas, sendo mutável, uma vez que se sujeita ainda ao contexto em que se insere a própria atividade e o conhecimento tácito sobre as ações individuais.

No contexto de análise da definição das políticas de turismo no Espírito Santo, com foco em seu envolvimento pela tradição das paneleiras de Goiabeiras, observa-se o que Jarzabkowski (2004) trata como comunidades de prática. Segundo a autora, a comunidade de prática é o ambiente onde o pensamento individual interage com a prática de uma atividade. Neste ambiente, idiossincrático, é que ocorre o processo em que determinada atividade, realizada segundo o objetivo dela própria, adapta-se sob a influência da maneira particular com a qual cada ator social se envolve no processo.

O conceito de estratégia como prática social sustenta essa lógica ao se caracterizar como aquilo que as pessoas fazem e influencia seu contexto organizacional, considerando o aspecto relacional a base daquilo que é tratado como prática social (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Partindo do pressuposto de que a estratégia é também formada durante a prática, Johnson, Melin e Whittington (2003) sugerem que não sejam descartados os ideais do planejamento tradicional. Porém, os autores destacam que os responsáveis por sua realização, os gestores, agreguem a este processo aquilo que os autores

denominam como visão baseada nas atividades. A ideia de visão baseada em atividades, diante da observação das práticas sociais, se adequa ao campo da estratégia ao permitir a observação de fatores que influenciam o planejamento tradicional, porém, por ele não podem ser mensurados.

Para o presente artigo, a visão baseada em atividades representa a ferramenta através da qual se torna possível analisar como as práticas sociais envolvem a estratégia. Como explicam Silva, Carrieri e Moulin (2011), a visão baseada nas atividades se desenvolve sobre a conversão de interesses, recursos e uma série de fatores que não apresentam coerência direta com a lógica da atividade. Eles resultam dos processos sociais necessários à atividade e da relação entre os contextos promovida pelos sujeitos que participam do processo.

Para os autores, a estratégia, no nível da atividade, se constrói composta de fluxos de práticas sociais baseadas não somente no contexto organizacional, mas, também, em um contexto social que perpassa a organização e insere diversas variáveis ao sistema. Desta forma, se torna possível analisar a maneira como a prática, e como destaca Jarzabkowski (2004), a maneira como os processos de interação que envolvem a prática, se relacionam para se atingir os objetivos pleiteados e a partir disto, desenvolver um planejamento estratégico adequado (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). No caso deste artigo o foco se volta para o “fazer estratégia” em relação às políticas públicas de turismo, com algumas peculiaridades que serão discutidas a seguir.

3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO

O governo brasileiro tem considerado a definição de políticas de desenvolvimento do turismo com base em estratégias de infraestrutura admitindo que, a partir desse aspecto, o mercado turístico do país tende a crescer autossuficiente (ALBAN, 2008). Para Almeida (2004) essa lógica deve ser refutada. Segundo o autor a prática do turismo é considerada capaz de impactar diferentes setores da economia, porém, quando esta prática se relaciona com políticas que transformam os pontos receptores de turistas apenas em infraestruturas montadas em função de acessibilidade, o turismo passa a ser abordado como uma atividade puramente econômica.

Segundo Fritz (2008), alinhar o setor do turismo a qualquer outro setor produtivo gera contradições políticas. Almeida (2004) destaca que o discurso, baseado na capacidade de transformar aspectos sociais, culturais e ambientais através do desenvolvimento infraestrutural, negligencia a atividade turística enquanto fonte de relações sociais e culturais.

Issa (2007) explica este mesmo cenário partindo do pressuposto de que a maior parte das políticas públicas, que visam o desenvolvimento do turismo, seguem modelos importados que priorizam o lado econômico e nem sempre satisfazem as necessidades específicas de desenvolvimento da região em questão, apresentando possibilidades de lucro baseadas em concepções técnicas que nem sempre compreendem e valorizam as especificidades da cultura local. Fernández (2009) assume, em sua pesquisa sobre turismo no mediterrâneo, que os estudos sobre desenvolvimento turístico tendem a potencializar a análise estrutural, preterindo o enredamento subjetivo das populações locais, no que se diz respeito à cultura e tradição, nas diferentes modalidades turísticas.

A despeito dessa crítica ao desenvolvimento estrutural, o Plano Nacional de Turismo 2013-2016 (2013) defende que o setor turístico brasileiro cresceu 32,4% entre 2003 e 2009 gerando empregos diretos e indiretos, proporcionando desenvolvimento social e econômico ao país. Segundo o plano, a formulação e o planejamento

de políticas que objetivam o desenvolvimento do turismo, considerando a dimensão e a diversidade das condições territoriais no Brasil, deve se focar em resultados efetivos para toda sociedade.

Indo ao encontro dos que criticam o foco estrutural no desenvolvimento turístico, Alban (2008) defende que as políticas turísticas devem partir da consolidação da imagem turística da região de interesse baseando-se no desenvolvimento social e na integração cultural. “Isto é, planejamento para a atividade turística deve ser parte de vários outros planejamentos destinados à região em que se pretende desenvolver o turismo, vistos de forma integrada e global” (ALMEIDA, 2004, p. 8).

Alban (2008) sugere que renunciemos a visão exclusivamente física relacionada ao turismo no país na busca de uma maneira eficiente de se pensar as políticas de desenvolvimento para o setor.

Sob esta perspectiva, este estudo enfocará a visão da estratégia enquanto prática social relacionada ao desenvolvimento destas políticas, com foco na tradição das paineleiras de Goiabeiras em Vitória, no Espírito Santo. Ou seja, ele tratará da definição das políticas estaduais de turismo em um corte específico, o turismo cultural no estado do Espírito Santo, com foco no seu envolvimento com as atividades artesanais.

