

# **Análise da atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo**

*Edgar Reyes Junior*

# Análise da atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo

*Autor:*

*Edgar Reyes Junior*

2

Linha de Pesquisa:

Liderança no Setor Público

52

## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**

### *Presidente*

Francisco Gaetani

### *Diretora de Formação Profissional e Especialização*

Iara Cristina da Silva Alves

### *Diretor de Educação Continuada*

Paulo Marques

### *Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento*

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

### *Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu*

Fernando de Barros Gontijo Filgueiras

### *Diretora de Gestão Interna*

Camile Sahb Mesquita

*Editor:* Fernando de Barros Gontijo Filgueiras – *Coordenadora-Geral de Pesquisa:* Marizaura Reis de Souza Camões – *Chefe da Assessoria de Comunicação:* Janaína Cordeiro de Moraes Santos – *Revisão:* Luiz Augusto Barros de Matos, Renata Fernandes Mourão e Roberto Carlos R. Araújo – *Revisão gráfica:* Ana Carla G. Cardoso – *Projeto gráfico:* Livino Silva Neto – *Capa e Editoração eletrônica:* Vinicius Aragão Loureiro.

*Ficha Catalográfica:* Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/Enap

---

R4576a Reyes Junior, Edgar

Análise da atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo / Edgar Reyes Junior. -- Brasília: Enap, 2018.

60 p. : il. (Cadernos Enap, 52)

ISSN: 0104-7078

1. Administração Pública. 2. Liderança. I. Título.

CDU 35:316.46

---

Enap, 2018

Este trabalho está sob a Licença *Creative Commons* – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

### **Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Coordenação-Geral de Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil

# Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Referencial teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1 Liderança .....	10
2.2 Redes Sociais .....	12
2.3 Redes sociais e liderança .....	16
<b>3. Aspectos metodológicos .....</b>	<b>18</b>
3.1 O CNTur .....	18
3.2 Os membros do CNTur .....	19
3.3 As atas .....	19
3.4 Tabulação e análise dos dados .....	20
<b>4. Análise dos dados.....</b>	<b>22</b>
4.1. Atores e pautas do CNTur.....	22
4.3 Análise relacional .....	25
<b>Considerações finais .....</b>	<b>46</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo I – Rbros do CNTur .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo II – Descrição matemática das medidas utilizadas .....</b>	<b>55</b>

## Resumo executivo

A liderança pode ser analisada enquanto interação entre duas ou mais pessoas de um grupo de forma a levar à estruturação ou reestruturação do grupo ou das percepções e expectativas dos membros. Tal conceito é similar ao de confiança, que se forma pela mutualidade de experiências. Os níveis de confiança depositada nos membros de uma rede fazem com que o poder relacional de cada ator seja diferente. Da mesma forma, a percepção de importância do pertencimento na rede pode variar de pessoa a pessoa. Assim, uma pessoa poderá perceber um maior valor em pertencer a um determinado grupo que outra, em função das múltiplas possibilidades e opções que cada um tem à sua disposição.

Os conselhos de políticas públicas são espaços ligados ao Poder Executivo, que permitem a participação da sociedade civil e podem ser analisados enquanto redes. O Conselho Nacional de Turismo é um órgão consultivo do Ministério do Turismo, que reúne diferentes representantes do setor de turismo. Assim, este trabalho pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **como foi a atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo em suas reuniões?**

Teoricamente, o trabalho aborda os principais aspectos de liderança e redes, assim como apresenta os diferentes estudos que analisam as diferentes interações entre esses conceitos. Foram consideradas a liderança formal do presidente do conselho, atribuição do Ministro do Turismo, e as lideranças informais dos demais membros do conselho. A liderança não é apenas uma característica do líder, mas a combinação dessa ação com a percepção dos seguidores dessa ação.

Em termos metodológicos, este trabalho é de cunho quantitativo e descritivo, e analisa as 45 atas das reuniões do Conselho Nacional de Turismo ocorridas no período de 2003 a 2015, identificando em cada uma as pautas apresentadas e eventuais apoios expressos a elas. A proporção de pautas apresentadas por cada membro do conselho foi considerada como *proxy* do reconhecimento da importância do conselho para o membro. Esse conjunto de apoios foi considerado o laço relacional sobre o qual se mapeou a rede. O conjunto de apoios recebidos por cada membro do conselho foi considerado como *proxi* do reconhecimento do conselho depositado nesse membro. Posteriormente, foram separadas as reuniões por cada um dos períodos ministeriais, considerando-se os ministros como líderes a serem analisados pelo conselho, uma vez que atuam como presidentes do conselho.

Os achados gerais identificaram nas 45 reuniões, 218 pautas, em 3,66 reuniões por ano e 4,47 pautas por reunião. Somente 52% dos membros propuseram alguma pauta e 50% das pautas foram propostas por apenas seis membros. Foi observado ainda que menos de 30% dos membros são considerados relevantes para o setor do turismo.

Quanto aos aspectos relacionais, no período 2003-2015, o Ministério do Turismo (MTur) é o ator mais central, seguido do indicado da Presidência da República. Cada um mantém uma clara influência sobre uma determinada área da rede, porém não existe antagonismo aparente.

Ao se analisar a atuação do MTur em cada um dos períodos ministeriais, se observa, no período Walfrido, um alto percentual de proposição de pautas e alta centralidade na rede; no período Marta Suplicy, houve poucas proposições de pauta por parte do MTur, mas a centralidade na rede foi a mais alta de todos os períodos analisados. No período Barretto, uma instituição privada assume o controle da pauta do Conselho Nacional de Turismo (CNTur), mas o MTur não deixa de ter a maior centralidade do conselho. No curto e conturbado período Novaes, o controle da pauta pertence a duas instituições privadas e o MTur não faz nenhuma proposição, sua centralidade se mantém, porém, alta, em função de um grupo de instituições sem grande significado no contexto do CNTur até então. No período Vieira, o MTur volta a controlar a pauta e a rede. Por fim, no período Lages, o controle da pauta por parte do MTur é de mais de 60% e a centralidade é bem mais baixa.

Assim propõe-se uma tipologia de liderança, uma vez que foram identificadas similaridades nos períodos Walfrido e Vieira, com alto nível de proposições, portanto pró-atividade, e de centralidade, enquanto reconhecimento pelos demais membros. São pessoas que identificaram na liderança do conselho uma **oportunidade** para suas carreiras e são vistas como realizadoras pelos membros da rede. O período Marta manteve baixa pró-atividade e alta centralidade. Sondada para postos muito maiores à época, tinha o brilho de uma **estrela**, ocupando uma função menor. O período Lages se caracteriza pela alta pró-atividade e baixa centralidade típicas de um **tarefeiro** que não conquistou o reconhecimento dos pares. E, por fim, os períodos Novaes e Barreto são similares com baixa pró-atividade e baixa centralidade, são caracterizados por ambos estarem envolvidos em outras preocupações e serem **indiferentes** ao CNTur.

Como conclusões, a análise de redes pode demonstrar a relação líder-liderado. Líderes têm diferentes níveis de pró-atividade, dependendo da percepção que os mesmos têm da função que ocupam. A combinação de métricas simples pode mensurar o desempenho da lideranças em grupos.

# 1. Introdução

A liderança pode ser analisada enquanto interação entre duas ou mais pessoas de um grupo de forma a levar à estruturação ou reestruturação do grupo ou das percepções e expectativas dos membros. Tal conceito é similar ao de confiança, analisada como aquela depositada pela coletividade em cada um dos membros. Essa confiança se forma pela mutualidade de experiências e diminui as incertezas quanto ao comportamento dos atores envolvidos.

O homem é um ser social e depende de suas relações com os demais, que são constantemente estabelecidas e reconfiguradas, e, nesse processo, ocorre a partilha de valores. A confiança não é, todavia, generalizada entre os atores de uma rede social. Considera-se a posição individual dos atores em sua respectiva rede, seus níveis de confiança depositada nos e pelos demais e o poder advindo dessa confiança. Esses níveis de confiança depositada nos membros da rede fazem com que o poder relacional de cada ator seja diferente.

Da mesma forma, a percepção de importância do pertencimento na rede pode variar de pessoa a pessoa. Assim, uma pessoa poderá perceber um maior valor em pertencer a um determinado grupo que outra, em função das múltiplas possibilidades e opções que cada um tem à sua disposição.

Os conselhos de políticas públicas são espaços ligados ao Poder Executivo, que permitem a participação da sociedade civil na definição das prioridades da agenda política, formulação, acompanhamento e controle das políticas públicas. Esses espaços constituem-se, assim, em arenas que permitem a interação social necessária dos diferentes atores, que estabelecem relações formais e informais.

O Conselho Nacional de Turismo é um órgão consultivo do Ministério do Turismo, que reúne diferentes representantes do setor de turismo, tanto patronais quanto de trabalhadores, assim como de diferentes órgãos públicos, com vistas ao assessoramento na formulação de políticas públicas para o setor. Utilizando-se desse conselho e dessas considerações, surge a seguinte questão de pesquisa: **como foi a atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo?**

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar a atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo. De forma complementar ao objetivo geral, apresentam-se alguns objetivos que serão alcançados no decorrer da pesquisa:

- identificar as pautas do Conselho Nacional de Turismo;
- analisar a estrutura relacional do Conselho Nacional de Turismo;
- analisar o comportamento de liderança no Conselho Nacional de Turismo.

Este trabalho se justifica tanto teórica, como empiricamente. Teoricamente, observa-se que as interações sociais podem ser analisadas estrategicamente, porém os estudos organizacionais consideram como variáveis estrategicamente significativas apenas os fatores organizacionais (caso da “*resource based view*” – RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HANSEN, 1994), de caráter microanalítico, ou fatores estruturais da indústria e posicionamentos macroambientais (PORTER, 1999) ou mesmo a conjunção desses, caso das abordagens integrativas, de cunho macroanalítico (COLLIS; MONTGOMERY, 1998). No entanto, esses estudos não fornecem subsídios à compreensão das diferenças que se estabelecem entre os atores da rede, o que se dá em nível mesoanalítico, objeto deste estudo.

Para Faist (2010), os caracteres analíticos das pesquisas nas ciências sociais se caracterizam pela definição do objeto específico da análise. Assim, os estudos podem ter caráter macroanalítico se analisarem genericamente um determinado conjunto de atores sociais, por exemplo, o comportamento das mulheres no ambiente de trabalho ou as organizações em um arranjo produtivo local. O caráter microanalítico procura individualizar as condutas dos atores. Esses estudos investigam o que determinado ator faz ou que características tem de diferente. Nos estudos mesoanalíticos, o objeto de estudos é a forma como os atores interagem, deslocando-se tanto das características individuais, como das características gerais do grupo. O que importa é a interação no grupo. Assim, a questão que importa é com que outros atores cada um se relaciona em um grupo social.

No intuito de cobrir essa lacuna, a teoria de redes sociais tem sido utilizada em uma ampla gama de fenômenos ligados às relações interpessoais, cujo objetivo seja a identificação de estruturas relacionais (WASSERMAN; FAUST, 1994; BORGATTI; EVERETT, 2000). Ao permitir a compreensão dos processos de interação entre os indivíduos, essa análise diádica apoia o entendimento de uma dimensão intermediária de caráter mesoanalítico (GOEL *et al.*, 2015; CARTER *et al.*, 2015).

Nos estudos de administração e políticas públicas, a dimensão relacional dos negociadores ainda não aparece no campo, atendo-se às características individuais dos líderes ou características do grupo ou do processo coletivo de tomada de decisão (OLIVEIRA FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Este estudo pode colaborar para cobrir essa lacuna, já que as redes sociais e seus aspectos subjetivos ligados à interação entre os atores são fundamentais para entender suas particularidades no contexto desses grupos. Nesse sentido, as



relações estabelecidas entre eles sustentam informalmente a rede formada por esses atores.

A possibilidade de se compreender a confiança estabelecida em nível individual na administração pública torna-se relevante na identificação dos níveis de liderança de cada ator, tendo em vista a diversidade e diferentes níveis de confiança estabelecidos entre atores que compõem uma rede. Assim, diante da necessidade de refletir sobre os mecanismos que o Estado e a esfera pública desenvolvem para garantir a sua efetividade, surge a necessidade de entender as crescentes formas de cooperação que se estabelecem entre esses servidores.

Empiricamente, esta pesquisa se justifica pela necessidade da gestão pública em aperfeiçoar seus processos, assim como a efetividade das políticas públicas pretendidas. Ao considerar que os processos de formulação e implementação de políticas públicas sejam desenvolvidos por agentes públicos e que possam ser dependentes dos processos interacionais entre eles, que determinarão e serão determinados pelo nível de liderança de cada um dos atores envolvidos, o gestor público pode mais eficientemente definir os componentes de um grupo responsável por uma dada política, a partir de seus aspectos interacionais.

Outro aspecto importante deste estudo é procurar desmitificar as relações sociais estabelecidas entre os agentes públicos. Em função do princípio da impessoalidade, todos devem ser tratados da mesma forma, porém, ao se incluir o nível mesoanalítico, as pessoas antes consideradas iguais passam a dispor de características relacionais únicas e que lhes dão capacidades únicas de influir no grupo. Dessa forma, uma pessoa com um determinado conjunto de relacionamentos pode estar mais bem preparada para o exercício da liderança formal porque já a exerce de modo informal.

