

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programas de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

Mariana Cavalcanti Falcão de Albuquerque

**Modelo de Análise da Governança do TBC: Uma
proposição adaptativa a partir de diversos olhares**

Recife, 2016.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, ser confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Tese: Modelo de Análise da Governança do TBC: Uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares

Nome da Autora: Mariana Cavalcanti Falcão de Albuquerque

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, _____

Assinatura da Autora

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programas de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Mariana Cavalcanti Falcão de Albuquerque

Modelo de Análise da Governança do TBC: Uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares

Orientadora: Profa. Carla Regina Pasa Gómez, Ph.D.

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutora em Administração, área de concentração em Estratégia e Sustentabilidade, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2016.

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A345m Albuquerque, Mariana Cavalcanti Falcão de
Modelo de análise de governança do TBC: uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares / Mariana Cavalcanti Falcão de Albuquerque. - 2016.
291 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Carla Regina Pasa Gómez, Ph.D.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.
Inclui referências e apêndices.

1. Ecoturismo. 2. Cultura e turismo. 3. Governança corporativa. 4. Participação (Filosofia). 5. Transparência na administração pública – Legislação. I. Gómez, Carla Regina Pasa (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –106)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programas de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Modelo de Análise da Governança do TBC: Uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares.

Mariana Cavalcanti Falcão de Albuquerque

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de maio de 2016.

Banca Examinadora:

Prof.^a Carla Regina Pasa Gómez, Dr.^a, UFPE (Orientadora)

Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD., UFPE (Examinador Interno)

Prof.^a Luciana Araújo de Holanda, Dr.^a, UFPE, (Examinadora Externa)

Prof. Ivan Bursztyn, Dr., UFRJ (Examinador Externo)

Prof. Carlos Alberto Cioce Sampaio, Dr., PUC (Examinador Externo)

Agradecimentos

Quantas pessoas cabem nos agradecimentos de uma tese? Já parou para pensar nisso? Já parou para contar? Quem entra nessa conta?

Comecei a contar e perdi as contas dos momentos, das pessoas e dos sentimentos que afloraram nos últimos quatro anos. Pensar em quem comporia a minha lista me fez resgatar momentos e encontros que me transformaram nesse período. Tive saudade, chorei. Passou, e comecei a me sentir privilegiada e orgulhosa do que se tornou o meu doutoramento, celebrei.

Então, na minha lista de agradecimentos tem um companheiro que pacientemente compreendeu todas as fases ruins e boas que estabeleci com o doutorado, que se levantava bem devagar para não me acordar, pois, sabia que a madrugada tinha sido produtiva, que entendeu e respeitou a importância deste trabalho em minha vida. Em tempo de amores líquidos, tenho certeza que nosso encontro é a vida nos presenteando. Obrigada por tudo.

Também estão nessa lista pai, mãe, irmãos-cunhados e as crianças, foram inúmeras as vezes que não pude participar dos encontros, festas e conversas madrugada adentro, também inúmeras foram as vezes que olhava para um sobrinho ou sobrinha e eles já não eram mais aqueles bebês fofos. Confesso, tive muita raiva do doutorado nesses momentos. Hoje, percebo que só pessoas que te querem muito bem conseguem te tranquilizar e garantir que ainda teremos muitos momentos pela frente. Obrigada família, por compartilhar minha felicidade sempre.

Aproveito e incluo na minha lista, tios e tias, avós, madrinha, padrinho, primos e primas, sogro e sogra, além dos amigos e amigas que fazem parte da família. Esses seres humanos são especiais porque têm o dom de torcer muito por você sem saber direito o que está acontecendo! Em especial minhas amigas do CNSC, companheiras da vida toda. Obrigada queridos e queridas.

Nessa lista também caberá uma orientadora, Carla Pasa Gómez, e não é porque é de praxe em todos os agradecimentos de tese do mundo, é porque desde 2008 ela aposta nas minhas ideias. E porque ela deve estar bem emocionada lendo esse texto e com certeza se emocionará no dia da minha defesa porque sempre é assim quando ela percebe que a pessoa avançou de um jeito que nem ela imaginou que avançaria. Obrigada, pela confiança e parceria. Aos amigos do GIPES também vai meu muito obrigada.

Aos colegas da turma 09 do PROPAD, lembro como foi bom tê-los por perto para compartilhar as disciplinas e os infinitos seminários. Como professora, não posso deixar de ter na minha lista os professores do programa, agradecê-los pelo empenho e destacar professores como Walter Moraes (por me inspirar), Jaqueline Andrade (por me fazer sentir o peso do doutorado), Marcos Primo (por ter acreditado que poderia ter uma tese naquele tímido projeto). Obrigada pelo aprendizado.

Algumas pessoas, por também vivenciarem a vida acadêmica, se tornam mais próximas durante o doutorado. São valiosas, porque conseguem entender a euforia, as angústias, os idealismos, as frustrações e os questionamentos eternos. Mais uma vez, tive a sorte de encontrar amigos que tornaram os inúmeros cafés, verdadeiras sessões de terapia que serviam para ressignificar e descontraír. Andrezza, Brunna, Clau, Sílvia, Juliana Roberta é claro que vocês

não ficariam de fora da minha lista! Nossos encontros serviram para mostrar-me que esses questionamentos nos mantêm em movimento, nos mantêm vivos. Obrigada amigos. Em especial Brunna, que foi uma companheira das madrugadas, dos fins de semana e das agonias de prazos. Por sempre me emprestar palavras e conselhos com uma sabedoria mansa, mas certa.

No trabalho, também encontrei colegas sempre prestes a apoiar a jornada dupla de professora/doutoranda, por isso, agradeço a todos os professores do Departamento de Hotelaria e Turismo da UFPE, em especial à Elissélia, Luciana, Luís Henrique, Juliana e Alexandre por estarem sempre à postos. De forma mais especial destaco Nathália Körössy pela cumplicidade e por sempre me acolher com leveza, autenticidade e sem julgamentos. Obrigada amigos do DHT.

Também tive a oportunidade de encontrar pessoas importantes fora da minha cidade, pois, minha pesquisa de campo aconteceu em três lugares diferentes e não posso deixar de listar encontros cheio de acolhida nessa fase do estudo. Primeiramente prof. Sampaio e todos integrantes do NEcos, em especial Alan Ripoll, por toda gentileza e disponibilidade com a qual me receberam em Curitiba. O professor Sampaio me inspirou ao publicar seus textos acadêmicos sobre TBC, e mais ainda, quando tive oportunidade de conhecê-lo pessoalmente. Nesse encontro percebi que humildade, simplicidade e atenção ao próximo podem e devem ser características de um acadêmico.

Minha estada em Curitiba também promoveu um dos melhores presentes que poderia encontrar por lá, dois pernambucanos que me receberam de braços abertos e tornaram-se amigos que levarei para a vida toda. Luciana e Rodrigo, muito obrigada por tornar os meses de inverno em Curitiba menos solitários e frios.

Em Santa Catarina fui recebida por técnicos e associados da Acolhida na Colônia que me mostraram na prática o porquê dessa experiência ter a amplitude que tem no Brasil. Nesse momento entendi que transformar a realidade do outro é difícil, complicado, polêmico e na maioria das vezes não dá certo. Mas, quando acontece, dificilmente consegue ser mensurado por um estudo científico. O ser humano é surpreendente quando empoderado. Presenciar isso na Acolhida da Colônia foi a experiência mais valiosa desses quatro anos. E eu devo isso a todos que literalmente me acolheram durante os dez dias de visita no campo. Destaco Lucilene Assing e Marinês por todo apoio logístico para conseguir em tempo hábil visitar às regionais da Acolhida. À Lucilene por ter compartilhado vivências que foram além do que estava previsto na visita técnica. À Thaíse, por me fazer voltar para casa com a ideia fixa de querer mudar a vida das pessoas por aqui também. Obrigada Acolhida.

À banca examinadora, agradeço todo o esforço direcionado para contribuição desse trabalho. Professores: Luciana Holanda, Ivan Bursztyn, Sampaio e Walter Moraes, saibam que é um privilégio tê-los como examinadores desse processo. Obrigada.

Por fim, meu agradecimento ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) que no âmbito do edital Universal, auxiliou financeiramente o desenvolvimento desta pesquisa.

Resumo

Ao considerar o contexto dos estudos sobre Turismo de Base Comunitária (TBC) e a evidência da governança como um dos fatores limitantes à consolidação de experiências turísticas de base comunitária, esta tese defende que a governança condiciona a reprodução dos princípios de participação e protagonismo comunitário, centrais às discussões do TBC. Dessa maneira, o objetivo geral desta tese é propor um modelo de análise da governança do TBC (MAG do TBC). Considerando uma perspectiva metodológica qualitativa baseada na teoria adaptativa de Layder (1993; 1998), o caminho metodológico compreendeu quatro fases distintas, nas quais fazem parte: uma pesquisa bibliográfica, duas consultas a especialistas por meio de grupo de discussões e verificação empírica do modelo em uma experiência de turismo consolidada, a Associação Acolhida na Colônia, sediada no município de Santa Rosa de Lima -SC. Ademais, a verificação empírica do MAG do TBC no campo possibilitou a emergência de novos critérios que foram incorporados à versão final do modelo. Os dados oriundos destas fases do estudo foram examinados e discutidos a partir da análise do conteúdo categorial. Desse modo, propõe-se que a análise da governança em experiências turísticas de TBC consolidadas seja analisada com base em três dimensões da governança, a saber: participação, transparência e eficácia. A operacionalização da análise destas dimensões se dá por meio da sistematização de elementos constituintes e seus critérios de análise, inerentes a cada dimensão supracitada.

Palavras-chave: Turismo de base comunitária. Governança. Participação. Eficácia. Transparência. MAG do TBC.

Abstract

Considering the context of the studies about Communitarian Based Tourism (CBT) and the evidence of governance as one of the limiting factors to the consolidation of the CBT experiences, this thesis defends that the governance influences the reproducing of the principles of participation and communitarian protagonism, central to CBT discussions. This way, the general aim of this research is propose a model of governance analysis of the CBT (MAG of TCB). Considering a qualitative methodology perspective based on adaptive theory of Layder (2993; 1998), the methodological way comprehended four different phases, which are composed by: bibliographical research, two queries to specialists through discussing groups and empiric verification of the model in an experience of consolidated tourism, the Association Acolhida na Colônia, placed in the city Santa Rosa de Lima-SC. Moreover, the empiric verification of the MAG of TBC in the field enabled the emergency of new criteria that were incorporated to final version of the model. The data from these phases of the study were examined and discussed from the analysis of categorical subject. This way, it is proposed that the analysis of governance in consolidated TBC touristic experience is analyzed based in three governance dimensions: participation, transparency and efficiency. The operationalization of these dimensions analysis is given through systematization of constituting elements and its criteria of analysis, inherent to each dimension mentioned above.

Keywords: Communitarian Based Tourism. Governance. Participation. Efficiency. Transparency. MAG of TBC.

Lista de Figuras

Figura 01 – Fases metodológicas da pesquisa	34
Figura 02 – Desenho metodológico da Pesquisa	36
Figura 03 - Delineamento da Revisão da Literatura	51
Figura 04 – Emergência de “novos” modelos de desenvolvimento do turismo	56
Figura 05 – Principais abordagens dos estudos sobre TBC	64
Figura 06 – Abordagens da governança segundo Beritelli e Bieger.	86
Figura 07 – Tipologia da governança de Hall (2011)	90
Figura 08 – Sistematização da literatura sobre os princípios e elementos constituintes da governança	94
Figura 09 – Hierarquização dos componentes da versão teórica do MAG do TBC.	97
Figura 10 – Elementos constituintes da participação na versão teórica do MAG do TBC	100
Figura 11 – Elementos constituintes da dimensão transparência/ <i>accountability</i> do MAG do TBC	113
Figura 12 – Elementos constituintes da dimensão eficácia do MAG do TBC	119
Figura 13 – Versão teórica do conjunto de dimensões e elementos constituintes do MAG do TBC	127
Figura 14 – Composição dos atores sociais na Acolhida na Colônia	209
Figura 15 – Caracterização da governança no turismo de base comunitária	263

Lista de Imagens

Imagem 01 – Localização de Santa Rosa de Lima no estado de Santa Catarina	200
Imagem 02 – Sede da Acolhida na Colônia ao lado da sede da AGRECO	202
Imagem 03 – Ação da Acolhida da Colônia em um dos municípios participantes	205
Imagem 04 – Reunião com associados da Acolhida na Colônia no município de São Bonifácio	221
Imagem 05 – Mural de informações na sede da Acolhida na Colônia em Santa Rosa de Lima	231
Imagem 06 – Guia de uso do caderno de normas Acolhida na Colônia	232
Imagem 07 – Cartaz veiculado na página de uma rede social da Acolhida na Colônia.	233
Imagem 08 – Página inicial do site da Acolhida na Colônia na internet	234
Imagem 09 – Ação apoiada pela Acolhida na Colônia para formação de seus associados.	237
Imagem 10 – Lista de instituições que já desenvolveram ou desenvolvem ações junto à Associação Acolhida na Colônia.	242
Imagem 11 – Encontro Internacional da <i>Accueil Paysan</i> e delegação brasileira da Acolhida na Colônia.	248
Imagem 12 – Cerimônia de oficialização da Federação Catarinense Acolhida na Colônia	249
Imagem 13 – Ação da Acolhida no município de São Bonifácio	250

Lista de Quadros

Quadro 01 – Caracterização dos especialistas do primeiro grupo focal	41
Quadro 02 – Caracterização dos especialistas do segundo grupo de discussões	44
Quadro 03 – Experiência dos especialistas participantes da pesquisa	45
Quadro 04 - Relação de códigos para codificação da análise dos dados dos grupos de discussões	46
Quadro 05 – Caracterização empírica de duas experiências de TBC consolidadas	73
Quadro 06 – Princípios da boa governança	78
Quadro 07 – Perspectivas conceituais da governança	82
Quadro 08 – Princípios da boa governança e fatores críticos ao sucesso do TBC	92
Quadro 09 – Tipologias da participação cidadã	108
Quadro 10 – Versão teórica da dimensão participação do MAG do TBC	110
Quadro 11 – Versão teórica da dimensão transparência/ <i>accountability</i> do MAG do TBC	117
Quadro 12 – Versão teórica da dimensão eficácia do MAG do TBC	125
Quadro 13 – Considerações das especialistas sobre o pressuposto da consolidação do TBC	130
Quadro 14 – Ajustes da inclusão após 1ª rodada de discussões com especialistas	138
Quadro 15 – Versão da inclusão após ajustes do primeiro grupo de especialistas	139
Quadro 16 - Ajustes da legitimidade após primeira rodada de discussões com especialistas	142
Quadro 17 - Versão da legitimidade após discussões do primeiro grupo de especialistas	143
Quadro 18 - Ajustes do engajamento após primeiro grupo de especialistas	145
Quadro 19 - Versão do engajamento após ajustes do primeiro grupo de especialistas	146
Quadro 20 – Ajustes do processo decisório após primeiro grupo de discussões com especialistas	147
Quadro 21 - Ajustes da transparência após primeira rodada de discussões com especialistas	149
Quadro 22 - Versão da transparência após ajustes do primeiro grupo de especialistas	150
Quadro 23 – Ajustes da <i>Accountability</i> após primeira rodada de discussões com especialistas	151
Quadro 24 – Versão da <i>accountability</i> , após ajustes do primeiro grupo de especialistas	152
Quadro 25 – Ajustes dos tipos e funções das parcerias após primeira rodada de discussões com especialistas	156
Quadro 26 – Versão dos tipos e funções das parcerias após primeira rodada de discussões com especialistas	157
Quadro 27 – Ajustes da gestão dos processos após primeira rodada de discussões com especialistas	160
Quadro 28– Versão da gestão dos processos após ajustes do primeiro grupo de discussões	160
Quadro 29 – Ajustes da resiliência após primeiro grupo de discussões com especialistas	163
Quadro 30 – Versão da resiliência após primeira rodada de discussões	164
Quadro 31 – Participação: Adaptações da versão teórica após consulta aos especialistas	165
Quadro 32 – Transparência: Adaptações da versão teórica após consulta aos especialistas	167
Quadro 33 - Dimensão eficácia: Adaptações da versão teórica após discussões dos resultados do 1º grupo de especialistas	168
Quadro 34 – Categorização dos <i>feedbacks</i> fornecidos pelo segundo grupo de especialistas	171

Quadro 35 – Ajustes da inclusão após segunda rodada de discussões	174
Quadro 36 – Observações e recomendações sobre o critério de análise Integridade e compromisso	176
Quadro 37 - Ajustes da legitimidade após segunda rodada de discussões	177
Quadro 38 - Ajustes sobre engajamento após segunda rodada de discussões	180
Quadro 39 - Ajustes do processo decisório após segunda rodada de discussões	181
Quadro 40 – Versão da dimensão participação após resultados do segundo grupo de especialistas	182
Quadro 41 - Ajustes sobre comunicação após segunda rodada de discussões	183
Quadro 42- Ajustes da prestação de contas após segunda rodada de discussões	185
Quadro 43 - Versão da dimensão transparência após resultados do segundo grupo de especialistas	185
Quadro 44 – Ajustes sobre os tipos e funções das parcerias após segunda rodada de discussões	188
Quadro 45 – Considerações das especialistas sobre critério de verificação	189
Quadro 46 – Ajustes sobre gestão dos processos após segunda rodada de discussões	190
Quadro 47 - Ajustes sobre resiliência após segunda rodada de discussões	192
Quadro 48 – Versão da resiliência após resultados do segundo grupo de especialistas	192
Quadro 49 – Participação: Adaptações da após discussões dos resultados do 2º grupo de especialistas	194
Quadro 50 - Transparência: Adaptações da após discussões dos resultados do 2º grupo de especialistas	196
Quadro 51 - Eficácia: Adaptações da após discussões dos resultados do 2º grupo de especialistas	197
Quadro 52 – Principais resultados da análise da Inclusão na Associação Acolhida na Colônia	214
Quadro 53 – Análise da legitimidade na Associação Acolhida na Colônia	219
Quadro 54 - Análise do engajamento na Associação Acolhida na Colônia	223
Quadro 55 - Análise do processo decisório na Associação Acolhida na Colônia	226
Quadro 56 – Análise da verificação empírica da dimensão participação	228
Quadro 57 - Análise da comunicação na Associação Acolhida na Colônia	235
Quadro 58 - Análise da prestação de contas na Associação Acolhida na Colônia	239
Quadro 59 – Aplicabilidade dos critérios da dimensão Transparência após análise do caso	240
Quadro 60 - Análise dos tipos e funções das parcerias da Acolhida na Colônia	246
Quadro 61 - Análise do Planejamento estratégico na Associação Acolhida na Colônia	247
Quadro 62 - Análise da resiliência na Associação Acolhida na Colônia	252
Quadro 63 - Aplicabilidade dos critérios da dimensão eficácia após análise do caso	252
Quadro 64 – Versão final de dimensão participação	256
Quadro 65 - Versão final da dimensão transparência	258
Quadro 66 - Versão final da dimensão eficácia	259

Lista de Abreviaturas e Siglas

- AGRECO – Associação de Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral
- BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
- CEPAGRO – Centro de Estudos e Promoção da Agricultura
- CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa
- COOPAGRAN – Cooperativa Mista dos Pais e Amigos da Fundação Casa Grande
- ENTBL – Encontro Nacional de Turismo de Base Local
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
- GDT – Governança de Destinos Turísticos
- GIPES – Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Sustentabilidade
- IEPQ – Instituto de Pesquisa da Qualidade
- ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
- MAG do TBC – Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária
- MTUR – Ministério do Turismo
- NECOS – Núcleo de Ecosocioeconomia
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMT – Organização Mundial do Turismo
- ONG's – Organizações não-governamentais
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- REDTURS – Rede de Turismo Comunitário da América Latina
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
- TBC – Turismo de Base Comunitária
- TUCUM – Rede Cearense de Turismo Comunitário
- TURISOL – Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário
- UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro
- UFPR – Universidade Federal do Paraná
- UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
- UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
- UNWTO – United Nations World Tourism Organization

Sumário

1. Introdução	17
1.1 Definição do problema de pesquisa	17
1.2. Objetivos	25
1.2.1. Objetivo Geral	25
1.2.2. Objetivos Específicos	25
1.3. Justificativa e relevância da pesquisa	25
1.4. Estrutura da tese	29
2. Procedimentos Metodológicos	31
2.1 Delineamento da Pesquisa	31
2.2 O desenho metodológico da pesquisa	33
2.3 Primeira fase: Proposição teórica do MAG do TBC	36
2.4 Segunda Fase: Primeira consulta à especialistas em TBC	37
2.5 Terceira Fase: Segunda consulta à especialistas em TBC	42
2.5.1 Análise dos dados dos grupos de discussões	45
2.6. Quarta Fase: Estudo de caso – Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia	47
2.6.1. Coleta de dados do estudo de caso	48
2.6.2 Análise dos dados do estudo de caso	49
3. Revisão da Literatura	51
3.1. O imperativo social do turismo e seus desdobramentos	51
3.2. Panorama dos estudos sobre TBC: Tecendo considerações	57
3.2.1. As vertentes conceituais do TBC	65
3.2.2. Características empíricas do TBC: Descrição de duas experiências brasileiras	68
3.3. Abordagens conceituais da governança	75
3.3.1. GDT - Governança de destinos turísticos	83
3.4. O uso de dimensões para análise da governança	87
3.5. Considerações finais sobre o capítulo: Interfaces entre princípios da governança e do TBC	95
4. Proposição teórica do MAG do TBC	97
4.1. A participação como dimensão do MAG do TBC	98
4.1.1. Elementos constituintes da participação como dimensão da governança do TBC	101
4.2. Transparência / <i>Accountability</i> como dimensão da governança no TBC	111
4.2.1. Elementos constituintes da dimensão Transparência/ <i>accountability</i> do MAG do TBC	114
4.3. A eficácia como dimensão do MAG do TBC	118
4.3.1. Elementos constituintes da dimensão eficácia do MAG do TBC	119
4.4. Considerações finais do capítulo	127
5. Discussões dos resultados: Primeiro grupo de especialistas	129
5.1. Primeiro grupo de discussões com especialistas	129
5.1.1. Críticas à versão teórica do MAG do TBC	129
5.1.2. Visão geral das especialistas sobre a proposição do MAG do TBC	133
5.2. Participação como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes	134
5.3. Transparência/ <i>accountability</i> como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes	148
5.4 Eficácia como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes	152
5.5 Considerações finais do capítulo	164
6. Discussão dos resultados: Segundo grupo de especialistas	170
6.1. Visão geral das especialistas sobre a proposição do MAG do TBC	170
6.2. Participação como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes	172

6.3. Transparência como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes	183
6.4. Eficácia como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes	186
6.5. Considerações finais do capítulo	193
7. Verificação empírica do MAG do TBC	199
7.1. Caracterização do caso estudado: Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia	199
7.2. A dimensão participação no caso da Acolhida na Colônia	206
7.3. A dimensão transparência no caso da Acolhida na Colônia	230
7.4. A dimensão eficácia no caso da Acolhida na Colônia	240
7.5. Considerações finais sobre o capítulo: Versão final do MAG do TBC	254
8. Considerações finais	260
8.1 Conclusões da pesquisa	260
8.2 Limitações da pesquisa	267
8.3 Sugestões para estudos futuros	267
Referências	269
APÊNDICE A – Relação de estudos nacionais e internacionais sobre o TBC e suas diferentes abordagens	279
APÊNDICE B – Formulário de avaliação da versão teórica do MAG do TBC (1º grupo de especialistas)	282
APÊNDICE C – Formulário de avaliação do MAG do TBC (2º grupo de especialistas)	285
APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas com os atores sociais da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia – SC	288

1. Introdução

Este capítulo discute e delinea a problemática investigada nesta tese, assim como apresenta os objetivos, justificativa, relevância do tema e a forma como se encontra estruturado o documento.

1.1. Definição do problema de pesquisa

A evidência econômica da atividade turística é frequentemente pautada em dados referentes à movimentação de cerca de 1,1 bilhão de pessoas¹ ao redor do mundo. O turismo, enquanto atividade econômica, obtém respaldo e representatividade global por meio da geração de divisas econômicas, emprego e renda para os lugares, o que caracteriza o imperativo econômico dos discursos sobre a importância do turismo (REZENDE, 2012; DANTAS et al. 2013).

No entanto, os discursos do turismo vêm sendo influenciados por perspectivas do desenvolvimento que ampliam a ideia de crescimento econômico para além da geração de riqueza. Desse modo, presencia-se um *turning point* dos estudos em turismo impulsionado pelo debate sobre a contribuição desta atividade para ultrapassar ganhos econômicos, ou seja, há um deslocamento da centralidade econômica em direção a uma perspectiva social fundamentada principalmente na disseminação de valores emergentes, como desenvolvimento sustentável e humano (REZENDE, 2012).