4 CULTURA LOCAL, TURISMO CULTURAL E ATIVIDADES ARTESANAIS

Nonaka (1997) observa que as atividades artesanais desempenham um papel sólido na economia do país. Para o autor, o artesanato representa fonte de renda e trabalho e é símbolo de dignidade e desenvolvimento para população de baixa renda, que sofre com a desigualdade social.

O termo de referência de atuação do sistema SEBRAE (2010) no artesanato afirma que mais da metade dos municípios brasileiros possui algum tipo de produção artesanal e que, o processo de globalização acabou por valorizar o fazer manual. Segundo o referido documento, o artesanato sugere o resgate cultural e da identidade regional em contrapartida à massificação e à uniformização dos produtos.

O conhecimento do povo, do qual o artesanato faz parte, é constituinte do Patrimônio Cultural Imaterial (UNESCO, 2003). Santos (2008) explica que o conhecimento do povo é construído a partir do conjunto de práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas que as comunidades constroem e gera um sentimento de identidade e de continuidade de suas tradições. Segundo o autor, estes saberes e fazeres se relacionam ao turismo quando se tornam interessantes para aquele que as visita, surge assim, o turismo cultural.

O turismo cultural, parte do pressuposto de que:

A cultura, entendida como algo vivido por diferentes grupos sociais ou étnicos, sinaliza para os membros desses grupos sua identidade, ao mesmo tempo em que se oferece ao turista interessado em conhecê-la e, de alguma maneira, também vivenciá-la, mesmo que temporariamente (SANTOS, 2008, p. 3).

No Espírito Santo, segundo o Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo do Estado do Espírito Santo 2025 (2007), a base para definição das estratégias estatais de abordagem para os mercados turísticos do Espírito Santo parte da priorização do desenvolvimento das Regiões Turísticas, a partir de seus segmentos indutores. A listagem de atividades artesanais do estado engloba trabalhos em conchas, cestarias e bonecas de palha trançadas em corda, vime e sisal, cerâmica, trabalhos em couro, madeiras talhadas, artefatos indígenas, redes de pesca, instrumentos musicais, bordados, crochês, tricô e a produção de panelas de barro pelas paineleiras de Goiabeiras. Esta última é foco deste artigo em virtude da importância de sua tradição para o estado.

Segundo Nicole et al. (2012), a mais importante das manifestações artesanais do Espírito Santo é a panela de barro, presente no preparo de pratos típicos e no simbolismo da cultura capixaba, ofício herdado das culturas indígenas que atravessou as influências africanas e lusitanas durante o processo de colonização e é reconhecido como Patrimônio Cultural Brasileiro. Os autores enfatizam a luta das paneleiras no decorrer dos anos, em busca pelo reconhecimento da autenticidade de sua arte e por condições de trabalho, o marco da criação da Associação das paneleiras de Goiabeiras em 1987 e a construção do galpão onde as panelas são feitas e armazenadas.

Segundo Camiletti (2007), as paneleiras de Goiabeiras mantém consigo a arte de produzir panelas de barro artesanalmente, utilizando técnicas indígenas que surgiram, segundo a lenda, há mais ou menos 400 anos. O utensílio ultrapassa o caráter utilitário e constitui parte importante da identidade cultural do Espírito Santo. A autora explica que inicialmente os artefatos eram produzidos nas próprias casas das paneleiras e, ao adquirirem importância econômica passaram a ser comercializados. Porém, em 1987, as paneleiras organizaram-se em uma entidade que possui o modelo de associação, chamada Associação Paneleiras de Goiabeiras e centralizaram a maior parte da produção do artefato em um só local de trabalho, chamado galpão das paneleiras, sede da entidade.

A Associação Paneleiras de Goiabeiras possui uma diretoria composta por presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro além de suplentes e um conselho fiscal. Possui uma estrutura hierárquica que é respeitada para as tomadas de decisão. É regida por um estatuto que determina os direitos e deveres de cada associado (CAMILETTI, 2007, p. 82).

No Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo do Estado do Espírito Santo 2025 (2007) a atividade das paneleiras é destacada como atrativo turístico da região metropolitana do estado, este documento é, de forma difusa, um planejamento estratégico para abordagem do turismo no Espírito Santo. Porém, segundo Camiletti (2007), as ações governamentais ainda estão pautadas em excessos tecnocráticos permanecendo ausentes as políticas práticas que realmente envolvam a atividade das paneleiras. Desta forma, como uma oportunidade para elucidar a dinâmica que envolve essa construção, a presente pesquisa enfoca a maneira como esta atividade em particular influencia a definição das políticas estaduais de turismo no estado do Espírito Santo.

5 METODOLOGIA

Godoy (1995) afirma que os métodos mais apropriados para o estudo de fenômenos de natureza social são os qualitativos, principalmente pela complexidade destes fenômenos. Métodos qualitativos são comumente utilizados quando o entendimento do contexto social e cultural incorpora o objeto de estudo da pesquisa. Ao se enquadrar nessas características este artigo adota o método qualitativo, em que um objeto será analisado em profundidade, a ideia é investigar um fenômeno contemporâneo dentro do próprio contexto adotando um enfoque analítico e descritivo.

Segundo Fraser (2004), a seleção dos sujeitos de pesquisa em métodos qualitativos se baseia na ampliação da compreensão de determinado objeto, observando que a finalidade do estudo não se restringe a quantificar opiniões. Desta forma não necessariamente são escolhidos numerosos sujeitos, porém, a partir de uma seleção bem realizada é possível explorar e compreender seus diferentes pontos de vista demarcados em um contexto. De acordo com a autora, ambientes sociais específicos oferecem uma gama limitada de opiniões, isto é,

chega um determinado ponto em que as respostas se repetem promovendo esgotamento de dados adicionais que venham a colaborar na compreensão do fenômeno estudado.