Após esta breve introdução, serão abordados, no capítulo 2, os aspectos teóricos relativos à liderança, às redes sociais e à interação entre redes sociais e liderança. Posteriormente, faz-se a apresentação dos aspectos metodológicos da investigação, no capítulo 3, seguidos da análise e apresentação de resultados, para ao final serem apresentadas as considerações finais, capítulos 4 e 5 respectivamente.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Liderança

Um grande número de perspectivas do tema liderança tem sido desenvolvido, com grande diversidade de abordagens metodológicas (BRYMAN, 2011). A diversidade de perspectivas torna difícil a formulação de uma única definição de liderança. Bass e Stogdill (1990) sugerem que a definição deve ser elaborada de acordo com o objetivo a ser atingido. Nesse caso, pode ser concebida como característica pessoal, habilidade, instrumento para atingir os objetivos, relação de poder e função de trabalho, entre outras.

Os autores descrevem a liderança como uma interação entre duas ou mais pessoas de um grupo que muitas vezes envolve a estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas. A liderança ocorre quando uma pessoa do grupo modifica a motivação ou habilidades dos outros. Liderança pode ser concebida como a capacidade de direcionar a atenção dos membros de um grupo às metas e às formas para alcançá-las (BASS; STOGDILL, 1990).

Para Hackman e Johnson (2009), a liderança é estudada a partir de três distintos enfoques: nas características pessoais e nos traços de personalidade do líder, com o objetivo de investigar quais seriam as qualidades de um bom líder; nos comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder; e nos aspectos contingenciais da liderança, que procura ligar um comportamento a um contexto específico, considerando, assim, a situação.

As pesquisas sobre o tema dedicaram a maior parte de sua atenção à liderança formal, mesmo que haja alguma evidência que mostre interesse em estudar e explorar mais a liderança informal (BASS, 1990; PESCOSOLIDO, 2002).

A liderança formal é a única com legitimidade e poder para conduzir um grupo, por ser institucionalmente concedida. Já a liderança informal refere-se a uma pessoa que influencia os outros, sem deter nenhuma posição formal de autoridade sobre um grupo de pessoas, e isso é conseguido por suas características pessoais, ao serem reconhecidas pelos membros desse grupo. Pielstick (2000) afirma que os líderes informais são vistos como mais comunicativos, orientados para as relações, autênticos e confiantes do que os líderes formais. Esses grupos podem ser analisados sob a ótica das redes sociais, que serão discutidas a seguir.

Hackman e Johnson (2009) constataram que, desde então, há basicamente três grandes movimentos de pesquisa: 1. enfoque nas características pessoais e nos traços de personalidade do líder, com o objetivo de investigar quais seriam as qualidades de um bom líder; 2. enfoque nos comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder; e 3. enfoque contingencial da liderança, que procura ligar um comportamento a um contexto específico, considerando, assim, a situação. Essas formas de liderança representariam, de certa forma, a retomada de uma das grandes linhas de pesquisa anteriores, acrescentando o papel do seguidor no reconhecimento da efetiva manifestação do fenômeno da liderança (MELO, 2004). Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), entre as diversas abordagens sobre o tema, a da liderança transformacional e transacional é das mais estudadas nos últimos 20 anos.

### *2.1.1 Estilos de liderança transformacional e transacional*

Como o nome indica, o estilo transformacional de liderança se refere aos comportamentos que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Bass e Riggio (2006) identificam quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados.

11

Vizeu (2011) reforça que é justamente essa característica que associa o estilo transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica. O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (BASS; RIGGIO, 2006). A motivação inspiradora está relacionada à criação de significado e de desafios para o trabalho do liderado e ao estímulo ao trabalho em equipe. Estabelece-se uma visão de futuro atrativa, com a comunicação de metas claras que levam à superação de limites (BASS; RIGGIO, 2006).

Já a estimulação intelectual diz respeito à capacidade do líder de provocar a reflexão e fazer o liderado ir além de sua própria visão das coisas. Está ligada à inovação e à criatividade. Por último, a consideração individualizada se refere ao estímulo ao autodesenvolvimento dos liderados por meio de uma atenção individualizada. O líder investe tempo em atividades de mentoria e reconhece que os liderados têm desejos e necessidades diferentes. A comunicação de mão dupla é encorajada e o líder tenta interagir de maneira personalizada com cada liderado (BASS; RIGGIO, 2006; VIZEU, 2011).

Podsakoff *et al.* (1990) sugerem a existência de seis dimensões da liderança transformacional, que envolvem basicamente a adição de duas novas dimensões, promoção da cooperação entre os liderados e demonstração da expectativa de excelência e qualidade no desempenho dos trabalhos pelos

liderados, dimensões orientadas mais à busca por cooperação e resultados. Ou seja, esse líder misturaria uma orientação para pessoas com uma orientação para tarefas.

O outro estilo de liderança descrito pela teoria é o transacional, que tem como foco a negociação de trocas e o uso de recompensas e punições baseadas em resultado (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Esse estilo de liderança envolve os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo. A recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório.

Os outros dois fatores da liderança transacional são o gerenciamento por exceção ativo e o gerenciamento por exceção passivo. No primeiro, o líder monitora ativamente os desvios dos padrões e erros dos liderados para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho. Já no segundo, o líder aguarda passivamente e só toma providências quando o erro já ocorreu (BASS; RIGGIO, 2006).

Cabe salientar que essas formas de liderança não surgem naturalmente, mas são fruto de valores pessoais e atitudes, quando reconhecidas na relação líder-liderado. Assim, diferentes aspectos do líder, quando reconhecidos pelo liderado como próprios ou almejavéis podem influir em sua forma de atuação.

## 2.2 Redes Sociais

12

O conceito de redes foi desenvolvido pela antropologia britânica na Escola de Manchester, tendo sido John Barnes o primeiro a utilizar o termo redes (*network*). Nadel (1998) apresenta a ideia da relação institucionalizada entre atores se os mesmos se relacionam intencionalmente a partir de uma pauta. Nos anos de 1970, deu-se o início efetivo dos estudos de redes e relações sociais, transformando rapidamente essa área em uma especialidade interdisciplinar (INSNA, 2016).

Essas relações podem ser analisadas enquanto redes sociais, que são definidas como um conjunto de atores, que podem ser pessoas, instituições ou grupos, e suas conexões (WASSERMAN; FAUST, 1994). Emirbayer e Goodwin (1994) destacam que as redes sociais são conjuntos de contatos que ligam vários atores, que podem ser de diferentes tipos, apresentar conteúdos diferentes, bem como diferentes propriedades estruturais. Isso porque redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas, ou organizações, ou, ainda, outras entidades sociais conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, desenvolvem ações conjuntas.

A sociologia relacional redimensiona os conceitos de poder, igualdade, liberdade e agência, entre outros. O poder não é visto somente como atributo ou propriedade dos atores sociais, e sim como um recurso e um esquema que

opera dentro de matrizes de relações de força, interesses e posições. No caso da agência, não se associa simplesmente à capacidade intencional dos meios ou a uma orientação normativa, mas sim à capacidade agentiva incrustada temporal e historicamente (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998) que permite aos atores sociais apropriar-se, reproduzir e inovar certas categorias sociais e condições de ação de acordo com seus ideais coletivos e individuais, assim como aos seus interesses e compromissos (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

As pessoas não trocam entre si recursos práticos, mas também se transacionam recursos simbólicos, como ideias e narrativas, que emergem em processos de conversação dinâmica, fluida e interativa que permitem aos atores que se mobilizam construir alianças, coordenar atividades e construir visões e estratégias de ação (MISCHÉ, 2003). Essas dinâmicas de comunicação, por sua vez, ajudam a criar e transformar os vínculos existentes na rede, uma vez que favorecem a constituição de seu próprio estilo comunicativo, ou seja, símbolos, códigos, esquemas e narrativas que lhes dotam de esquemas de atuação no momento da cooperação ou da concorrência.

De Wever *et al.* (2010) propõe um modelo de análise da eficiência na aquisição de recursos em redes interorganizacionais baseado nas relações sociais. Essa eficiência é dependente das dimensões estruturais e relacionais das interações sociais, que são analisadas exclusivamente como confiança. Sua argumentação é que diferentes tipos de confiança e seus níveis têm diferentes impactos na eficiência organizacional, e que a interação entre a confiança e a dimensão estrutural é fundamental na análise da eficiência organizacional. A partir disso, seus pressupostos são de que as redes são variáveis causais, a configuração estrutural é variável mediadora, os tipos de confiança são ao mesmo tempo variáveis mediadoras e moderadoras para uma variável dependente, a eficiência interorganizational.

No modelo proposto, é a confiança o determinante da estrutura, de forma que é, ao mesmo tempo, responsável pelas dimensões estrutural e relacional das relações intrarrede. Como o conjunto de relações mantidas com o conjunto de empresas localizadas externamente às fronteiras da rede não pode ser estruturado, esse conjunto de relações apresenta apenas a dimensão relacional.

A teoria de redes sociais é uma aproximação intelectual ampla para identificar as estruturas sociais que emergem das diversas formas de relações, mas também um conjunto específico de métodos e técnicas. As tradições dominantes nas Ciências Sociais construíram modelos explicativos a partir de modelos causais, que geralmente foram aplicados a estruturas **macro**, sociais ou econômicas, a partir de modelos intencionais que foram utilizados para construir explicações de natureza **micro**, que se centravam na conduta individual (BORGATTI; EVERETT, 2000).

A consolidação da teoria de redes sociais veio precisamente evidenciar os efeitos que os diferentes padrões e estruturas de rede têm em relação

ao acesso dos membros a recursos (GRANOVETTER, 1985). Dessa maneira, o acesso a recursos de qualquer natureza parece estar fortemente associado à forma das redes sociais.

Para a compreensão das interações entre os níveis do indivíduo e da sociedade, Granovetter (1973) apresentou o conceito de ligações fortes e ligações fracas (*weak ties; strong ties*). Para ele, as pessoas que têm relacionamentos mais distantes, ligações fracas, estão envolvidas em menor grau; enquanto as mais próximas, com ligações fortes, têm um envolvimento maior.

Hoje há um consenso de que ambos os vínculos devem ser considerados, mas em relação a fenômenos distintos. Os laços fracos geralmente se fazem presentes na veiculação de informações e na construção de coordenação política. Os laços fortes, em contrapartida, são importantes quando se trata de fenômenos de coesão, comando e relações mais verticalizadas. Mas ambos não são excludentes, podendo ser considerados inclusive na análise de uma mesma situação (CARROLL; FENNEMAN, 2002).

As redes costumam, como qualquer estrutura, ser duradouras. Isso porque, embora elas estejam em contínua transformação, pela construção ou o rompimento de vínculos, a parcela em transformação tende a ser relativamente pequena comparada ao conjunto dos vínculos. A combinação desses elementos faz com que as redes apresentem, a um só tempo, dependência de sua evolução histórica, sobretudo em relação à estrutura, e tendências constantes de mudança, principalmente em termos localizados em determinados pontos da rede (WATTS, 1999).

As redes podem incluir vínculos formais e informais. Na verdade, uma das potencialidades trazidas pela análise de redes diz respeito exatamente à possibilidade de considerarmos esses dois tipos de vínculos de forma conjunta e sistemática. Embora nem toda a literatura trabalhe dessa forma, a incorporação de vínculos informais e não intencionais vem enriquecendo estudos econômicos (KADUSHIN, 1995) e sobre atores estatais e não estatais na produção de políticas públicas.

Especificamente a esse respeito, a incorporação de vínculos informais e não intencionais construídos ao longo da formação das comunidades é salientada por Marques (2006). Segundo o autor, os estudos relacionais também não têm pressupostos fortes com relação à racionalidade dos atores, de forma que as relações que se estabelecem podem ser formadas a partir de aspectos afetivos não racionalizados.

As próprias redes, entretanto, parecem ser o produto de uma conjugação entre ação orientada a fins, acaso, e herança dos padrões de vínculo anteriores. Como os atores individualmente não têm controle sobre a estrutura das redes e sobre as posições dos demais atores, mesmo que ajam racionalmente para construir e desmontar vínculos, conseguirão influenciar apenas uma parte muito pequena do tecido relacional em que se inserem (HEDSTROM *et al.*, 2000). Nos estudos organizacionais, essas características são apropriadas

no desenvolvimento de diversos *frameworks* para análise e compreensão dos mais variados fenômenos, que, todavia, não foram utilizados na administração pública.

No âmbito da administração pública, as abordagens sociorrelacionais apenas recentemente começaram a entrar na discussão, e mesmo tendo havido em 2009 uma edição da Revista de Administração Pública sobre essa temática, nenhum dos trabalhos apresentados considera as interações sociais em rede como possível ferramenta na gestão pública.

### 2.2.1 A interação social em rede

Uma rede consiste de um conjunto de laços diádicos fracos com pessoas que não estão ligadas umas às outras. Se o ator quer consolidar sua posição na rede, ele não deveria envidar esforços em transformar laços fracos em fortes, ou impedir que laços fracos se tornem fortes, mas otimizar a rede, estabelecendo novas relações com os atores de acesso a novos subconjuntos da rede que ele não podia chegar anteriormente por meio da rede existente.

Burt (1992) formalizou sua argumentação em diversas dimensões, tanto em nível individual quanto em nível diádico, embora ainda na perspectiva do indivíduo; Partiu do princípio de que pessoas com muitos buracos estruturais, isto é, que tenham uma rede eficiente e enfrentam um baixo grau de restrição diádica, são conscientes de sua posição vantajosa. Essas relações geram níveis assimétricos de confiança entre os atores de uma determinada rede social, que por sua vez resultam na diferenciação da posição dos atores na rede.

A abordagem relacional foca as conexões diretas e indiretas entre os atores (EMIRBAYER; JOHNSON, 2008), para entender comportamentos e processos por meio da conectividade entre os atores. Britto (2002) relaciona as características estruturais das redes de empresas com sua capacidade para a divisão do trabalho e com o grau de saturação da estrutura da rede.