Diante desse contexto, sustentabilidade e desenvolvimento humano protagonizam o imperativo social do turismo, difundidos principalmente por organismos internacionais, como a Organização Mundial do Turismo (OMT). A difusão desses valores acontece a partir de programas como: “Combate à pobreza por meio do turismo no âmbito dos objetivos do milênio”; e “Turismo sustentável para eliminação da pobreza”. Tais ações evidenciam parcerias público-privadas e a participação de Organizações Não-Governamentais (ONG’s) na articulação de novas possibilidades para o desenvolvimento da atividade turística (DANTAS et al., 2013). Contudo, entender o turismo para além do viés puramente econômico requer compreendê-lo enquanto fenômeno social.

Ocorre que uma ampliação do olhar sobre o turismo está em expansão. Se, em um primeiro momento, evidenciou-se apenas o potencial econômico da atividade, sobrepondo-o

¹ Número estimado pela Organização Mundial do Turismo em 2015 (UNWTO, 2015).

aos impactos negativos gerados, atualmente enfatiza-se também o potencial do turismo em relação à redução da pobreza, valorização de territórios e empoderamento comunitário por meio da participação de representantes da comunidade local no planejamento e organização da atividade turística. Dito isso, tem-se o princípio da participação como um aspecto preponderante nas discussões que enfatizam a centralidade social do turismo.

Nesse sentido, novas formas de organização da atividade turística, como o Turismo de Base Comunitária (TBC), *pro-poor*² turismo, ecoturismo, agroturismo etc., surgiram como alternativas pautadas na participação comunitária, na articulação entre atores locais, na singularidade e personalização das experiências e, finalmente, na preservação do meio ambiente (DANTAS et al. 2013).

Destes, o turismo de base comunitária se destaca como um modo de organização da atividade turística em nível local, que acontece de formas diversas e se expande em países periféricos, principalmente na África e na América Latina (VICTURINE, 2000; MITCHELL; REID, 2001; MANYARA; JONES, 2007; RUIZ et al. 2008; TREJOS; CHIAN, 2009; SEBELE, 2010; ZAPATA, et al. 2011). As experiências de base comunitária enfatizam o convívio do visitante com a realidade cotidiana das comunidades que se encontram à margem do processo hegemônico de desenvolvimento. Assim, o cerne dessas experiências é a vivência turística a partir do que é exaltado pela comunidade. Além disso, a discussão do TBC perpassa a centralidade social do turismo ao discutir como a atividade turística voltada para a comunidade pode contribuir com a diminuição de desigualdades sociais e transformar realidades.

Aspectos culturais, religiosos, produtivos, sobretudo ligados ao território, são os principais atrativos para visitantes, que, por sua vez, valorizam tais aspectos e buscam no ato de viajar uma oportunidade de aprender, contribuir e estabelecer vínculos com os anfitriões. Importante notar que, independente das atividades oferecidas pela comunidade, o centro das discussões não é o que se oferta como “produto turístico”, mas como determinada comunidade se articula enquanto grupo e se apropria de elementos como capital social, cultura, colaboração, gastronomia e história local.

No entanto, embora a maioria das publicações sobre TBC relatem os casos em países da África e América Latina, é importante ter em mente a pluralidade e diversidade dessas

² *Pro-poor tourism* é uma denominação para um modelo de turismo focado para consumidores da base da pirâmide, ao mesmo tempo em que os bens e serviços turísticos são ofertados por uma comunidade local (DANTAS et al. 2013).

experiências, conforme aponta Lousie Dixey³ em entrevista concedida ao Instituto Virtual de Turismo⁴: “A África, assim como a América Latina, tem dimensões continentais e, por isso, é impossível fazer generalizações sobre o TBC devido a sua complexidade dinâmica regional e nacional, economias locais, bem como fatores políticos, socioculturais e ambientais”. O que Dixey enfatiza são as diferenças existentes entre experiências designadas como TBC, mas que apresentam diferenças consideráveis em relação às práticas em cidades africanas e latino-americanas.

A diversidade na forma como estas experiências são induzidas é um fator preponderante. Por exemplo, na África, as agências de fomento internacionais, de origem europeia, principalmente inglesas, financiam a maioria dos projetos de TBC. Para Bursztyn (2012) esse é um ponto importante a ser observado, pois é comum tais experiências de turismo comunitário serem induzidas a partir destes financiamentos, caracterizando um movimento *top down*⁵ de implementação das atividades na comunidade. Nesse sentido, a implicação deste movimento nas experiências africanas é que, ao considerar apenas o ato de doação dos recursos para implementação destas iniciativas, sem preparar e articular atores sociais que possam incorporar os princípios do TBC e dar continuidade à atividade turística de base comunitária, acabam desencadeando relações de dependência e disputa interna de recursos, o que compromete a sustentabilidade econômica desses projetos (BURSZTYN, 2012).

Por outro lado, as experiências na América Latina, apresentam maior preocupação em valorizar aspectos culturais e modos de vida de comunidades tradicionais, entendendo o turismo como uma forma de valorizar a harmonia entre o indivíduo e a natureza (BURSZTYN, 2012).

A *Declaración de San José sobre Turismo Rural Comunitario*, assinada por representantes de comunidades da Bolívia, Brasil, Costa Rica, Equador, Guatemala e Peru, durante Encontro Latino-Americano de Turismo Comunitário realizado na Costa Rica, em 2003, pela Rede de Turismo Comunitário da América Latina (REDTURS), e promovido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), é um exemplo de como valores concernentes aos princípios do desenvolvimento sustentável e da relação do ser humano com a natureza são disseminados com base em uma perspectiva de empoderamento da própria comunidade como objetivo central do turismo comunitário (BURSZTYN, 2012).

³ Lousie Dixey é uma pesquisadora Britânica, possui mais de dez anos de experiência no desenvolvimento de projetos de turismo de base comunitária na África do Leste e do Sul (em países como Uganda, Quênia, Zâmbia, Namíbia, Botswana e Moçambique) e no Caribe.

⁴ Entrevista concedida ao IVT disponível em: <http://www.ivt-rj.net>

⁵ A abordagem *top down* consiste em um modelo de indução da atividade turística promovida por ações de agentes externos à comunidade como ONG's, Universidades, poder público etc. (ZAPATA et al. 2011).

Mais especificamente no Brasil, o Ministério do Turismo (MTUR) evidencia a importância do TBC como modelo de desenvolvimento turístico sustentável. O MTUR entende o TBC como: “um modelo em que a cultura e os modos de vida locais são a principal motivação da visita, onde há o intercâmbio cultural entre o turista e a comunidade. Além disso, o turismo é uma atividade complementar às atividades tradicionais desenvolvidas pelas comunidades” (BRASIL, 2010, p.16).

Nessa abordagem, observam-se elementos centrais que compõem o conceito de TBC, assim como também influenciam a diversidade de olhares sobre o tema, tais como: (a) autogestão; (b) associativismo e cooperativismo; (c) democratização de oportunidades e benefícios; (d) centralidade da colaboração, parceria e participação; (e) valorização da cultura local; e (f) protagonismo da comunidade por meio da apropriação dos benefícios advindos da atividade turística (BRASIL, 2010).

Cabe ressaltar que, além da inclusão do TBC como diretriz nacional do turismo, a publicação do edital 01/2008, de apoio a projetos de TBC, também acentua o esforço do poder público em favorecer iniciativas de turismo comunitário. Para este edital do MTUR, publicado em 2008, foram submetidas mais de quinhentas propostas, das quais cinquenta foram selecionadas para receber entre cem e cento e cinquenta mil reais para planejar, qualificar a gestão, fortalecer redes, apoiar a comercialização e/ou promover tais iniciativas de TBC (FABRINO, 2012). Todavia, desde então, não há outras ações focadas na formação e consolidação de políticas públicas para o TBC no Brasil por parte do MTUR especificamente.

No entanto, em 2011, o relatório de acompanhamento realizado pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) analisou 26 projetos de TBC que utilizaram esses recursos e identificou que o acesso ao mercado, monitoramento e governança destas iniciativas foram os fatores limitantes ao seu sucesso (UERJ, 2011). Contudo, evidencia-se que a maioria das iniciativas beneficiadas se encontrava em estágio inicial, conforme relatório supracitado. Esse fato impulsionou questionamentos acerca da efetividade da ação do MTUR via edital, uma vez que a distribuição destes recursos não considerou disparidades e necessidades distintas que havia entre experiências de TBC incipientes e consolidadas.

Ao mesmo tempo, embora seja notório e importante o esforço do poder público em inserir as discussões sobre o turismo comunitário na pauta do turismo em nível nacional, cabe salientar que os movimentos de turismo de base comunitária no país ainda carecem de representação e avanços em direção à construção de políticas públicas consistentes e contínuas.

Essas constatações mostram que, apesar das iniciativas de TBC nos países em desenvolvimento estarem em expansão, a taxa de mortalidade destes projetos é alta

(GOODWIN; SANTILLI, 2009; BURSZTYN, 2012; ZAPATA et al. 2011; UERJ, 2011; MIELKE; PEGAS, 2013). Dentre aspectos como comercialização e monitoramento do TBC, a governança é apontada como um dos principais fatores limitantes dessas experiências (GOODWIN; SANTILLI, 2009; UERJ, 2011; BURSZTYN, 2012; MIELKE; PEGAS, 2013).

Dessa maneira, a governança passa a ser enfatizada como um aspecto fundamental no tocante ao avanço da consolidação de experiências de TBC, posto que a mesma evidencia aspectos relacionados às estruturas de poder, participação e processos decisórios coletivos, pois é entendida como elemento fundamental do processo de participação no planejamento e tomada de decisões (SILVEIRA, 2010; FUINI, 2010). A ênfase do debate sobre governança reside no comportamento humano coletivo, mecanismos formais e informais de coordenação dos relacionamentos sociais, além da forma como as decisões são tomadas e como os grupos se organizam (SEYLE; KING, 2014). As estruturas de governança possuem dois elementos centrais que não podem ser desprezados: os mecanismos para tomada de decisões em nome da coletividade; e a garantia de que tais decisões serão postas em prática (SEYLE; KING, 2014).

Junto a isso, a ênfase crescente na perspectiva dos *stakeholders*⁶ para análise dos destinos turísticos convencionais evidencia a relevância do tema, dada a necessidade de se alcançar uma coordenação mais efetiva e eficaz da gestão de destinos turísticos, pois se acredita que a governança é uma das maneiras de torná-los mais competitivos (PECHLANER; et al. 2015). Logo, Governança de Destinos Turísticos (GDT), embora seja um tema relativamente recente na literatura acadêmica do turismo (RUHANEN, et al. 2010; BRAMWELL; LANE, 2011), tem se expandido. A publicação de uma edição especial do *Journal of Sustainable Tourism* em 2011, e a publicação dos livros: “*Tourism Destination Governance: Practice, Theory and Issues*” (LAWS et al. 2011) e “*Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach*” (PECHLANER et al. 2015), apontam a disseminação deste conceito no sentido de atender novas demandas relacionadas à gestão dos destinos turísticos.

Tais publicações laçam um olhar sobre a governança, no sentido de entendê-la como um processo que envolve inúmeros mecanismos para governar, direcionar, regular e mobilizar a ação (BRAMWELL; LANE, 2011). Estes mecanismos são influenciados por fatores locais, a saber: competitividade, interação entre atores, contexto institucional, orientações políticas do

⁶ Segundo Freeman (1984), *stakeholders* refere-se ao grupo de afetados e interessados nas ações e comportamento da firma. Na abordagem da governança de destinos turísticos esse termo é comumente utilizado para designar atores sociais estabelecidos em um arranjo institucional formado por representantes do poder público, representações da iniciativa privada e da sociedade civil alocados no contexto de um destino turístico com vistas a melhorar a competitividade do destino (LAWS et al. 2011; PECHLANER et al. 2015). Nesta pesquisa, adota-se o mesmo sentido dado pelos estudos de governança de destinos turísticos, além do mais, não são consideradas as diferenças conceituais entre os termos *stakeholders* e atores sociais, assumindo-os como similares.

turismo e outros fatores contextuais como alocação de recursos (SEYLE; KING, 2014; PECHLANER et al. 2015; ZHANG; ZHU, 2014). Por este motivo, a maior parte dos estudos de GDT priorizam soluções pragmáticas e adaptativas em vez de uma teoria geral ou modelo universal da governança.

Ao mesmo tempo, o fato do destino turístico ser composto por um conjunto de *stakeholders* inter-relacionados e inseridos em uma rede social (BAGGIO et al. 2010; RUHANEN et al. 2010; BERITELLI; BIEGER, 2014) faz com que os esforços para compreender as interações entre *stakeholders* envolvidos na atividade turística sejam ainda mais necessários.

No entanto, embora haja um processo de expansão e disseminação dos estudos sobre o tema, pode-se afirmar que governança é um conceito mais disseminado do que compreendido (DURAN, 2013), por isso ainda há pouca clareza e definições a respeito de sua natureza e caracterização (RUHANEN et al. 2010; LOCKWOOD, 2010; DURAN, 2013). Uma das razões é a multidimensionalidade do termo que dificulta a construção de um corpo conceitual mais crítico (RUHANEN et al. 2010).

Sendo assim, algumas questões ainda são incipientes e pouco exploradas nos estudos sobre GDT, como por exemplo, dimensões e indicadores de desempenho, o que dificulta a análise e avaliação da governança de destinos turísticos (RUHANEN et al. 2010; DURAN, 2013; ZHANG; ZHU, 2014).

Ao entender essa limitação, Zhang Zhu (2014) propõe uma agenda de pesquisa sobre a GDT que contemple: (a) identificação de dimensões da GDT, no sentido de avaliar a performance e a operacionalização da gestão; (b) análise da relação entre padrões da governança de destinos turísticos e seu desempenho; (c) identificação de fatores chave que influenciam o desempenho da GDT por meio da comparação entre destinos; (d) análise histórica para entender o contexto social no qual os destinos turísticos encontram-se inseridos e como o modelo de governança é influenciado por esse contexto; e, (d) reconhecimento que os modos de governança de destinos turísticos são dinâmicos. Avançar nesses pontos é fundamental para seguir em direção ao amadurecimento das pesquisas sobre o tema.

No entanto, se por um lado a literatura sobre governança de destinos turísticos se expande, por outro, no âmbito do TBC, ela é considerada um dos fatores de insucesso de muitos projetos, apesar não ter sido explorada pelos pesquisadores da área.

O relatório da UERJ (2011) ressalta: informalidade das parcerias e interações entre os atores sociais; alto grau de dependência no processo decisório; organização comunitária em estágio prematuro de desenvolvimento; e baixo grau de organização e cooperação entre os

representantes das comunidades, como aspectos que caracterizam limitações referentes à governança dos projetos analisados. Ao mesmo tempo, foi identificada ausência de estudos que caracterizem a governança no âmbito do TBC, o que evidencia o pressuposto que origina as questões dessa tese, pois se por um lado a governança é evidenciada como um fator limitante à consolidação das experiências de TBC, por outro não há discussões e estudos que priorizem o entendimento e a análise da governança no turismo comunitário.

Desse modo, dada a congruência existente entre elementos da governança e os princípios do TBC, defende-se que, ainda que não haja um modelo universal de governança, dimensões e critérios de análise devem ser identificados, pois parte-se da premissa que os mesmos condicionam os princípios inerentes ao TBC, como participação e protagonismo comunitário. Assim, acredita-se que as experiências de TBC consolidadas podem contribuir para o avanço destes estudos ao se perceber que as mesmas evidenciam melhor tais aspectos da governança, pois se entende que, assim como os destinos turísticos, essas experiências apresentam fases distintas, durante seu ciclo de vida, capazes de influenciar as relações entre os atores sociais.

Experiências consolidadas são maduras, visto que já passaram por um processo de aprendizado coletivo que permitiu à iniciativa de TBC se ajustar às características da comunidade e da relação desta com seus atores. Conseguem articular representantes da comunidade local para organizar o turismo e recebem uma quantidade de visitantes capaz de permitir o desenvolvimento da atividade turística com base nos princípios do turismo comunitário.

Isso posto, entende-se que promover a análise da governança de experiências de TBC consolidadas é necessário para avançar em relação à pesquisa sobre governança e ultrapassar desafios atrelados ao insucesso destas experiências. Dessa maneira, o questionamento que norteia esta pesquisa considera esse contexto e se propõe a investigar: Como a governança em experiências de turismo de base comunitária consolidadas pode ser analisada?

Tal questionamento pressupõe que a governança no TBC pode ser analisada tomando como base a identificação e proposição de dimensões e critérios de análise que considerem a interface existente entre os princípios do turismo comunitário e da governança.

Essa interface é percebida, à primeira vista, na constatação de que o TBC, enquanto modo de organização da atividade turística possibilita ganhos em relação: à participação (JAMAL; GETZ, 1995; OKAZAKI, 2008; CORIOLANO, 2009; FABRINO, 2012), à dinamicidade econômica (SEBELE, 2010; LÓPEZ-GÚZMAN et al. 2011), integração (MITCHEL; REID, 2001), colaboração (JAMAL; GETZ, 1995; REED, 1997; OKAZAKI,

2008) e preservação da cultura local e do meio ambiente (RUIZ et al. 2008; SEBELE, 2010) da comunidade envolvida.

Ao mesmo tempo, considerar o TBC como um arranjo socioprodutivo de base comunitária (SAMPAIO et al. 2008; CORIOLANO, 2009) exige compreender os princípios da governança, primeiro porque esta é identificada como um dos principais desafios em um contexto de articulação e coordenação de múltiplos atores sociais. Segundo porque as dimensões da governança são capazes de funcionar como diretrizes da coordenação e eficácia de arranjos constituídos por atores sociais distintos (HEYLINGS; BRAVO, 2007; LOCKWOOD, 2010; BEAUMONT; DREDGE, 2010), já que estruturas de governança eficazes empoderam a participação local e a apropriação de ações e iniciativas políticas, além de incentivar o compartilhamento de informações, discussões, negociações e aprendizagem (BUTLER, 1999; 2012; HARRISON, 2012).

Com isso, este estudo visa construir um modelo de análise da governança para o TBC, aqui denominado MAG do TBC. Importante atentar para o fato de que a proposição desse modelo não visa estabelecer um modo de “operar” a governança, mas uma referência que permita refletir sobre as práticas presentes nas estruturas organizacionais, necessárias ao funcionamento do turismo comunitário. Acredita-se que promover tal reflexão representa avanços em relação ao alcance do protagonismo comunitário por meio da participação, aqui entendido como a principal finalidade do TBC.

Por fim, ao se deparar com a diversidade de olhares sobre o turismo comunitário, o caminho metodológico escolhido para construção do MAG do TBC, teve como principal função o compartilhamento de diferentes pontos de vista, a respeito do que deveria ser proposto como dimensões e elementos constituintes da governança no âmbito do TBC. Desse modo, optou-se por uma abordagem colaborativa, na qual catorze especialistas puderam ampliar a abrangência da proposição em questão. Além disso, a fase empírica da pesquisa caracterizada pela aplicação do modelo na Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia, também se revelou fundamental em dois sentidos, no aprimoramento da versão final do MAG do TBC e na análise de um dos casos de TBC mais significativos do país.

Ao considerar tais discussões e pergunta norteadora desta tese, estabeleceu-se a seguir os objetivos geral e específicos do estudo.

1.2. Objetivos

Delinear os objetivos da pesquisa é fundamental para direcionar os procedimentos necessários que contribuirão para responder à questão central do estudo. Dessa maneira, apresentam-se os objetivos geral e específicos respectivamente.

1.2.1. Objetivo Geral

- Propor um modelo de análise da governança de experiências de turismo de base comunitária consolidadas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Discutir as interfaces existentes entre os princípios do TBC e o conceito de governança de destinos turísticos;
- Identificar dimensões e critérios de análise que constituem a governança discutindo-os no contexto das experiências turísticas de base comunitária;
- Definir o conjunto de dimensões e critérios de análise que configuram o modelo;
- Realizar verificação empírica do modelo de análise da governança em uma experiência de TBC consolidada;
- Consolidar os resultados teóricos e empíricos em um modelo de avaliação da governança em TBC.

1.3. Justificativa e relevância da pesquisa

Na perspectiva da atividade turística, a governança não trata apenas da função gerencial, mas, principalmente, dos resultados potenciais que parcerias e compartilhamento de informações podem gerar por meio de redes coletivas (DREHER, 2011). O cenário atual sobre os estudos de TBC nacionais e internacionais sinalizam a governança como um elemento central para alcance do sucesso de experiências, no entanto, não há propostas para análise das características da mesma em iniciativas consolidadas.

Em meio a isso, a relevância desta pesquisa se dá em função da perspectiva e característica sociocultural propostas pelo turismo de base comunitária, associada à capacidade dele transformar uma localidade em função da sua potencialidade ambiental e econômica. Ou seja, são relevantes discussões que tenham como proposta apontar meios, formas de contornar desafios, compreender características para que experiências de TBC consigam atingir um estágio de consolidação.

Isso porque entender a governança do TBC representa avançar em dois sentidos. Primeiro, em relação à pesquisa sobre governança que, como apontado pela UNWTO (2013), ainda carece de muitos estudos que esclareçam seus aspectos conceituais e analíticos, de modo a possibilitar a avaliação da governança de destinos turísticos. Segundo, consiste em ultrapassar mais um desafio, evidenciado nos estudos de TBC sobre a relação entre fatores de insucesso das experiências turísticas de base comunitária e a governança destas experiências. Estes dois aspectos mostram-se de grande valia para que o TBC encontre definitivamente seu espaço nas agendas governamentais, assim como na academia.

A lacuna teórica que se propõe preencher com essa investigação volta-se para questões de governança no TBC, inexploradas até então pelas ciências sociais aplicadas, as quais se embasam em uma perspectiva gerencialista das ciências administrativas associada a uma perspectiva do turismo enquanto fenômeno social, trazidos pela base teórica do turismo. A discussão sobre a congruência entre os constructos de governança (com sua base nas ciências administrativas) e o turismo de base comunitária (com sua base nos estudos turísticos), explorada nessa tese, configura-se como a contribuição desta para o avanço das ciências envolvidas.

Ao mesmo tempo, essa tese se mostra inédita ao ter como finalidade a construção teórica-metodológica de um modelo de análise que permita aos gestores, especialistas e atores sociais envolvidos em arranjos socioprodutivos de turismo comunitário, pensar a governança do TBC em busca da construção de espaços de participação democráticos, confiáveis e eficazes. Fornece, ainda, aos gestores públicos, envolvidos com a formulação de políticas públicas de turismo, subsídios para elaborar propostas que visem à melhoria de iniciativas de TBC nas cinco regiões do país. Além disso, permitirá que organizações do terceiro setor e instituições de ensino, assim como outros atores sociais, auxiliem a formação e consolidação das experiências de TBC por meio de contribuições para a melhoria da governança, entendendo que devem ser respeitados seus contextos políticos, institucional, cultural, ambiental etc.

Academicamente, justifica-se essa investigação uma vez que a articulação teórica para análise do TBC é menos explorada do que a descrição de casos. Nessas discussões os principais construtos teóricos utilizados para análise do TBC giram em torno da participação (MITCHEL; REID, 2001; OKAZAKI, 2008); das relações de poder (REED, 1997; MITCHEL; REID, 2001; OKAZAKI, 2008); do capital social (OKAZAKI, 2008); e, da colaboração (JAMAL; GETZ, 1995; REED, 1997; OKAZAKI, 2008), dos integrantes de comunidades que compõem o TBC, os quais têm sido foco da descrição dos casos presentes nas principais publicações internacionais sobre o tema.

No Brasil, o TBC é objeto de estudos de grupos como os coordenados pela professora Luzia Neide Coriolano no Estado do Ceará, pelo professor Carlos Alberto Cioce Sampaio no Estado do Paraná, e o grupo de pesquisa Instituto Virtual de Turismo, liderado pelo professor Roberto Bartholo Júnior, no Estado do Rio de Janeiro. Estes pesquisadores têm desenvolvido investigações que visam analisar e disseminar experiências de TBC no Brasil e em países da América Latina, no entanto, nenhum dos trabalhos de tais grupos de pesquisa estão relacionados diretamente ao tema governança, e principalmente, nenhum deles apresenta uma perspectiva teórico-metodológica como a proposta nesta pesquisa.

Apesar da inserção do tema TBC nas discussões acadêmicas ganhar força no país a partir da década de 90 – principalmente com a realização do I Encontro Nacional de Turismo com Base Local (ENTBL), que inseriu a temática nas discussões acadêmicas e possibilitou a interação de grupos de pesquisa de regiões distintas (IRVING, 2009) – além de um crescente número⁷ de teses e dissertações sobre TBC e artigos em periódicos nacionais oriundos de diversas áreas de conhecimento, evidencia-se a ausência de trabalhos que discutam a análise da governança do TBC.