Fraser (2004) sugere que o número de entrevistas deve ser pensado considerando os objetivos da pesquisa, os ambientes a serem considerados e a possibilidade de esgotamento do tema. Tais aspectos foram considerados em uma pesquisa mais ampla, na qual este artigo se insere, que se voltou para a compreensão das relações entre os sentidos das práticas sociais e os direcionamentos das maneiras de “fazer estratégia” na vivência das paneleiras de Goiabeiras, no Estado do Espírito Santo. A referida pesquisa se utilizou de múltiplas técnicas de coletas de dados em múltiplos grupos de sujeitos. Dentro desta pesquisa este artigo se voltou para o seguinte objetivo: analisar a influência da tradição cultural das paneleiras de Goiabeiras em Vitória, ES, na definição das políticas estaduais de turismo, que também influenciam essa tradição, no “fazer estratégia” na Secretaria de Estado de Turismo do Espírito Santo. Portanto, delimitou-se os sujeitos da análise aqui realizada a dois grupos: oito membros da secretaria de turismo; e vinte paneleiras. Dentro desse corte os dados aqui analisados se referem a entrevistas semiestruturadas (FRASER, 2004) realizadas com esses dois grupos com base em um roteiro para cada grupo, com temas específicos a serem aprofundados, apresentados no Quadro 1.

A definição desses grupos finais de sujeitos de pesquisa se deu da seguinte maneira, inicialmente foram selecionadas doze paneleiras com vivência mínima de dez anos em atividades relacionadas com o cotidiano das paneleiras, dentre elas a presidente e a ex-presidente da associação de paneleiras; quatro funcionários da Secretaria Estadual de Turismo (SETUR) com atuação mínima de dez anos no setor. Durante as entrevistas foi solicitado aos respondentes nos dois grupos que indicassem novos respondentes, na chamada técnica da bola de neve (BOGDAN; BIKLEN, 1994), até quando se identificou a recorrência (saturação) (SÁ, 1998) dos temas que compõem o roteiro de entrevista e a composição final dos dois grupos de sujeitos foi definida. A composição final dos dois grupos de sujeitos delimitados ao corte da pesquisa deste artigo foi o seguinte: vinte paneleiras (dentre elas a presidente e a ex-presidente da associação de paneleiras); oito membros da SETUR (um representante de cada uma das quatro gerências; um gestor especial responsável pela atuação da secretaria em suas derivadas municipais; uma turismóloga da gerência de Marketing; o secretário e o vice-secretário de turismo do Estado).

De acordo com Creswel (2007), na entrevista a face a face, aqui adotada, o entrevistador e entrevistado se encontram um diante do outro e estão sujeitos às influências verbais (o que é dito ou perguntado) e às não verbais (comunicação cronêmica – pausas e silêncios -, cinésica – movimentos corporais -, e paralinguística – volume e tom de voz). A utilização das entrevistas permitiu a descrição dos fatores que constituem a prática social, observando ainda a descrição das atividades dentro da perspectiva de cada sujeito entrevistado. O autor aponta que as entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

O uso das entrevistas se volta para o objetivo geral deste estudo, desdobrado nos três objetivos específicos apresentados no Quadro 1, a seguir. O quadro sintetiza a operacionalização teórico-empírica que embasou a coleta e a análise dos dados neste artigo.

Quadro 1 - Síntese da operacionalização teórico-empírica da pesquisa

Objetivo Geral: analisar a influência da tradição cultural das paneleiras de Goiabeiras em Vitória, ES, na definição das políticas estaduais de turismo, que também influenciam essa tradição, no “fazer estratégia” na Secretaria de Estado de Turismo do Espírito Santo.				
Objetivos Específicos	Principais conceitos teóricos articulados	Técnicas, sujeitos e temas da coleta de dados em função dos objetivos	Aspectos focados durante a coleta de dados obtidos dos conceitos teóricos	Categorias temáticas identificadas dos dados para organizar a análise
<p>1 - Identificar os tipos de relações existentes entre as organizações públicas e privadas e a associação das paneleiras no tocante às atividades turísticas</p> <p>2 - Identificar as atividades e pessoas dentro da SETUR que influenciam o “fazer estratégia” definidor das políticas públicas de turismo.</p> <p>3 - Analisar dentre as relações identificadas envolvendo a associação das paneleiras, no tocante às atividades turísticas, aquelas que incluem influências sobre o “fazer estratégia” definidor das políticas públicas de turismo.</p>	<p>Prática social: resultado da multiplicidade de ações individuais interligadas, sendo mutável ao se sujeitar ao contexto em que a atividade se insere e ao conhecimento tácito sobre as ações individuais (JARZABKOWSKI, 2004).</p> <p>Estratégia como prática social: aquilo que as pessoas fazem e influencia seu contexto organizacional, considerando o aspecto relacional a base daquilo que é tratado como prática social (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).</p> <p>Políticas públicas de turismo: conjunto de atividades públicas que deve partir da consolidação da imagem turística baseando-se no desenvolvimento social e na integração cultural (ALBAN, 2008)</p> <p>Turismo cultural: atividades relacionadas à visita a um povo em virtude do interesse nos saberes e fazeres de suas tradições (SANTOS, 2008)</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas com vinte paneleiras. Temas abordados na entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Relações entre a associação das paneleiras e a SETUR (voltado para os objetivos 1 e 3); – Relações entre a associação das paneleiras e as atividades turísticas desenvolvidas no estado (voltado para os objetivos 1 e 3). <p>Entrevistas semiestruturadas com oito membros da SETUR. Temas abordados na entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Influência das atividades do entrevistado na gestão do turismo no ES (voltado para os objetivos 2 e 3); – Relações profissionais e pessoais com membros da SETUR e atores externos que influenciam o trabalho na SETUR (voltado para os objetivos 2 e 3); – Relações da SETUR com artesãos e demais responsáveis por manifestações culturais capixabas (voltado para os objetivos 1 e 3); – Papel da SETUR na definição das políticas estaduais de turismo (voltado para os objetivos 2 e 3). 	<p>Ações individuais interligadas e sujeitas ao contexto em que se inserem;</p> <p>Conhecimento tácito manifestado;</p> <p>Mudanças nas atividades pelo envolvimento dos atores sociais;</p> <p>Processos de interação entre pessoas e atividades;</p> <p>Atividades realizadas para consolidar a imagem turística baseando-se no desenvolvimento social e na integração cultural;</p> <p>Expressões e conhecimentos culturais de interesse dos visitantes com foco na tradição das paneleiras.</p>	<p>O desenvolvimento da Secretaria de Turismo do Estado do Espírito Santo (SETUR);</p> <p>Obstáculos para desenvolver o Turismo no Espírito Santo;</p> <p>As paneleiras de Goiabeiras e a divulgação turística do Espírito Santo;</p> <p>As restrições na participação e a falta de reconhecimento das paneleiras de Goiabeiras.</p>