O autor destaca um conjunto de medidas como significativas para a compreensão da estrutura de uma rede. Entre elas estão a densidade dos contatos estabelecidos; o grau de centralidade, que se refere ao número de contatos de cada ator, e os pontos de passagem, por onde fluem recursos e informações.

Na centralidade, as redes sociais enfatizam que o poder é baseado em relações. Um indivíduo não tem poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais. Devido ao fato de o poder ser, assim, uma consequência dos padrões relacionais, a quantidade de poder nas diferentes estruturas sociais pode variar, de forma que é uma propriedade sistêmica (macro) e relacional (micro) (HANNEMAN, 2016).

A maneira como um ator encontra-se inserido em uma rede relacional determina, assim, a medida das restrições e oportunidades que lhe é apresentada. Os atores que enfrentam menos restrições e têm mais

oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis. Uma posição mais favorável significa ter melhores ofertas, além de ser um foco da deferência e atenção daqueles em posição menos favorável (EMIRBAYER; JOHNSON, 2008).

Para Hanneman (2016), os subgrupos existentes em uma rede têm suas próprias normas, valores, orientações, sendo base para a solidariedade e o comportamento coletivo dentro do grupo. Wasserman e Faust (1994) afirmam que os subgrupos apresentam, como propriedades gerais, a mutualidade e a frequência dos laços, a proximidade e o alcance entre membros dos subgrupos, e a frequência relativa de laços entre membros fora e dentro dos subgrupos.

Ford e Staples (2006) notam que as pessoas estão mais dispostas a compartilhar recursos altamente valorizados com atores mais próximos que com distantes. A frequência na disponibilidade em compartilhar aumenta rapidamente para com colegas mais próximos. Os relacionamentos interpessoais explicam a razão por trás da disposição emocional em compartilhar com os colegas mais próximos. Essa proximidade pode se originar na reputação e evoluir para relações de coleguismo até seu ápice nas amizades, sempre baseadas nas relações de confiança estabelecidas entre os atores.

### **2.3 Redes sociais e liderança**

Líderes não operam em vácuos sociais, mas são encaixados em uma teia de relações interpessoais com seus colegas, observam Franzen *et al.* (2015), ao usar a análise de rede social para fornecer mais detalhes na estrutura de liderança em equipes esportivas. A confiabilidade de uma liderança foi categorizada em tarefa, motivacional, social e externa. Os achados do estudo apontam a existência de liderança compartilhada em equipes. Os líderes reconhecidos como mais competentes exerciam as formas de liderança motivacionais e sociais.

Currie, Grubnic e Hodges (2011) caracterizam a interação de redes e liderança como tendo uma dimensão temporal, que abrange antecedentes (uma fase de pré-rede), processo (delineado em fases precoce e média da rede) e um resultado (rede). Os autores identificaram três aspectos da dinâmica da interação em rede e padrões de liderança. O primeiro é que a responsabilidade pelo desempenho da rede está relacionada a um número limitado de atores. O efeito global disso sobre a liderança é que ela está concentrada em poucos, ou fragmentada em toda a rede, em vez de ser distribuída entre muitos de forma conjunta e coordenada.

O segundo é que as organizações públicas, sendo burocráticas, afetam a liderança. A tendência para os profissionais e gestores de serviços públicos é formalizar estruturas e processos. Por um lado, isso pode agir contra a distribuição de liderança, em que a responsabilidade da liderança formal está alinhada com padrões tradicionais de poder. Por outro lado, pode ser que a liderança possa ser alocada de forma a apoiar a liderança distribuída.



O terceiro aspecto abordado pelos autores é que distribuir a liderança é particularmente desafiador quando a intenção é envolver a coletividade. A distribuição de liderança para além das elites profissionais e gerenciais nas organizações de serviços públicos pode revelar-se particularmente desafiadora, uma vez que a sociedade pode exigir cada vez mais parcelas de poder.

Cho, Hang e Lee (2012), ao analisar líderes de opinião, enquanto pessoas em uma rede que têm a maior influência sobre o reconhecimento ou adoção de determinada posição pelas demais pessoas no processo de difusão da inovação tecnológica, identificaram que os líderes de opinião com alta sociabilidade são os melhores para uma difusão rápida, enquanto que aqueles com alta centralidade de autovetor são os melhores para um número máximo acumulado de adotantes.

Ao propor a análise da integração entre personalidade e redes sociais, Fang *et al.* (2015) identificaram que o autocontrole é especialmente relevante para a compreensão de por que as pessoas diferem na sua aquisição de posições vantajosas em redes sociais. Mas a variação total explicada pela personalidade varia entre 3% e 5%. Os autores identificam que uma maior centralidade de grau está fortemente relacionada ao desempenho no trabalho e sucesso na carreira. Encontraram também que a personalidade tem maior poder preditivo no desempenho no trabalho e carreira que a posição de rede, e que essa posição da rede é parcialmente mediadora dos efeitos de determinadas variáveis de personalidade sobre os resultados do trabalho.

Na saúde pública, Harris *et al.* (2012) observaram que a influência interpessoal tem sido identificada como um fator importante na disseminação da informação em saúde e na compreensão e mudança de comportamentos. No entanto, pouco se sabe sobre a influência na liderança.

Os autores identificaram que posições mais elevadas e maior experiência e envolvimento com o tema aumentam a probabilidade de influência em nomeações, assim como tornam mais frequente a comunicação entre os membros da rede. Essas características de controle da rede também estão associadas a padrões de atores influentes sobre grupos de membros expostos a essa influência da rede.

No Brasil, os estudos de redes sociais (MARQUES; BICHIR; MOYA, 2014) identificam as maneiras como redes sociais são utilizadas para a compreensão de temáticas como governo, Estado e políticas públicas, sociedade civil e participação, sociologia econômica, entre outros. Os autores, porém, apresentam estudos que demonstram muito mais a influência das redes sobre os atores, e não a forma como os atores influenciam a rede, como pela liderança que eles possam exercer na rede.

### 3. Aspectos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A parte exploratória está relacionada à determinação dos atores sociais a serem analisados, pois não se conhece *a priori* os atores da pesquisa. O caráter descritivo é verificado pelos resultados relacionados às características das relações sociais estabelecidas, ao processo de estabelecimento e evolução dessas relações e às características individuais dos líderes e liderados em conselhos de participação.

#### 3.1 O CNTur

Serão pesquisadas as relações estabelecidas entre os membros do Conselho Nacional de Turismo (CNTur). Originalmente criado pelo Decreto-Lei nº 55, de 18 de novembro de 1966, o CNTur era presidido pelo Ministro da Indústria e do Comércio e formado ainda por oito membros, sendo cinco delegados de órgãos federais e três representantes da iniciativa privada. Tinha como atribuições a formulação, coordenação e direção da política nacional de turismo, portanto caráter deliberativo, atuando assim até sua revogação pela Lei nº 8.181, de 1991.

Recriado pela Medida Provisória nº 2216-37, de 31 de agosto de 2001, e pelo Decreto nº 4.686, de 29 de abril de 2003, foi alterado pelo Decreto nº 4.804, de 11 de agosto de 2003. Esse conselho agora é órgão colegiado de assessoramento superior, integrante da estrutura básica do Ministério do Turismo, formado por representantes do Governo Federal e de instituições representativas de diferentes setores do segmento de turismo. Desde sua recriação, o CNTur reuniu-se 45 vezes, e as atas desses encontros foram objeto deste estudo.

De acordo com o Regimento Interno, o Conselho Nacional do Turismo tem a finalidade de assessorar o Ministro do Turismo na formulação e aplicação da Política Nacional de Turismo e dos planos, programas, projetos e atividades derivados da mesma.

Seus principais objetivos são: sugerir, discutir e formular propostas para o planejamento e execução da Política Nacional de Turismo; acompanhar as ações e fornecer subsídios para eventuais ajustes assegurando a transparência do processo de execução da Política Nacional de Turismo; apoiar o Ministério do Turismo (MTur) na consolidação e continuidade da Política Nacional

de Turismo; analisar e propor soluções para assuntos de interesse do turismo brasileiro; e sugerir o aprimoramento de procedimentos relativos à execução da Política Nacional de Turismo, visando à ética e à sustentabilidade da atividade turística.

### **3.2 Os membros do CNTur**

O CNTur possui 91 membros, que representam 75 instituições públicas e privadas do setor em âmbito nacional, relacionadas no anexo I. Não existem procedimentos formais de admissão ou destituição dos membros do conselho, ficando a cargo do Ministro do Turismo, que exerce a presidência do CNTur, a indicação de novos membros ao conselho, por meio de convite. A diferença entre o número de membros e o de instituições representadas se deve ao fato de algumas instituições serem representadas alternadamente por seus representantes titulares e suplentes, além de alguns terem sido substituídos ao longo do tempo.

Inicialmente cada membro do CNTur foi avaliado quanto à sua relevância para o setor turístico. Tal avaliação foi realizada por meio de três juízes, um pertencente a uma instituição de pesquisa, um funcionário de carreira do MTur e um especialista de mercado do setor turístico. Cada um deles ranqueou em uma escala de 1 a 5 as instituições pertencentes ao conselho. Foi aceita uma variância máxima de um ponto. Ocorreram três casos em que a variância dos três respondentes foi superior à máxima estabelecida. Nesses casos houve a exclusão da resposta. Posteriormente fez-se a média das respostas obtidas.

19

### **3.3 As atas**

Foram analisadas as atas das 45 reuniões ocorridas no CNTur de 2003 a 2015, portanto desde o ano em que o CNTur foi refundado com o atual modelo. Essas atas foram escolhidas por registrarem meticulosamente cada uma das intervenções dos membros do conselho, de forma que cada uma dessas atas tem de 10 a 20 páginas. Também estão disponíveis, em caso de dúvidas eventuais, as degravações completas das sessões.

Dessas atas verificaram-se as pautas propostas pelos diferentes membros do CNTur, considerando como pauta qualquer solicitação, pedido ou necessidade da entidade representada pelo membro do conselho. Em cada uma dessas pautas foram analisados e identificados os eventuais apoios explicitados pelos demais membros do conselho. Essa pauta com apoio foi considerada como laço diádico a ser analisado no estudo.

Nos casos em que houve manifestação em contrário à pauta apresentada, essa foi considerada como outra pauta proposta e eventuais apoios à mesma foram, da mesma forma, considerados laços diádicos. Caso uma mesma pauta tenha sido retomada em outra reunião, a combinação de laços diádicos se

mantve inalterada, quando os apoios recebidos foram os mesmos; ou se ampliou, quando novos apoios foram recebidos.

Cada pauta foi ainda avaliada quanto ao seu conteúdo no intuito de se identificarem as principais discussões presentes no CNTur, de forma a identificar se o mesmo está orientado ao atendimento de seus objetivos institucionais.

### 3.4 Tabulação e análise dos dados

Uma vez identificadas essas relações de apoio às pautas, os dados foram tabulados em matrizes dicotômicas de 0 e 1, considerando “1” para o caso de estabelecimento do laço relacional e “0” para ausência do mesmo, entre as instituições apoiadoras da pauta. Assim, formaram-se matrizes de até 218 pautas por 75 instituições participantes do conselho. Essas matrizes dicotômicas foram analisadas com o *software* UCINET 6.340.

Inicialmente, multiplicou-se cada uma das matrizes originais retangulares (pautas por instituições) por sua transposição (instituições por pautas), de forma a se obterem matrizes simétricas de instituições por instituições, denominadas matrizes de afiliação. De posse dessas matrizes quadráticas simétricas, foi possível identificarem-se diferentes medidas de poder relacional, cada uma baseada em um diferente algoritmo desenvolvido a partir de diferentes modelagens em álgebra matricial.

As formas de poder analisadas foram as centralidades de grau, poder de Bonacich, intermediação e autovetor. A centralidade de grau (*degree*) aponta o número de laços diretos que cada ator possui com os demais da rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Essa medida permite identificar a capacidade de cada ator da rede em influenciar os demais, diretamente ligados a ele.

O poder de Bonacich (*Bonacich Power*) considera o poder do ator analisando a fraqueza relacional dos atores a ele relacionados (BONACICH, 1999). Nessa medida, o empoeiramento do ator se deve à capacidade de representação do ator a partir da incapacidade de conexão dos seus contatos diretos.

Na centralidade de intermediação (*Betweenness*), se mede o grau em que a variável focada se situa como elo entre outras variáveis que não estão diretamente conectadas (FREEMAN, 1979). Tal medida indica que a interação dos atores não adjacentes pode depender de outros, potencialmente suscetíveis de ter algum controle sobre essas interações.

A centralidade de autovetor (*Eigenvector ou Bonacich Centrality*) permite identificar os atores mais centrais, em termos de estrutura geral da rede, na qual a centralidade de um ator é igual à soma das suas conexões com outros atores, ponderada pelo grau de centralidade desses outros atores (BONACICH, 1987). Quanto maior a centralidade de autovetor de um ator, maior poder ele deterá, porque terá contato com atores distribuídos por toda a rede (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Também foram analisados os subgrupos da rede. Os subgrupos são formados por atores com características relacionais com maior grau de similaridade. São, assim, grupos que tendem a um comportamento mais homogêneo ao longo do tempo, assim como suas respectivas lideranças. Dessa forma, obteve-se tanto as relações diádicas estabelecidas como as lideranças do conselho e as lideranças dos diferentes subgrupos da rede.

A seguir analisou-se em particular a atuação do Ministério do Turismo, enquanto instituição membro do CNTur, por essa exercer a liderança formal por meio da presidência do CNTur. Para tal, foram separados os períodos de atuação de cada ministro e analisadas em separado tanto sua posição, em termos de centralidade na rede, como a proporção de pautas propostas por cada um individualmente.