Outro marco importante aos estudos nacionais sobre o tema é a publicação do livro: “Turismo de Base Comunitária: Diversidade de olhares e experiências brasileiras”, organizado pelos pesquisadores Roberto Bartholo Júnior, Davis Gruber Sansolo e Ivan Buzsrtyn, em 2009. Neste livro, encontram-se discussões teóricas conceituais e descritivas sobre o TBC, assim como a relação das 50 experiências contempladas pelo edital 01/2008 do MTUR, em 2008, que receberam recursos financeiros públicos para indução de iniciativas de TBC nas cinco regiões do país. Não discutem, ademais, em profundidade as questões de governança no turismo comunitário, apesar de ser mencionado em alguns capítulos à atenção necessária a ela.

Ressalta-se ainda que esta tese faça parte da linha de pesquisa “Turismo e Sustentabilidade” do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Sustentabilidade (GIPES), e do projeto de pesquisa intitulado “Ciclo de Vida e Sustentabilidade de Destinos Turísticos de Base Comunitária”, aprovado no âmbito do edital Universal 14/2013 do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq/MCTI). Tal grupo encontra-se vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). Desse modo, esta pesquisa além de fazer parte da agenda de pesquisa do GIPES, também contribui para o fortalecimento do mesmo ao favorecer a produção de conhecimento para linha de pesquisa em questão.

⁷ Em pesquisa realizada no banco de teses e dissertações da CAPES, em abril de 2015, há 22 registros de teses e dissertações que possuem em seu título o termo “turismo de base comunitária”.

Empiricamente, destinos consolidados de TBC, como a Associação Acolhida na Colônia, sediada no município de Santa Rosa de Lima, no estado de Santa Catarina; o projeto da Fundação Casa Grande – Memorial Homem do Cariri no município de Nova Olinda, Estado do Ceará; A Rede cearense de turismo comunitário – TUCUM, que articula experiências no estado do Ceará; e a Pousada Uakari, localizada na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá, no estado do Amazonas, demonstram que o turismo comunitário tem potencial para gerar transformações locais, portanto, sua relevância se apresenta na capacidade prática de gerar impactos positivos para um turismo baseado nos princípios e valores da sustentabilidade.

A Associação Acolhida na Colônia dissemina os princípios do agroturismo por meio da valorização do agricultor familiar e da agroecologia, e se tornou referência para os estudos de gestão social e turismo de base comunitária. Fundada em 1999, desde 2002 acumula prêmios de destaque nacional e internacional, tais como: Prêmio de destaque do Ministério de Desenvolvimento Agrário, 2002; Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em parceria com o Governo Federal, 2005; Prêmio de Destaque no Turismo Rural Brasileiro – Instituto de Estudos e Pesquisa da Qualidade (IEPQ) em parceria com o MTUR, 2006; Prêmio *Fellowship Ashoka* Empreendedores Sociais, 2007; Prêmio Generosidade – Editora Globo, 2008; Prêmio Mulheres que fazem a diferença – 2010; e Prêmio FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2014 (ACOLHIDA NA COLÔNIA, 2015).

Seu destaque no cenário nacional como uma experiência de turismo comunitário consolidada favoreceu a escolha desse caso para a fase empírica desta pesquisa, o que ressalta a importância dos resultados apresentados neste estudo, tanto no que tange o alcance de seus objetivos como a geração de conhecimento específico para um dos casos de turismo comunitário mais evidente do país.

Espera-se contribuir também com discussões sobre novas perspectivas do desenvolvimento, sustentabilidade e turismo que apresentam interfaces importantes e que avançam na busca de fatores condicionantes para modelos alternativos de desenvolvimento e planejamento da atividade turística, as quais esperam que estejam refletidas nas políticas públicas elaboradas por governos. Isso porque é sabido que o fomento ao TBC requer geração de conhecimento acerca do mesmo para interferir e direcionar ações viáveis à sua consolidação, desse modo, o estudo sobre governança no TBC proporcionará conhecimento para formulação e implementação de políticas públicas que impulsionem tal atividade, de forma a respeitar suas características, entendendo limites e possibilidades.

A presente pesquisa também é significativa para outros atores sociais que compõem os arranjos socioprodutivos de base comunitária, ou seja, ONG's, universidades, associações locais, agências de desenvolvimento entre outros, visto que também poderão usufruir do conhecimento gerado a partir deste estudo de forma a poder ser replicado em outras iniciativas de TBC no país. Ao considerar que a maioria das experiências de TBC surge pela indução de agentes externos à comunidade, o conhecimento gerado sobre governança pode modificar significativamente o cenário de insucesso de iniciativas de turismo comunitário.

Finalmente, cabe ressaltar motivações particulares da pesquisadora. Primeiro, o fato da mesma ser docente da Universidade Federal de Pernambuco, lotada no Departamento de Hotelaria e Turismo, departamento que tem como missão colaborar com o desenvolvimento da atividade turística e hoteleira do país. Além disso, a autora também se declara sensível às questões relacionadas à compreensão do turismo enquanto estratégia para alcançar objetivos relacionados ao empoderamento e apropriação da comunidade em relação aos elementos territoriais, o que requer a compreensão da atividade turística para além de ganhos econômicos, ou seja, como oportunidade de se apropriar da realidade e transformá-la com base em princípios e valores pautados no desenvolvimento humano.

Logo, acredita-se que investigações sobre a governança de roteiros turísticos de base comunitária representam contribuições importantes, que ultrapassam o desenvolvimento do conhecimento na área, pois, privilegia comunidades que se fortalecem por meio da atividade turística.

1.4. Estrutura da tese

Esta tese encontra-se estruturada em oito capítulos. O presente capítulo discorreu sobre o turismo de base comunitária e a governança como a problemática da pesquisa, assim como apresentou os objetivos e a justificativa do estudo. No capítulo subsequente, encontram-se as discussões sobre os procedimentos metodológicos concernentes às quatro fases metodológicas do estudo, no que tange às estratégias e técnicas de análise e coleta de dados utilizados em cada uma das fases.

A revisão da literatura, elaborada com base em discussões acerca dos aspectos conceituais do TBC e da governança, que resultou na identificação das interfaces entre os princípios do TBC e da governança, assim como das três dimensões da governança do TBC, é apresentada no capítulo três. No capítulo quatro, tem-se a proposição teórica do modelo,

elaborada com base em estudos sobre análise e avaliação da governança. Nesta seção, são elencados e discutidos o conjunto de critério de análise e verificação de cada dimensão.

Nos capítulos cinco e seis estão a análise dos resultados concernentes ao primeiro e segundo grupo de especialistas respectivamente. O capítulo sete é dedicado à análise dos resultados oriundos da aplicação do modelo no caso Associação Acolhida na Colônia, ao final deste capítulo apresenta-se a versão final do MAG do TBC.

O capítulo oito compõe as considerações finais, perpassa as conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros. E, por fim, os elementos pós-textuais são elencados conforme apresentação das referências, anexos e apêndices do presente documento.

2. Procedimentos Metodológicos

Tomando como base os objetivos geral e específicos desta tese. Neste capítulo discorre-se sobre: o delineamento da pesquisa, as quatro fases metodológicas elaboradas para desenvolvimento do trabalho, assim como as técnicas de coleta e análise de dados necessárias à cada fase.

2.1. Delineamento da Pesquisa

O desenvolvimento de uma pesquisa deve estar embasado em paradigmas científicos que norteiem a investigação. Para Morgan (1980) tais paradigmas representam um conjunto de abordagens que compartilham pressupostos fundamentais, comuns à natureza da realidade. Por sua vez, a compreensão dos paradigmas perpassam as perspectivas ontológicas, epistemológicas e metodológicas que precisam ser expostas pelo(a) pesquisador(a).

A perspectiva ontológica de um estudo considera como a realidade é percebida, ou seja, relaciona-se com a compreensão da natureza da realidade estudada, que varia entre aspectos subjetivos e objetivos. No que diz respeito à base epistemológica, tem-se o entendimento de como o conhecimento pode ser obtido. Por exemplo, o paradigma positivista pressupõe que o conhecimento pode ser adquirido a partir observação de relações causais e da frequência com que determinados eventos se repetem. Em uma abordagem interpretativista o conhecimento é relativo e deve ser compreendido a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos, ou seja, busca-se significados para ação.

Desse modo, o(a) pesquisador(a) deve assumir que a realidade pode ser percebida a partir de dados e fatos concretos, como também pode assumir uma perspectiva na qual seja compreendido que a realidade é subjetiva e múltipla. Em uma perspectiva multiparadigmática busca-se ultrapassar esse enquadramento de uma pesquisa em um ou outro paradigma (GODOI; BALSIN, 2010). Desse modo, assume-se que “não há uma forma única de produzir conhecimento; não há uma explicação única para um fenômeno social; não há uma forma única de interpretar dados, como também não há verdade única e inquestionável” (BARBOSA et al., 2013, p. 03).

A abordagem que orienta esse estudo envolve articulações entre aspectos objetivos e não objetivos, o que resulta em um olhar multiparadigmático que ultrapasse a dicotomia pautada no antagonismo de paradigmas científicos, o que coaduna com a objeção a enquadrar um estudo em um paradigma ou outro condizente também com à postura pragmática de Creswell (2010)

ao defender que o pesquisador precisa se preocupar mais com “o que” e “como” pesquisar, enfatizando os objetivos pretendidos. Sendo assim, “o pragmatismo abre a porta para múltiplos métodos, diferentes concepções e diferentes suposições, assim como para diferentes formas de coleta e análise de dados” (CRESWELL, 2010, p.35).

Dito isso, essa pesquisa foi inspirada e seguiu as bases da teoria adaptativa, por se tratar de um estudo que se baseou na contraposição entre articulação teórica e os dados empíricos emergidos durante pesquisa de campo. A teoria adaptativa caracteriza-se como um meio termo entre duas abordagens metodológicas antagônicas, a *Ground Theory* e *Middle-range Theory*, se por um lado a primeira consiste na emersão dos dados a partir do campo, sem contato anterior com a teoria, portanto método indutivo, a segunda prevê o teste de hipóteses como a função central da pesquisa, ou seja, método dedutivo. Assim, ao perceber as limitações presentes nas duas abordagens, Layder (1993) propõe o uso simultâneo do método dedutivo e indutivo.

Essa proposição de Layder (1998) pressupõe que a construção da teoria é suscetível aos registros e resultados do campo empírico, uma vez que eles se manifestam a partir dos dados primários da pesquisa, tais como entrevistas, observações e interpretações de documentos. Nesse sentido, a teoria adaptativa consiste no ajuste e modificações da articulação teórica para acomodar as análises e interpretações de dados que estão sendo coletados, uma vez que os modelos teóricos, existem antes, e em paralelo com a coleta e análise dos dados da pesquisa, o que torna importante pensar sobre os elementos existentes e como eles estão sujeitos à emergência de novos dados e suas interpretações (LAYDER, 1998).

Portanto, na abordagem adaptativa as fontes teóricas referem-se à teoria existente, que podem ser de natureza geral ou substantiva, assim como tem-se as fontes empíricas de dados, que são os dados secundários, já existentes a respeito de um fenômeno e os dados primários que emergem durante coleta de dados da pesquisa. A teoria adaptativa de Layder (1998) admite a influência recíproca entre a teoria existente e os dados que emergirão durante realização da investigação.

Importante destacar que devido ao intercâmbio entre teoria existente e dados emergentes, a teoria adaptativa pressupõe um posicionamento epistemológico que não determine uma pesquisa como puramente interpretativista ou positivista. Ou seja, tem-se uma perspectiva pragmática na qual é possível desapegar os enquadramentos paradigmáticos e equilibrar objetividade e subjetividade em termos dos pressupostos ontológicos e epistemológicos.

Dito isso, a abordagem metodológica predominante desta tese é a qualitativa, pois, no caso do fenômeno estudado, governança no TBC, assume-se ser necessário o menor

afastamento possível do ambiente. Quanto à sua finalidade, o estudo caracteriza-se como exploratório (KLEIN et al. 2015) no sentido de gerar novas informações sobre as características e análise da governança do TBC. As pesquisas exploratórias não têm a preocupação de testar hipóteses, pois são orientadas para a descoberta, de forma geral pretendem obter melhor compreensão acerca do fenômeno investigado para servir de base à definição de conceitos e aspectos operacionais posteriores (CRESWELL, 2010).

Conforme exposto no capítulo anterior, evidencia-se a ausência de investigações sobre a governança no TBC, o que resulta na insuficiência de análises teóricas e empíricas com vistas a estabelecer avanços sobre o tema. Esse estudo pretende fornecer *insights* e problematizações que fomentem novas investigações, principalmente, referentes à caracterização e análise da governança de experiências de TBC. Logo, o desenho metodológico realizado para alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo pode ser caracterizado em quatro fases distintas, que são discutidas e apresentadas a seguir.

2.2. O desenho metodológico da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida em quatro fases distintas que contemplaram a seleção de técnicas para coleta e análise de dados. Tal seleção considerou as potencialidades e limitações de cada técnica em relação ao alcance dos objetivos do estudo.

A primeira fase metodológica caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica no intuito de coletar dados secundários e propor uma versão teórica do Modelo de Análise da Governança do TBC (MAG do TBC). A segunda fase consistiu na primeira consulta à um grupo de sete especialistas com objetivo de ajustar a versão teórica a partir do olhar colaborativo destes, por meio da realização de um grupo focal. A terceira fase refere-se à segunda consulta à especialistas em TBC, por meio de um grupo de discussões, o que resultou em uma versão do modelo para verificação empírica no campo, o que caracterizou a quarta fase desse estudo. O caso em questão foi a experiência de agroturismo da Associação Acolhida na Colônia, localizada no estado de Santa Catarina. Na figura 01 encontra-se a relação entre as quatro fases supracitadas, os objetivos específicos e as estratégias metodológicas utilizadas em cada uma delas.

Figura 01 – Fases metodológicas da pesquisa

1ª Fase Proposição teórica do MAG do TBC	2ª e 3ª Fases Avaliação da proposição teórica do MAG do TBC	4ª Fase Proposição final do MAG do TBC
<p>a) Discutir as interfaces existentes entre os princípios do TBC e o conceito de governança de destinos turísticos;</p> <p>b) Identificar dimensões e critérios de análise que constituem a governança discutindo-os no contexto das experiências turísticas de base comunitária.</p>	<p>c) Definir o conjunto de dimensões e critérios de análise que configuram o modelo.</p>	<p>d) Realizar verificação empírica do modelo de análise da governança em uma experiência de TBC consolidada;</p> <p>e) Revisar os resultados da verificação empírica e propor a versão final do MAG do TBC.</p>
<p>Pesquisa Bibliográfica</p>	<p>1ª e 2ª consulta a um grupo de 14 especialistas em TBC</p>	<p>Estudo de caso na Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia</p>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No tocante à coleta de dados, um aspecto importante ressaltado por Creswell (2010), a respeito das pesquisas qualitativas, é a seleção intencional de indivíduos, locais e documentos para análise. O referido autor entende que em uma perspectiva qualitativa, a intencionalidade da escolha auxilia o pesquisador(a) a entender o problema e a questão de pesquisa, ao contrário dos estudos quantitativos que precisam da seleção aleatória e de um número representativo de participantes para alcance do objetivo do estudo (CRESWELL, 2010).

Dito isso, os indivíduos, o *lócus* da pesquisa e os documentos analisados neste estudo, foram selecionados intencionalmente conforme acessibilidade e relevância no alcance dos objetivos da pesquisa.

Por outro lado, no que tange à análise e interpretação dos dados, em pesquisas qualitativas tem-se a função de identificar os aspectos homogêneos assim como os que se diferenciam dentro de um mesmo meio social (GOMES, 2013). Ao pensar nas técnicas de análise e interpretação dos dados é necessário entender que se trata de um momento no qual o pesquisador(a), ancorado em todo o material coletado, articula-o com base nos propósitos da pesquisa e sua fundamentação teórica (GOMES, 2013).

Creswell (2010) entende a análise de dados como um processo no qual é preciso: (1) organizar e preparar os dados; (2) realizar uma leitura completa dos dados; (3) codificá-los; (4) descrever detalhadamente as informações; (5) comunicar os resultados; e (6) interpretá-los de

uma forma que represente o significado mais amplo da análise. Tais etapas devem ser pensadas independentemente do método escolhido para análise dos dados em uma pesquisa qualitativa. Neste estudo, o processo de análise dos dados foi realizado de forma independente para cada fase, no entanto as etapas sugeridas por Creswell (2010), serviram como direcionamentos para análise dos dados das quatro fases metodológicas em questão.

As duas primeiras etapas de análises aconteceram de forma inter-relacionada às fases metodológicas do estudo, visto que a visão geral e significado global dos dados foram registrados do início ao fim da pesquisa.

A codificação é tida como a etapa que requer maior sistematização por parte do pesquisador(a), em uma perspectiva qualitativa. Creswell (2010) entende o processo de codificação como o momento no qual o pesquisador(a) se preocupará em organizar o material em blocos ou segmentos de texto, o que antecede a atribuição de significados aos mesmos. “Isso envolve manter os dados de texto, ou as figuras, reunidos durante a coleta de dados, segmentando sentenças ou imagens em categorias e rotulando essas categorias com um termo” (CRESWELL, 2010, p. 219). Ao mesmo tempo:

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto que podem servir de índices (BARDIN, 2011).

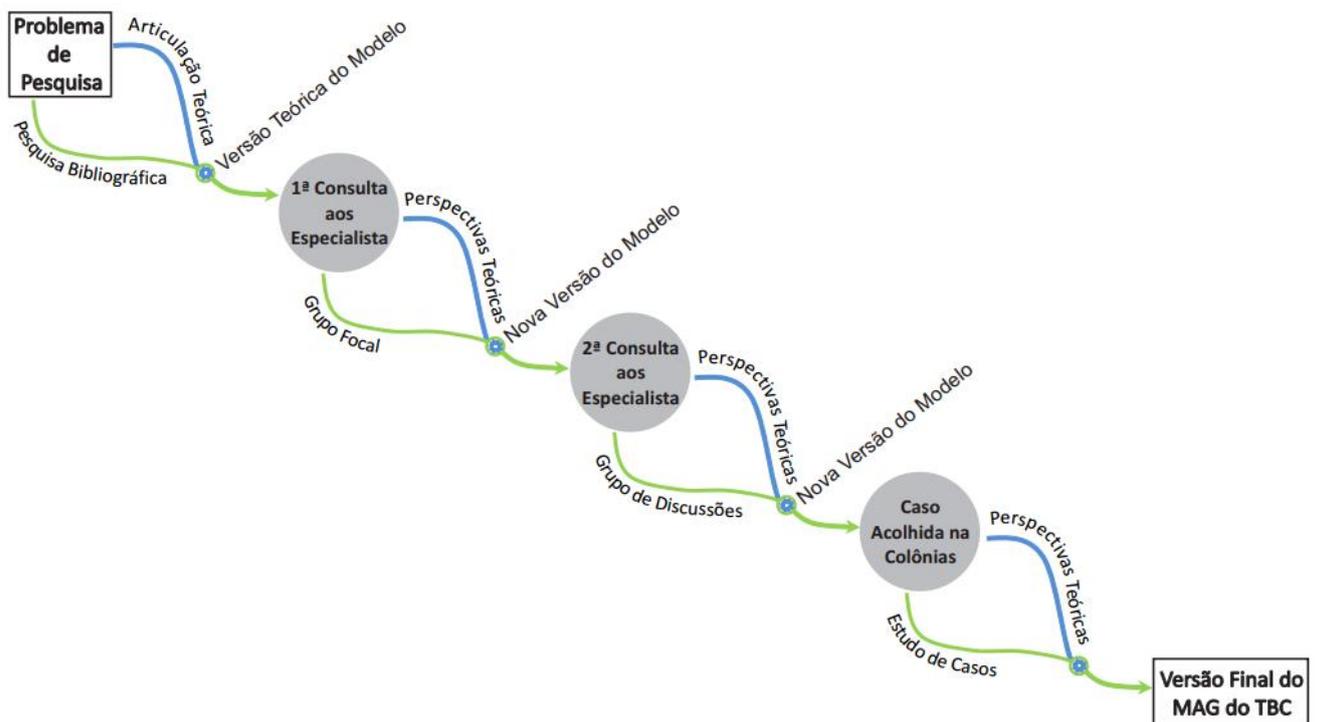
Assim, o processo de codificação da segunda, terceira e quarta fases foram realizadas de maneiras distintas e são explicadas nas seções seguintes. Além disso, a descrição detalhada das informações geradas por meio da codificação dos dados aconteceu por meio da técnica de análise de conteúdo categorial que “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos” (BARDIN, 2011, p. 201). A vantagem da análise categorial é sua rapidez e eficácia quando aplicada a discursos diretos e simples.

A etapa de comunicação dos resultados foi estruturada conforme as categorias de análise da segunda, terceira e quarta fases da metodologia, composta pelas três dimensões centrais do MAG do TBC: participação, transparência e eficácia. A passagem narrativa selecionada para comunicar fundamenta-se no confronto entre os elementos teóricos e os dados empíricos resultantes da coleta de dados. Por fim, a interpretação dos dados contemplou questões acerca da interpretação pessoal da pesquisadora sobre os resultados da pesquisa, assim

como a formulação de novos direcionamentos para futuros estudos, conforme recomenda Creswell (2010).

Ressalta-se que as fases metodológicas desta pesquisa obedeceram um processo inspirado na teoria adaptativa de Layder (1998) no qual cada fase originou dados para a fase subsequente que foram confrontados com as perspectivas teóricas direcionadoras das discussões. Consequentemente a operacionalização da pesquisa é ilustrada na figura 02.

Figura 02 – Desenho metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2016.

2.3. Primeira fase: Proposição teórica do MAG do TBC

Na primeira fase da coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de compreender o fenômeno do TBC e suas particularidades e princípios. Além disso, a partir de estudos sobre governança em destinos turísticos convencionais e em áreas de proteção ambiental foram identificadas dimensões e seus respectivos critérios de análise resultando na categorização dos mesmos para análise da governança em experiências de turismo de base comunitária.

Uma vez articulados e sistematizados, dimensões e seus conjuntos de critérios, o resultado da pesquisa bibliográfica apontou que a governança no TBC pode ser caracterizada a partir de três dimensões, a saber: participação, transparência/*accountability* e eficácia. Tendo

em vista a operacionalização do modelo foram hierarquizados aspectos relacionados à elementos constituintes e seus conjuntos de critérios, que são explicados no capítulo 04 deste trabalho.

Além disso, a pesquisa bibliográfica revelou dois aspectos centrais: (a) a ausência de modelos analíticos da governança direcionado para o TBC; e devido às peculiaridades das experiências brasileiras, (b) ausência de um consenso acerca do conceito de turismo de base comunitária. Tais constatações enfatizaram a natureza exploratória do estudo o que culminou na decisão da realização de uma etapa da pesquisa na qual fossem consultados especialistas atuantes em experiências de TBC no Brasil. Logo, a segunda fase desta pesquisa se concentrou na primeira consulta à especialistas conforme apresentado a seguir.

2.4. Segunda Fase: Primeira consulta à especialistas em TBC

Na primeira rodada de consulta às especialistas foi utilizado o grupo focal como técnica de coleta dados. Essa técnica é comumente usada em pesquisas qualitativas (KLEIN et al. 2015), seu principal objetivo é a coleta de dados por meio de interações grupais. É adequada para pesquisas exploratórias nas quais é necessário ampliar a compreensão e a avaliação a respeito de um projeto, programa ou serviço (RESSEL et al. 2008)

O grupo focal caracteriza-se basicamente como reuniões controladas, por um moderador, com especialistas em um assunto no qual pretende-se discorrer. Os aspectos condicionantes dos grupos focais giram em torno: de reunião de grupos, da criação de condições de manifestação espontânea e estímulo à interação de todos os participantes. Desse modo, o grupo focal consiste em uma combinação de entrevistas e observação participante, por isso, a caracterização do planejamento, condução das sessões e análise dos dados são fundamentais para o alcance de resultados satisfatórios (OLIVEIRA; FREITAS, 2010).

A realização de grupos focais permite interações entre os participantes que produzem dados importantes para alguns questionamentos da pesquisa, por meio das discussões e seus pontos de dissenso e consenso (ABREU et al, 2009). Importante ressaltar que esta prática deve ultrapassar a ideia de uma entrevista grupal, pois o que a caracteriza, fundamentalmente, é a interação do grupo, desse modo, o(a) pesquisador(a) ou moderador(a) deve garantir que os participantes conversem entre si, e não respondam aos estímulos isoladamente (BARBOUR, 2013).