Fonte: articulações do referencial teórico e dados da pesquisa.

Como indicado no Quadro 1, a coleta de dados foi definida com base nos objetivos específicos do trabalho articulados com os principais conceitos do referencial teórico. Essa definição levou às entrevistas semiestruturadas, delimitadas aos sujeitos de pesquisa e aos temas abordados nas entrevistas. Durante a coleta de dados, ao abordar os temas no roteiro, foram focados aspectos específicos obtidos a partir dos conceitos teóricos principais, também apresentados no quadro.

Quanto à análise e o tratamento dos dados, a técnica utilizada no tratamento de dados foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1977), em uma abordagem temática, voltada para a organização e categorização de temas manifestados pelos respondentes, com base em categorias temáticas oriundas dos próprios dados. Para a obtenção das categorias temáticas a partir dos dados, foi realizada uma leitura recorrente dos dados na busca por temas (as categorias temáticas) que permitissem organizar outros temas, na medida em que tinham o potencial de diferenciar conjuntos distintos de argumentação em torno dos objetivos propostos neste estudo. O número das categorias temáticas deveria ser suficiente para organizar os dados de maneira viável para a articulação do texto, mas sem serem categorias redundantes. Ou seja, um mesmo tema não deve se inserir de maneira clara em mais de uma categoria temática.

Isso não quer dizer que um tema não terá relação com outras categorias, pois o caráter relacional entre os temas é algo característico de estudos com foco nas práticas sociais. O que se busca é que fique claro em qual categoria cada tema se insere, mesmo tendo relação com outras categorias, caso contrário as categorias devem ser revistas. Nesse processo foram definidas categorias iniciais em uma primeira leitura dos dados, com foco nos objetivos propostos, sendo iniciada a categorização por meio da leitura recorrente dos dados. Na medida em que se observou redundância ou excesso no número de categorias elas foram ajustadas até se encerrar a categorização dos dados. No final do processo se chegou a quatro categorias temáticas: o desenvolvimento da Secretaria de Turismo do Estado do Espírito Santo (SETUR); obstáculos para desenvolver o Turismo no Espírito Santo; as paneleiras de Goiabeiras e a divulgação turística do Espírito Santo; as restrições na participação e a falta de reconhecimento das paneleiras de Goiabeiras.

Com base nessas quatro categorias temáticas será apresentada a análise dos dados a seguir. Para preservar a identidade dos respondentes, cada um deles foi identificado pelo termo Servidor ou Paneleira, seguido de um número.

6 O DESENVOLVIMENTO DA SECRETARIA DE TURISMO DO ESPÍRITO SANTO

Segundo os membros da SETUR entrevistados a secretaria tem crescido nos últimos em dez anos, passando de um apêndice da Secretaria de Desenvolvimento para um órgão com recursos próprios e autonomia, para realizar parcerias para realização de ações relacionadas com o desenvolvimento do turismo no estado. Dentro dessa atuação, todos os membros da SETUR entrevistados apontaram a construção do Centro de Convenções de Vitória como um marco na representatividade da SETUR no turismo do Espírito Santo. Esse destaque parece refletir a preocupação da SETUR com o turismo de eventos, que depende desse tipo de estrutura. Os sujeitos também destacaram o aumento da representatividade do órgão na gestão do Governador Casa Grande, destacando que em governos anteriores não foi dado tanto valor à atividade turística no Estado:

(01) *Ótimo, o Governo Casa Grande, nossa senhora, você viu, ele acabou de ligar para marcar nosso evento lá* (Servidor 1).

O fragmento 01 evidencia certa proximidade do então governador com a SETUR e reforça manifestações de satisfação dos membros da SETUR devido ao reconhecimento por parte do governador e dos investimentos no setor. Esses dois aspectos surgiram presentes nas práticas cotidianas dos membros da SETUR. Mas, de maneira ambígua, eles surgiram em conjunto com outro aspecto a falta de funcionários, vivenciada como a principal dificuldade dentro da Secretaria:

(02) *A demanda é alta e falta pessoal, não tem gente suficiente para realizar todo trabalho e nós acabamos tendo que trabalhar com prioridades* (Servidor 2).

(03) *A gente precisaria de mais gente para conseguir executar tudo que é proposto [...] mas devagarzinho a gente tem conseguido executar tudo aquilo que a gente tem proposto ali* (Sujeito 3).

(04) *Tudo feito em cima da hora. As demais [áreas] reclamam que o processo está parado no administrativo* (Servidor 2).

O fragmento discursivo 02 expressa a prática de trabalhar com prioridades o que é contextualizado pelo fragmento 03 ao remeter para o “fazer devagarzinho” e pelo 04 ao “fazer em cima da hora”. A gerência mencionada no fragmento 04, a administrativa, é responsável pela gestão de todos os projetos da SETUR. Conforme indicam os fragmentos (05) e (06), cabe à gerência administrativa a viabilização da realização e participação em eventos, feiras e demais atividades de divulgação e desenvolvimento do turismo:

(05) *A Gerência Administrativa tem o papel de formalizar os processos e trâmites que envolvem todas as ações que a secretaria de turismo realiza em prol do turismo no estado* (Servidor 2).