A centralidade foi utilizada como proxy do reconhecimento do Conselho na liderança efetiva do Ministério, enquanto a proporção de pautas propostas foi considerada como nível de pró-atividade e utilizada como proxy do reconhecimento da importância no conselho por parte do Ministério. Também foram analisados os subgrupos formados pelos diferentes apoios obtidos em cada período, visando-se identificar eventuais padrões ou mudanças de padrões comportamentais em função da atuação em cada período.

Finalmente, foram realizadas entrevistas com três funcionários do MTur que acompanharam as reuniões do CNTur desde sua refundação. Essa etapa tem por finalidade a apresentação e discussão dos resultados visando ao aumento da robustez da pesquisa por meio dessa técnica de validação interna e externa, via triangulação dos dados.

## 4. Análise dos dados

### 4.1. Atores e pautas do CNTur

O Conselho Nacional do Turismo, em suas 45 reuniões, discutiu 201 pautas, e da discussão dessas pautas, 17 contrapautas foram geradas, totalizando 218 pautas analisadas no período. Em média, o CNTur se reuniu 3,66 vezes ao ano, e foram discutidas 4,47 pautas por reunião, como pode ser observado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Distribuição das reuniões por mandato do presidente do CNTur**

	Anos de mandato	Reuniões	Pautas	Contra-pautas	Reuniões /Ano	Pautas /Reunião
Walfrido dos Mares Guia	4,22	15	81	14	3,55	5,40
Marta Suplicy	1,20	5	8	1	4,17	1,60
Luiz Barretto Filho	2,58	11	41	2	4,27	3,73
Pedro Novais	0,70	2	14	0	2,85	7,00
Gastão Vieira	2,51	9	34	0	3,59	3,78
Vinicius Lages	1,08	3	23	0	2,77	7,67
<b>Total</b>		45	201	17	3,66	4,47

Fonte: Elaboração própria.

Ao se distribuírem as reuniões do CNTur pelos mandatos de seus presidentes, como representado na Tabela 1, observa-se que o primeiro presidente foi Walfrido dos Mares Guia, que ocupou a presidência, desde sua refundação, por um período de 4,22 anos. Nesse período, o mesmo presidiu 15 reuniões do CNTur, em que foram discutidas 81 diferentes pautas, com a geração de 14 contrapautas, totalizando 95 pautas. Na média, nesse período ocorreram 3,55 reuniões por ano e foram discutidas 5,40 pautas por reunião.

A sucessora foi a Ministra Marta Suplicy, cujo mandato foi de 1,2 anos. Nesse período ocorreram 5 reuniões com 8 pautas apresentadas e 1 contrapauta. Na média ocorreram 4,17 reuniões ano, com a discussão de 1,6 pautas por reunião. O presidente seguinte foi Luís Barretto Filho, que ocupou o cargo por um período de 2,58 anos, quando ocorreram 11 reuniões, em que foram discutidas 41 pautas e 2 contrapautas foram geradas. Na média, ocorreram 4,27 reuniões por ano e discutidas 3,73 pautas por reunião.

Pedro Novaes presidiu o CNTur por 0,7 anos, período no qual presidiu 2 reuniões em que foram discutidas 14 pautas. A média foi de 2,85 reuniões por ano e 7,0 pautas por reunião. Gastão Vieira foi presidente do conselho por 2,51 anos e o convocou 9 vezes. Nelas foram apresentadas 34 pautas, o que perfaz uma média de 3,59 reuniões por ano e 3,78 pautas por reunião. Vinicius Lage presidiu o conselho 3 vezes em 1,08 anos, quando foram discutidas 23 pautas. Assim, em seu período ocorreram 2,77 reuniões por ano, com uma média de 7,67 pautas por reunião.

Ao se analisar o conteúdo das pautas propostas e que receberam apoio de pelo menos um outro conselheiro, observa-se, conforme a Tabela 2, que aspectos legais, como proposições de alteração de leis, envolveram 27,84% da discussão. Aspectos ligados à gestão do MTur, como a atuação junto a outros órgãos públicos ou a sistematização de informações, envolveram 15,98% da pauta. Aspectos ligados a atividades técnicas, como a solicitação de estudos específicos, entre outros, envolveram 13,40%, enquanto solicitações de melhoria da infraestrutura turística e transportes, 12,89%.

**Tabela 2 – Conteúdo das pautas do CNTur**

Tema da pauta	Nº de pautas	%
Legal	54	27,84%
Gestão	31	15,98%
Técnico	26	13,40%
Infraestrutura	25	12,89%
Financiamento	16	8,25%
Questões internas	15	7,73%
Políticas públicas	15	7,73%
<i>Marketing</i>	8	4,12%
Aspectos fiscais	4	2,06%

Fonte: Elaboração própria.

Da mesma forma, questões ligadas a aspectos relativos ao financiamento das diferentes atividades do setor turístico envolveram 8,25% das pautas. Além disso, questões referentes ao próprio funcionamento interno do CNTur e aspectos relativos à definição de políticas públicas específicas do setor turismo responderam por 7,73% da pauta cada. Por fim, solicitações de ações de *marketing* envolveram 4,12% da pauta, e questões fiscais, 2,06%.

No que tange ao proponente, conforme representado na Tabela 3, observa-se que o próprio MTur é o responsável por 19,07% da pauta; o indicado da

Presidência da República (Indicado PR), por 9,28%; a ABBTUR e a FORNATUR, 5,15% cada; FENAGTUR, por 4,64%; e CONTRATUH, por 4,12% da pauta. Além disso, outras 12 instituições apresentaram 31,96% da pauta, e outras 21 instituições apresentaram 20,65% da pauta.

**Tabela 3 – Percentual de pautas apresentadas por instituição (2003 – 2015)<sup>1</sup>**

Instituição	%	Instituição	%	Instituição	%
MTUR	19,07%	UBRAFE	2,58%	ANSEDTUR	1,03%
INDICADO PR	9,28%	ABIH	2,06%	ANTTUR	1,03%
ABBTUR	5,15%	ABRACAMPING	2,06%	BNDES	1,03%
FORNATUR	5,15%	ABREMAR	2,06%	CNM	1,03%
FENAGTUR	4,64%	SINDEPAT	2,06%	EMBRATUR	1,03%
CONTRATUH	4,12%	ABCMI	1,55%	FOHB	1,03%
ABAV	3,61%	FBC&VB	1,55%	ABEOC	1,03%
ABRARJ	3,61%	FBHA	1,55%	ABLA	0,52%
ABRAJET	3,09%	SNEA	1,55%	ABRASTUR	0,52%
BRAZTOA	3,09%	ABETA	1,03%	ABRATURR	0,52%
ABRASEL	2,58%	ABR	1,03%	ANAC	0,52%
ADIBRA	2,58%	AMPRO	1,03%	BITO	0,52%
FNHRBS	2,58%	ANNTTUR	1,03%	FBAJ	0,52%

Fonte: Elaboração própria.

Importante salientar que somente 39 instituições, ou seja, 52% dos membros do conselho propuseram alguma pauta ao longo do período em análise, portanto, nas 45 reuniões do conselho no período de 2003 a 2015. As demais se abstiveram de qualquer proposta de pauta.

Cabe observar ainda que, das 23 instituições públicas componentes do CNTur, além do próprio MTur e do Indicado PR, somente o FORNATUR, com 10 pautas; o BNDES, com 2 pautas; e a ANAC, com uma pauta, fizeram alguma apresentação de pauta que veio a ser debatida em reunião. Essas cinco instituições, que perfazem 6,67% dos membros do conselho e 20% das organizações públicas do conselho, foram responsáveis por quase 35% das pautas do mesmo.

Também observa-se que aproximadamente 50% da pauta são propostas por somente seis instituições, três públicas (o próprio MTur, o INDICADO PR e FORNATUR) e três instituições privadas (ABBTUR, FENAGTUR e CONTRATUH), organizações que representam os trabalhadores da indústria do turismo, respectivamente turismólogos, guias de turismo e trabalhadores de turismo e hospitalidade. As instituições patronais acabam por assumir um papel menor no CNTur, mesmo possuindo um considerável poder de influência.

Ao se analisar a relevância e importância para o setor das instituições representadas no CNTur, as mesmas foram avaliados de forma independente

<sup>1</sup> As instituições representadas por suas siglas estão relacionadas no anexo 1



por três diferentes juízes, em uma escala de 1 a 5, sendo 1, menos relevante, e 5, mais relevante. Foram aceitas variâncias de até 1,0 ponto. As 75 instituições componentes do CNTur foram avaliadas conforme a Tabela 4.

**Tabela 4 – Relevância dos membros do CNTur para o setor**

Relevância	Nº de entidades
1,00	7
1,33	10
1,67	4
2,00	8
2,33	7
2,67	6
3,00	10
3,33	4
3,67	4
4,00	5
4,33	3
4,67	5
5,00	2

Fonte: Elaboração própria.

A observação feita pelos especialistas permite identificar que 21 instituições apresentaram valores inferiores a 2,0, ou seja, com baixa representatividade no setor. Da mesma forma, 23 instituições foram vistas como altamente relevantes para o setor (com valores superiores a 4,0).

Quando questionados, membros do Ministério do Turismo que acompanharam o CNTur informaram, referente aos representantes de órgãos públicos, que muitos deles ou trocavam com muita frequência de representantes, ou sequer faziam a indicação de um nome, dado não ser eventualmente uma prioridade. Quanto às instituições privadas, muitas lá se encontram por motivos vinculados a questões de cunho pessoal ou político.

Para melhor compreender esses fenômenos, a seguir serão analisadas as lideranças estabelecidas no conjunto das 45 reuniões do Conselho Nacional do Turismo com base no apoio às demandas anteriormente analisadas.

### **4.3 Análise relacional**

#### *4.3.1 Análise das lideranças estabelecidas de 2003 a 2015*

Ao se analisar o poder de cada ator institucional do Conselho Nacional de Turismo, ao longo do período de 2003 a 2015, conforme representado na Tabela 5, observa-se que o MTur é o membro do conselho com maior poder relacional, uma vez que detém a maior medida em cada um dos indicadores relacionais utilizados. O grau de centralidade é 0,743, o poder de Bonacich é 24,392, a

centralidade de autovetor apresenta um valor de 0,459, e a centralidade de intermediação, 0,245.

**Tabela 5 – Poder relacional das principais instituições no período de 2003 a 2015**

	Grau	Poder de Bonacich	Autovetor	Intermediação
MTUR	0,743	24,392	0,459	0,245
INDICADO-PR	0,514	21,619	0,408	0,040
CONTRATUH	0,378	18,061	0,341	0,013
SINDEPAT	0,378	16,425	0,310	0,020
FOHB	0,351	16,622	0,314	0,011
ABR	0,324	14,091	0,266	0,016
ABRARJ	0,324	14,853	0,280	0,010
FORNATUR	0,311	14,127	0,266	0,021
ABAV	0,297	14,006	0,264	0,007
ABRASEL	0,297	13,992	0,264	0,007
FBHA	0,297	13,900	0,262	0,008
FNHRBS/CNC	0,297	13,010	0,245	0,012

Fonte: Elaboração própria.

A segunda instituição com maiores métricas relacionais é a Indicação PR, com valores bastante próximos da MTur em grau (0,514), poder de Bonacich (21,619) e autovetor (0,408), enquanto o grau de intermediação é significativamente mais reduzido. Esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de as organizações apoiadas ou apoiadoras da INDICADO PR, em sua maioria, também manterem o mesmo tipo de relacionamento com outras organizações, em especial com o MTur.

Ao se comparar a CONTRATUH e o SINDEPAT, que alcançaram o mesmo nível de grau de centralidade, observa-se que a primeira tem maior poder de Bonacich (18,061 e 16,425) que a segunda. Significa dizer que a CONTRATUH é apoiada e apoia instituições mais periféricas. A centralidade de autovetor, da mesma forma, é maior na CONTRATUH (0,341 para 0,310). Significa dizer que as relações dessa são mais variadas do que as do SINDEPAT. Porém é o SINDEPAT a instituição entre as duas que manteve um maior conjunto de relações com um maior número de atores que não se relacionam entre si, com valores de 0,020 para 0,013.

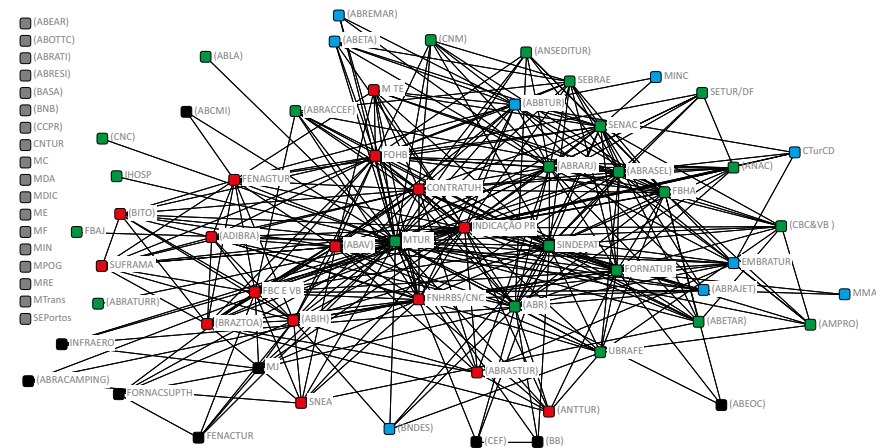
Importante, também, é salientar que cinco membros da sociedade civil não apoiaram uma única pauta, mantendo-se afastados do debate do conselho, nomeadamente ABEAR, CNTUR, ABOTTC, ABRATI E ABRESI. Além disso, das 25 instituições e órgãos públicos representados no conselho, 13 mantiveram-se alheios às pautas discutidas no conselho, nomeadamente CCPR, MTRANS, MRE, MPOG, MIN, SEPORTOS, MF, ME, MDIC, MDA, MC, BASA E BNB.