Para Morgan (1988) a técnica do grupo focal justifica-se principalmente porque favorece a ampliação das experiências individuais dos participantes de forma que sejam compartilhadas perspectivas diversas. Assim, os grupos focais são viáveis quando é preciso preparar questões mais específicas preliminarmente, ou ainda, quando é necessário confirmar, esclarecer ou aprofundar dados (MORGAN, 1988).

Ao mesmo tempo, Creswell (2010) classifica o grupo focal como um tipo de entrevista e reforça os pontos positivos desta técnica, tais como: opção quando os participantes não podem ser diretamente observados, fornecimento de informações históricas pelos participantes e o fato das entrevistas permitirem ao pesquisador(a) controlar a linha do questionamento.

Do mesmo modo o autor pontua algumas limitações que giram em torno: de fornecimento de informações indiretas, filtradas pelos pontos de vista dos entrevistados; de coleta de informações em um local designado, em vez do campo natural; de presença do(a) pesquisador(a) que pode influenciar as respostas; e da ideia de que nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas.

Ao considerar tais potencialidades e limitações das entrevistas em grupo, observa-se que a apropriação dos fatores positivos se mostra estratégica, uma vez que o papel dos grupos focais neste estudo é a geração de dados primários ao promover o compartilhamento de visões distintas, assim como a condução de uma perspectiva colaborativa na construção do modelo em questão. Desse modo, o compartilhamento coletivo de experiências mostra-se mais interessante do que o relato individual de especialistas que estejam em contextos distintos, além disso, a oportunidade deste tipo de interação, por meio de grupos de discussões, proporcionou uma maior diversidade de olhares sobre o mesmo problema.

Importante ressaltar também que nesta fase da pesquisa buscou-se a argumentação e discussões em torno da exclusão, inserção ou adequação dos elementos e critérios propostos preliminarmente, mais do que a validação por meio da representatividade de aceitação ou não dos elementos do modelo por parte do grupo de especialistas consultados. A quarta fase da metodologia deste estudo visou minimizar as limitações das entrevistas em grupo.

A seleção dos especialistas participantes do grupo focal foi realizada de maneira intencional, conforme perspectiva qualitativa do estudo. Entendeu-se que mais representativo do que a quantidade de especialistas participantes era a contribuição que cada um poderia oferecer, com base em seu envolvimento e experiência em relação ao turismo comunitário. Nesse sentido, foram convidadas pessoas de acordo com seu potencial de colaboração para a construção do modelo. Além disso, a identificação de potenciais participantes foi inspirada na

técnica bola de neve⁸ na qual era solicitado aos primeiros especialistas a indicação de outros que apresentassem um perfil inerente aos objetivos dessa fase da pesquisa.

Nesse sentido, o perfil predominante dos especialistas que participaram do primeiro grupo de discussões caracterizou-se principalmente por docentes de universidades envolvidos em projetos de pesquisa e extensão sobre o TBC no Brasil ou em algum caso particular, assim como técnicos e representantes de projetos de TBC nacionais.

A realização dos grupos de discussão também obedeceu a recomendação de alguns autores a respeito do número de participantes, uma vez que o número de participantes deve considerar os objetivos da pesquisa, nesse caso, grupos maiores tendem a favorecer trabalhos que tenham como objetivo gerar um maior número de ideias enquanto que grupos menores são mais adequados quando se pretende aprofundar a temática na discussão.

Neste estudo, priorizou-se a maior quantidade possível de especialistas que atendessem as demandas das discussões, no entanto, o fator disponibilidade foi determinante para a composição e realização dos mesmos.

De posse das confirmações dos especialistas convidados, o grupo focal foi realizado durante visita técnica da pesquisadora ao Núcleo de Ecosocioeconomia (NEcos), na cidade de Curitiba – PR, nos meses de Junho e Julho de 2015. O NEcos é um grupo de pesquisa vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) sob a liderança do professor Carlos Alberto Cioce Sampaio, um dos autores com maior número de publicações sobre turismo comunitário no Brasil, muitas das quais selecionadas para construção da revisão da literatura desta tese.

A escolha do NEcos para realização de uma visita técnica se deu pela relevância do mesmo no tocante à pesquisa em turismo comunitário no Brasil e em países como Chile e Argentina. A rede abrange cerca de 48 pesquisadores e estudantes de regiões distintas do Brasil e alguns países da América do Sul, seus trabalhos são realizados com base em duas linhas de pesquisa distintas: desenvolvimento territorial sustentável e ecosocioeconomia das organizações. Diante disso, entendeu-se oportuno e relevante para o estudo a aproximação com os pesquisadores do NEcos envolvidos com a temática do turismo comunitário.

Sendo assim, com apoio de seus integrantes foi possível identificar quinze especialistas e convidá-los à participarem do grupo focal. Este grupo foi formado predominantemente por docentes da UFPR e técnicos da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

⁸ Também conhecida como *snowball* ou *snowball sampling*, esta técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam outros e assim sucessivamente.

ITCP/UFPR que executa projetos de turismo comunitário no estado do Paraná. A atuação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, a ITCP atua como um programa de educação, extensão e pesquisa universitária, vinculado à Coordenadoria de Desenvolvimento Social – CDS, órgão subjacente à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura – PROEC/UFPR desde 1999.

Em 2009 o Ministério do Turismo e a Finep⁹ solicitaram à incubadora o desenvolvimento e execução do projeto Etur-Litoral (Projeto de Economia Solidária e Turismo) que iniciou em Foz do Iguaçu-PR e em 2013 o foi expandido para o litoral do Paraná, mais especificamente em Guaraqueçaba. Nesse contexto, o turismo de base comunitária é entendido como alternativa para a região por visar o desenvolvimento e protagonismo local. Desse modo, foram identificadas dezoito iniciativas na região do litoral norte e dentre elas cinco iniciativas comunitárias encontram-se em processo de negociação ou já foram incubadas pela ITCP no âmbito deste projeto (INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES, 2015). Assim, as demandas oriundas do projeto Etur-Litoral resultaram na captação e seleção de pesquisadores e técnicos em turismo que desde então desenvolvem atividades relacionadas ao turismo comunitário no estado do Paraná (INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES, 2015).

Isso posto, dos quinze especialistas identificados, sete (listados no quadro 01) tiveram disponibilidade para participar no dia e horário determinado para realização do grupo focal. O quadro 01 relaciona o código do especialista, sua formação, atuação profissional e o(s) projeto(s) de TBC em que estavam atuando ou já tinham atuado. O encontro presencial aconteceu no dia 08/07/2015 às 14h30 nas instalações do Programa de Pós-graduação em Turismo da UFPR na cidade de Curitiba-PR, teve duração de três horas e meia e estavam presentes dez participantes, dos quais: sete especialistas, um observador, um convidado e a pesquisadora que desempenhou o papel de moderadora do grupo.

As informações do quadro 01 chamam atenção sobre alguns aspectos relacionados ao perfil dos especialistas: (a) formação acadêmica predominante entre mestres e doutores; (b) atuação na ITCP/UFPR; e (c) concentração da atuação dos especialistas em experiências localizadas no litoral do estado do Paraná; (d) todas as especialistas são do sexo feminino.

⁹ A Finep é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Seu estatuto foi aprovado pelo Decreto 1.808 de 7 de fevereiro de 1996, alterado pelo Decreto nº 2.209, de 18 de abril de 1997 e pelo Decreto nº 2.471, de 26 de janeiro de 1998, pelo Decreto nº 3.987, de 29 de outubro de 2001, e pelo Decreto nº 7.322, de 30/09/2010. Atualmente tem como objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.

Ao mesmo tempo destaca-se que a condução desse grupo especificamente respeitou as etapas de um grupo focal, tais como: (1) envio de material informativo sobre a pesquisa, por e-mail, antes do encontro presencial; (2) apresentação do material informativo durante reunião em grupo; (3) preenchimento do formulário de avaliação da versão teórica do modelo (Apêndice A) pelos especialistas durante reunião; e (4) discussão coletiva acerca das opiniões sobre a configuração do modelo em si, de forma aberta e livre por quem quisesse fazê-la. Um dos pesquisadores do NEcos se disponibilizou a desempenhar o papel de observador, desse modo forneceu apoio na operacionalização do encontro e registrou notas de campo com base nas interações realizadas.

Quadro 01 – Caracterização dos especialistas do primeiro grupo focal.

Código do especialista	Formação	Atuação profissional	Projeto(s) de TBC em que atua/atuou
ES 01	Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana da PUC-PR. Turismóloga pela UFPR.	Atuou como Pesquisadora e Técnica em Turismo na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - ITCP/UFPR. Integrante do NEcos.	Técnica e pesquisadora no projeto: Etur-Litoral da ITCP/UFPR.
ES 02	Mestranda do Programa de Pós-graduação em Turismo da UFPR. Turismóloga pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais.	Atua como pesquisadora e técnica da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares ITCP/UFPR.	Atua como pesquisadora e técnica do projeto: Etur-Litoral da ITCP/UFPR.
ES 03	Doutora em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Bacharel em Ciências Econômicas pelas UFSC.	Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial Sustentável - PPGDTS/UFPR.	Atua em projetos de pesquisa e extensão no litoral do envolvendo os municípios de Antonina, Morretes e Guaraqueçaba.
ES 04	Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Meio ambiente e Desenvolvimento/UFPR. Turismóloga pela UFPR.	Docente da UFPR – campus litoral – no curso de gestão do turismo.	Coordena o projeto de extensão: Fortalecimento do empreendedorismo, inovação e gestão familiar para o turismo na Baía de Guaratuba, no litoral do Paraná.
ES 05	Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Meio ambiente e Desenvolvimento/UFPR. Turismóloga pela Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Foz do Iguaçu.	Pesquisadora integrante do Núcleo de Ecosocioeconomia (NEcos).	Integrante do projeto: Monitoramento de indicadores socioambientais territoriais participativos envolvendo comunidades na Microbacia do Rio Sagrado, Morretes-PR.
ES 06	Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Meio ambiente e Desenvolvimento/UFPR. Turismóloga pela UFPR.	Pesquisadora e técnica da ITCP/UFPR	Atua como técnica e pesquisadora no projeto: Turismo e Economia Solidária no litoral do Paraná – Brasil da ITCP/UFPR.
ES 07	Doutora em Geografia pela UFPR. Turismóloga pela UFPR.	Docente do programa de pós-graduação em turismo da UFPR.	Seu envolvimento com turismo comunitário se dá no âmbito de sua tese de doutorado quando

		Pesquisadora integrante do NEcos.	analisou a comunidade de Guajavira, no município de Araucária no estado do Paraná.
C 01	Concluinte do curso de graduação em gestão do turismo pela UFPR – campus litoral.	Ex-aluno de iniciação científica da especialista 04, foi convidado por ela a participar do grupo focal como ouvinte da experiência em questão.	
Observador	Pós-doutorando do Programa de pós-graduação em turismo da UFPR	Pesquisador integrante do NEcos.	
Moderadora	Doutoranda do Programa de Pós-graduação em administração PROPAD/UFPE.	Pesquisadora responsável pela execução desta tese de doutorado.	

Fonte: Elaboração própria com base em informações da plataforma *lattes* e dados recolhidos durante realização do grupo focal.

Assim, a primeira reunião com especialistas se mostrou fundamental no que se refere aos ajustes e críticas à versão preliminar do modelo. No entanto, foi limitada do ponto de vista de que os participantes tinham formação e atuações profissionais oriundas do mesmo contexto, nesse caso a experiência da maioria das especialistas limitava-se à experiências induzidas pelo ITCP/PR no âmbito do estado do Paraná.

Assim, tendo em vista minimizar tal limitação, optou-se pela organização de um grupo de discussões com especialistas de diferentes regiões do país. Tal ação foi possível por meio da participação da pesquisadora no II Encontro Nacional da Rede Turisol¹⁰ como exposto a seguir.

2.5 Terceira Fase: Segunda consulta à especialistas em TBC

O II Encontro da Rede Turisol aconteceu nos dias 12, 13 e 14 de Agosto de 2015, na cidade Brasília. A participação da pesquisadora neste evento teve como objetivo a realização de um grupo de discussões com especialistas em TBC. Os participantes do evento que apresentaram perfil condizente com os objetivos da pesquisa, foram identificados, contatados e convidados, anteriormente, à participarem de um grupo focal durante o evento. No entanto, questões relacionadas à agenda e disponibilidade dos especialistas na ocasião impediram a realização de tal encontro.

Diante desse contexto, durante o evento a pesquisadora foi convidada à participar da reunião técnica de especialistas em TBC “Turismo de Base Comunitária (TBC) no Brasil”, realizada no âmbito do “Laboratório de Estudos de Turismo e Sustentabilidade da Universidade de Brasília” (LETS-UNB), logo, na reunião foi oportunizado à pesquisadora incluir discussões

¹⁰ A Turisol é a Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário. Criada em 2003 a partir da articulação de um pequeno grupo de 07 iniciativas de turismo comunitário brasileiras.

a respeito da proposição do modelo de análise da governança para o TBC. Durante a reunião técnica a pesquisadora indicou aspectos de aderência entre sua pesquisa e o que estava sendo proposto, ao compartilhar sua experiência com o tema. Além disso, também apresentou os objetivos e características do modelo de análise da governança que deveria ser avaliado por especialistas do TBC.

Os participantes da reunião foram: dois docentes da UNB, um docente da UFRJ, uma docente da UNIRIO, uma docente da UFRRJ, um consultor de turismo responsável e representante do projeto “Turismo de base comunitária na Serra do Brigadeiro”, uma representante do projeto Garupa¹¹, uma representante do projeto *The Adventure*¹², uma representante da experiência de TBC “Ilha Mem de Sá” em Sergipe, uma técnica do SEBRAE e um pesquisador e educador em turismo comunitário, rural e solidário. Assim, ao final da reunião todos concordaram em contribuir com a proposição do modelo, em um segundo momento, dada à falta de tempo hábil.

Dessa forma, foi acordado com os presentes que após término da reunião seria enviado aos seus respectivos *e-mails* o formulário de avaliação do MAG do TBC (Apêndice B) e os mesmos teriam até vinte dias para emitirem suas considerações. Importante ressaltar que o formulário enviado já apresentava as alterações sugeridas pelo primeiro grupo focal, realizado em Curitiba. Desse modo, o segundo grupo de discussões aconteceu em duas etapas distintas, a primeira, de modo presencial, referente à apresentação e explicações sobre o modelo de governança para o TBC e a segunda, caracterizada pelo envio das considerações dos especialistas por e-mail.

Dos onze participantes presentes na reunião técnica, seis especialistas enviaram seus *feedbacks* no tempo estimado pela pesquisadora. Salienta-se que embora a especialista 14 não tenha participado da reunião técnica, foi identificada como uma participante relevante para amadurecimento do MAG do TBC, de modo que sua presença no evento oportunizou o convite para que a mesma pudesse contribuir com essa etapa da coleta de dados, avaliando o modelo em questão. Logo, participaram dessa segunda rodada de discussões sete especialistas, no quadro 02 apresenta-se a relação destes participantes.

¹¹ A **Garupa** é uma Organização Social de Interesse Público (OSCIP) que desde 2012 se dedica a fazer do turismo sustentável uma ferramenta para a preservação dos patrimônios culturais e naturais do Brasil e para o desenvolvimento socioeconômico de rincões esquecidos.

¹² Facilitadora do turismo de base comunitária, atua organizando visitas em experiências turísticas de base comunitária.

Quadro 02 – Caracterização dos especialistas do segundo grupo de discussões

Código do especialista	Formação	Atuação profissional	Projeto(s) de TBC em que atua/atuou
ES 08	Doutora em desenvolvimento sustentável pela UNB. Mestre em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI e bacharel em administração pela UNB.	Docente do curso de administração e do programa de pós-graduação em turismo da UNB.	Coordenadora do projeto de pesquisa: Turismo de Base Comunitária (TBC) no Brasil: consolidação de instrumento de análise e avaliação na perspectiva da sustentabilidade.
ES 09	Mestre em desenvolvimento sustentável pela UNB.	Técnica do SEBRAE na área de turismo.	Integrante do projeto de pesquisa: Turismo de Base Comunitária (TBC) no Brasil: consolidação de instrumento de análise e avaliação na perspectiva da sustentabilidade.
ES 10	Mestranda em gestão ambiental pela Universidad de Costa Rica. Turismóloga pela Anhembi Morumbi-SP.	Consultora autônoma de turismo e desenvolvimento local.	Atua há 14 anos em turismo com foco em turismo comunitário e desenvolvimento local a partir de vivências na Costa Rica, Argentina e Brasil.
ES 11	Bacharel em Turismo pela UFSE.	Técnica em turismo solidário.	Coordenadora do projeto de TBC na Ilha Mem de Sá em Sergipe.
ES 12	Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção COPPE/UFRJ. Mestre em psicossociologia de comunidades e ecologia social pela UFRJ. Turismóloga pela UFJF.	Docente do departamento de Turismo e Patrimônio da UNIRIO.	Pesquisadora integrante do projeto: Plataforma Saberes e Práticas: contribuindo para a difusão e a popularização de Ciência e Tecnologia em Serviços Turísticos de Base Comunitária.
ES 13	Doutora em desenvolvimento sustentável pela UNB. Mestre em ciências sociais em desenvolvimento, agricultura e sociedade pela UFRRJ. Turismóloga pela PUC-Campinas.	Docente do Departamento de Administração e Turismo, do Programa de Pós-graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável e do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas da UFRRJ.	Integrantes do projeto: Ecoturismo e cultura: construindo roteiros inclusivos nos parques do estado do Rio de Janeiro.
ES 14	Doutora em geografia pela UFSC. Mestre em engenharia de produção pela UFSC. Graduação em geografia pela UNIVALI. Agrônoma pela UFSC.	Docente do Centro de Educação da UFSC.	Co-fundadora da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia.

Fonte: Elaboração própria com base em dados da plataforma lattes e informações recolhidas durante reunião técnica.

Esclarece-se que a dinâmica na qual foi realizada a discussão com o segundo grupo, não caracteriza a execução de todas as etapas de um grupo focal, pois não foi possível discutir em profundidade durante reunião presencial, por outro lado, o contato realizado, apresentação e debate do MAG do TBC, na ocasião permitiu concluir a coleta de dados por meio de envio de questionário e emissão de *feedback* via *e-mail*. Essa rodada de discussões se mostrou vantajosa justamente por dispensar a presença física dos participantes, além de possibilitar a participação de vários pesquisadores ao mesmo tempo, com custos reduzidos e maior rapidez e registro dos dados coletados (ABREU et al, 2009).

No quadro 03 tem-se a relação do perfil dos especialistas participantes dos dois grupos de discussões, assim como os estados nos quais eles atuam em experiências de turismo comunitário.

Quadro 03 – Experiência dos especialistas participantes da pesquisa

Técnicos-pesquisadores	Docentes/pesquisadores	Projetos/municípios de atuação
07	07	10
01 SEBRAE; 03 ITCP/UFPR; 03 autônomos.	01 UNB - Universidade de Brasília; 01 UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro 01 UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. 01 UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; 01 UFPR – Universidade Federal do Paraná; 02 UFPR- setor litoral.	05 no litoral do Paraná; 02 no Rio de Janeiro; 01 Sergipe; 01 São Paulo; 01 Santa Catarina.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

As discussões geradas nos grupos de discussões descritos influenciaram diretamente a construção do modelo proposto neste trabalho, a análise dos dados gerados nessa fase da pesquisa é apresentada a seguir.

2.5.1 Análise dos dados dos grupos de discussões

A análise dos dados dos dois grupos de discussões foi delineada de modo semelhante, ainda que foram consideradas peculiaridades das análises devido à realização dos grupos apresentarem dinâmicas distintas.

No entanto, como resultados dos grupos de discussões obtiveram-se dados primários oriundos da transcrição da discussão do primeiro grupo focal, realizado em Curitiba, além dos formulários preenchidos para avaliação dos especialistas presentes. Também foram gerados

dados por meio da interação que se iniciou presencialmente na reunião técnica de especialistas em TBC, em Brasília, e finalizada por meio do preenchimento de formulários e discussões via *e-mail* com os participantes. Além de notas de campo produzidas pela pesquisadora durante as interações supracitadas.

A análise desses dados obedeceu às orientações sobre grupos focais recomendadas por Barbour (2013). Para a autora, dar sentido aos dados qualitativos perpassa a elaboração de um esquema de codificação. É importante ter em mente que na realização de grupos focais a tabela de códigos deve ser flexível a ponto de possibilitar a incorporação de temas introduzidos pelos participantes, isso se dá principalmente pelo caráter exploratório da pesquisa com grupos focais (BARBOUR, 2013).

Neste contexto, questões sobre se o(a) pesquisador(a) deve desenvolver códigos apenas com base nas informações emergentes pelos participantes; se deve considerar apenas categorias pré-determinadas e depois ajustar os dados à elas; ou se deve utilizar uma combinação de códigos determinados (códigos *a priori*) e emergentes (códigos *in-vivo*) (CRESWELL, 2010; BARBOUR, 2013) são fundamentais para pensar o processo de análise dos dados.

Para análise dos dados dos grupos de discussões foram considerados os códigos *a priori* e os códigos *in-vivo*, conforme disposto no quadro 04. Os códigos *a priori* serviram para codificar o posicionamento dos especialistas diante das versões do modelo de análise da governança do TBC, submetida aos especialistas durante sessões de discussões.

Assim, os códigos variaram entre aspectos de concordância, discordância, abstenção e proposição de ajustes. Já os códigos emergentes, relacionam-se com aspectos levantados pelos especialistas em seus comentários nos formulários e durante sessão interativa em grupo, uma vez que surgiram questionamentos e proposição de ajustes que não estavam previstos e aconteceram mediante interação grupal.

Quadro 04 - Relação de códigos para codificação da análise dos dados dos grupos de discussões

Códigos <i>a priori</i>	
Códigos	Descrição dos códigos
Concordância	Analisa-se as variações de concordância que os especialistas apresentaram em relação ao conteúdo da versão do modelo que estava sendo analisada, podendo ser uma concordância pura; e uma concordância com ressalvas.
Discordância	Analisa-se as variações de discordâncias que os especialistas apresentam em relação ao conteúdo da versão do modelo que estava sendo analisada, podendo ser uma discordância pura; e uma discordância com ressalvas.
Abstenção	Quando o especialista não emite nenhum posicionamento sobre determinado item da versão do modelo analisada por ele.

Proposição de ajustes	Identifica-se proposições dos especialistas para aperfeiçoamento ou exclusão de determinado conteúdo do modelo.
Códigos emergentes	
Consolidação	Pressuposições sobre a consolidação de experiências de TBC não é consensual.
Aplicabilidade	Questionamentos acerca da aplicabilidade do modelo.
Eficácia	Rejeição da dimensão eficácia.

Fonte: elaboração própria. 2016

Ao mesmo tempo, a análise categorial (BARDIN, 2011), consistiu no desmembramento do texto em agrupamentos organizados por categorias temáticas. As categorias foram estabelecidas com base nos resultados da pesquisa bibliográfica, os códigos *a priori* e emergentes permitiram, assim, a exploração do material.

Logo, as categorias analíticas formaram os três pilares centrais do modelo, ou seja, o que foi proposto como as três dimensões da governança para o TBC foram consideradas como as categorias de análise-chaves para análise e descrição dos resultados.

Diante dos ajustes e recomendações dos especialistas participantes da segunda e terceira fase metodológica do estudo, obteve-se uma versão do MAG do TBC que foi verificada empiricamente em uma experiência de TBC consolidada. Portanto, a quarta fase da coleta de dados configurou-se com a ida da pesquisadora à Santa Catarina no intuito de avaliar como a versão construída com base nos elementos emergidos nos grupos de discussões poderia ser ajustada diante de sua aplicação em campo. Nesse sentido, o caso da Acolhida na Colônia foi selecionado para verificação do MAG do TBC.

2.6. Quarta Fase: Estudo de caso – Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia

O estudo de caso foi considerado a estratégia mais adequada para análise empírica das dimensões da governança do TBC e seus respectivos critérios de análise e avaliação após consulta aos especialistas para desenvolvimento do modelo. O estudo de caso é considerado uma estratégia de pesquisa abrangente, uma vez que pode ser entendido como uma maneira particular de coletar e analisar os dados, ou seja, um processo analítico que tem como objetivo fornecer informações articuladas, sistemáticas e em profundidade (PATTON, 2002) sobre o caso estudado.

A opção pelo estudo de caso como a última fase metodológica do estudo se deu pela necessidade de verificar a aplicabilidade do modelo de análise da governança do TBC. Logo,

com a realização deste caso foi possível adaptar e propor a versão final ao considerar os dados emergentes do campo empírico. Nesse sentido, acessibilidade e relevância da experiência de TBC em nível nacional foram os aspectos chaves para seleção do caso referente a realização da quarta fase da coleta de dados desse estudo. Dessa forma, de maneira intencional a Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia foi selecionado como o *lócus* da aplicação do MAG do TBC.