(06) *Para toda ação promovida pela Secretaria a gerência administrativa é necessária como provedora de recursos que viabilizam a ação* (Servidor 2).

Para justificar essa falta de funcionários os entrevistados explicam que o processo de contratação em órgãos públicos é burocrático. A burocracia é parte da organização da SETUR e das práticas dos membros nela inseridos. Portanto, ao buscarem, em seu “fazer estratégia”, a realização das políticas públicas de turismo pelas quais são responsáveis, os membros da SETUR estão sempre lidando com a burocracia e seus efeitos. Nesse processo, o desenvolvimento do turismo é marcado pela burocracia, em uma dinâmica que, segundo os respondentes, inclui tanto a burocracia em nível estadual quanto municipal.

7 OBSTÁCULOS PARA DESENVOLVER O TURISMO NO ESPÍRITO SANTO

Diversos membros da SETUR entrevistados apontaram que a secretaria não pode “passar por cima” das prefeituras e demais órgãos públicos para promover o turismo, mas depende deles. Ao se questionar os membros da SETUR sobre esse entendimento ficou evidente que o trabalho da SETUR é principalmente de promoção de atos de conscientização para aqueles que detêm poder sobre determinado potencial turístico, o que inclui empresas privadas. Nesse sentido, a maior dificuldade dos membros da secretaria é realizar essa conscientização. O “fazer estratégia” dos membros da SETUR se volta para uma prática na qual a busca por realizar essa

conscientização entra em choque com a resistência de quem não a aceita. Por exemplo, os membros da SETUR descrevem que quando buscam disseminar a importância da capacitação contínua das pessoas que participam do processo turístico, as atividades voltadas para capacitação são consideradas “chatas” e a falta de receptividade das pessoas se reflete em toda cadeia do turismo.

(07) Tem prefeitura que nem tem Secretaria de turismo, tem prefeitura que simplesmente ignora a atividade, não dá valor, não participa e reclama que damos mais atenção aos outros, ora, é preciso que eles entendam que o interesse deve partir deles próprios, a SETUR é uma facilitadora, nós não temos condições de carregar ninguém nas costas (Servidor 5).

Os membros da SETUR entrevistados apontam também que suas práticas são afetadas pela ausência de infraestrutura adequada para o turismo de forma geral e a ausência de um mapa das atividades potencialmente turísticas das regiões mais remotas do Estado. Na busca por sanar essa ausência o Espírito Santo é dividido em dez regiões pelo Plano de Turismo da SETUR, cada região possui representantes dos mais variados setores do turismo com os quais membros da SETUR se reúnem periodicamente para discutir o andamento e as modificações necessárias ao planejamento geral.

Fica claro que o Turismo no Espírito Santo foca o desenvolvimento da infraestrutura, criticado por Almeida (2004), Alban, (2008) e Fernández (2009), mas, segundo os entrevistados, sem infraestrutura básica não é possível pensar o turismo, os sujeitos atentam para os programas de capacitação e conscientização promovidos pela Secretaria, mas, explicam que há dificuldades como demonstrado no fragmento 07. Ou seja, não há nem mesmo uma estrutura mínima necessária.

Para que essa estrutura exista não depende apenas do poder público, depende também dos empresários. Mas também há a falta de comprometimento entre parte deles como anotado no fragmento 08:

(08) Nós temos um grupo de empresários que caminha com a secretaria, nós temos outros que infelizmente ainda não despertaram, e um grupo que mais ou menos (Servidor 3).

Nesse contexto, as práticas no “fazer estratégia” dos membros da SETUR ficam relegadas a alinhar os meios de produção turística à conscientização dos envolvidos para realizar o seu potencial. Tais práticas envolvem a dificuldade em lidar com uma atividade intangível, e complexa como o turismo, com retornos muitas vezes de difícil mensuração e, portanto, difíceis de serem articulados em um processo de conscientização. Os membros da SETUR entrevistados citaram as praias, o turismo de montanhas, o turismo histórico como exemplos de atividades de difícil mensuração;

(09) Como vamos medir a satisfação de uma trilha na montanha, como vamos medir uma praia, o que mensurar? O que é ideal? São muitos fatores a serem considerados (Servidor 4).

Dentre essas atividades de difícil mensuração, os membros da SETUR citaram o artesanato das paneleiras de goiabeiras. Permeada por uma complexidade que envolve tanto o seu valor cultural local, quanto o valor do seu potencial de divulgação do Espírito Santo para o restante do Brasil, ambos intangíveis.

8 AS PANELEIRAS DE GOIABEIRAS E A DIVULGAÇÃO TURÍSTICA DO ESPÍRITO SANTO

Nas entrevistas constatou-se que os membros da SETUR reconhecem a importância das Paneleiras para o turismo, como se observa nos fragmentos a seguir:

(10) *Então qual é a nossa relação com as Paneleiras, como eu disse a panela de barro e a Moqueca são uns dos principais ícones [do turismo do estado] (Servidor 1).*

(11) *A gente faz questão de levar a panela de barro das paneleiras, quando a gente leva para uma feira nacional como o Salão Nacional de Turismo [...] nós não levamos ninguém que não seja com uma história ligada àquela atividade cultural (Servidor 8).*

(12) *A panela foi reconhecida como patrimônio histórico material [...] a gente apoia, faz um material institucional de divulgação das paneleiras, da divulgação da moqueca capixaba, da panela de barro, todos os nossos eventos a gente leva esse produto para divulgar, porque o próprio capixaba também conhece, então assim, uma forma de nós divulgarmos e dentro das nossas feiras, eventos regionais e municipais (Servidor 3).*

Como se identifica no fragmento 11, a ida delas a uma feira nacional se deve ao fato de elas terem uma “história ligada àquela atividade”. Observa-se um “fazer estratégia” dos membros da SETUR em práticas que incluem a preocupação em tratar a panela de barro das paneleiras de Goiabeiras como um ícone do turismo capixaba, como fica claro nos fragmentos discursivos 10, 11 e 12. No fragmento 11 e 12 fica claro também a prática de legitimar esse ícone em evento em outros estados levando junto algumas paneleiras, como se fosse outro ícone cultural que reforça o primeiro. Por sua vez, o interesse delas em participar desses eventos também ficou evidente tanto por parte dos membros da SETUR quanto por parte delas próprias.