Ao se comparar os atores mais centrais da rede com os principais proponentes de pautas, observa-se a ausência da ABBTUR e da FENAGTUR,



inicialmente a formação de quatro perfis de comportamento social nas reuniões do CNTur. Percebem-se dois blocos centrais, um ligado ao MTur, representado em verde, e outro à INDICADO PR, representado em vermelho.

**Figura 2 – Facções da rede de apoios nas reuniões do CNTUR (2003-2015)**



Fonte: Elaboração própria.

Essa formação de dois blocos centrais poderia fazer supor posições antagônicas, porém ambos representam órgãos públicos e têm um elevado nível de interação entre si, o que permite inferir uma maior ascendência de cada uma dessas organizações centrais sobre um conjunto específico de instituições.

Além desses blocos, observa-se o surgimento de outros dois perfis, um representado em azul, dos que mantêm relações de apoio a ambos os blocos centrais, tanto aqueles apoiados pelo MTur, quanto do INDICADO PR, e um outro perfil, representado em preto, de instituições que se relacionam com apenas um dos grupos centrais.

Para aprofundar a análise, serão separados os períodos de atuação de cada um dos presidentes do conselho, que coincidem com os períodos dos diferentes Ministros do Turismo, uma vez que esses ocupam o cargo.

#### 4.3.2 Período de Walfrido dos Mares Guia

Sob a presidência de Walfrido dos Mares Guia, foram apresentadas 95 pautas propostas por 26 diferentes instituições, conforme a Tabela 6. Nele observa-se que o MTur é o maior proponente de pautas (19,51%), seguido do INDICADO PR (10,98%). Seguem ABAV, ADIBRA, CONTRATUH E FORNATUR, cada uma com 6,1% das pautas propostas.

**Tabela 6 – % de pautas propostas no período Walfrido dos Mares Guia**

Instituição	% de Pautas propostas	Instituição	% de Pautas propostas	Instituição	% de Pautas propostas
MTUR	19,51%	FBC&VB	3,66%	ABLA	1,22%
INDICADO PR	10,98%	SNEA	3,66%	ABRAJET	1,22%
ABAV	6,10%	UBRAFE	3,66%	ABRASTUR	1,22%
ADIBRA	6,10%	ABBTUR	2,44%	ANAC	1,22%
CONTRATUH	6,10%	ABR	2,44%	BITO	1,22%
FORNATUR	6,10%	BNDES	2,44%	CNC	1,22%
BRAZTOA	4,88%	FENAGTUR	2,44%	FNHRBS	1,22%
ABRASEL	3,66%	ABCFMI	1,22%	FOHB	1,22%
ANNTTUR	3,66%	ABIH	1,22%		

Fonte: Elaboração própria.

Esses seis membros são compostos por três representantes de órgãos públicos (MTur, INDICADO PR E FORNATUR), que, em conjunto, propuseram 36,59% da pauta; e três associações privadas (ABAV, ADIBRA E CONTRATUH), que propuseram 18,3% da pauta. Essas seis organizações propuseram, em conjunto, 54,88% de toda pauta do período. Dado que as organizações civis representam duas entidades patronais e uma dos trabalhadores, aparentemente no início do conselho havia uma maior participação patronal que na média de todo o período. Importante salientar que 49 membros não fizeram propostas no período.

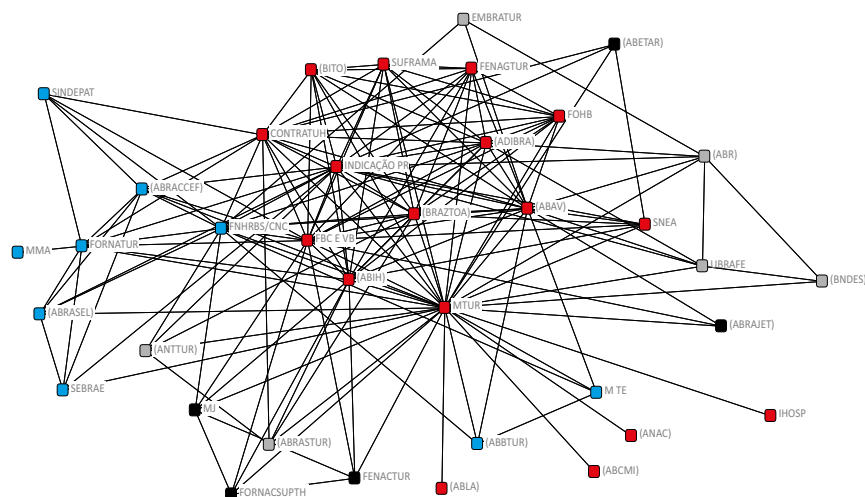
Ao se analisar a rede formada pelo apoio às diferentes pautas sob essa presidência, observa-se, conforme representado na Tabela 7, que a centralidade do MTur se mantém a maior de todas, com centralidade de grau de 0,459, poder de Bonacich 25,70, centralidade de autovetor 0,484 e centralidade geodésica 0,105. O MTur é seguido de perto por três instituições com poderes relacionais muito próximos, nomeadamente o INDICADO PR, o FBC&VB e a ABAV, com valores muito próximos nas diferentes medidas de centralidade.

Essa diferença de escores bem menor que no geral do período pode ser explicada por um período de maior incentivo à participação dos membros por meio de um modelo mais democrático de gestão do conselho. Porém, o fato de que 38 membros do conselho se abstiveram de qualquer participação no período (20 representantes da sociedade civil e 18 representantes de órgãos e empresas públicas) pode levar a crer justamente em outra direção.



Ao se analisar a formação de facções nesse período, se verifica inicialmente a formação de quatro grupos com perfis relacionais diferentes, representados na Figura 4. Um grupo mais numeroso representado em vermelho, com forte liderança do MTur, ABIH, BRAZTOA e ABAV; um segundo grupo representado em azul orbitando em torno da FNHRBS/CNC.

**Figura 4 – Facções do CNTur no período Walfrido**



Fonte: Elaboração própria.

Outros dois grupos se formam, ambos periféricos e concentrados em pautas de interesse próprio: o grupo representado em cinza apoiando a ABAV e a BRAZTOA em suas pautas; e o grupo em preto, que se comporta em apoio a outras pautas, mas sempre apoiando ao MTur.

#### 4.3.3 Período Marta Suplicy

Nesse período o comportamento do CNTur muda radicalmente. Nas cinco reuniões presididas por Marta Suplicy, somente oito pautas foram propostas, conforme a Tabela 8. Observa-se que o INDICADO PR apresentou 25% da pauta, e cada uma das outras instituições apresentou 12,5% da mesma.

**Tabela 8 – % de pautas propostas no período Marta Suplicy**

Instituição	% de Pautas
INDICADO PR	25,00%
ANTTUR	12,50%
ABCM	12,50%
ABRAJET	12,50%
BRAZTOA	12,50%
FNHRBS	12,50%
UBRAFE	12,50%

Fonte: Elaboração própria.

Essa drástica redução da pauta pode indicar que o período Walfrido, por ser o início do CNTur, tenha havido a necessidade de um volume maior de discussões, inclusive relacionadas ao próprio andamento do Conselho. Com o decorrer do tempo, a estabilização do setor e a compreensão do próprio sistema de operação do Conselho pode justificar a redução de debates nesse espaço.

A análise do poder relacional dos atores no período permite identificar que apenas 12 atores expressaram alguma forma de apoio a quaisquer das propostas apresentadas. O MTur, mesmo não tendo apresentado nenhuma pauta, controla de forma bastante clara todo o debate, com grau de centralidade de 0,818 e grau de intermediação 0,418 indicando com isso um completo domínio do debate no Conselho. Importante também salientar que, mesmo tendo sido nesse período a divulgação de que o Brasil seria sede da Copa do Mundo 2014, os demais 63 membros do conselho se abstiveram de expressar quaisquer opiniões sobre os temas discutidos no mesmo.

**Tabela 9 – Poder relacional das principais instituições no período Suplicy**

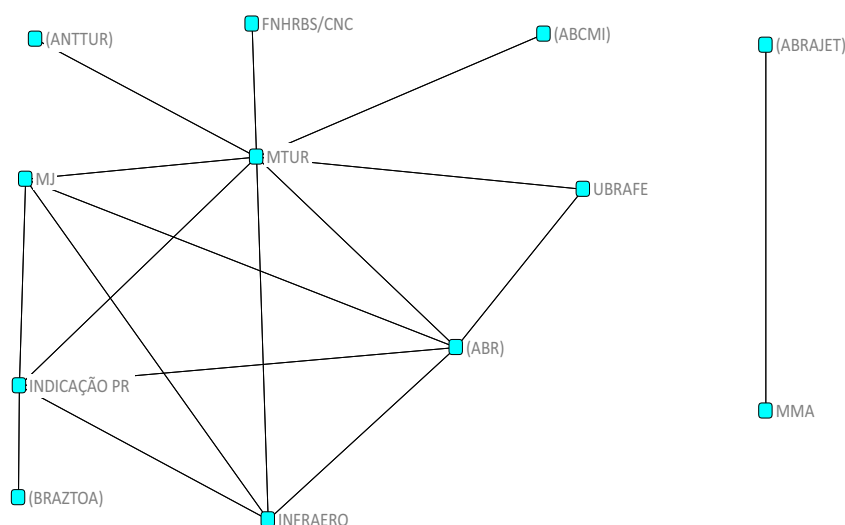
	<b>Grau</b>	<b>Poder de Bonacich</b>	<b>Autovetor</b>	<b>Intermediação</b>
MTUR	0,8180	5,9430	0,7000	0,4180
ABR	0,5450	5,1830	0,6110	0,0360
INDICADO PR	0,5450	4,9240	0,5810	0,1450
INFRAERO	0,4550	4,7140	0,5560	0,0000
MJ	0,4550	4,7140	0,5560	0,0000
UBRAFE	0,2730	2,5270	0,2980	0,0000
ABCFMI	0,1820	1,3520	0,1590	0,0000
ABRAJET	0,1820	0,0130	0,0000	0,0000
ANTTUR	0,1820	1,3520	0,1590	0,0000
BRAZTOA	0,1820	1,1220	0,1320	0,0000
FNHRBS/CNC	0,1820	1,3520	0,1590	0,0000
MMA	0,1820	0,0130	0,0000	0,0000

Fonte: Elaboração própria.

A análise do poder relacional no período (tabela 9), confirma tal observação, de forma que essas observações podem permitir inferir que houve efetivamente uma mudança na forma de condução do conselho por parte do MTur nesse período, no sentido de uma maior concentração de poder e uma menor percepção de importância do mesmo.



**Figura 5 – Mapa relacional do CNTur no período Suplicy**



Fonte: Elaboração própria.

A análise da rede de relacionamentos formada, representada na Figura 5, confirma as observações anteriores, do controle da discussão no CNTur por parte do MTur, mas também permite observar pela primeira vez a formação de um subgrupo independente, formado pela ABRAJET E MMA, que não apoiam ou são apoiados pelo MTur. Dado o pequeno número de atores envolvidos nessa rede, não se faz possível a análise de facções.

#### 4.3.5 Período Barretto

No período Barretto, pela primeira vez uma instituição privada assume condição de maior formador de pautas do conselho. Conforme a Tabela 10, a FENAGTUR foi o proponente de 14,63% da pauta, o INDICADO PR foi responsável por 12,20% e a ABBTUR por 9,76%. O MTur foi responsável por apenas 4,88% das propostas, conforme tabela 10.

**Tabela 10 – Proponentes da pauta no período Barretto**

Instituição	% de Pautas	Instituição	% de Pautas	Instituição	% de Pautas
FENAGTUR	14,63%	SINDEPAT	4,88%	ABRATURR	2,44%
INDICADO PR	12,20%	ABAV	2,44%	ABREMAR	2,44%
ABBTUR	9,76%	ABEOC	2,44%	AMPRO	2,44%
ABRAJET	9,76%	ABETA	2,44%	ANSEEDITUR	2,44%
FNHRBS	7,32%	ABIH	2,44%	ANTTUR	2,44%
CONTRATUH	4,88%	ABRACAMPING	2,44%	BRAZTOA	2,44%
MTUR	4,88%	ABRACCEF	2,44%	FORNATUR	2,44%

Fonte: Elaboração própria.

Importante salientar que tanto a FENAGTUR como a ABBTUR são instituições de representação dos trabalhadores, o que permite inferir que esse grupo teve uma maior tranquilidade na proposição da pauta.

**Tabela 11 – Liderança relacional no período Barretto**

	<b>Grau</b>	<b>Poder de Bonacich</b>	<b>Autovetor</b>	<b>Intermediação</b>
MTUR	0,233	41,611	0,795	0,064
FNHRBS/CNC	0,123	27,378	0,524	0,018
ABRAJET	0,110	25,901	0,495	0,014
ABBTUR	0,068	15,613	0,298	0,009
INDICADO PR	0,068	15,067	0,288	0,010
ABRACAMPING	0,055	16,401	0,314	0,000
SENAC	0,055	8,918	0,170	0,001
SINDEPAT	0,055	18,218	0,349	0,000
SNEA	0,055	16,401	0,314	0,000
ABCMI	0,041	9,905	0,189	0,000
ABR	0,041	7,888	0,151	0,000
ANTTUR	0,041	13,247	0,254	0,000
FENAGTUR	0,041	9,905	0,189	0,000
MINC	0,041	4,745	0,090	0,000

Fonte: Elaboração própria.