2.6.1. Coleta de dados do estudo de caso

Dados qualitativos consistem em depoimentos, adquiridos diretamente de pessoas sobre suas opiniões, sentimentos, experiências e conhecimentos a respeito do objeto de estudo em questão, obtidos por meio de entrevistas; descrições detalhadas das atividades, comportamentos e ações das pessoas anotadas durante observações e ainda trechos, depoimentos e/ou passagens inteiras retiradas de uma ampla variedade de documentos (MERRIAM, 1998).

Logo, as três principais formas de coleta de dados numa pesquisa qualitativa são: entrevistas, observações e análise de documentos. Na fase do estudo de caso desta pesquisa, as entrevistas semiestruturadas, análise documental e confecção de um diário de campo, foram as técnicas de coleta utilizadas.

A entrevista semiestruturada é caracterizada principalmente pela pré-definição de algumas perguntas enquanto outras permanecem abertas. Essa técnica visa explorar amplamente uma questão sem se preocupar com limites durante a conversação entre entrevistado(a) e pesquisador(a) (LIMA, 2004). Os roteiros de entrevistas (Apêndice C), utilizado em campo tinham como roteiro os critérios de verificação da versão do MAG do TBC após rodadas de discussões com especialistas. Desta forma, destaca-se que o roteiro era aberto e as perguntas realizadas ocasionalmente a depender do perfil do entrevistado.

A seleção dos respondentes obedeceu a técnica “bola de neve” na qual alguns respondentes chaves, foram pré-selecionados e responsáveis pela indicação de outros respondentes que por sua vez indicaram novos participantes da pesquisa. Nesse caso, cabe ao pesquisador(a) identificar o esgotamento das oportunidades de novos dados e finalizar o ciclo de entrevistas.

Por fim, a análise de documentos também foi uma técnica relevante para o desenvolvimento da quarta fase desta pesquisa. Merriam (1998) considera documentos um termo amplo que abrange uma gama de materiais escritos, visuais e físicos considerados relevantes para o estudo.

Documentos pessoais, públicos e objetos materiais são tipos de documentos disponíveis para análise do pesquisador(a) (MERRIAM, 1998). Dessa forma, a análise documental refere-se à coordenação de operações que objetivam estudar e analisar documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas que podem ter relação com o conteúdo destes documentos (RICHARDSON, 2008). Nesta pesquisa os documentos foram analisados de acordo com a sua existência, acessibilidade e aderência às categorias de análise da pesquisa. Foram analisados, sites, páginas da associação nas redes sociais, caderno de normas, cartazes e informativos da Acolhida na colônia disponibilizados para pesquisadora durante período de coleta de dados em campo.

2.6.2. Análise dos dados do estudo de caso

A análise dos dados consiste no trabalho, organização, síntese, padrões, descoberta de aspectos importantes e a decisão do que vai ser transmitido dos dados que foram coletados. Essa fase da investigação deve ser entendida como uma série de decisões e tarefas, pois vai além do esforço de interpretações dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 205).

Comunicar a compreensão do que está sendo investigado é o principal objetivo da análise dos dados, nesse sentido todo o material reunido durante a coleta deve ser organizado de uma maneira que sejam facilmente consultados (MERRIAM, 1998). A interpretação e análise dos dados obtidos por meios das entrevistas semiestruturadas, da observação no campo e da análise de documentos foi realizada por meio da análise qualitativa do conteúdo. Segundo Vergara (2008) tal técnica objetiva a identificação do que está sendo entendido sobre determinado tema. A análise do conteúdo pode ainda apoiar-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos (VERGARA, 2008), no caso deste trabalho se mostraram mais adequados os procedimentos interpretativos.

Um procedimento básico da análise de conteúdo é a definição de categorias de análise (BARDIN, 2011). Nesse sentido, as categorias consistem em “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, esses agrupamentos são permitidos em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 2011, p.76). Assim, categorias de análise permitem que o pesquisador(a) percorra os seus dados na procura de regularidades, padrões e tópicos presentes e identificados por ele (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

As principais regras para construção de categorias de análise são: (1) categorias de análise precisam ser exaustivas (incluir todos os elementos, encontrados nos dados coletados, relativos

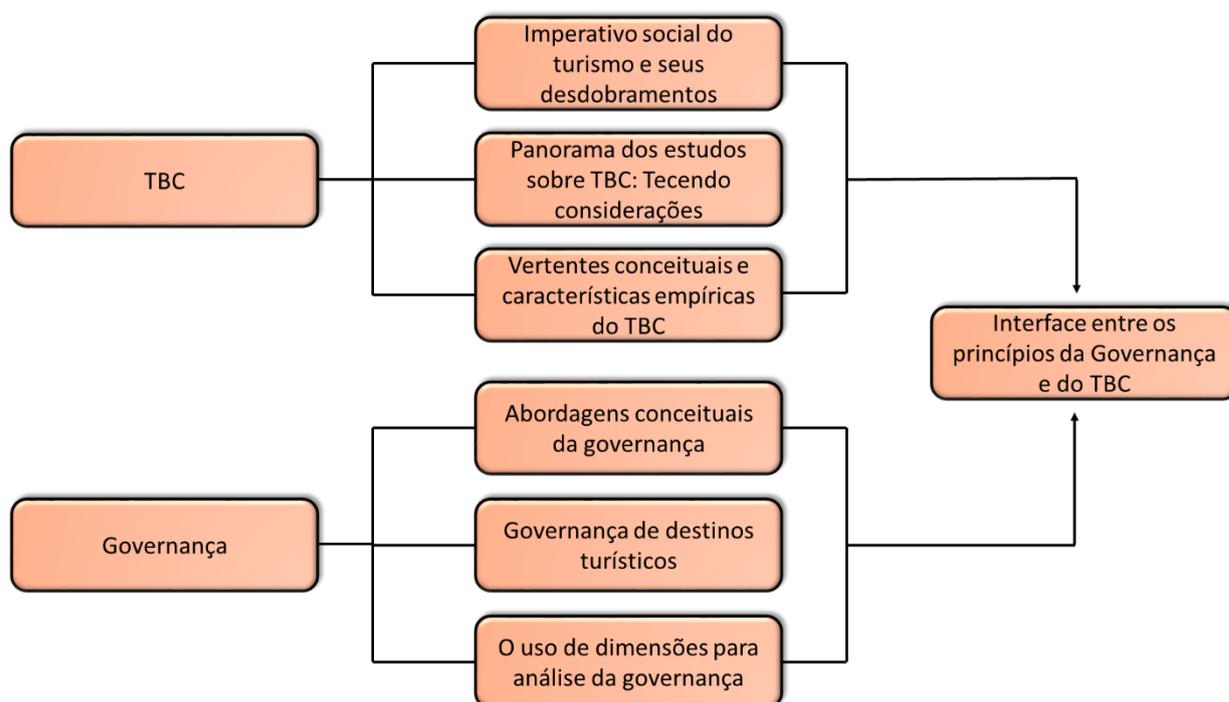
a um determinado tema); (2) devem ser exclusivas (nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria); e (3) devem ser pertinentes ao conteúdo e objetivo do estudo.

Dito isso, os dados oriundos do campo, foram analisados com base em três categorias de análise que representam as dimensões da governança propostas no MAG do TBC, assim como seu conjunto de critérios de análise e verificação, discutidos e apresentados nos capítulos posteriores.

3. Revisão da Literatura

O marco teórico apresentado neste capítulo contempla aspectos conceituais do turismo de base comunitária e da governança. Para entender o TBC como o fenômeno a ser estudado, foi importante compreender sua origem e princípios conceituais. Dessa maneira, procurou-se identificar discussões a respeito de “novas” perspectivas do turismo e as dualidades que as envolvem. Além disso, apresenta-se também um arcabouço teórico consultado na literatura nacional e internacional sobre os princípios do TBC, bem como sobre a governança e a governança de destinos turísticos (GDT), o que possibilitou a identificação de três dimensões da governança do TBC, a saber: participação, transparência/*accountability* e eficácia. Na figura 01, encontra-se o delineamento da construção do capítulo de revisão teórica e os principais aspectos abordados neste.

Figura 03 - Delineamento da Revisão da Literatura



Fonte: Elaboração própria, 2016.

3.1. O imperativo social do turismo e seus desdobramentos

O turismo enquanto fenômeno social incorpora a lógica dominante na sociedade e reproduz aspectos das racionalidades políticas, culturais e sociais de cada momento histórico.

Com a consolidação do modelo fordista de produção, o discurso do desenvolvimento pautado prioritariamente no crescimento econômico dominou os estudos turísticos, assim como o planejamento e organização desta atividade. Tal percepção é denominada de “imperativo econômico do turismo”, que centraliza o crescimento econômico como o principal papel da atividade turística. O imperativo econômico do turismo consolida-se na década de 40, cujo cenário pós-guerra favoreceu a atividade turística como solução para reestruturação das economias dos países europeus ocidentais, abatidos pela 2ª Guerra Mundial. Além disso, a crença de que as visitas de turistas contribuíam também para a pacificação da Europa fortaleceu o turismo como a atividade econômica ideal para restauração da normalidade social e econômica destes países (HUGHES, 2004).

No período pós-Segunda Guerra, o imperativo econômico da atividade turística também é disseminado nos países em desenvolvimento como parte de estratégias abrangentes de modernização. No Brasil, o período de 1950 a 1973 é caracterizado pelo turismo massivo, no qual alguns fatores foram fundamentais à expansão do que se convencionou chamar “turismo de massas”, tais como: (a) redução da jornada de trabalho e criação de férias anuais remuneradas; (b) consolidação da classe média devido ao aumento do poder aquisitivo; (c) aumento do interesse em conhecer culturas diferentes devido à expansão da educação e da própria cultura; (d) avanços tecnológicos na comunicação e no transporte; e (e) técnicas de marketing e publicidade que aumentaram a motivação para atividades de lazer (REJOWSKI, 2002).

Diante desse contexto, ao mesmo tempo em que o turismo consiste em uma atividade produtiva capaz de promover o crescimento econômico de diversas regiões do mundo – a atividade representou cerca de 9% do valor do PIB mundial no ano de 2014, segundo dados da OMT (2015). Ao mesmo tempo, as discussões sobre impactos ambientais e sociais relacionados à falta de planejamento e organização desta atividade reforçam sua ambivalência e chamam a atenção para novos olhares acerca do papel do turismo na sociedade.

Logo, o conceito de sustentabilidade, disseminado de forma mais ampla a partir da publicação do relatório Brundtland¹³, se apresenta como a solução ideal para questões relacionadas à ambivalência do turismo. “Muitos tipos de turismo ambientalmente orientados surgiram desde então, incluindo o turismo de natureza, turismo verde, ecoturismo, turismo

¹³ Termo como ficou conhecido o relatório “Nosso Futuro Comum”, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e chefiado pela primeira Ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland. Define o desenvolvimento sustentável como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras também atenderem as suas” (NOSSO FUTURO COMUM, 1988, p.46).

responsável e o turismo sustentável” (HUGHES, 2004, p. 558) como uma solução para alinhar turismo e preservação ambiental. É nesse processo que ganha força o imperativo social do turismo, uma vez que delinea novas formas de organização da atividade turística.

Para Mowforth e Munt (1998), o relatório Brundtland é uma das explicações acerca da emergência de “novas” perspectivas do turismo no início da década de 90. Para os autores, influências mútuas entre aspectos como: (a) o novo turista (nova classe média que busca mais autenticidade nas experiências); (b) novos movimentos políticos (questões socioambientais); e (c) novas formas de produção (modos de produção mais flexíveis – pós-fordismo), são responsáveis por questionamentos acerca de fatores como escala, autenticidade das experiências e responsabilidade do turista.

Durante o fordismo o turismo se tornou parte da emancipação que os movimentos trabalhistas conquistaram, enquanto que no pós-fordismo a desindustrialização da atividade turística resultou na procura de novas experiências pautadas em um maior sentimento de singularidade, com foco na personalização (HUGHES, 2004). Do mesmo modo, os consumidores pós-industriais consomem para traçar identidades pessoais, o que se reflete também na utilização das viagens para se diferenciar nos grupos sociais aos quais encontram-se inseridos, o que justificaria a ênfase na preocupação com a experiência em si, características fundamentais do que Hughes (2004) denomina “novo turismo”.

Acrescenta-se a isso esforços promovidos pela OMT, como o programa “Turismo Sustentável e Eliminação da Pobreza”, apresentado como um esforço global estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) no âmbito dos oito Objetivos do Milênio, a partir do ano 2000. Essa ação reforça os princípios basilares do imperativo social da atividade turística, ao entender seu potencial para promoção da inclusão social, distribuição de riquezas e desenvolvimento humano (DANTAS et al., 2013).

Assim, o fortalecimento do imperativo social do turismo ocasionou, à primeira vista, uma relação dicotômica entre imperativo econômico x imperativo social nos discursos e estudos turísticos. A concepção maniqueísta de que existe um turismo que é “bom” e um turismo que é “mau” foi reforçada pela seguinte dualidade: por um lado, o turismo de massa é combatido como um modelo inadequado de turismo ao causar impactos negativos à comunidade local, ao meio ambiente e não distribuir adequadamente a geração de renda advinda do mesmo; do outro, o turismo alternativo repensa a participação da comunidade receptora, a conservação do espaço ambiental e o compartilhamento dos benefícios econômicos desta atividade, questões diretamente relacionadas aos três pilares da sustentabilidade (viabilidade econômica, preservação ambiental e equilíbrio social).

Nesse contexto, a questão da escala se apresentou como o fio condutor do debate. O turismo de pequena escala depende da oferta de serviços característicos de propriedades geralmente familiares, de pequenos negócios, ao contrário da perspectiva de larga escala representada por multinacionais e outros tipos de empreendimentos financiados pelo capital externo.

Portanto, a questão da pequena escala como solução aos impactos negativos do turismo de massa passa a ser amplamente discutida na academia. Uma das publicações que teve influência nesta perspectiva do turismo é o livro *“Small is beautiful”*, do economista Ernst Friedrich Schumacher, em 1973. Essa obra tem impacto significativo na teoria do desenvolvimento, especialmente nas abordagens acerca do desenvolvimento sustentável. Schumacher, diante das discussões provocadas por publicações como a *“Primavera silenciosa”*, de Rachel Carson, e *“Os limites do crescimento”*, do clube de Roma, reforça a necessidade de pensar o desenvolvimento para além do crescimento econômico (BUTLER, 2012).

Nesse contexto, a influência do conceito de *“small”* na atividade turística, consolida uma disputa entre o *“bom”* e o *“mau”* turismo (HARRISON, 2012; WEAVER, 2012; BUTLER, 2012). Contudo, Harrison (2012) baliza que o turismo de pequena escala/alternativo está propenso a muitos dos problemas do turismo de massa, e que as discussões sobre um turismo mais sustentável não devem negligenciar o turismo em larga escala. Do mesmo modo, Butler (2012) defende que *“ser pequeno”*, no turismo, não necessariamente significa ser sustentável. Uma pessoa num local inapropriado (não planejado para receber visitantes), dependendo de suas atividades, pode ter um impacto negativo maior do que um número mais significativo de visitantes num local planejado para receber grande fluxo de turistas (BUTLER, 2012).

Seguindo nessa direção, tanto Butler (2012) como Weaver (2012) enumeram limitações do turismo alternativo, tais como o envolvimento limitado da comunidade; problemas de definição (quem pertence à comunidade local); a política interna de cada comunidade; a distribuição dos custos e benefícios; a apatia do público; a alta taxa de falência dos negócios locais seguida da insustentabilidade financeira. Tais limitações do turismo alternativo fortalecem a defesa em relação ao turismo de massa, uma vez que, ao incentivar a larga escala, têm-se receitas suficientes para induzir outros investimentos, além de também viabilizar a distribuição de recursos relevantes para a promoção da sustentabilidade, como sistema de tratamento de esgotos, reciclagem e procedimentos de auditoria (WEAVER, 2004).

Todavia, Butler (2012) e Harrison (2012) não contextualizam que essa relação antagônica é limitante. A dicotomia entre uma ou outra abordagem representa um embate, uma disputa por legitimidade atrelada à noção de que uma abordagem precisa se sobrepor à outra. Por isso,

reitera-se o posicionamento de Weaver (2004) que não se trata de uma disputa para saber qual o tipo de turismo é melhor ou pior, mas de respostas de um fenômeno social às mudanças contextuais pertinentes a determinado momento histórico.

Logo, se por um lado novos modos de desenvolvimento do turismo, baseados na participação e benefícios compartilhados na comunidade, consolidam o imperativo social, por outro, práticas de gestão socioambientais de empresas turísticas, também se configuram elementos do imperativo social no tocante ao turismo convencional/de massa, tais como: código de conduta da UNEP (1995); eco-rótulos como *Green Globe* e *Blue Flag*; práticas verdes como a reciclagem e redução do consumo de energia; iniciativas organizacionais como a adaptação da Agenda 21 à indústria das viagens; criação de uma unidade de turismo sustentável no âmbito da OMT; e a criação da aliança global para o turismo sustentável.

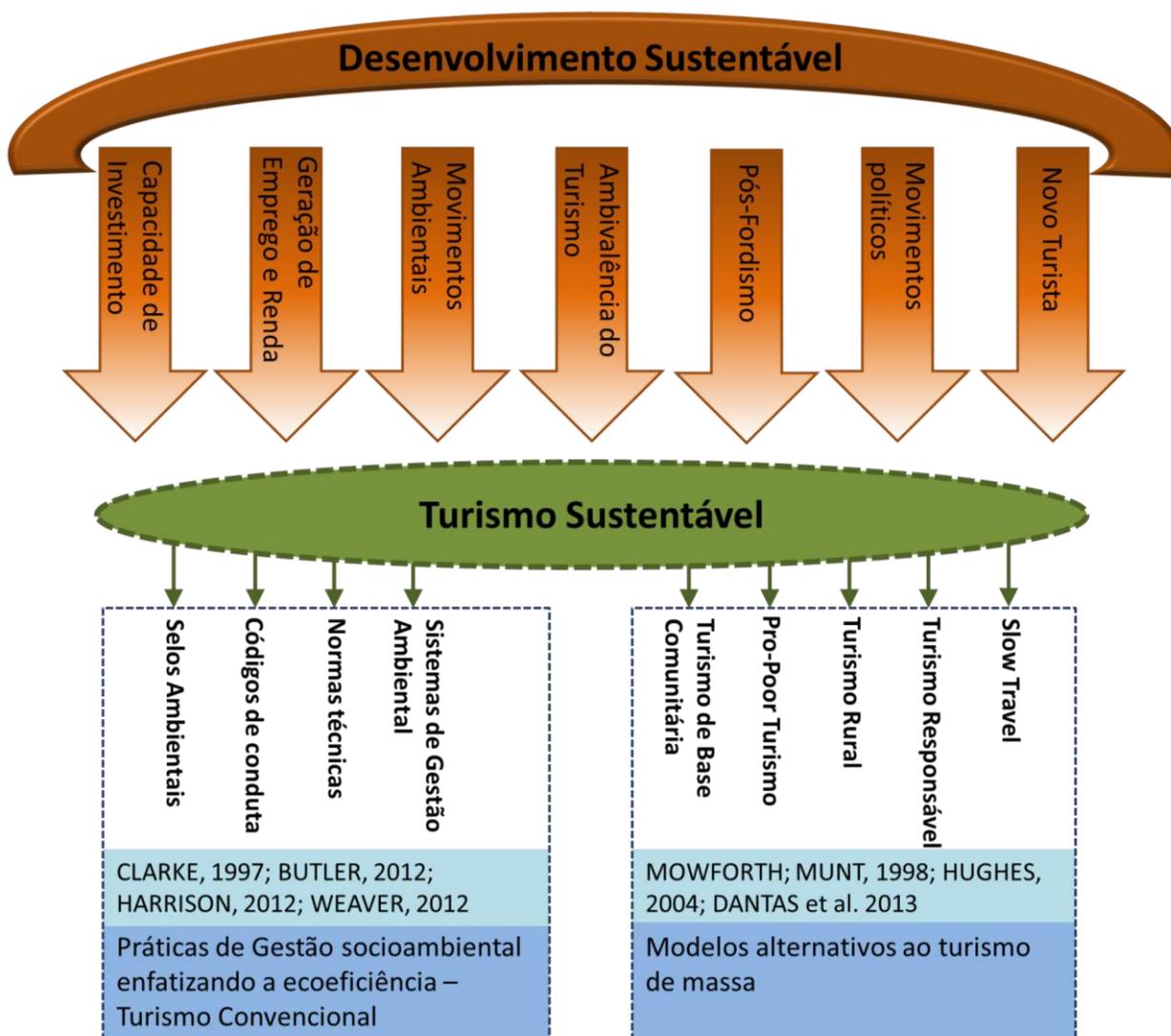
Ao tomar como base essa análise, defende-se que os princípios do turismo sustentável são reproduzidos de forma contingencial e integrada, ou seja, ao coexistirem tanto o imperativo econômico como social do turismo, influenciam-se as práticas de organização e planejamento da atividade turística. Desse modo, tem-se a emergência de “novos” modos de organização da atividade turística, tais como o turismo de base comunitária, turismo rural, turismo responsável, *pro-poor* turismo etc., além da adequação do turismo de massa a essas influências por meio de ferramentas de gestão socioambientais com foco na ecoeficiência, como selos ecológicos, normas técnicas, códigos de conduta etc. Tal compreensão é ilustrada na figura 04.

Assim, assume-se que as discussões acerca do conceito de desenvolvimento sustentável combinado a fatores contextuais fortaleceram a disseminação do turismo sustentável. Dentre estes aspectos, destacam-se: (a) demandas dos turistas – personalização das experiências; (b) movimentos políticos pautados principalmente na questão ambiental; (c) pós-fordismo como um modelo produtivo mais flexível; (d) ênfase dos impactos negativos da atividade turística ressaltando a ambivalência deste fenômeno; (e) geração de emprego e renda. Logo, as práticas de turismo sustentável passam a ser reproduzidas a partir de “novos” modos de planejamento e organização da atividade turística, nos quais a participação da comunidade é considerada elemento central, assim como influenciam rotinas organizacionais de empresas turísticas, principalmente no que tange ferramentas relacionadas à ecoeficiência e responsabilidade socioambiental dos *stakeholders* envolvidos na atividade turística de massa.

Sendo assim, o conceito de turismo sustentável funciona como um pilar para a disseminação de práticas relacionadas a partir de duas vertentes distintas: de um lado, modos de organização do turismo que se apresentam como alternativas ao turismo convencional, do

outro, práticas de gestão socioambiental que enfatizam a ecoeficiência, estas mais aderentes ao turismo de massas.

Figura 04 – Emergência de “novos” modelos de desenvolvimento do turismo



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Da centralidade social que emergiu no discurso do “novo” turismo, os debates sobre a inserção da comunidade no compartilhamento dos benefícios são recorrentes e representam uma estratégia de desenvolvimento que ultrapassa o crescimento econômico isoladamente. Neste grupo, encontra-se o turismo de base comunitária, que, embora seja intensamente difundido pela OMT em nível internacional e pelo MTUR em nível nacional, como uma abordagem promissora, apresenta baixa taxa de projetos que conseguem avançar e se consolidar como roteiros turísticos de base comunitária (UERJ, 2011).

Por isso, ressalta-se que, diante da diversidade das práticas de TBC, é importante compreender as particularidades e características que o diferenciam de outros modos de organização da atividade turística, uma vez que a diversidade dos contextos locais implica amplos significados do mesmo (GIAMPICCOLI; KALIS, 2012).

3.2. Panorama dos estudos sobre TBC: Tecendo considerações

A definição do que vem a ser o turismo de base comunitária perpassa questões conceituais distantes de apresentarem um consenso, sobretudo por causa da diversidade de olhares, experiências e diferentes contextos a que estão submetidos seus pesquisadores. Esta diversidade se dá principalmente pela interdisciplinaridade do fenômeno turístico, posto que muitas áreas de conhecimento como sociologia, economia, geografia, antropologia, administração etc. se apropriam do turismo como objeto de análise (PANOSSO NETO, 2011). No TBC, essa evidência sobressalta-se devido ao fato das experiências de turismo comunitário se localizarem em lugares diversos, como periferias de grandes centros urbanos, comunidades rurais, comunidades presentes em áreas de conservação ambiental, comunidades indígenas etc.

A confusão acerca do conceito de turismo comunitário direcionou estudos como o de Fabrino (2013). Ao analisar a divulgação do TBC por ONG's, acadêmicos, e redes de turismo comunitário no Brasil, a autora identificou seis princípios basilares relacionados à conceitualização do mesmo, a saber: (1) Dominialidade – participação da comunidade na organização, controle, propriedade e gestão da atividade turística; (2) Interculturalidade – preocupação com as trocas entre visitantes e anfitriões; (3) Organização social – no âmbito interno, preocupa-se com a gestão comunitária e no âmbito externo com a articulação em rede; (4) Repartição de benefícios – distribuição de renda e investimentos de modo incluyente; (5) Integração econômica – refere-se à integração do turismo às atividades econômicas tradicionais, no sentido de não ser a atividade econômica central; e (6) Gestão dos bens comuns – instituições internas e articulações externas para gestão e usufruto do bem comum.