(13) *Eles são muito participativos, dá até briga pelos espaços nas feiras e eventos, mas tudo aquilo que realizamos, tudo que fazemos, incluímos eles, levamos para fora, a torta capixaba feita na panela de barro é símbolo de nossa cultura e não pode faltar (Servidor 1).*

(14) *As Secretarias Municipal e Estadual fazem sorteios das paneleiras para saber quais devem participar das feiras que acontecem não só no Espírito Santo, mas também no Brasil (Paneleira 6).*

O interesse das paneleiras em participar desses eventos, indicados nas manifestações do servidor e a da panela nos fragmentos discursivos 13 e 14, respectivamente, também surgiu em diversas entrevistas com as paneleiras e os servidores. Há um interesse mútuo entre as paneleiras e a SETUR no uso da tradição cultural das paneleiras associada ao turismo no Espírito Santo para a divulgação do turismo no estado.

Isso revela certa aproximação das políticas definidas na SETUR com a defesa que Alban (2008) faz da necessidade de que as políticas relacionadas com o turismo se baseiem em uma consolidação da imagem turística de determinada região a partir da integração cultural e do desenvolvimento social. Entretanto, cabe destacar que no caso das paneleiras, a referida integração cultural é clara, mas o desenvolvimento social não se fez claramente presente em relação a elas, que manifestaram o descontentamento com a falta de reconhecimento por seus esforços e com os limites impostos à participação delas em eventos turísticos.

9 AS RESTRIÇÕES NA PARTICIPAÇÃO E A FALTA DE RECONHECIMENTO DAS PANELEIRAS DE GOIABEIRAS.

Uma consequência do grande interesse por parte das paneleiras em participar de eventos turísticos foi a insatisfação delas pelo fato de existirem limites quanto ao apoio que recebem para esses eventos.

(15) *Eles deixam muito a desejar, vamos ter uma Feira Internacional de Artesanato [...] as paneleiras vão ter que pagar do bolso delas para participar. Já que elas vão representar o estado, então o SEBRAE e o governo poderiam pagar, mas eles vão ajudar apenas no transporte das panelas fornecendo o caminhão* (Paneleira 10).

(16) *O relacionamento não é muito bom não. Neste ano vamos ter a Feira Internacional de Artesanato e a secretaria visa ajudar apenas no caminhão para transportar as panelas de barro. As passagens e todas as despesas sairão do bolso das paneleiras. A gente fica cada vez mais a mercê* (Paneleira 2).

Além desses fragmentos discursivos 15 e 16, manifestados por paneleiras, a indicação das restrições para participação em eventos também está clara no fragmento 14, manifestado por um servidor. Esse último, ao mencionar a necessidade de fazer “sorteios das paneleiras”, com o propósito de saber quais poderão participar das feiras, evidencia uma prática específica. Essa prática, a da imposição de restrições à participação das paneleiras, faz parte da relação das paneleiras com a política estadual de turismo de divulgação do turismo capixaba para outros estados.

Ainda em relação a essa política, outra prática que se destacou no “fazer estratégia” dos membros da SETUR envolve a inversão da lógica de levar as paneleiras para fora do estado e consiste em trazer representantes dos outros estados, ligados ao turismo, para próximo das paneleiras.

(17) *Quando a gente traz agentes de viagem, jornalistas para conhecer o destino Espírito Santo, eles sempre provam a Moqueca Capixaba como prato tipo do estado, como visitam as Paneleiras para saber da onde surgiram as panelas de barro* (Servidor 5).

Por meio dessa prática as paneleiras e as panelas continuam sendo tratadas como ícones culturais que simbolizam o turismo capixaba, mas agora os ícones aguardam a visita dos “estrangeiros” em seu próprio contexto cultural local. Da mesma maneira que as outras práticas discutidas neste tópico e no anterior, como a participar em feiras e tratar a panela de barro como um ícone do turismo capixaba, esta prática se insere na política estadual de turismo referente à divulgação do turismo capixaba para outros estados. Dentro do “fazer estratégia” dos membros da SETUR, essa foi a única política de turismo estadual relacionada com as paneleiras identificada ao longo de toda a pesquisa.

De certa maneira as paneleiras reconhecem esse uso que o estado faz delas como um objeto de divulgação e, ao mesmo tempo, demandam algo mais além disso:

(18) *Nós somos exploradas por propagandas, turismo, imagem, pelo estado e secretaria. Nós contribuimos para a cultura, história e tradição capixaba, mas não somos reconhecidas* (Paneleira 2).

Esse reconhecimento mencionado no fragmento discursivo 18, obviamente, não se limita às ações da SETUR, nem às políticas estaduais de turismo, que são o foco deste artigo. Mas dentro desse foco cabe refletir se o tratamento das panelas de barro e das paneleiras de Goiabeiras, como meros ícones estáticos, não limitam as representações sobre esse reconhecimento e a realização do potencial turístico e de subsistência das atividades

das paneleiras. Ou seja, cabe questionar se uma política pública estadual de turismo específica propiciaria um contexto no qual os membros da SETUR e as paneleiras construiriam outras práticas. Essas outras práticas poderiam se inserir em um “fazer estratégia” no qual a arte delas fosse reconstruída de maneira que as pessoas buscassem, ao mesmo tempo, comprar um ícone cultural legitimado por outro e compartilhar mais intensamente da experiência do que é fazer parte de uma tradição milenar, aceitando pagar por isso e retornar diversas vezes para compartilhar dessa experiência.