A análise relacional, representada na Tabela 11, porém, já traz novamente o MTur como principal instituição, seguida da FNHRBS/CNC, da ABRAJET.. A ABBTUR aparece somente em 4º lugar em termos relacionais e a FENAGTUR, somente em 14º. Esse tipo de comportamento permite inferir que essas instituições têm uma capacidade de proposição de pautas muito alta, mas não conseguem uma maior adesão por parte dos demais membros.

Também parece relevante que esse é o primeiro momento do CNTur em que a atuação do INDICADO PR é mais periférica. Esse afastamento se confirmar ao se observar o mapa relacional das relações do período, representado na Figura 06.



Essa configuração pode indicar uma piora no relacionamento entre o MTur e o INDICADO PR, que, ao longo do tempo, tinham trabalhado de maneira coesa e integrada. De toda forma, a representação parece demonstrar que o nível da discussão no CNTur se parece muito com os padrões de relacionamento ocorridos no período Walfrido, o que pode significar uma eventual retomada na percepção de valor da própria existência do conselho.

#### 4.3.5 Período Novaes

Apesar de curto, com apenas 8 meses de duração, o período Novaes apresenta características bastante interessantes. Conforme a Tabela 12, a ABRACAMPING e a UBRAFE propuseram cada uma 14,29% das pautas, enquanto os demais proponentes, 7,14%.

Esse é o primeiro período em que o MTur não propôs pautas. Além disso, as organizações trabalhistas tiveram uma participação discreta na formação da pauta das reuniões desse período.

**Tabela 12 – Proponentes da pautas no período Novaes**

Instituição	% de Pautas
ABRACAMPING	14,29%
UBRAFE	14,29%
ABCFMI	7,14%
ABRARJ	7,14%
ABREMAR	7,14%
AMPRO	7,14%
CNM	7,14%
FBHA	7,14%
FENAGTUR	7,14%
FORNATUR	7,14%
INDICADO PR	7,14%
SINDEPAT	7,14%

Fonte: Elaboração própria.

Porém, ao se analisar a liderança relacional do período, o MTur volta a assumir a centralidade da rede. Ele é seguido de um conjunto de atores (CBC&VB, FBHA, SINDEPAT e ABRAJ) que até então não tinham desempenhado um papel significativo no CNTur.

**Tabela 13 – Liderança relacional do CNTur no período Novaes**

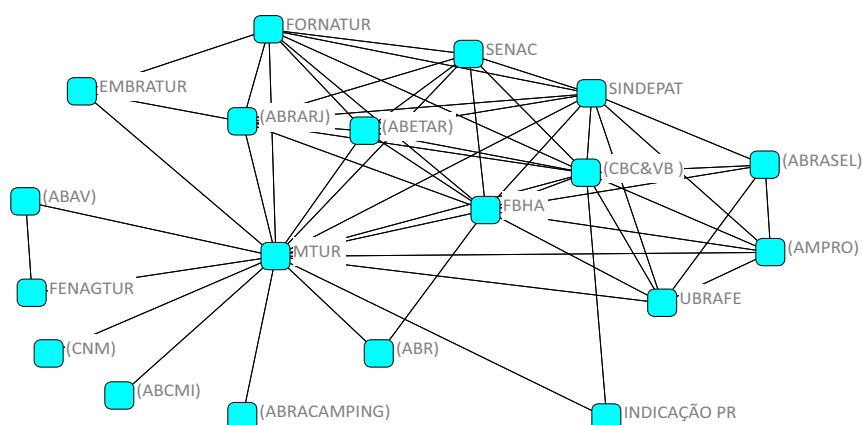
	Grau	Poder de Bonacich	Autovetor	Intermediação
MTUR	0,243	28,643	0,539	0,034
CBC&VB	0,162	26,416	0,498	0,004
FBHA	0,162	26,416	0,498	0,004
SINDEPAT	0,149	25,691	0,485	0,002
ABRARJ	0,122	21,594	0,407	0,001

FORNATUR	0,122	21,594	0,407	0,001
ABETAR	0,108	20,652	0,390	0,000
SENAC	0,108	20,652	0,390	0,000
AMPRO	0,095	16,582	0,313	0,000
UBRAFE	0,095	16,582	0,313	0,000
ABRASEL	0,081	13,497	0,255	0,000
EMBRATUR	0,054	8,683	0,164	0,000
ABAV	0,041	3,955	0,074	0,000
ABR	0,041	6,654	0,125	0,000
FENAGTUR	0,041	3,955	0,074	0,000
INDICADO PR	0,041	6,654	0,125	0,000

Fonte: Elaboração própria.

A rede formada pelos membros da CNTur no período analisado, representado na Figura 8, permite observar que o MTur, apesar de manter uma alta centralidade na rede, acaba por assumir uma posição mais periférica em relação a outros membros do conselho.

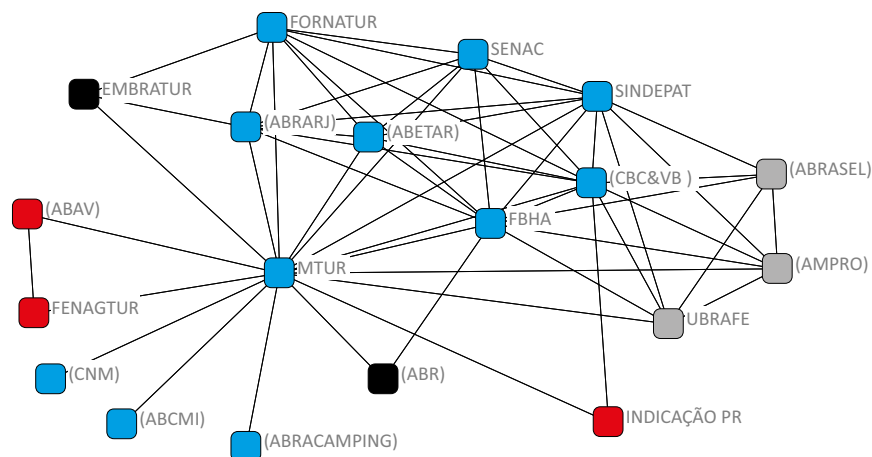
**Figura 8 – Mapa relacional do CNTur no período Novaes**



Fonte: Elaboração própria.

Ao se analisarem as facções do período, observa-se a formação de quatro grupos, representados na Figura 9. O maior, representado em azul, está centrado no MTur; um segundo, representado em vermelho, com baixo nível de conexões, está ligado ao Mtur e somente mais um outro ator.

**Figura 9 – Facções do período Novaes**



Fonte: Elaboração própria.

Há um terceiro grupo, representado na cor cinza, que mantém elevado nível de coesão interna, formado pela ABRASEL, UBRAFE e AMPRO; e um último grupo, representado na cor preta, de atores que se conectam ao Mtur e a outros atores com alta centralidade. A posição periférica do MTur pode indicar que o conselho teve uma importância percebida como menor nesse período.

#### 4.3.6 Período Vieira

No período Vieira, o Mtur volta a ser o maior proponente de pautas do Conselho, com 20,59% das pautas apresentadas, seguido da ABRARJ (11,76%) e da ABBTUR (8,82%), Tabela 14. Nesse período, o número de proponentes volta a crescer, alcançando um total de 29 proponentes diferentes. Essa maior disposição de participação pode significar que o CNTur volta a ter significância para os membros.

**Tabela 14 – Proponentes de pautas do período Vieira**

Instituição	% de Pautas
MTur	20,59%
ABRARJ	11,76%
ABBTUR	8,82%
ABIH	5,88%
ABREMAR	5,88%
CONTRATUH	5,88%
EMBRATUR	5,88%
FBHA	5,88%
ABAV	2,94%
ABETA	2,94%
ABRACAMPING	2,94%
ANSEDTUR	2,94%
CNM	2,94%
FBAJ	2,94%
FENAGTUR	2,94%
FOHB	2,94%
FORNATUR	2,94%
SINDEPAT	2,94%

Fonte: Elaboração própria.

Ao se analisar a liderança relacional no período Vieira, representado na Tabela 15, confirma-se a liderança do MTur e da Abrarj, que também foram os maiores proponentes, sinalizando que, nesse período, ambos propuseram muito e ao mesmo tempo foram muito apoiados.

**Tabela 15 – Liderança relacional do CNTur no período Vieira**

	<b>Grau</b>	<b>Poder de Bonacich</b>	<b>Autovetor</b>	<b>Intermediação</b>
MTUR	0,419	26,069	0,491	0,076
ABRARJ	0,284	22,531	0,425	0,012
INDICADO PR	0,270	22,312	0,421	0,009
FOHB	0,230	21,156	0,399	0,003
SINDEPAT	0,216	17,618	0,332	0,007
ABR	0,203	18,259	0,344	0,004
FBHA	0,203	18,779	0,354	0,003
SENAC	0,203	18,438	0,348	0,002
ABRASEL	0,189	18,561	0,350	0,001
CONTRATUH	0,189	18,443	0,348	0,001
ABBTUR	0,149	12,749	0,240	0,002
ANAC	0,149	14,646	0,276	0,000
MTE	0,135	13,216	0,249	0,001
ANSEEDITUR	0,122	12,782	0,241	0,000
SEBRAE	0,122	12,034	0,227	0,000
ABETA	0,108	10,662	0,201	0,000

Fonte: Elaboração própria.

Curiosamente, o INDICADOa PR, mesmo sem ter apresentado nenhuma pauta, assume uma posição bastante central no CNTur nesse período. A FOHB, da mesma maneira, somente com uma pequena quantidade de proposições, acaba por ter um papel muito relevante nesse período.

A análise do mapa relacional do período, representado na Figura 10, mostra novamente o MTur em uma posição mais periférica, porque o mesmo apresenta uma série de conexões com ciliares ou com baixos níveis de relacionamento com outros atores, enquanto o INDICADO PR assume um papel bem mais central na rede, por manter conexões com atores melhor relacionados.





**Tabela 16 – Proponentes das pautas do período Lages**

Instituição	% de Pautas
MTUR	60,87%
ABRARJ	13,04%
FORNATUR	8,70%
ABBTUR	4,35%
ABRASEL	4,35%
ABREMAR	4,35%
INDICADO PR	4,35%

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, assim, que a pauta foi concentrada basicamente nas proposições do MTur. Ao se analisarem as lideranças relacionais do conselho no período, representado na Tabela 17, observa-se que o MTur mantém-se na condição de ator mais central da rede, seguido da ABBTUR, ABRARJ, FBHA e CONTRATUH.

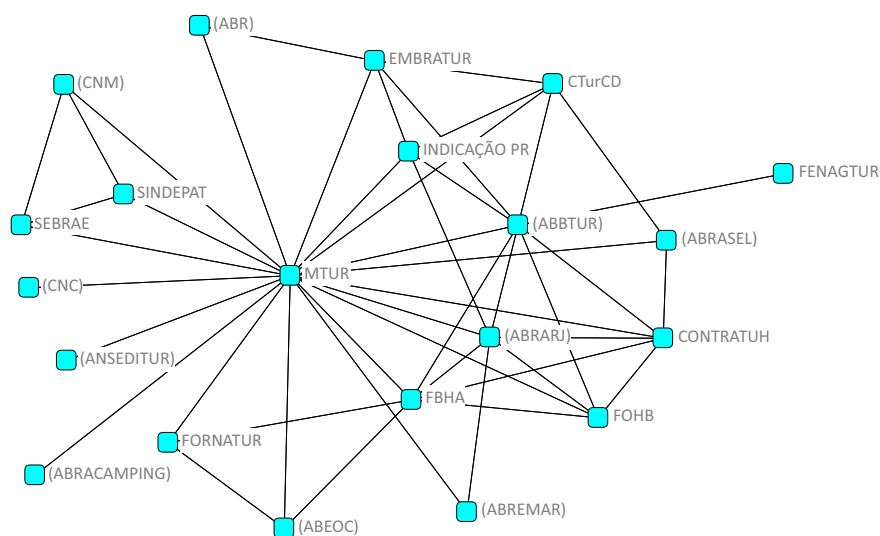
**Tabela 17 – Liderança relacional no CNTur no período Lages**

	Grau	Poder de Bonacich	Autovetor	Intermediação
MTUR	0,270	37,875	0,713	0,050
(ABBTUR)	0,135	26,536	0,501	0,009
(Abrarj)	0,108	22,999	0,434	0,001
FBHA	0,108	22,243	0,420	0,002
CONTRATUH	0,095	20,952	0,396	0,001
CTurCD	0,081	16,342	0,308	0,001
Embratur	0,081	15,930	0,300	0,001
FOHB	0,081	19,488	0,368	0,000
Indicação PR	0,081	17,865	0,337	0,000

Fonte: Elaboração própria.

Ao se analisar o mapa relacional do período, representado na Figura 12, observa-se a mesma configuração dos períodos anteriores, caracterizada pelo MTur ocupando uma posição central, mas cercado de uma série de conexões ciliares enquanto o INDICADO PR está mais próxima dos atores melhor relacionados.