Importante ressaltar que, ao analisar três destinos turísticos de base comunitária no estado do Ceará, região Nordeste do Brasil, dos seis elementos-chave identificados no estudo, apenas dois (dominialidade e organização social) estavam contemplados nestas realidades. Os outros quatro elementos, segundo a autora, tratavam de possibilidades e intenções desejáveis à prática do TBC, porém não foram identificados concretamente nos casos analisados.

Lima (2012) também reforça a fragilidade conceitual do TBC oriunda da difusão de ideias relacionadas a um contexto rico de possibilidades para a atividade turística. Por esse motivo, o autor defende a importância de abrir mão do enquadramento do TBC em um conceito definido e estabelecido de forma exógena. Desse modo, se por um lado abre-se mão do recorte conceitual, por outro tem-se a identificação de princípios que norteiem as práticas e os estudos sobre turismo comunitário. Assim, ao se caracterizar o TBC por meio de princípios, diminui-se o risco de negligenciar o universo de experiências e peculiaridades comuns a esse fenômeno (LIMA, 2012). O que se quer dizer é que, ao considerar os múltiplos olhares acerca do TBC, uma alternativa possível é a identificação de princípios:

Esses princípios pertencem a um universo teórico e conceitual amplo que abrange questões como, por exemplo, o vínculo do homem com seu território e com o estrangeiro, o sentido de pertencimento dele às propostas de desenvolvimento social, a capacidade dos membros de comunidades participarem de processos de tomada de decisão por meio de seu empoderamento político, a necessidade vital do exercício do diálogo para o estabelecimento de relações humanas e questões que dizem respeito à liberdade de agir e de pensar do homem (LIMA, 2012, p. 06).

Para compreender de forma mais ampla o universo teórico e conceitual do TBC, mencionado por Lima (2012), publicações nacionais e internacionais sobre o tema foram analisadas (a relação destas publicações encontra-se no Apêndice D deste trabalho). De modo geral, a análise possibilitou agrupar os estudos em três abordagens distintas: (1) **frameworks do TBC** – proposições de modelos teóricos para análise de casos de turismo comunitário; (2) **abordagem descritiva** – estudos que enfatizam a descrição dos casos e, ao promover um diagnóstico, prescrevem soluções e desafios às experiências de TBC; e (3) **abordagem crítica do TBC** – estudos que expõem a lógica funcionalista como incompatível aos princípios característicos do TBC, como empoderamento e participação. Nesse conjunto de estudiosos há também pesquisadores que propõem que o TBC deva ir além de uma lógica puramente economicista.

A análise destes estudos reitera a fragilidade conceitual do turismo comunitário apontada por Lima (2012), pois observa-se que a maior parte dos estudos descrevem experiências de TBC utilizando critérios aleatórios, não contemplando discussões acerca dos seus aspectos conceituais. O estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais utilizada nos estudos analisados, o que explica a natureza descritiva das publicações. Chama atenção também o fato da maioria dos casos serem de países da África (VICTURINE, 2000; SEBELE, 2010; MANYARA; JONES, 2007.) e América Latina (MITCHELL; REID, 2001; SAMPAIO et al. 2007; RUIZ et al. 2008; CHIAN, 2009; MACEDO et al. 2011; NIETSCH, 2011; TREJOS; ZAPATA, et al. 2011; BEZERRA, 2012; GUZZATI et al., 2013;), o que corrobora a suposição

do TBC ser considerado uma estratégia de desenvolvimento local disseminada como alternativa para comunidades fortalecerem suas identidades e territórios, ao permitir a preservação de valores, normas e comportamentos culturais (MALDONADO, 2009). Além do mais, a necessidade de superar situações de pobreza crônica em muitas comunidades de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento; a importância do papel das pequenas e médias empresas na impulsão da dimensão econômica de comunidades locais; e as estratégias políticas de movimentos indígenas e rurais, são elencados como os principais fatores impulsionadores do TBC nos países africanos e da América Latina (MALDONADO, 2009).

Em relação ao conjunto de estudos agrupados como *frameworks* do TBC, percebe-se a ampliação da proposição de modelos focados em apenas uma dimensão de análise para uma perspectiva que contempla múltiplos elementos teóricos. Por exemplo, Jamal e Getz (1995) propõem um modelo de análise que enfatiza a colaboração entre os atores sociais presentes em experiências de TBC, para isso revisam o conceito de colaboração e propõem um modelo teórico fundamentado na preocupação em investigar o constructo colaboração isoladamente. Do mesmo modo, Reed (1997) foca a proposição de um modelo de análise das relações de poder pressupostas nas experiências de turismo comunitário. Ambas as pesquisas isolam um constructo teórico e o articulam como elemento central de um *framework* para análise.

Contudo, Okazaki (2008), propõe um modelo para avaliação da participação no turismo comunitário pautado em quatro constructos teóricos, a saber: escada da participação cidadã, distribuição de poder, criação de capital social e processos participativos. A proposição da autora toma como base uma perspectiva mais integrada de análise, pois considera que a participação pode ser observada a partir de diferentes elementos conceituais. Isso significa que a pesquisa de Okazaki (2008) demonstra como a integração de constructos teóricos distintos amplia as possibilidades de análise dos *frameworks* orientados para o TBC.

Além disso, a autora conclui que fatores contingenciais inerentes a cada experiência de TBC impossibilitam a padronização organizacional para desenvolvimento desse modo de organização do turismo, ou seja, para ela, o contexto é imprescindível para a análise da participação da comunidade no TBC. O que também é reforçado por autores como Fabrino (2013) e Lima (2012) em suas pesquisas.

Cabe ressaltar que o debate que funciona como pano de fundo destes estudos evidencia a participação como elemento fundamental das experiências de TBC, pois a mesma permite à comunidade atuar como agente prioritário no planejamento da atividade turística (CORIOLANO, 2009; FARIA, 2009). Sob a suposição de que o turismo viabiliza a inserção da comunidade na dinâmica da atividade turística comunitária, a maior parte dos *frameworks*

propostos apresentam elementos teóricos como colaboração, integração, distribuição de poder, capital social e organização comunitária (JAMAL; GETZ, 1995; REED, 1997; MITCHELL; REID 2001; OKAZAKI, 2008; RUIZ et al., 2008; FABRINO, 2013). Há um esforço significativo destes estudos destinado ao avanço da análise da participação da comunidade, desse modo, conclui-se que o entendimento do que vem a ser TBC decorre do princípio da participação, especialmente no que diz respeito à inserção de atores sociais comunitários no planejamento e na organização do turismo, inserção esta que só é possível por meio da construção de espaços de interlocução e diálogo entre estes atores.

Isso também é percebido no estudo de Ruiz et al. (2008) que defende os espaços de participação e a distribuição dos benefícios gerados pelo TBC como mecanismos de controle efetivo dos grupos locais sobre a atividade turística de base comunitária. Tais mecanismos geram um efeito de empoderamento sobre os recursos e o território, por isso é considerado muito importante sistematizar a análise da participação da comunidade (RUIZ et al. 2008). Para tais autores, estes espaços de participação têm um papel central na consolidação dos destinos de base comunitária, pois fortalecem o pensamento coletivo em detrimento do pensamento individual. Ao assumirem essa premissa e analisarem experiências de turismo comunitário por meio de uma abordagem etnográfica, os indicadores propostos pelos autores são: (1) organização comunitária; (2) papel das lideranças; (3) formas e canais de intervenção externa; (4) apropriação do meio ambiente e da cultura local; e (5) influência do mercado externo na comunidade (RUIZ et al. 2008).

As implicações da análise dos estudos agrupados como *frameworks* do TBC são a proposição de dois princípios do TBC, **participação** e **protagonismo comunitário**. Tendo em vista as discussões presentes nas publicações consultadas, considera-se que o entendimento do TBC enquanto modo de organização da atividade turística pressupõe estes dois elementos.

No entanto, entendeu-se que o princípio da **participação** se encontra relacionado à aspectos contingenciais, como reforçado por Okazaki (2008). Nesse sentido, seguindo o raciocínio da autora, o contexto no qual a comunidade encontra-se inserida interfere na relação destes aspectos e, conseqüentemente, nos ganhos que a participação pode gerar. Desse modo, embora a participação seja um princípio evidente nas discussões sobre TBC, deve-se ter em mente que ela depende da interação entre aspectos da comunidade, como capital social, colaboração, relações de poder, integração etc. Logo, a participação é entendida como um princípio do TBC que representa o meio que permite a comunidade se apropriar da atividade turística de base comunitária e seus ganhos.

No tocante ao **protagonismo comunitário**, nesta pesquisa é entendido como o fim, o que se espera da atividade turística de base comunitária. Dessa maneira, se o TBC impulsiona a permanência e a valorização de comunidades em seus territórios, o protagonismo comunitário é o resultado de como a participação possibilita condicionar alguns aspectos mencionados por Lima (2012), a saber: sentimento de pertencimento, engajamento nas atividades produtivas, preservação do território e apropriação do processo de tomada de decisões. Nesse sentido, tanto o protagonismo comunitário como a participação não são estáticos, são resultado da combinação de recursos e eventos aos quais uma comunidade é submetida, por isso são suscetíveis a mudanças durante fases distintas do ciclo de vida de uma experiência de TBC.

Importante destacar que nesta pesquisa os princípios supracitados são propositivos, resultados da análise das publicações estudadas. Portanto, entendeu-se que é em função de estabelecer um protagonismo com ênfase na comunidade e não apenas em agentes externos, que o TBC é entendido como uma estratégia. Nesse sentido, a participação é o meio no qual, a partir da atividade turística de base comunitária, é possível seguir em direção ao protagonismo comunitário, e é nesse aspecto que o TBC se diferencia do turismo convencional.

Além dos princípios supracitados, os estudos sobre TBC, agrupados no que se denominou abordagem descritiva, contribuíram para o entendimento de fatores críticos ao sucesso e os benefícios das experiências de TBC em países periféricos, visto que enumerar tais fatores são as preocupações centrais destes estudos. Nesse caso, percebeu-se ausência de articulação teórica para análise e maior ênfase na descrição dos casos. Aspectos prescritivos foram identificados tendo em vista recomendações dos autores acerca de critérios a serem considerados na implementação e gestão de experiências de TBC, logo, a contribuição destes estudos é reconhecida no tocante ao esforço da enumeração dos aspectos condicionantes e limitantes do turismo comunitário.

Em nível nacional, autores como Bursztyn (2012) e Mielke e Pegas (2013) relatam em seus estudos que: (1) acesso ao mercado; (2) governança interna; (3) gestão de parcerias estratégicas de interesse; (4) qualificação de empreendedores locais; (5) gestão dos negócios comunitários; e (6) implantação de processos de monitoramento do turismo, são as principais causas de insucesso do TBC. Ainda que a identificação destes desafios não seja o objetivo central dos referidos autores, os mesmos a fazem para delinear um cenário que desencadeia questões importantes acerca da necessidade de metodologias para viabilizar e consolidar projetos de TBC (MIELKE; PEGAS, 2013), assim como o desenvolvimento de soluções para comercialização destes destinos, de modo que estas estejam articuladas com o desenvolvimento sustentável (BURSZTYN, 2012).

Alguns estudos internacionais (MANYARA; JONES, 2007; KIBICHO, 2008; GOODWIN; SANTILLI, 2009) demonstraram que aspectos relacionados à liderança; relação entre *stakeholders*-governança; eficácia; viabilidade comercial; falta de transparência; e falta de habilidades e conhecimentos, também são considerados fatores críticos ao sucesso do TBC. Ao mesmo tempo, alguns estudos relacionam a geração de trabalho e renda, preservação ambiental e dinamicidade econômica (SEBELE, 2010; LÓPEZ-GÚZMAN et al. 2011) como os principais benefícios do turismo comunitário.

Nesse sentido, ao analisar a natureza dos fatores críticos ao sucesso do TBC supracitados, percebe-se que são: (1) fatores referentes à comercialização dos destinos turísticos de TBC – qualificação de empreendedores locais (BURSZTYN, 2012), e viabilidade comercial (MANYARA; JONES, 2007; GOODWIN; SANTILLI, 2009); (2) aspectos relacionados à governança, como a inclusão de *stakeholders* e parcerias estratégicas (MANYARA; JONES, 2007; KIBICHO, 2008; MIELKE; PIEGAS, 2013), legitimidade do líder (MANYARA; JONES, 2007; KIBICHO, 2008) e falta de transparência dos processos (MANYARA; JONES, 2007); e (3) aspectos relacionados à eficácia destes destinos, tais como gestão dos negócios comunitários (BURSZTYN, 2012), metas e objetivos estabelecidos (KIBICHO, 2008), implementação das decisões tomadas (KIBICHO, 2008) sensibilização inadequada na fase inicial (MANYARA; JONES, 2007) e monitoramento do TBC (MIELKE; PEGAS, 2013).

Importante ressaltar que, embora a pesquisa de Bursztyn (2012) esteja contemplada na perspectiva referente à abordagem descritiva do TBC, tal pesquisa também apresenta aspectos relacionados à perspectiva crítica, uma vez que o autor se posiciona contra a “adesão das populações locais à lógica hegemônica do mercado globalizado do turismo convencional e à espetacularização mercantilizada das culturas nativas” (BURSZTYN, 2012, p. 212).

Por fim, a abordagem crítica reúne um grupo de autores que questionam, primeiramente, as relações de dependência inerentes ao TBC. Para Manyara e Jones (2007) e Blackstock (2005), as discussões sobre o tema apresentam uma abordagem funcionalista do turismo comunitário e tendem a se referir à comunidade como grupo homogêneo, pois negligenciam restrições estruturais para o controle da atividade turística no local. Ao considerarem tal contexto, os autores entendem o TBC como uma retórica, dirigida a imperativos neoliberais, ou seja, o TBC estaria relacionado a um segmento de mercado, contrariando e inviabilizando princípios que são discutidos na literatura, como empoderamento, participação e justiça social.

Mesmo se o consenso local for alcançado, poucas comunidades conseguem, com sucesso, defender o seu posicionamento com os *stakeholders* locais, nacionais e globais que objetivam maximizar os lucros (BLACKSTOCK, 2005). Diante disso, Blackstock (2005)

entende ser necessário repensar as estruturas sociais existentes e mais influentes, além de reconhecer as barreiras ao processo de tomada de decisão comunitária. Isso quer dizer que compreender a relação entre a participação dos residentes e as estruturas de poder locais é um aspecto fundamental do desenvolvimento da localidade, rompendo limites em direção à democracia local (BLACKSTOCK, 2005).

Desse modo, o argumento central da perspectiva crítica, tomando como base os estudos supracitados, enfatiza que, para entender o TBC como um modelo contra-hegemônico do turismo convencional, é necessário se despir de abordagens essencialmente funcionalistas (BLACKSTOCK, 2005; MANYARA; JONES, 2007).

Outro ponto de vista é lançado sobre a perspectiva crítica do TBC quando analisadas algumas publicações nacionais. Autores como Sampaio et al. (2007), Coriolano (2009), Lima (2012), Burzstyn (2012) e Sampaio et al. (2014), pensam o TBC a partir de uma racionalidade que vai além da lógica mercantilista. Para tanto, princípios como convivencialidade, desenvolvimento em escala humana, inovação social, ideal comunitário, entre outros, compõem o cenário que as experiências de TBC devem proporcionar e preservar. Dessa maneira, não se trata de um embate ao modelo convencional de turismo, posicionando-se como um modelo contra-hegemônico, mas de um modo de organização da atividade turística que pode servir como um meio para preservar comunidades tradicionais.

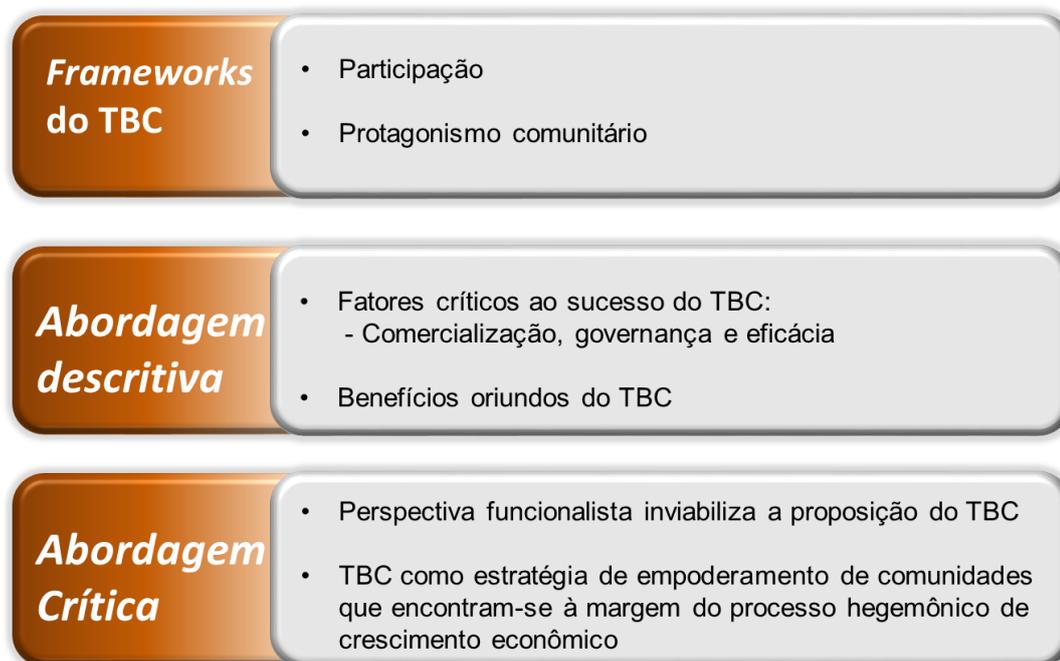
Neste contexto, encontram-se também os Arranjos Socioprodutivos Locais de Base Comunitária (APL.Com), que apresentam um enfoque ecodesenvolvimentista, ou seja, o TBC é entendido como um micro empreendimento compartilhado cujo objetivo principal é a superação da competitividade utilitarista econômica e o foco se dá em ações que consolidem uma rede horizontal de cooperação (ARAUJO, 2004; SAMPAIO et al. 2007; CORIOLANO 2009). As relações e discussões a respeito desta abordagem serão apresentadas posteriormente.

Em resumo, a abordagem crítica analisa fatores que inviabilizam as experiências de TBC para além da enumeração destes. Os estudos internacionais, liderados principalmente pela perspectiva de Blackstock (2005), assumem que a indução de experiência de TBC não funciona, principalmente, porque a compreensão dos conflitos comunitários internos é ignorada, já que o modelo *top down* de desenvolvimento destas experiências gera dependência de recursos, assim como a cultura política imbricada no contexto social impede o desenvolvimento de um pensamento coletivo. Ademais, outra forma inserida no contexto da abordagem crítica refere-se a estudos que consideram estes desafios na realidade das experiências de TBC; contudo, defendem que é preciso pensá-lo a partir de outra lógica, na qual arranjos socioprodutivos de

base comunitária são os mecanismos capazes de permitir a existência de experiências de TBC exitosas.

Ao discorrer sobre as impressões e observações dos estudos do TBC analisados nesta pesquisa, elaborou-se a figura 05. Sua construção buscou sintetizar os principais resultados oriundos do agrupamento dos estudos do TBC em três abordagens distintas.

Figura 05 – Principais abordagens dos estudos sobre TBC



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Nesse sentido, os *frameworks* do TBC analisados neste estudo revelaram a participação como elemento central. Ao mesmo tempo, o protagonismo comunitário foi entendido como o resultado esperado pelas iniciativas de turismo comunitário, a partir principalmente do empoderamento da comunidade, alcançada por meio da participação o que implicou entender a participação e protagonismo comunitário como princípios do TBC, necessários à sua compreensão como um modo de organização da atividade turística.

Em relação à abordagem descritiva, foi possível identificar trabalhos de autores que comentam e diagnosticam os principais desafios e benefícios do turismo de base comunitária. Dentre eles, percebeu-se que aspectos relacionados à governança, comercialização e eficácia são os mais comentados nos estudos analisados, e os benefícios oriundos do TBC ainda são enfatizados com base nos ganhos econômicos. Por fim, a abordagem crítica revelou duas direções distintas, conforme já discutido.

Importante ressaltar que os elementos identificados na figura 05 foram enumerados de forma sistemática, com vista a facilitar a compreensão acerca dos mesmos. No entanto, aponta-se para o fato destes fatores serem contingenciais e, por isso, fazerem parte de um processo dinâmico que depende do contexto no qual está inserido, ou seja, não são prescritivos, é a combinação e interação destes recursos em momentos distintos que interfere na consolidação e sucesso de experiências turísticas de base comunitária.

Uma vez compreendidos os princípios e os aspectos que norteiam as discussões e os estudos sobre o TBC, percebeu-se a existência de vertentes conceituais que implicam na forma como são implementadas as ações em prol do desenvolvimento de experiências de turismo comunitário. Tais vertentes agrupam fatores que influenciam este desenvolvimento, por isso serão discutidas a seguir.

3.2.1. As vertentes conceituais do TBC

Como discutido anteriormente, a ambivalência da atividade turística atrelada a outros fatores condicionou a emergência de “novos” modos de organização do turismo. O TBC se estabeleceu como um meio no qual a prioridade é empoderar comunidades por meio da participação destas no planejamento e na oferta da atividade turística.

Ainda que o estabelecimento de princípios para a compreensão do TBC seja necessário, percebe-se diferenças em relação aos olhares lançados sobre ele, pois estas possibilitam várias interpretações a respeito de seu entendimento, o que influencia a implementação e o desenvolvimento do turismo comunitário em localidades diversas. Há uma vertente, por exemplo, que entende o turismo comunitário como uma metodologia de desenvolvimento da atividade turística que para ser viável deve cumprir determinados parâmetros metodológicos de implementação, tais como (MIELKE, 2009; MIELKE; PEGAS, 2013): (1) elaboração de um plano de negócios participativo; (2) diagnóstico para o desenvolvimento turístico; (3) elaboração de oficinas de trabalho e programa de capacitação; (4) criação de dinâmicas de cooperação e sinergia entre os atores sociais; (5) identificação das lideranças no processo de organização comunitária; (6) modos de organização institucional como as cooperativas e associações; e (7) a gestão associativista junto ao trabalho dos núcleos e comitês comunitários locais.

Tal perspectiva enfatiza o processo, o pragmatismo da ação, principalmente no estágio inicial de experiências de TBC. A consolidação de modos de organização da comunidade (cooperativas, associações, núcleos e comitês comunitários) a fim de se estabelecer maior

clareza entre os papéis desempenhados pelos atores sociais como o poder público, ONG's, Universidades e intermediários comerciais (agências e operadores de viagem) é o fator mais importante nesta perspectiva (MIELKE, 2009). Entender o TBC a partir deste contexto é pressupor que o mesmo é uma modalidade de turismo que permite a participação da comunidade no processo de planejamento e gestão, de modo a promover experiências que consigam se inserir e se manter no mercado. Não se combate a racionalidade econômica dominante, mas propõem-se alternativas que minimizem seus impactos em comunidades.

Por outro lado, há também uma vertente que percebe o turismo comunitário como uma estratégia que tem como objetivo tornar populações tradicionais protagonistas de seus modos de vida, logo, o TBC é uma alternativa real ao modo de vida materialista-consumista (CORIOLANO, 2009; BURSZTYN, 2012; LIMA, 2012; SAMPAIO et al. 2014). Nesta vertente, importa menos a definição de uma metodologia para desenvolver o TBC e mais a identificação das necessidades e o respeito à manutenção dos modos de vida. O foco não é o crescimento e a consolidação da atividade turística na comunidade, mas a maneira como o turismo pode melhorar as relações sociais, respeitando e preservando a dinâmica comunitária, desviando-a da lógica estritamente economicista.

Para Sampaio et al. (2014), o TBC se diferencia de outras modalidades de turismo por enfatizar aspectos como: (1) entender a atividade turística como subsistema interconectado a outros subsistemas como educação, saúde e meio ambiente – perspectiva sistêmica da ecossocioeconomia de Ignacy Sachs (2007); (2) incorporar valores éticos, ou seja, uma nova forma de pensar a democratização de oportunidades e benefícios, primordialmente a partir da participação, parcerias e corresponsabilidade; e (3) convivencialidade entre anfitriões e visitantes, no sentido de um arranjo socioproductivo organizado em redes de encadeamento produtivo onde os visitantes devem contribuir para seu fomento e não serem meros expectadores.