De qualquer maneira, neste estudo não se identificou nada relacionado com isso. A atividade das paneleiras, percebida pelos entrevistados, tanto servidores quanto paneleiras, como um dos símbolos da cultura e do turismo capixaba, possui alguma representatividade dentro da SETUR e nas políticas de governo do estado, o que justifica sua presença no Plano de Desenvolvimento sustentável do Turismo 2025 (2007). Entretanto, isso não significou que a tradição das paneleiras envolveu o delineamento de alguma política estadual de turismo específica para ela. Foi possível observar que ela apenas se insere dentro de uma política mais ampla, remetendo a uma influência mútua, mas, limitada, entre a política de turismo e a tradição cultural das paneleiras.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo de “analisar a influência da tradição cultural das paneleiras de Goiabeiras em Vitória, ES, na definição das políticas estaduais de turismo, que também influenciam essa tradição, no “fazer estratégia” na Secretaria de Estado de Turismo do Espírito Santo” foi possível identificar uma dinâmica que se manifesta no nível da atividade. Dessa maneira este estudo vai ao encontro das contribuições de Silva, Carrieri e Moulin (2011) sobre a visão baseada em atividades, ao expor o potencial da abordagem em revelar os interesses (múltiplos e socialmente construídos) e recursos (com múltiplas limitações, interpretações e demandas sobre eles) envolvidos nas atividades na SETUR e em seus embates com as paneleiras.

Foi possível identificar neste estudo processos sociais nos quais os membros da SETUR e as paneleiras se encontram, como os sorteios, as viagens, a importância dada às painéis como ícones culturais do estado, que são necessários para as atividades da SETUR e das paneleiras. Esses processos sociais estabelecem essa multiplicidade de interesses e de implicações em torno dos recursos. Uma multiplicidade marcada pelos contextos sociais distintos, por exemplo, o das paneleiras com sua tradição cultural, e o dos membros da SETUR imersos nas limitações de recursos e na lógica burocrática, ambos se encontrando quando as primeiras querem se articular com os segundos para divulgar sua tradição e sobreviver por meio dela.

Concordando-se com Silva, Carrieri e Moulin (2011), evidenciou-se que a estratégia é construída em fluxos de práticas estabelecidas no encontro do contexto organizacional (neste estudo o dos membros da SETUR) com o contexto social (das tradições locais e das paneleiras). Nessa ótica, o que é adequado ou não em um planejamento estratégico não é concebido em termos absolutos, mas em termos relativos aos processos de interação social que envolvem a prática (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Portanto, o resultado deste estudo permite afirmar, resgatando o objetivo proposto, que a influência das manifestações da tradição cultural das paneleiras na definição das políticas estaduais de turismo se dá dentro dessa relatividade dos processos de interação social que envolvem a prática. Por isso mesmo, há uma via de múltiplas mãos, duas delas abordadas neste estudo, a das paneleiras e da SETUR, que se influenciam mutuamente a partir dessa dinâmica processual da prática da estratégia.

Na abordagem da estratégia como prática social nota-se que o conhecimento tácito faz com que o conhecimento específico se adapte ao cotidiano dos atores sociais compondo o ambiente organizacional, considerando os aspectos do próprio contexto organizacional, no qual, essas pessoas estão inseridas. Dessa maneira o aspecto relacional desenvolve papel central no processo, pois, é através do compartilhamento da significação social que os indivíduos se relacionam (JARZABKOWSKI, 2004).

Os dados analisados permitem assumir que na SETUR ocorre o processo de adaptação do conhecimento tácito explicado por Jarsabkowski (2004). Assim, apesar de se apresentarem padronizadas, as medidas que envolvem as atividades artesanais no planejamento estratégico são tocadas pelo contexto social em que são postas em prática. Tais práticas articulam, em parte, o contexto das paneleiras (como o reconhecimento de que falta a elas os recursos para viajar, por exemplo), bem como os aspectos culturais da tradição das paneleiras ao planejar a divulgação turística capixaba fora do estado. Ao se identificar essa dinâmica neste estudo, ficou claro que a influência das manifestações da tradição cultural das paneleiras, na definição das políticas públicas de turismo, faz parte do que Nicole et al. (2012) descrevem como a luta das paneleiras pelo reconhecimento de sua arte.

No que diz respeito ao “fazer estratégia” dos gestores da SETUR, admitindo como conhecimento específico o plano de políticas estratégicas para o campo do turismo no estado e atentando-se para o foco do turismo cultural, tornou-se possível estabelecer uma relação entre o conceito de prática social e o fazer estratégia dos gestores na SETUR. A presente pesquisa evidenciou que o “fazer estratégia” deles está vinculado a fatores contextuais organizacionais e sociais. Desta forma, em relação ao turismo no Espírito Santo, a definição das políticas de promoção está atrelada à valoração que os gestores que inferem sobre a definição de ações de promoção de turismo na Secretaria de Turismo do estado. Mas essa inferência não é algo singular, ela é permeada por processos de interação social que envolvem a prática (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), e por onde as influências das paneleiras se fazem presente.

A análise dos dados evidenciou que a notabilidade da atividade das paneleiras na SETUR, tratada como símbolo da cultura capixaba, remete ao seu envolvimento com a definição de políticas turísticas do Espírito Santo, em uma ótica que vai além da simples visão de investimento em infraestrutura, como defendem Almeida (2004), Issa (2007), Fernández (2009) e Alban (2008). Entretanto, a ênfase na infraestrutura é evidente, o que confirma tendências identificadas e criticadas por esses autores em seus estudos. No caso das paneleiras, as práticas relacionadas com a influência de sua tradição no “fazer estratégia” da SETUR se limitam à divulgação externa ao estado do Espírito Santo do produto “panela de barro”, levando as paneleiras ou trazendo visitantes de outros estados para conhecê-las, apenas reforçando a localização regional de sua produção cultural. As paneleiras e as panelas se configuram meramente como ícones estáticos da divulgação do turismo capixaba para outros estados.