**Figura 12 – Mapa relacional do período Lages**

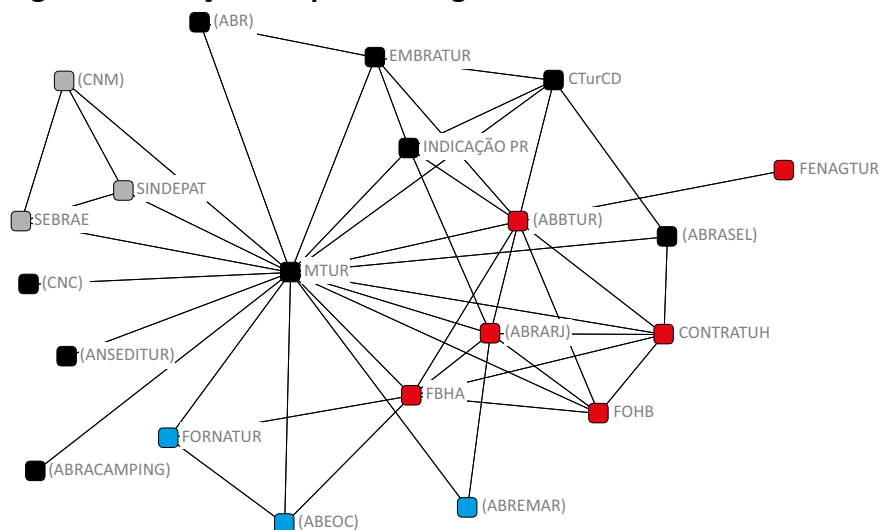


Fonte: Elaboração própria.

A análise de facções do período, representada na Figura 13, permite identificar a formação de quatro grupos. Há um grupo maior, representado em preto, com a centralidade maior do MTur, mas dependente de atores ciliares e com o INDICADO PR mais relacionada com atores com mais conexões estabelecidas.

Além desse grupo, verifica-se a formação de três grupos, sendo o primeiro representado em vermelho, caracterizado por fortes interconexões e formado em sua maioria por organizações de representação dos trabalhadores do setor e algumas instituições patronais de maior representatividade.

**Figura 13 – Facções do período Lages**



Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos outros dois grupos, um é formado por três atores, representado em cinza, que forma uma tríade perfeita, ou seja todos se relacionando entre

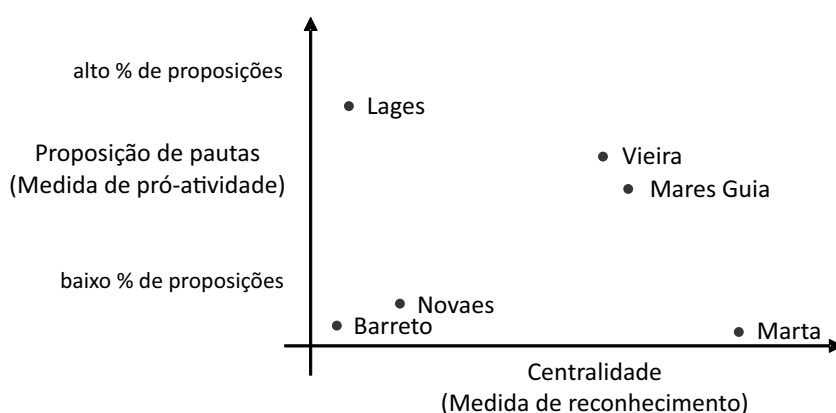
si e esses com o MTur. O último grupo é formado por atores periféricos que se relacionam ao mesmo tempo com o MTur e representantes do grupo vermelho, mas que mantêm um volume baixo de conexões.

#### 4.4 Discussão

Ao se plotar sobre um plano os diferentes níveis de proatividade do Ministério do Turismo nos períodos analisados, como forma de identificação do nível de pró-atividade do ministério e os diferentes graus de centralidade do ministério, como medida de reconhecimento da liderança por parte dos membros do CNTur, observa-se a formação apresentada na Figura 14.

Uma vez plotados os pontos, realizaram-se entrevistas com especialistas do turismo, que identificaram características particulares dos respectivos períodos. O período Ministro Mares Guia foi identificado como o período de refundação do Ministério e do próprio CNTur. A fala de um respondente: “Ele recebeu uma pasta sem orçamento, tinha como missão a recriação do ministério e ele acreditava profundamente no conselho”. Talvez daí seu período seja aquele em que o maior número de contrapautas (14 das 17 contrapautas observadas) tenha sido percebido. O nível de participação no conselho por parte de todos os membros foi mais alto pela própria característica do líder.

**Figura 14 – Pró-atividade e reconhecimento da liderança no CNTur**



Fonte: Elaboração própria.

No período de Marta Suplicy, mesmo curto, não houve nenhuma pauta proposta pelo ministério, ao passo que a centralidade do ministério é a mais alta observada. Pode-se supor que Marta era maior que o cargo, uma vez que, na fala dos respondentes: “Ela tinha luz própria”; “Foi cotada para assumir outros ministérios muito mais importantes e com orçamentos bem maiores”; “Ela já tinha ocupado outros cargos que davam a ela muito mais espaço de mídia”. Assim, é possível que ela, mesmo sendo altamente reconhecida pelos membros do conselho, não tenha identificado uma real importância da sua atuação no ministério.

O período Barreto, com baixa pró-atividade e baixa centralidade, se caracteriza pelo fato de o Ministro ser o ex-secretário executivo do Ministério do Turismo no período Marta Suplicy, procurando manter o estilo de gestão desta, sem ter a mesma representatividade institucional de Marta. Essas observações são verificadas pelas seguintes falas: “Ele tinha foco em obras e infraestrutura”; “A questão das políticas públicas era menor para ele”.

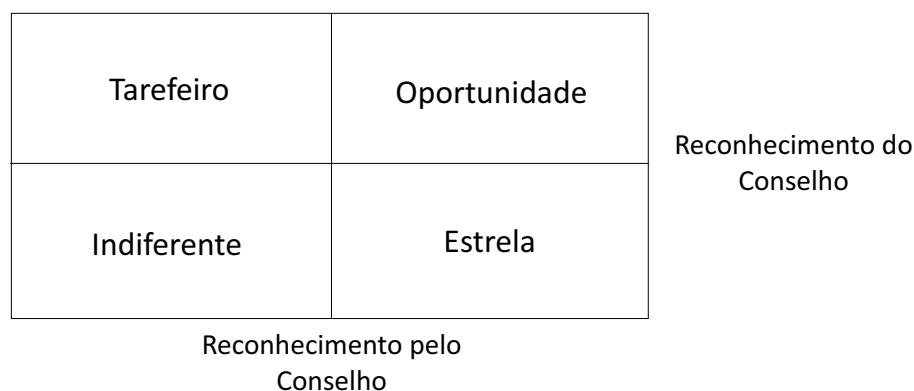
O período Novaes, da mesma forma, se caracteriza por baixa pró-atividade e centralidade. Segundo uma das falas: “Ele foi envolto em uma série de escândalos desde o princípio do seu mandato, de forma que todos sabiam que seu período seria curto”. Esse aspecto particular pode ter feito com que o próprio ministro e os membros do conselho não tenham se reconhecido institucionalmente no exercício.

No período Gastão Vieira, observa-se uma alta centralidade e pró-atividade. Nesse período, o exercício da presidência do CNTur foi delegado ao Secretário Nacional de Políticas de Turismo, Vinicius Lummertz. Nas falas dos respondentes: “O Lummertz viu no conselho a oportunidade de alçar voos maiores, como efetivamente ocorreu, uma vez que, após a sua atuação no MTur, ele assumiu a direção da Embratur”; “Ele viu a oportunidade e aproveitou muito bem”; “Ele já era muito reconhecido no setor e aproveitou a chance que o Vieira proporcionou”.

O período Lages se caracteriza pela alta pró-atividade e baixa centralidade. Na fala de um dos respondentes: “Foi período da Copa do Mundo, com muitas exigências, o que fazia com que o ministro tivesse de mostrar serviço, mas se sabia no Conselho que o mandato era tampão e a saída do ministro era iminente”.

Dessas observações, pode-se inferir que a atuação do líder é dependente tanto de sua percepção da importância do cargo, como do reconhecimento dos liderados. Assim, é possível propor-se um modelo de avaliação da liderança baseado nessas características, representado na Figura 15.

**Figura 15 – Modelo de análise da liderança em conselhos**



Fonte: Elaboração própria.

Aqueles que percebem a oportunidade podem ser aqueles que enxergam como significativa para suas carreiras a atuação no conselho, assim como a

coletividade pode enxergar que sob a liderança desse líder o conselho pode ter sua atuação respaldada. Essa poderia ser a forma ideal de liderança para o funcionamento dos conselhos.

Estrelas são líderes de conselhos que percebem a atividade no conselho como de menor importância para sua carreira ou atividade profissional, uma vez que já detêm, ou acreditam deter ou ter detido outras oportunidades mais significativas na carreira ou em sua experiência funcional. Por outro lado, a função anterior do líder o respalda junto aos demais membros do conselho.

O tarefeiro pode ser o líder que, ao ser destacado para o exercício da liderança, o faz com uma série de proposições, mas que não tem o reconhecimento dos demais membros do conselho. É possível que esse líder possa, se conquistar o reconhecimento dos demais membros do conselho, vir a se tornar um líder oportunidade.

O indiferente é o líder que não percebe a importância do cargo e ao mesmo tempo não é reconhecido pelos pares. Essa talvez seja a pior forma de relação líder-liderado em conselhos.

## Considerações finais

Este trabalho teve por objetivo analisar a atuação das lideranças do Conselho Nacional de Turismo. Para tal, foram identificadas as pautas do Conselho Nacional de Turismo, foi analisada sua estrutura relacional e analisados os comportamentos de liderança em seu âmbito.

Quanto às pautas do CNTur, foram identificadas, nas 45 reuniões, 218 pautas alinhadas com o objetivo do conselho de assessor o Ministério do Turismo na formulação de políticas públicas para o setor. Porém foi observado, ainda, que pouco mais da metade dos membros propuseram alguma pauta e que metade delas foram propostas por apenas seis membros. Isso demonstra um total controle do CNTur por parte de alguns poucos membros. Tal observação está alinhada com a avaliação de especialistas quanto à relevância dos membros do conselho para o setor turismo.

As estruturas sociorrelacionais podem servir como um indicador relativamente simples da relação líder-liderado, fornecendo indícios significativos sobre a forma de atuação dos membros de uma rede, ou, pelo menos, trazendo indícios capazes de permitir indicar eventuais caminhos futuros de análise. Por fim, as características do líder, bem como seu momento de vida, podem ter significativo impacto na consecução das atividades em conselhos.

No que se refere à atuação dos líderes, observou-se que eles têm diferentes níveis de pró-atividade, sendo que a mesma pode vir a depender da percepção que os mesmos têm da função que ocupam no exercício desta liderança. Líderes que veem sua atuação em conselhos como significativa para suas carreiras, podem tender a um maior nível de pró-atividade. Da mesma forma, líderes que assim não o percebem ou que estejam com outras preocupações podem ter sua liderança comprometida.

Assim, a combinação de métricas, relativamente simples de serem desenvolvidas, pode servir como instrumento de mensuração do desempenho da liderança em conselhos de políticas públicas.

Como limitações, observa-se que a aplicação das métricas propostas pode gerar simplificações muito grandes que não permitam efetivamente um caráter explicativo do exercício da liderança, mas toda métrica pode levar a perdas significativas de informação.

Como sugestões para estudos futuros, identifica-se a possibilidade de se analisar a posição de outros membros do conselho, uma vez que o conselho analisado apresentou uma grande quantidade de membros com baixos níveis de pró-atividade e centralidade, demonstrando não estarem efetivamente vinculados às preocupações do conselho. Também sugere-se a replicação da métrica empregada em outros conselhos e outras formas de trabalho conjunto, como equipes e comissões.

## Referências bibliográficas

ALTER, K.; DAWANS, V. The integrated approach to social entrepreneurship: building high performance organizations. *Social Enterprise Reporter*, mar 2006.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 421-449, 2009.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Values and behaviour: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.

BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. v. 15, Special Issue, p. 175-190, 1994.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. Psychology Press, 2006.

BASS, B. M.; STODGILL, R. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster, 1990.

BERNSTEIN, M. Friends without favoritism. *Journal of Value Inquiry*, v. 41, p. 59-76, 2007.

BERSCHIED, E., REGAN, P. *The psychology of close relationships*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2005.

BOLTON, G.; KATOK, E.; OCKENFELS, A. How effective are electronic reputation mechanisms? An experimental investigation. *Management Science*, v. 50, n. 11, p. 1587-1602, 2004.

BONACICH, P. An algebraic theory of strong power in negatively connected exchange networks. *The Journal of mathematical sociology*, v. 23, n. 3, p. 203-224, 1999.

BONACICH, P. Power and centrality: a family of measures. *The American Journal of Sociology*, v. 92, n. 1, p. 1170-1182, 1987.

BORGATTI, S P.; EVERETT, M G. Models of core/periphery structures. *Social networks*, v. 21, n. 4, p. 375-395, 2000.

BRAVO, G.; TAMBURINO, L. The evolution of trust in nonsimultaneous exchange situations. *Rationality and Society*, v. 20, n. 1, p. 85-113, 2008.

BREIGER, R.; MOHR, J. La dualidad y la agregación de categorías sociales. *Redes- Revista Hispana de Redes Sociales*, v. 5, n. 4, 2004.

BROMLEY, D. B. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3/4, p. 316-334, 2001.

BROWN, M.; FALK, A.; FEHR, E. Relational contracts and the nature of market interactions. *Econometrica*, v. 72, n. 3, p. 747-780, 2004.

BRYMAN, A (Ed.). *The SAGE handbook of leadership*. Sage Publications, 2011.



BURT, R. S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CARROLL, W. K.; FENNEMA, M. Is there a transnational business community? *International sociology*, v. 17, n. 3, p. 393-419, 2002.

CARTER, D. R. *et al.* Social network approaches to leadership: an integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, v.100, n. 3, p. 597-622, 2015.