Se, por um lado, alguns autores defendem uma perspectiva do TBC que ultrapasse a abordagem economicista (SAMPALIO, 2007; CORIOLANO, 2009; LIMA, 2012; SAMPAIO et al. 2014;), por outro lado, há a disseminação de uma perspectiva mais mercadológica, no sentido de inserir e desenvolver o TBC para que este passe a ser mais opção ao turista (MIELKE, 2009; MIELKE; PEGAS, 2013;). Nessa mesma lógica, é importante ressaltar que o turismo de base comunitária não é entendido como um segmento de mercado, a ênfase é em compreendê-lo como uma metodologia para aumentar a renda de comunidades (MIELKE, 2009; MIELKE; PEGAS, 2013). Isso é possível quando se relaciona modelos de gestão que minimizem os

impactos da concentração de capital, como cooperação e autogestão (MIELKE, 2009; MIELKE; PEGAS, 2013).

Importante atentar que, nesta pesquisa, o TBC é entendido como um fenômeno complexo que tramita em torno das duas abordagens apresentadas. Além do mais, defende-se que esforços de pesquisa sobre estas duas vertentes sejam realizados para que se possa avançar em relação a como estas vertentes divergem e convergem ao longo das diferentes fases que se acredita haver durante o ciclo de vida das experiências de turismo comunitário.

Desse modo, entende-se que as duas abordagens não acontecem de forma isolada, pois não é possível controlar as influências e princípios que direcionam as práticas de TBC, pois como já discutido anteriormente, aspectos como capital social, colaboração, integração e relações de poder são contingenciais, mas influenciam diretamente na participação da comunidade nos processos de engajamento no TBC.

Assim, entende-se que, de um lado, o TBC emerge em uma vertente humanista, que vai de encontro à racionalidade econômica, consumista e materialista. Cabe ressaltar que a vertente mais humanista do TBC não desconsidera o mercado, mas é contra sua lógica hegemônica. Ao mesmo tempo, não se pretende que tal vertente seja hegemônica, mas que uma diversidade de economias seja possível, de modo que expresse modos de vida, produção e conhecimentos existentes.

Entretanto, o que se expõe como vertentes do TBC não deve ser considerado de forma dicotômica, trata-se de maneiras distintas da compreensão acerca do fenômeno, portanto, não são isoladas e se influenciam entre si, por isso, é importante que sejam entendidas como um *continuum*, uma vez que uma posição não é estática, pode mudar com o desenvolvimento e consolidação da atividade turística de base comunitária. Cabe ressaltar que embora compreendam o TBC de maneiras distintas, tais vertentes têm como pano de fundo o que nesta pesquisa denomina-se princípios do TBC, elementos presentes no discurso da literatura deste modelo de turismo que o diferenciam do turismo convencional. Assim, os princípios de participação e protagonismo comunitário devem ser perseguidos, independente da vertente do TBC. Por fim, entende-se que caracterizar as bases em que uma determinada experiência de TBC se fundamenta é importante para compreensão do seu contexto.

3.2.2. Características empíricas do TBC: Descrição de duas experiências brasileiras

Diante da multiplicidade de olhares para o TBC já comentados neste capítulo, foram analisadas algumas características gerais de duas experiências turísticas de base comunitária no Brasil. O objetivo é compreender aspectos empíricos encontrados em estudos de casos de experiências nacionais, possibilitando ampliar o olhar sobre o fenômeno em questão.

Assim, a partir da caracterização empírica do TBC, elaborou-se um quadro comparativo de duas experiências de turismo comunitário consolidadas e representativas no cenário nacional, a saber: Pousada Uacari, estado do Amazonas - região Norte do Brasil e COOPAGRAN - Cooperativa mista dos Pais e Amigos da Casa Grande, estado do Ceará - região Nordeste do Brasil.

Primeiramente, é importante destacar que a indução de projetos de TBC geralmente acontece por meio de uma perspectiva *Top Down*, na qual determinadas organizações (ONG's, Universidades, agências de desenvolvimento etc.) percebem, na comunidade, potencial para desenvolvimento da atividade turística de base comunitária (MIELKE; PEGAS, 2013; TOLKACH *et al.* 2013). Tal indução acaba por centralizar decisões em apenas um dos atores do arranjo institucional, além de estabelecer relações de dependência resultando na mortalidade da maioria dos projetos de TBC, quando os recursos destas organizações cessam (GOODWIN; SANTILLI, 2009; ZAPATA *et al.* 2011; TOLKACH *et al.* 2013). Nesse sentido, para Zapata *et al.* (2011), modelos *bottom up* são mais apropriados e coerentes com os princípios do TBC, por apresentarem aderência à perspectiva do desenvolvimento local endógeno, de baixo para cima, que privilegia o empoderamento a partir dos espaços de participação e articulação em rede entre atores sociais.

Embora as discussões sobre modelos *top down* e *bottom up* sejam centrais ao desenvolvimento e consolidação de iniciativas de TBC, pouca atenção é dada a tais aspectos. Tolkach *et al.* (2013) apontam a distinção entre estratégias *top down* e *bottom up* como abordagens ancoradas em aspectos antagônicos. Na primeira, tem-se o desenvolvimento institucional da comunidade, comumente aplicado por agências de desenvolvimento, que não questiona o *status quo*. Já na segunda, tem-se uma abordagem mais ativista, consonante com perspectivas radicais, defendendo mudanças de baixo para cima, ao entender que esse processo tende a ser mais genuíno socialmente. Desse modo, para alguns pesquisadores, a abordagem *top down* é incoerente com as peculiaridades do TBC, que envolvem promover o

empoderamento comunitário por meio da participação na atividade turística (ZAPATA *et al.* 2011; BLACSTOCK, 2005).

Tomando como base a discussão apresentada por Tolkach *et al.* (2013), entende-se que, no tocante a abordagem *top down*, há uma predominância de aspectos desenvolvimentistas focados em designar recursos e conhecimentos padronizados para o desenvolvimento local, principalmente relacionados ao aumento de emprego e renda. As iniciativas de TBC acabam sendo desenvolvidas por atores sociais como ONG's, Universidades, Instituições do Sistema S (SEBRAE, SENAC etc.) e poder público, que apresentam uma abordagem prescritiva do TBC.

A abordagem *bottom up* contempla a articulação entre atores internos à comunidade (Associações de Moradores, Artesãos, Escolas, líderes comunitários etc.), que se organizam para resistir à determinada situação, catalisar recursos e/ou desenvolver atividades econômicas benéficas para a maioria. Esta abordagem pressupõe um movimento endógeno e de apropriação do território pela comunidade (BLACKSTOCK, 2005; MANYARA, JONES, 2007).

Todavia, não é objetivo deste trabalho avaliar um ou outro modelo de implementação das experiências de TBC, pois, como serão apresentado a seguir, os ganhos oriundos de experiências de turismo comunitário, sejam predominantemente *top down* ou *bottom up*, precisam ser discutidos para além de uma relação antagônica, uma vez que a depender do contexto, cada abordagem oferecerá vantagens e desvantagens mais adequadas em momentos distintos.

A experiência da reserva de desenvolvimento sustentável do Instituto Mamirauá¹⁴, no tocante à Pousada Uacari, teve início em 1998. Idealizada com o objetivo de gerar renda e contribuir para conservação dos recursos naturais, contempla dez comunidades locais que atuam na pousada por meio de gestão compartilhada (POUSADA UACARI, 2015). Para Peralta *et al.* (2015), foi o modelo compartilhado de gestão entre as comunidades participantes e o Instituto Mamirauá que permitiu a oferta de serviços de hospedagem e alimentação, uma vez que o desenvolvimento de capital humano, o capital social e o fato de muitos não saberem lidar com a atividade turística de forma técnica, foram caracterizados como os principais empecilhos desta experiência (PERALTA *et al.* 2015).

Para tanto, o Instituto implementou um calendário de cursos, intercâmbios e estágios, com foco no alcance do objetivo central que é a autogestão da pousada pelas comunidades

¹⁴ O Instituto Mamirauá é uma Organização Social fomentada e supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), e atua como uma de suas unidades de pesquisa. Desenvolve programas de pesquisa, manejo e desenvolvimento social, e é apoiador da gestão da Reserva Mamirauá. Esta informação foi retirada do site: <http://uakarilodge.com.br/pt-br/about-us/>, em Junho de 2015.

participantes. Nesse sentido, a gestão compartilhada foi o mecanismo utilizado para preparar as lideranças comunitárias para a gestão do empreendimento.

As fases iniciais de implementação do projeto contemplaram atividades de interação e planejamento intensivo da atividade turística. Tomando como base o conhecimento dos integrantes das comunidades participantes e de ecoturistas, uma consultoria foi contratada para avaliar a viabilidade econômica-financeira do projeto da pousada. Após parecer favorável da consultoria acerca da viabilidade do projeto, o *Department of International Development* (DFID) financiou recursos para construção de uma infraestrutura apropriada, no entanto, o DFID condicionou o financiamento ao fato de que o Instituto Mamirauá estivesse à frente da gestão do empreendimento. Além disso, o financiador do projeto também requereu a “definição do modelo de repartição de benefícios e do modelo de gestão do empreendimento para a continuidade do projeto” (PERALTA et al. 2015, p. 121).

A experiência da pousada Uacari se mostra relevante no tocante a participação da comunidade na prestação de serviços da pousada, proporcionando a participação nos benefícios econômicos, sobretudo como mola propulsora para aceitação da atividade turística pelos participantes. Peralta et al. (2015) chamam a atenção para o fato da distribuição dos ganhos econômicos terem desempenhado papel fundamental na consolidação e crença das pessoas em relação à proposta da pousada.

A participação comunitária impulsionou a criação da Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo do Mamirauá (AAGEMAM) que se mostrou o modelo mais adequado de participação dos integrantes na prestação dos serviços da pousada. Durante o processo de desenvolvimento e consolidação do empreendimento, a concentração dos benefícios em pequenos grupos foi inevitável, mas os rodízios de prestadores de serviços por semana, como também o fornecimento de alimentos, bebidas e outros insumos agrícolas locais, para dinamizar economicamente a região, foram alternativas encontradas para distribuir os benefícios gerados pela atividade da pousada (PERALTA et al. 2015).

Também com vistas a cumprir uma das orientações do DFID, o instituto Mamirauá deveria se responsabilizar pela implantação do empreendimento, mas, em longo prazo, deveria passar a gerência do mesmo aos representantes da comunidade. A constituição de um fórum foi o mecanismo encontrado pela Associação junto com o Instituto para desenvolvimento da gestão compartilhada da pousada.

A natureza das decisões tomadas demonstra a importância destas pelos representantes das comunidades nos fóruns, conforme relata Peralta et al. (2015, p. 126). Por exemplo:

Em 2006 os representantes das comunidades no fórum dos presidentes negociaram um acordo com os funcionários da Pousada, onde os mesmos receberiam aumento de salários se cumprissem com metas de diminuição de custos variáveis da operação. No ano de 2007 as lideranças deliberaram sobre a compra de um motor de popa de alto valor, sobre reformas na infraestrutura e compra de uma estrutura para acomodação dos trabalhadores.

A experiência da pousada Uacari demonstra uma fase inicial de natureza *top down*, em que o Instituto Mamirauá gerencia e delega as ações, principalmente porque no início as comunidades não estavam preparadas para desenvolver tais atividades. Ao mesmo tempo, o financiamento por parte de um órgão internacional também caracteriza a dependência de recursos financeiros de competência técnica para desenvolvimento da atividade turística de base comunitária. No entanto, é percebido um esforço destes atores sociais para que a Pousada seja gerenciada pela própria Associação, o que só será possível em médio e longo prazo, por meio da formação de lideranças e ações direcionadas para minimizar as barreiras relacionadas ao capital humano, capital social e formação técnica para atividade turística.

No caso da Cooperativa mista dos Pais e amigos da Casa Grande (COOPAGRAN), o empreendimento nasce como um dos Programas da Fundação Casa Grande (FCG) – Homem do Kariri, localizada no município de Nova Olinda, estado do Ceará – Brasil. Portanto, sua caracterização perpassa a compreensão da origem e das atividades desta Fundação.

O município de Nova Olinda está localizado na Chapada do Araripe, região sertaneja que divide os estados do Ceará, Pernambuco e Piauí, esse município abriga uma história rica em lendas e aspectos culturais, além da beleza natural atribuída à região, onde encontram-se dois dos nove geossítios que compõem o GeoPark Araripe, único no Brasil reconhecido pela UNESCO (GABRIELLI, 2015).

A Organização Não-Governamental Fundação Casa Grande Memorial Homem do Kariri desenvolve projetos sociais que têm modificado a realidade da localidade, por meio da formação profissional, inserção no mercado de trabalho, assim como geração de renda para as famílias de Nova Olinda (FUNDAÇÃO CASA GRANDE, 2015).

O projeto teve início na década 1990, quando um casal de músicos deu início a um processo de resgate da memória e da história do homem do Kariri, resultando na criação da FCG. Em 2002 foi iniciado um programa de turismo comunitário, no qual os pais das crianças envolvidas no projeto da Fundação se associaram para ofertar serviços de hospedagem e alimentação. A representatividade da atividade turística em Nova Olinda foi impulsionada diretamente pelas atividades da Fundação Casa Grande. A projeção da cidade é tanta que em 2010 ela foi eleita um dos 65 destinos turísticos indutores do desenvolvimento turístico regional

do país, alavancando a captação de recursos importantes para o desenvolvimento da atividade turística (GABRIELLI, 2015).

Por intermédio das crianças e jovens da FCG, os turistas são convidados a conhecer as histórias, envoltas em lendas e encantamentos, dos primeiros habitantes do sertão. No sertão do Kariri, há muitos registros do período pré-histórico na região, onde podem ser encontrados artefatos, ferramentas e paredes de pinturas rupestres. A fundação desenvolve ações voltadas à hospedagem domiciliar, formação de guias de campo, incentivo à produção cultural e artesanal, dentre outras que funcionam como atrativos turísticos (GABRIELLI, 2015).

Nesse contexto, o diretor-presidente e fundador da FCG explica que “o que gerou o projeto das pousadas foi a vontade dos visitantes em permanecerem lá. Os garotos acabavam levando para suas casas e o visitante queria contribuir de alguma forma com aquela família. Muitas vezes eles davam mais dinheiro do que se fossem pagar por uma hospedagem convencional” (INSTITUTO VIRTUAL DE TURISMO, 2015b).

Gabrielli (2015) reforça e afirma que foi a quantidade e variedade de ações da FCG que permitiu a implantação de um programa de Turismo de base comunitária:

Com o desenvolvimento de grande quantidade e variedade de ações, e a íntima relação com a comunidade local, foi criada a COOPAGRAN (Cooperativa de Pais e Amigos da Fundação Casa Grande). O restaurante existente na sede da fundação, por exemplo, é gerido por tal cooperativa que valoriza o uso de produtos locais e produz artesanalmente as refeições lá ofertadas, que são comercializadas sem fins lucrativos, o que possibilita além de maior interação com a cultura local, uma oferta de baixo custo. Os produtos comercializados no quiosque/loja seguem os mesmos preceitos, são criados por pais e amigos dos participantes, utilizando primordialmente matéria prima regional. Os projetos, assim como a estrutura, são ofertados gratuitamente a todos/as que tem interesse, sendo os recursos financeiros advindos de patrocinadores e apoiadores, incentivos públicos, além de doações individuais e a comercialização dos produtos da COOPAGRAN. (GABRIELLI, 2015, p. 80).

O princípio da participação é exaltado pelos participantes da Fundação que se reúnem semanalmente, nestas ocasiões são discutidos temas como o planejamento das atividades e o investimento dos recursos, além do “*feedback*” das últimas visitas. Eles se organizam e fazem o planejamento de um rodízio para distribuir os visitantes, de modo que todos sejam beneficiados. Esse modelo de gestão também gera interesse dos visitantes para conhecer a FCG: “Os visitantes que nós recebemos: moradores da região, de outros estados brasileiros e até do exterior, eles vêm visitar a FCG para conhecer o projeto e o nosso modelo de gestão, onde os jovens são os responsáveis por manter tudo funcionando” (INSTITUTO VIRTUAL DE TURISMO, 2015b).

O turismo de base comunitária na FCG foi impulsionado, principalmente, por uma demanda natural, oriunda dos visitantes que são atraídos pelas atividades da FCG e os geossítios

localizados na região. Dessa forma, percebem-se aspectos da abordagem *bottom up*, porque a COOPEGRAN assume as atividades relacionadas à oferta de hospedagem e alimentação, mas esta é uma atividade secundária e controlada pelos pais dos jovens integrantes de outros programas da FCG.

Ao tomar como base as descrições dos dois casos apresentados, buscaram-se elementos que as caracterizassem de maneira geral. Para tanto, foram elencados elementos como: (1) características organizacionais – ênfase no formato encontrado para promover a atividade turística; e (2) relação *top down x bottom up* – classificação da experiência. Para tanto, foi elaborado o quadro 05.

Quadro 05 – Caracterização empírica de duas experiências de TBC consolidadas

	Instituto Mamirauá - Pousada Uacari	COOPAGRAN - Fundação Casa Grande
Características organizacionais	Gestão compartilhada entre o Instituto Mamirauá e dez comunidades locais, representadas pela AAGEMAM, que instituem as práticas e ações da Pousada.	Cooperativa criada para atender a demanda de um dos programas desenvolvidos pela FCG - Turismo Comunitário. Formada pelos pais das crianças e jovens participantes das atividades da Fundação, a COOPAGRAN se responsabiliza pela oferta de serviços de hospedagem e alimentação no âmbito da FCG.
Top down x Bottom up	<i>Top down</i> – induzida por organizações sem fins lucrativos para dinamizar e preservar a Reserva Mamirauá. Foi utilizada como estratégia para superar gargalos como falta de capacitação técnica das comunidades.	<i>Bottom up</i> – A cooperativa foi criada no âmbito dos participantes da FCG para suprir a demanda de visitantes por hospedagem e alimentação no município de Nova Olinda.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A caracterização empírica, com base em estudos de casos sobre as duas experiências de TBC selecionadas, evidencia aspectos importantes para o entendimento da estrutura organizacional, no tocante principalmente ao formato no qual as experiências se organizam. Ademais, as abordagens *bottom up* e *top down* também foram percebidas e configuram elementos diretamente relacionados ao processo histórico de desenvolvimento das experiências.

Em relação às características organizacionais das duas experiências, tem-se na Pousada Uacari uma estrutura diferente da FCG, uma vez que o turismo comunitário gira em torno de um empreendimento específico, nesse caso um meio de hospedagem localizado em meio a uma unidade de conservação, a reserva de desenvolvimento sustentável Mamirauá. A instalação deste empreendimento, na região do médio Solimões, foi pensada e executada para receber visitantes causando o menor impacto possível, além de engajar a população de comunidades locais como forma de melhorar a qualidade de vida destas pessoas.

No caso da COOPAGRAN, as atividades de TBC orbitam em torno de um projeto local que, ao alcançar repercussão local e nacional, tornou-se o principal atrativo de visitantes, nesse caso, o projeto de educação cultural com crianças e jovens da Chapada do Araripe capitaneado pela FCG. Estes projetos foram os responsáveis pela geração de demanda por hospedagem e alimentação dos visitantes que se interessam em conhecer tais projetos.

No tocante à caracterização das estruturas organizacionais, os modelos utilizados nas duas experiências variam entre Associação ou Cooperativa, como forma de possibilitar a execução das atividades. A criação da associação e da cooperativa é um aspecto burocrático que possibilita a execução das atividades relacionadas à oferta dos serviços turísticos. Além disso, tais estruturas organizacionais oportunizam a formação de lideranças assim como a participação mais ativa dos seus integrantes.

Em relação aos aspectos *top down* ou *bottom up*, percebe-se que os mesmos têm relação direta com o histórico da experiência de TBC. Para compreender tais aspectos, é necessário entender as relações que foram estabelecidas entre os atores sociais no início das atividades. Ao mesmo tempo, percebe-se que o enquadramento de uma experiência de TBC em *bottom up* ou *top down* é reducionista. À primeira vista há uma relação direta entre os estágios ou fases de ciclo de vida do TBC com os movimentos *top down* ou *bottom up*, pois é evidente que uma experiência que iniciou suas atividades inserida em uma perspectiva *top down*, como no caso da Pousada Uacari, pode ser direcionada para uma perspectiva *bottom up* como forma de promover o protagonismo comunitário por meio da participação. No entanto, futuros estudos podem definir parâmetros para identificar tais relações.

Nesse sentido, o modelo de gestão compartilhada entre a AAGEMAM e o Instituto Mamirauá é entendido como o mecanismo encontrado para seguir em direção à autogestão da pousada pela comunidade local, visto que a presença de organizações financiadoras não será permanente.

No caso da COOPAGRAN, observa-se a abordagem *bottom up* mais predominante no início de suas atividades, posto que o agente indutor é a própria Fundação que, ao perceber interesse dos visitantes em estabelecer uma conexão mais direta com os moradores de Nova Olinda, desenvolve um programa de turismo comunitário capaz de ser administrado por uma cooperativa dos pais dos jovens integrantes da FCG. Nesse sentido, as decisões e oferta de serviços turísticos envolvem a atuação da COOPAGRAN, ainda que com o amparo da FCG; no entanto, percebe-se que o movimento acontece de baixo para cima.

A descrição das duas experiências evidencia a diversidade do TBC e fortalece o argumento de que ele se manifesta de maneiras distintas e por motivações igualmente distintas,

sendo a participação e o protagonismo comunitário os elementos direcionadores destas iniciativas.

3.3. Abordagens conceituais da governança

Ao se discutir etimologicamente a palavra governança, percebe-se que a ampla literatura sobre o tema a trata em torno de dois aspectos distintos, o teórico e o normativo que serão discutidos nesta seção.

A governança, como um conceito normativo, baseia-se em um conjunto de princípios que enfatizam as instituições e suas melhores políticas de governo ou bom governo, entendido como boa governança, desde que sejam considerados fatores decisivos de crescimento e desenvolvimento econômico. Sendo assim, boa governança refere-se a um ambiente estável e propício para investimentos, além de um sistema político e administração pública capazes de atender as demandas sociais de uma maneira democrática, participativa e transparente (DURAN, 2013).

Na perspectiva normativa da governança, agências internacionais, como o banco mundial, por exemplo, definem o que é considerado um ambiente propício para segurança dos seus investimentos, desse modo, leva-se em consideração o regime político, o processo pelo qual a autoridade é exercida na aplicação direta de recursos sociais e econômicos para o desenvolvimento, e a capacidade do governo em desenhar, formular e implementar políticas públicas monitorando suas funções. Desse modo, o banco mundial, por exemplo, reconhece seis dimensões que são analisados por ele no tocante à governança de alguns países, tais como voz e *accountability*, estabilidade política e ausência de violência, eficácia do governo, qualidade regulatória, estado de direito e controle da corrupção.

Já a governança, como um conceito teórico, se fundamenta em uma base analítica e a entende como um fenômeno recorrente a partir do final do século XX, pautada principalmente na descentralização do Estado.

Na perspectiva teórica, percebe-se que uma definição universal da governança ainda está longe de ser estabelecida, várias são as correntes de pensamento acerca deste tema. As duas principais são em relação às ciências econômicas (governança corporativa) e às ciências políticas (governança pública) (SANTOS, 2005). Mas, de forma geral, o termo governança:

Pode ser compreendido como o conjunto de ideias que podem dar norte às atividades humanas – a toda forma de ação coletiva. O que distingue a governança da gestão diz respeito a como as grandes (ou estratégicas) decisões são tomadas – decisões para atingir objetivos importantes, manter

relacionamentos chave e fornecer *feedback* – e quem toma as decisões. Ou seja: Governança é o processo por meio do qual as sociedades ou as organizações tomam decisões importantes, determinam quem deve ser envolvido e como devem prestar contas (SANTOS, 2005, p. 288).

Uma vez entendida a amplitude do termo nos estudos acadêmicos, tem-se a aplicação do mesmo em vários campos do conhecimento com sentidos distintos. Os estudos de Coase na década de 1930 e, posteriormente, Williamson na década de 1970, fundamentaram as discussões sobre governança corporativa. O cerne da discussão destes autores girava em torno da preocupação com dispositivos operacionalizados pela firma para obter uma coordenação eficaz com o intuito de diminuir os custos de transações das organizações empresariais (WILLIAMSON, 1995).

Ao criticar o velho institucionalismo, Williamson (1995) reforça os principais argumentos da Nova Economia Institucional (NEI). Assim, a NEI foi concebida na contramão da abordagem puramente técnica na qual as organizações econômicas eram analisadas. A NEI é caracterizada pelos mecanismos de governança focados no ambiente institucional e nos arranjos institucionais.