No que diz respeito ao modelo de planejamento estratégico da SETUR, foi observado que suas políticas são, em um primeiro momento, formuladas a partir de estudos de viabilidade e análises ambientais para enfim serem postas em prática. Contudo, a idiossincrasia comum à atividade turística força a reinterpretação das estratégias, bem como o alinhamento constante de metas, abrindo espaço para que a representatividade simbólica, que a atividade das paneleiras de Goiabeiras possui para os gestores na Secretaria, exerça influência sobre a definição de ações voltadas para o turismo. Entretanto, ao se limitar a articular um “fazer estratégia” no qual as paneleiras são tratadas em práticas com foco na mera divulgação externa do estado, perde-se a

possibilidade de identificar o potencial cultural local e turístico delas, a partir de outras referências existentes no Brasil e no mundo e oferecer para elas esse conhecimento e caminhos para aproveitá-lo.

Ou seja, cabe refletir sobre a possibilidade das políticas públicas definidas pela SETUR incluírem práticas envolvendo outros focos. A intenção seria respeitar as bases da tradição das panelas e, ao mesmo tempo, permitir que elas adotem experiências bem sucedidas em outros contextos para ampliar o potencial de sua atividade enquanto atividade de subsistência. Um exemplo seria trabalhar a mudança de foco da oferta de panelas para a oferta da experiência de vivenciar o cotidiano das panelas, tendo a panela apenas como um elemento que simboliza essa experiência. Não cabe neste artigo um aprofundamento sobre essas diferentes possibilidades de mudanças, mas fica como sugestão para estudos futuros a discussão e reflexão sobre esses diferentes caminhos. A partir dessa reflexão as panelas e os membros da SETUR, em conjunto, poderiam articular práticas em um “fazer estratégia” que leve as políticas públicas estaduais para algo além da simples divulgação externa ao estado do produto “panela de barro” como um ícone da cultura local.

ⁱ Os autores agradecem à FAPES e ao CNPQ pelo apoio financeiro.

Artigo submetido para avaliação em 13/11/2015 e aceito para publicação em 01/07/2016

REFERÊNCIAS

ALBAN, M. A Insustentabilidade do Turismo no Brasil e o Sucesso de Praia do Forte: uma análise exploratória com base na nova economia institucional. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 1, 2008.

ALMEIDA, M. G. Desenvolvimento turístico ou Desenvolvimento Local? Algumas reflexões. In: ENTBL – Planejamento para o desenvolvimento local. 2004. Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR, 2004.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Codex: Porto, 1994.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo 2013-2016**. Disponível em: <www.turismo.gov.br>. Acesso em: 13 set. 2013.

BRASIL. Secretaria de Turismo do Espírito Santo. **Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo do Estado do Espírito Santo 2025**. Disponível em: <www.setur.es.gov.br>. Acesso em: 10 ago. 2013.

CAMILETTI, G. G. **Modernidade e Tradição esculpidas no Barro**: Uma Reflexão da Associação Panelas de Goiabeiras. Vitória, 2007. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE, Universidade Federal do Espírito Santo, 2007.

CAVEDON, N.; FERRAZ, D. Representações Sociais e Estratégia em Pequenos Comércio. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 14, 2005.

DIAS, C. da C. Os Saberes em Traduções: A fabricação das panelas de barro de Goiabeiras. **Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares**, v.4. n. 1, 2007.

DIAS, C. da C. Ser Panela Não É Brincadeira: Estratégias de Associação Política na Construção de uma Categoria Profissional. **Arquivos do Museu Nacional**, v.64, n.3, p.203-213, jul./set.2006.

FERNÁNDEZ, J. A. Empreendedores turísticos locais y su intermediación en la esfera de las políticas públicas: el caso de Mallorca. Una aproximación desde la sociología y política. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 7, n. 3, 2009.

FRITZ, R. S. Políticas de Turismo no Brasil e a Inclusão Social. In: CÂNDIDO, L. A. (Org.). **Turismo: múltiplas abordagens**. Novo Hamburgo: Feevale, 2008. p. 54-60.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 20-29. 1995.

IPHAN [Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional]. **Dossiê IPHAN 3: ofício das paneleiras de Goiabeiras**. IPHAN: Brasília, 2006.

ISSA, Y. S. M. M. Produção do turismo e sítios simbólicos de pertencimento: inserção da comunidade local como fator de hospitalidade. **Observatório de Inovação do Turismo**. Revista Acadêmica, v. 2, n. 4, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, London, UK, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D.C. Actionable strategy knowledge: A practice perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 348-367, 2006.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Bookman, 2007.

MARIOTTO, F. L. Estratégia: Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, 2003.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NICOLE, B. C. et al. **As paneleiras de Goiabeiras e a arte de fazer panela de barro**: Ensaio etnográfico sobre a cultura do barro. *Simbiótica*, UFES, v.1, n. 1, 2012.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE. **Termo de Referência Atuação do Sistema no Artesanato**. Brasília, março de 2010.

SANTOS, R. J. dos. **Notas sobre turismo, Cultura e Identidade**. TURISMO: Múltiplas abordagens. 2008.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; MOULIN, E. Social practices and strategizing: a study of produce merchants in Vila Rubim Market. **Brazilian Administration Review**, v. 8, p. 86-106, 2011.

SUZUKI, N. **Development Strategy Formulation For Artisan Craft Promotion**: The Effective Promotion for Regional Development in Developing countries: Part II. Chiba: Chiba University Papers, 2007.