CHO, Y.; HWANG, J.; LEE, D. Identification of effective opinion leaders in the diffusion of technological innovation: a social network approach. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 1, p. 97-106, jan. 2012.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Corporate strategy: a resource-based approach*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

CURRIE, G; GRUBNIC, S.; HODGES, R. Leadership in public services networks: antecedents, process and outcome. *Public Administration*, v. 89, p. 242-264, 2011.

DE JONG, S. B.; VAN DER VEGT, G. S. The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, nov. 2007.

DE WEVER, B. *et al.* Roles as structuring tool in online discussion groups: the differential impact of different roles on social knowledge construction. *Computers in Human Behavior*, v. 26, n. 4, p. 516-523, 2010.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. Attitude structure and function. In: GILBERT, D. T.; FISKE, S. T.; LINDZEY, G. *The handbook of social psychology*. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

EMIRBAYER, M.; JOHNSON, V. Bourdieu and organizational analysis. *Theory and society*, v. 37, n. 1, p. 1-44, 2008.

EMIRBAYER, M.; MISCHKE, A. What is agency? *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 99, n. 6, p. 962-1023, 1998.

FAIST, T. The crucial meso level. *Selected studies in international migration and immigrant incorporation*. Amsterdam: AUP, 2010. p. 59-90.

FANG, R *et al.* Integrating personality and social networks: a meta-analysis of personality, network position, and work outcomes in organizations. *Organization Science*, v. 26, n. 4, p. 1243-1260, 2015.

FEHR, E.; FISCHBACHER, U. The nature of human altruism. *Nature*, n. 425, p. 785-791, out. 2003.

FEIN, E. C.; VASILIU, C.; TZINER, A. Individual values and preferred leadership behaviours: a study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 41, n. 3, p. 515-535, 2011.

FONSECA, A. M. C; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, Ed. Especial, maio/jun. 2012.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 3, p. 215-239, 1979.

FRANSEN, K *et al.* Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, v. 43, p. 28-38, out. 2015.

GAMBETTA, D. *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell, 1988.

GIBBONS, D.; OLK, P. M. Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 84, n. 2, p. 340-351, 2003.

GOEL, S. *et al.* The structural virality of online diffusion. *Management Science*, v. 62, n. 1, p. 180-196, 2015.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, nov. 1985.

GRAYSON, K. Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing*, v. 71, p. 121-139, out. 2007.

HACKMAN, M. Z.; JOHNSON, C. E. *Leadership: a communication perspective*. 5. ed. Long Grove, IL: Waveland Press, 2009.

HANNEMAN, R. A. *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es/webredes/>>. Acesso em: 03 novembro 2016.

HARRIS, J. K. *et al.* Interpersonal influence among public health leaders in the United States Department of Health and Human Services. *Journal of Public Health Research*, v. 1, n. 1, p. 67-74, 2012. doi:10.4081/jphr.

HEDSTROM, P.; SANDELL, R.; STERN, C. Meso-level networks and the diffusion of social movements. *American Journal of Sociology*, v. 106, n. 1, p. 145-162, 2000.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, v. 19, p. 501-513, 2008.

INSNA – International Network for Social Network Analysis. *What is Social Network Analysis?* Disponível em: [http://www.insna.org/what\\_is\\_sna.html](http://www.insna.org/what_is_sna.html), acessado em 11/03/2016

JACCARD, J.; BLANTON, H.; DODGE, T. Peer influences on risk behavior: an analysis of the effects of a close friend. *Developmental Psychology*, v. 41, p. 135-147, 2005.

KADUSHIN, C. Friendship among the French financial elite. *American Sociological Review*, p. 202-221, 1995.

KARK, R.; VAN DIJK, D. Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 500-528, 2007.

KNOKE, D. Playing well together: creating corporate social capital in strategic alliance networks. *American Behavioral Scientist* [serial online], v. 52, n. 12, p. 1690-1708, 2009.

MARQUES, E. Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 21, n. 60, p. 15-41 2006.

MARQUES, E.; BICHER, R.; MOYA, E. Notas sobre el análisis de redes sociales en Brasil. *Redes- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 25, n. 1, jun. 2014.

MCALLISTER, R. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MCEWAN, B.; GUERRERO, L. K. Freshmen engagement through communication: predicting friendship formation strategies and perceived availability of network resources from communication skills. *Communication Studies*, v. 61, n. 4, p. 445-463, 2010.

MCLEOD, J.; WRIGHT, K. The talking cure in everyday life: gender, generations and friendship. *Sociology*, v. 43, n. 1, p. 122-139, fev. 2009.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: organizações e trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MISCHE, A. Cross – talk in movements: reconceiving the culture-network link. In: DIANI, M.; MCADAM, D. (Eds.) *Social movement and networks. Relational approaches to collective action*. New York: Oxford University Press, p. 259-280, 2003.

NADER, M.; SOLANO, A. C. Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, v. 40, n. 2, p. 237-254, 2009.

O'BRIEN, S.; BAZEMORE, G. A new era in governmental reform: realizing community. *Public Administration Review: a Global Journal*, v.4, p. 205-219, 2004.

OLIVEIRA FONSECA, A. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira/Leadership: a portrait of Brazilian scientific production. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, v. 71, p. 172-194, out. 2007.

PARKER, H. Knowledge acquisition and leakage in inter-firm relationships involving new technology based firms. *Management Decision*, v. 50, n. 9, 2012.

PESCOSOLIDO, A. T. Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, v. 13, n. 5, p. 583-599, 2002.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PORTER, M. E. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROKEACH, M. *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROUSSEAU, D. *et al.* Not so different after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 2, p. 76-84, 2001.

SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Leaders and values: a cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5, p. 243-248, 2001.

SCHWARTZ, S. H. *Validade e aplicabilidade da teoria de valores*. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005

SMITH, P. B.; BOND, M. H.; KAITCIBA I, C. *Understanding social psychology across cultures: living and working in a changing world*. London: Sage, 2006.

SZABO, E. *et al.* Values and behaviour orientation in leadership studies: reflections based on findings in three German-speaking countries. *The Leadership Quarterly*, v. 12, p. 219-244, 2001.

TENNIE, C.; FRITH, U.; FRITH, C. Reputation management in the age of the world-wide web. *Trends In Cognitive Sciences*, v. 14, n. 11, p. 482-488, nov. 2010.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WATTS, D. J. Networks, dynamics, and the small-world phenomenon. *American Journal of sociology*, v. 105, n. 2, p. 493-527, 1999.

WELLMAN, B. *et al.* A decade of network change: turnover, persistence and stability in personal communities. *Social Network*, v. 19, p. 27-50, 1997.

WERNERFELT, B. A resourced based view of the firm. *Strategic management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZUCKER, L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, v. 8, p. 53-111, 1986.

## Anexo I – Rbros do CNTur

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens  
ABBTUR – Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo  
ABCMI – Associação Brasileira de Clubes da Melhor Idade  
ABEOC – Associação Brasileira de Empresas de Eventos  
ABETA – Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura  
ABETAR – Associação Brasileira das Empresas de Transportes Aéreo Regional  
ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira  
ABLA – Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis  
ABOTtC – Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos Culturais  
ABR – Associação Brasileira de Resorts  
ABRACAMPING – Associação Brasileira de Campismo  
ABRACCEF – Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras  
ABRAJET – Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo  
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes  
ABRASTUR – Associação Brasileira de Cooperativas e Clubes de Turismo Social  
ABRATURR – Associação Brasileira de Turismo Rural  
ABREMAR – Associação Brasileira de Representantes de Empresas Marítimas  
ABRESI – Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo  
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil  
ANTTUR – Associação Nacional de Transportadores de Turismo, Fretamento e Agências de Viagens que Operam com Veículos Próprios  
BASA - Banco da Amazônia S.A.  
BB – Banco do Brasil S.A.  
BITO – Associação Brasileira de Turismo Receptivo  
BNB – Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo  
CEF – Caixa Econômica Federal  
CC PR - Casa Civil da Presidência da República  
CNC - Confederação Nacional do Comércio  
CNM - Confederação Nacional dos Municípios

CONTRATUH – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

FAVECC – Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais

FBAJ – Federação Brasileira dos Albergues da Juventude

FBC&VB – Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux

FENACTUR – Federação Nacional de Turismo

FENAGTUR – Federação Nacional dos Guias de Turismo

FNHRBS – Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares

FOHB – Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil

FORNATUR – Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo/Fórum Nacional dos Cursos Superiores de Turismo e Hotelaria

INDICADO PR - Indicação da Presidência da República

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

MD – Ministério da Defesa

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MF – Ministério da Fazenda

MI – Ministério da Integração Nacional

MINC – Ministério da Cultura

MJ – Ministério da Justiça

MMA – Ministério do Meio Ambiente

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MRE – Ministério das Relações Exteriores

MT – Ministério dos Transportes

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

MTur – Ministério do Turismo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECOM – Secretaria de Comunicação

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SINDEPAT – Sindicato Nacional de Parques e Atrações Turísticas

SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

UBRAFE – União Brasileira dos Promotores de Feiras

## Anexo II – Descrição matemática das medidas utilizadas

### Grau de centralidade – degree

O número de vértices adjacentes a um determinado vértice em um gráfico simétrico é o grau desse vértice. Para dados não simétricos, o in-degree de um vértice  $u$  é o número de laços recebidos por  $u$  e o out-degree é o número de laços iniciados por  $u$ . Além disso, se os dados forem valorizados, então os graus (in e out) consistirão nas somas dos valores dos laços. A centralidade de grau normalizado é o grau dividido pelo grau máximo possível expresso como uma porcentagem. Os valores normalizados só devem ser utilizados para dados binários.

Para uma dada rede binária com vértices  $v_1 \dots v_n$  e centralidade de grau máximo  $c_{max}$ , a medida de centralidade de grau da rede é  $S(c_{max} - c(v_i))$  dividido pelo valor máximo possível, onde  $c(v_i)$  é o grau centralidade do vértice  $v_i$ . A parcela é a medida de centralidade do ator dividida pela soma de todas as centralidades dos atores na rede.

**Referência:** FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, p. 215-239, 1979.

### Poder de Bonacich

Dada uma matriz de adjacência  $A$ , a centralidade do vértice  $i$  (denotado  $c_i$ ), é dada por  $c_i = SA_{ij} (a + bc_j)$ , onde  $a$  e  $b$  são parâmetros. A centralidade de cada vértice é, portanto, determinada pela centralidade dos vértices com os quais ele está conectado.

O valor de  $a$  é usado para normalizar a medida, o valor de  $b$  é um fator de atenuação que dá a quantidade de dependência da centralidade de cada vértice nas centralidades dos vértices aos quais está adjacente.

O parâmetro de normalização é automaticamente selecionado de modo que a raiz quadrada da soma dos quadrados das centralidades do vértice seja o tamanho da rede. (Esta é a norma euclidiana do vetor igual ao número de vértices).

O parâmetro  $b$  é selecionado pelo usuário, valores negativos devem ser selecionados se a potência de um indivíduo é aumentada por ser conectada a

vértices com baixa potência e valores positivos selecionados se a potência de um indivíduo é aumentada por ser conectado a vértices com alta potência. Observe que um valor de zero daria o grau de saída de cada vértice.

**Referência:** BONACICH, P. Power and centrality: a family of measures. *American Journal of Sociology*, v. 92, p. 1170-1182, 1987.

### Centralidade de intermediação

Seja  $b_{jk}$  a proporção de todas as ligações geodésicas entre o vértice  $j$  e o vértice  $k$  que passam pelo vértice  $i$ . A intermediação do vértice  $i$  é a soma de todos os  $b_{jk}$  onde  $i, j$  e  $k$  são distintos. A centralidade de intermediação é, portanto, a medida do número de vezes que um vértice ocorre em uma geodésica, ou seja a menor distância que une dois pontos tal que, para pequenas variações da forma da curva, o seu comprimento é estacionário. A centralidade de equilíbrio normalizada é a intermediação dividida pela máxima intermediação possível expressa em porcentagem.

Para uma dada rede com vértices  $v_1 \dots v_n$  e centralidade máxima de intermediação  $c_{max}$ , a medida de centralização de intermediação de rede é  $S$  ( $c_{max} - c(v_i)$ ) dividida pelo valor máximo possível, onde  $c(v_i)$  é a centralidade de intermediação de vértice

**Referência:** FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, p. 215-239, 1979.

56

### Centralidade de autovetor

Dada uma matriz de adjacência  $A$ , a centralidade do vértice  $i$  (denotada  $c_i$ ) é dada por  $c_i = aSA_{ijc_j}$  onde  $a$  é um parâmetro. A centralidade de cada vértice é, portanto, determinada pela centralidade dos vértices com os quais ele está conectado. O parâmetro? É necessário para dar às equações uma solução não trivial e é, portanto, o recíproco de um autovalor.

Segue-se que as centralidades serão os elementos do autovetor correspondente. A centralidade do autovetor normalizado é a centralidade do autovetor dimensionada dividida pela diferença máxima possível expressa em porcentagem.

Para uma dada rede binária com vértices  $v_1 \dots v_n$  e centralidade máxima de autovetores  $c_{max}$ , a medida de centralização de autovetores de rede é  $S$  ( $c_{max} - c(v_i)$ ) dividida pelo valor máximo possível, onde  $c(v_i)$  é a centralidade de autovetores do vértice  $v_i$ .

Essa rotina só processa dados simétricos, e, nessas circunstâncias, os autovalores fornecem uma medida da precisão da medida de centralidade. Para ajudar na interpretação, a rotina calcula todos os autovalores positivos, mas apenas dá o autovetor correspondente ao maior autovalor.



**Referência:** BONACICH, P. Factoring and weighting approaches to status scores and clique identification. *Journal of Mathematical Sociology*, v. 2, p. 113-120, 1972.