Para Williamson (1995), a governança é influenciada por fatores macro, como o ambiente institucional, e fatores micro, como o indivíduo. Os aspectos comportamentais, mencionados por Williamson, consistem na discussão acerca da racionalidade limitada e do comportamento oportunista. Tais aspectos se apresentam como condições necessárias para a ocorrência de custos de transação. Os principais aspectos analisados pela NEI são focados em arranjos institucionais, direitos de propriedade, custos de transação, compromissos ideológicos, modos de governança, habilidades persuasivas, normas sociais, valores, percepções, controle, mecanismos de aplicação, especificidade de ativos, capital social, informação assimétrica, entre outros (WILLIAMSON, 1995).

Essa nova perspectiva da economia é disseminada por pesquisadores que demarcam discussões conceituais acerca das organizações e instituições. Sendo assim, as instituições consistem nas normas formais e informais que governam o comportamento individual e a estrutura social, como resultado das interações institucionais. Já as organizações, ao contrário, são grupos de pessoas que necessitam de estruturas de governança para coordenar suas ações.

Desde então as práticas de boa governança têm sido discutidas e difundidas internacionalmente. São consideradas mecanismos que têm como principais objetivos: (1) proporcionar maior transparência a todos os agentes envolvidos na empresa; (2) minimizar a assimetria de informações existentes entre administradores e proprietários; e (3) fazer com que

os acionistas que não pertencem ao bloco de controle possam reduzir suas perdas no caso de uma eventual venda da companhia (VIEIRA; MENDES, 2006, p. 49).

No Brasil, iniciativas como a do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) explora o tema como uma entidade que dissemina boas práticas de governança corporativa e facilita o aprendizado de empresas que precisam profissionalizar suas estruturas de capital. O que evidencia a presença da perspectiva normativa da governança.

Embora, a princípio, a governança fosse tratada como uma perspectiva das organizações empresariais, a partir da década de 70, o termo começou a circular no debate político, evidenciando, principalmente, a crise de legitimidade do Estado, que passou a ser questionado por motivos estruturais, impedindo-o de satisfazer as necessidades da população (ARAÚJO, 2002; SARAIVA, 2010). A inserção do tema na esfera política propiciou discussões no âmbito das ciências políticas e da administração pública, sendo muitas vezes a discussão sobre a diferença entre governabilidade e governança o cerne do debate. Para Araújo (2002), as diferenças conceituais entre os dois termos devem ser levadas em consideração, embora ele reconheça que ambos não possuem definições muito claras e precisas, pois variam de acordo com aspectos como nacionalidade e orientação ideológica dos pesquisadores.

Primeiramente, faz-se necessário identificar governabilidade e governança como conceitos que possuem relações complementares, de forma que os vínculos entre eles são indissolúveis, dinâmicos e instáveis (ARAÚJO, 2002). Segundo, se por um lado governabilidade está associada às condições substantivas do exercício do poder e de legitimidade do Estado, por outro, governança tem a ver com os aspectos instrumentais da governabilidade. Assim, é como se os dois conceitos assumissem dois lados de uma mesma moeda. Terceiro, governabilidade, de uma forma geral, pode ser entendida como: “o apoio obtido pelo Estado às suas políticas e à sua capacidade de articular alianças e coalizões/pactos entre os diferentes grupos sócio-políticos para viabilizar o projeto de Estado e sociedade a ser implementado” (ARAÚJO, 2002, p. 6). Já o conceito de governança contempla:

A capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas. Esta capacidade pode ser decomposta analiticamente em financeira, gerencial e técnica, todas importantes para a consecução das metas coletivas definidas que compõem o programa de um determinado governo, legitimado pelas urnas (ARAÚJO, 2002, p. 6).

Para Diniz (1996), a governança relaciona-se com a capacidade do governo na implementação das políticas e consecução das metas coletivas, o que põe em evidência as capacidades de coordenação, intervenção, implementação e os mecanismos de prestação de contas (*accountability*) como aspectos centrais à governança estatal.

Dessa maneira, a governança significa uma nova forma de governar, onde o sentido de cooperação é vital. Esse novo formato inclui as instituições públicas e não-públicas, atores públicos e privados, participando do processo de formulação e aplicação de políticas públicas (CERRILLO; MARTÍNEZ, 2005). Vista por esse ângulo, a governança é caracterizada principalmente pela interação entre uma pluralidade de atores, estruturas horizontais, busca do equilíbrio entre poder público e sociedade civil e a participação no governo da sociedade em geral e não em único ator, seja ele político, econômico, social ou cultural (CERRILLO; MARTÍNEZ, 2005).

Diante disso, Cerrillo e Martínez (2005) argumentam que uma boa governança deve garantir a maior democratização possível, além da consecução de objetivos. Assim, os princípios da boa governança consideram que: (a) todos os atores devem estar conectados e assumindo seus papéis; (b) os atores tenham condições necessárias e suficientes para poder tomar decisões; e (c) possam tomar decisões. Nesse caso, os princípios de transparência, participação, *accountability*, eficácia e coerência devem ser levados em consideração, conforme exposto no quadro 06. Para entendê-los, os autores assumem ser necessário, considerar a governança como um sistema de administração em rede que envolve atores de diferentes naturezas (pública e privada), compartilham a responsabilidade de definir políticas e regular e fornecer serviços.

Quadro 06 – Princípios da boa governança

Princípio	Descrição
Participação	Todos os atores interessados e que possuem visões e recursos devem ter garantido o direito de participar da rede de acordo com as normas estabelecidas.
Transparência	A transparência tem consequências importantes, uma vez que incrementa a legitimidade democrática da administração, além de ajudar os cidadãos a se converterem em participantes ativos dos assuntos públicos. Pode ser um mecanismo por meio do qual se manifesta o princípio da prestação de contas (<i>accountability</i>).
<i>Accountability</i> (prestação de contas)	A governança pressupõe uma redefinição dos mecanismos de prestação de contas tradicionais. Surgem mecanismos mais flexíveis, como a prestação de contas horizontal, englobando os mecanismos públicos criados pelo Estado a fim de supervisionar os próprios abusos e ineficiências, a saber: estruturas descentralizadas, participação cidadã, controle da imprensa, estabelecimento de medidas de controle administrativo internas e o acesso a informação e transparência.
Eficácia	Diz respeito ao alcance dos objetivos propostos pela organização. Devem ser considerados também o alcance dos objetivos de maneira eficiente.
Coerência	Tão importante quanto alcançar os objetivos propostos é que estes sejam coerentes e coordenados. A coerência requer uma liderança política e um compromisso consistente por parte das instituições a fim de garantir um enfoque diferente dentro de um sistema complexo.

Fonte: Cerrillo e Martínez, (2005).

Na perspectiva das ciências políticas o debate sobre governança emerge, sobretudo, em um cenário onde a descentralização do Estado requer a participação e parceria de atores locais que desempenhem a função de agentes de desenvolvimento. Tal cenário impulsionou estruturas de governo horizontais, pautadas em políticas de apoio ao desenvolvimento. Estas estruturas remodelam a atuação territorial do Estado e condicionam novas dinâmicas socioprodutivas, resultando em novas formas de relações institucionais entre atores locais e regionais (FUINI, 2010).

Desse modo, ao final da década de 90, a emergência de ministérios e programas com base em matriz territorial e agentes locais para planejamento e gestão do desenvolvimento no Brasil, tais como: Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério do Meio Ambiente e o Ministério da Integração; além de ações interministeriais como o fomento aos Arranjos Produtivos Locais (APL's) resultou numa série de metodologias desenvolvidas por organizações privadas e da sociedade civil (SILVEIRA, 2010). A exemplo dessas metodologias podem ser citados: Desenvolvimento local integrado e sustentável da Agência de Educação para o Desenvolvimento (AEDES); Redes de gestão compartilhada para o desenvolvimento de microrregiões (*Personal* consultoria); e Gestão participativa para o desenvolvimento local do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH) (SILVEIRA, 2010). Tais iniciativas evidenciam a horizontalização e compartilhamento de interesses entre os atores sociais engajados em projetos comuns. Dessa maneira, a horizontalização destas estruturas entre atores torna-se o núcleo das discussões sobre governança que, nesse contexto, é entendida como:

Diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão dos diferentes atores — o Estado em seus vários níveis; empresas; cidadãos e trabalhadores; organizações não governamentais etc.; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos (LASTRES; CASSIOLATO, 2005:12).

A discussão acerca dos diferentes modos de coordenação encontrou espaço nas publicações sobre novos modos de produção pós-fordistas como os distritos industriais e a industrialização difusa, que tipicamente eram analisados com base em três categorias de análise, a saber: esfera econômica; esfera social e a esfera territorial (TAPIA, 2005). Contudo, Tapia (2005) observa o deslocamento desta perspectiva analítica para a análise da diferenciação dos modelos de desenvolvimento local e, conseqüentemente, para construção de tipologias, o que possibilitou a passagem da problemática baseada no conceito de distrito industrial para uma problemática voltada para o desenvolvimento local ou territorial.

No entanto, a perspectiva do desenvolvimento local preocupa-se, substancialmente, com a análise das características acerca das estratégias que objetivam alcançar o desenvolvimento endógeno, que, por sua vez, são dirigidas por atores locais e baseadas em fatores de competitividade territorial. Tais atores locais, a partir de suas capacidades de controlar e internalizar o conhecimento e as informações externas, facilitam o desenvolvimento endógeno (TAPIA, 2005). Assim, Tapia (2005) conclui que a dinâmica do sistema econômico local e sua transformação dependem diretamente das especificidades locais e suas estruturas de governança.

Modos de coordenação, intervenção e participação se reproduzem de maneiras distintas de forma que as estruturas de governança podem variar conforme grau de hierarquia, liderança e comando (colaboração e cooperação) entre os atores, principalmente no que tange aos sistemas de produção (STORPER; HARRISON, 1991). Por outro lado, Fuini (2010) apresenta a possibilidade de fatores contextuais da localidade influenciarem esse modo de controle, o que evidencia a noção de governança territorial.

Esta nova conotação da governança tem origem na França, na década 1990, promovendo novas formas de ação coletiva como resposta à fragmentação do sistema político-administrativo e ineficácia na ação pública estatal que se limitava à aplicação e produção de normas jurídicas (BOURDIN, 2001). A premissa da governança territorial contempla a articulação de atores geograficamente próximos para resolução de problemas, além da preocupação em compatibilizar os diferentes modos de coordenação (FUINI 2010).

Nesse sentido, a natureza das relações entre os atores locais varia em quatro tipos distintos, a saber: (1) tipo privada – predomínio de uma organização, as relações são dominadas pelas empresas; (2) tipo público ou privada – compartilhada entre poder público e/ou empresas; (3) tipo privado-coletiva – com uma instituição que agrupa operadores privados; e (4) tipo mista – participação da sociedade civil organizada em sindicatos, associações e ONG's (FUINI, 2010).

Tais perspectivas evidenciam as estruturas de governança como ponto crucial no debate acerca da articulação e coordenação entre os atores locais. Novos mecanismos de regulação descentralizada no plano micro, meso e macro tornam-se critérios de análise de experiências de desenvolvimento local com foco em aspectos territoriais.

Os Arranjos Produtivos Locais de turismo, circuitos turísticos, câmaras setoriais, conselhos de desenvolvimento local/regional são estruturas políticas-institucionais relacionadas ao desenvolvimento local no território brasileiro (FUINI, 2010). Tais estruturas são exemplos de regulação e coordenação territoriais que ganham escopo no Brasil com a

remodelação da atuação territorial do Estado e pelas novas dinâmicas socioprodutivas que, por sua vez, aceleram mudanças nas formas de relação institucional entre atores sociais definindo novos formatos de governança (FUINI, 2010).

Ao analisar a trajetória da institucionalização do turismo no Brasil, percebe-se o caráter economicista com o foco centrado na promoção ou incentivo financeiro e fiscal do setor privado (FRATUCCI, 2008). Contudo, desde a criação do Plano de Municipalização do Turismo, em 1994, e posteriormente a criação do Ministério do Turismo, em 2003, a descentralização do modelo de gestão adotado tem impulsionado colegiados que estimulam as esferas estaduais, municipais e regionais a buscarem estratégias próprias de desenvolvimento da atividade turística. Isso pode ser percebido no discurso do MTUR que dissemina aspectos relacionados à descentralização e governança, ao exaltar a importância de articulação e coordenação de atores sociais para desenvolvimento de atividades junto ao Ministério do Turismo (BRASIL, 2007). As instâncias de governança são exemplos de mecanismos propostos pelo Ministério para articular diferentes atores em prol do desenvolvimento turístico regional.

Sendo assim, a governança territorial chama atenção dos pesquisadores de turismo, pois a mesma se apropria da premissa do território agente, ou seja, a ideia de que um território tem condições de desenvolver determinada atividade produtiva não porque possui melhor infraestrutura de rodovias, matérias-primas ou outros fatores, mas porque naquele território determinada produção se destaca devido ao saber fazer que lhe é peculiar.

Para Dallabrida e Becker (2003), a governança territorial permite a passagem do território-palco para o território-ator. Tal passagem também é mencionada por Costa (2010), quando o mesmo entende que até a década de 1970 a região era entendida como mero receptáculo dos processos produtivos, desprovidos de sujeito, no entanto com o advento do paradigma do desenvolvimento econômico endógeno local, os recursos (econômicos, humanos, institucionais e culturais) são responsáveis pelo desenvolvimento endógeno de comunidades territoriais.

Para tanto, alguns condicionantes básicos são necessários, como a concertação social. Por concertação social entende-se “a participação ativa dos atores/agentes regionais nos diferentes tipos de práticas institucionais voltadas ao exercício de governança territorial” (DALLABRIDA; BECKER, 2003, p. 81), isto é, a concertação social é a busca de consenso grupal e corporativa entre os atores locais. Fóruns, conselhos de desenvolvimento, agências de desenvolvimento local, associações, cooperativas, consórcios, associações de classe, associações empresariais ou de produtores etc., são mecanismos que favorecem o exercício da concertação social no âmbito da governança territorial e sobretudo do pacto territorial.

Tapia (2005), ao analisar o caso italiano de concertação social entende que:

Os pactos territoriais reafirmam dois princípios básicos da nova modalidade de política de desenvolvimento descentralizada: o local como unidade básica de desenvolvimento socioeconômico, e a opção por uma estratégia concertada de tipo *bottom-up*, que mobiliza o conjunto de atores sociais pertencentes ao território (TAPIA, 2005, p. 136).

Diante do exposto, emergem discussões acerca de uma governança praticada em arranjos organizacionais de composição plural que envolve atores estatais e não estatais, públicos e privados, com ou sem fins lucrativos para a co-gestão da “coisa” pública, que Knopp e Alcoforado (2010) denominam de governança social. O conceito de social consiste no fato de se considerar a sociedade nas três esferas de poder institucionalizadas: Estados (níveis federal, estadual e municipal); terceiro setor e iniciativa privada.

Knopp e Alcoforado (2010) defendem que no modelo ideal-tipo a governança social se estabelece de forma mais horizontal e concertada, ou seja, a capacidade de atuação em rede pelos atores de cada esfera (mercado, Estado e sociedade civil) deve ser reconhecida como um mecanismo condicionante da governança. Nesse sentido, a governança social tem como elemento central a interação, cooperação e formas integrativas entre atores sociais.

Logo, tomando como base os aspectos de diferentes abordagens da governança, confirma-se o caráter plural e multidimensional do termo (quadro 07) oriundo de diferentes perspectivas conceituais exploradas na construção deste capítulo.

Quadro 07 – Perspectivas conceituais da governança

Abordagem	Conceito
Governança Corporativa	Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”, e ela surge a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado “conflito de agência”, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial (IBGC, 2014).
	Designam dispositivos operacionalizados pela firma para obter uma coordenação eficaz; governança corporativa (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1995).
Governança Territorial	Exercício do poder e da autoridade por parte dos cidadãos ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, incluindo todos os processos, com o objetivo de diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar a implementação de ações, e assim determinar como os recursos financeiros, materiais e humanos devem ser alocados, para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios, visando o desenvolvimento de uma região ou território (DALLABRIDA; BECKER, 2003).
Governança Social	Por governança social, entende-se a atuação coletiva e concertada, à co-operação (operação conjunta), à co-gestão (gestão conjunta) e à co-responsabilidade (responsabilidade conjunta e solidária) do Estado, das organizações, do mercado e da sociedade civil organizada dos mais diversos segmentos sociais, na oferta de bens e serviços aos cidadãos, na tomada de decisão e defesa do interesse público e na construção

	de ações viáveis ao desenvolvimento, por meio do empoderamento descentralizado e da autonomia dos seus atores políticos (KNOPP; ALCOFORADO, 2010).
--	--

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Percebe-se uma tendência nos estudos turísticos no tocante à investigações sobre a Governança de Destinos Turísticos (GDT). Nesse sentido, buscou-se aprofundar estes estudos para que fosse possível identificar modelos, tipologias de governança, dimensões e critérios de análise dos mecanismos de governança para o TBC.

Diante deste cenário, a governança é entendida como um termo amplo, resultado de diferentes perspectivas e discussões que variam conforme a área de conhecimento dos pesquisadores (RUHANEN et al. 2010). A literatura sobre destinos turísticos aborda a intersecção dos setores públicos, privados e comunitários, evidenciando a interface entre as diferentes perspectivas da governança. Beritelli et al. (2007), por exemplo, utilizam a abordagem da governança corporativa para propor a otimização da gestão de destinos turísticos; ao passo que Svensson et al. (2005) e Hall (2011) se apropriam da abordagem da governança oriunda das ciências políticas, principalmente, no sentido de entendê-la a partir da interdependência e das interações entre atores públicos e privados, conforme pode ser observado na discussão a seguir.

3.3.1. GDT - Governança de destinos turísticos

No contexto do turismo, a governança emergiu como uma questão relevante. Percebe-se o uso recorrente do termo por gestores e *stakeholders* que compõem os destinos turísticos, assim como por certos grupos de pesquisadores (DURAN, 2013). No entanto, o termo é pouco claro e pobremente definido, na maior parte das vezes percebe-se certa confusão sobre o que é governança e quais suas implicações para o turismo (RUHANEN et al. 2010; BRAMWELL; LANE, 2011; DURAN, 2013; PECHLANER et al. 2015).

No tocante à literatura sobre governança de destinos turísticos, Bramwell e Lane (2011) chamam a atenção para duas formas recorrentes de abordar o tema. A primeira refere-se ao processo de governar, direcionar, regular e mobilizar a ação social de diferentes *stakeholders*, que se unem a favor de um propósito, mas possuem interesses diversos. Nesta abordagem, o processo de governança varia caso a caso, e ela é fundamentada na perspectiva da interação entre os *stakeholders* que compõem um destino turístico. Esta abordagem tem aderência com os aspectos da governança territorial, pois considera elementos locais e contingenciais no estabelecimento de estruturas de governança.

Outra forma de abordar a GDT é relacioná-la a tendências específicas do papel e atividades do Estado em alguns países, devido às reformas políticas neoliberais do setor público iniciadas entre as décadas de 1980 e 1990. Nesse sentido, um dos direcionamentos sobre o tema procura entender as maneiras pelas quais os atores sociais agem na arena política e institucional do turismo (LAPEYRE, 2011; HALL, 2011). Esta abordagem relaciona-se ao debate da governabilidade e governança no âmbito do Estado, ou seja, como o ambiente político e institucional interfere diretamente no desenvolvimento da atividade turística.

Ao considerar a natureza dos objetivos geral e específicos, esta pesquisa se enquadra na primeira abordagem, na qual a governança de destinos turísticos é entendida como um processo que enfatiza, principalmente, a coordenação e articulação de *stakeholders* na gestão desses destinos. Além desta coordenação e articulação, a proposição de um modelo de governança para o turismo comunitário prevê os pressupostos da governança territorial como elementos importantes na discussão sobre a caracterização de uma governança para o TBC, o que será discutido mais adiante.

Apesar das diferentes interpretações sobre o uso do conceito de GDT, não há uma definição específica e consensual, apenas uma proposição preliminar que a entende como o processo de gerenciar destinos turísticos por meio de esforços sinérgicos coordenados por governos de diferentes níveis e em diferentes capacidades, pela sociedade civil, que vive nos destinos turísticos, e pelo mercado, que se estabelece na operação da atividade turística, tais como: (a) associativismo de atores sociais relevantes para a oferta da atividade; (b) estratégias de marketing e promoção com ênfase na coordenação público-privada); (c) formulação e implementação de políticas públicas para o turismo; (d) descentralização por meio da horizontalização das atividades do estado; e (e) produção do turismo por meio de redes interorganizacionais (DURAN, 2013).

Por isso, evidencia-se que a governança enaltece mecanismos que elucidam o “como” e o “porquê” de uma complexa estrutura permear as redes e as relações na comunidade, nas instituições e nas organizações do destino turístico. Além disso, a importância da compreensão acerca de como o poder e as responsabilidades são exercidos, como decisões são tomadas e como os *stakeholders* participam (LOCKWOOD, 2010; BERITELLI; BIEGER, 2014), também fazem parte do debate estabelecido até então.

O debate da governança de destinos turísticos gira em torno da ideia de que os destinos turísticos – convencionais – são estruturas fragmentadas compostas por atores sociais “forçados” a cooperar, conforme apontam Peters e Strobl (2014). O que eles querem dizer com atores sociais “forçados” a cooperar, é enfatizar o fato de que atores sociais presentes em

destinos turísticos divergem consideravelmente em relação aos interesses e objetivos, mas precisam se articular em prol de benefícios coletivos e não apenas individuais, o que pode vir a forçar um comportamento em grupo. Nesse sentido, a governança corresponde ao comando e ao controle do destino turístico por meio de normas, estruturas e processos (LOCKWOOD, 2010; BERITELLI; BIEGER, 2014).

Todavia, Pechlaner et al. (2015) argumentam que mesmo que as práticas de boa governança sejam cumpridas a rigor, por si só, não garantem resultados previsíveis. Os autores suportam essa informação com base nas investigações de 16 destinos turísticos analisados por pesquisadores de países distintos. Para estes autores, é evidente o aspecto contextual tanto da análise quanto da prática da governança em destinos turísticos (PECHLANER et al. 2015). Ainda assim, eles defendem a importância de normas, estruturas e processos eficazes para favorecer a inclusão, responsabilidade e controle da atividade turística a partir de *stakeholders* envolvidos no destino turístico.

Ao observarem as discussões presentes na literatura sobre GDT, Ruhanen et al. (2010) identificaram três características recorrentes nas discussões sobre o tema, a saber: (1) a distinção entre governança e governo, sinalizando que esses dois termos não podem ser usados indistintamente, uma vez que governança é muito mais ampla do que governo e refere-se a administração e regras do jogo; (2) o fato do termo implicar menos controle de governo (embora o mesmo tenha o papel de supervisionar tarefas que precisam ser realizadas) e menos previsibilidade; e (3) a ideia de governança sempre envolver múltiplos atores sociais que têm interesses específicos, assim como desenvolvem papéis distintos, logo, governança envolve a gestão das interações destes atores.

Do mesmo modo, Beritelli e Bieger (2014) identificaram três abordagens distintas, reveladas na literatura sobre governança. São elas: organizacional (governança dentro das organizações, nesse caso a tradicional governança corporativa), inter-organizacional (governança entre grupos de organizações – *clusters*, consórcios etc.) e sistêmica (governança no destino turístico entre comunidades, regiões, redes etc.), conforme ilustrado na figura 06.

Figura 06 – Abordagens da governança segundo Beritelli e Bieger (2014).



Fonte: Adaptado de Beritelli e Bieger, (2014).

Tomando como base estas abordagens da governança, Beritelli e Bieger (2014) enquadram a GDT numa perspectiva sistêmica que considera a rede de *stakeholders* do destino turístico a unidade de análise mais útil que a análise dos *stakeholders* individualmente. Nesse sentido, a rede revela propriedades estruturais que caracterizam as interações dos *stakeholders*. Tais propriedades são úteis para entender a governança do destino turístico, ou seja, neste contexto, a governança é um mecanismo de adaptação à mudança e manutenção da integridade e funcionamento do destino turístico (BERITELLI; BIEGER, 2014; BAGGIO et. al. 2010).

Diante disso, a coordenação e cooperação entre *stakeholders* é um aspecto central do desenvolvimento dos destinos, no entanto, se por um lado tais *stakeholders* são interdependentes, por outro, tendem a estar sempre em conflito devido à disputa por recursos que precisam ser compartilhados (ZHANG; ZHU, 2014).

Sendo assim, entende-se que a estrutura, normas e processos referentes à governança de um destino turístico são afetados pela confiança mútua e clima interno entre os *stakeholders*, que resultam de aspectos contextuais como história, trajetória do desenvolvimento e liderança de atores que tomam a frente da gestão do destino e influenciam-no por meio de suas visões e motivações pessoais (BERITELLI et al. 2007; LOCKWOOD, 2010; BERITELLI; BIEGER, 2014). Neste cenário, torna-se um desafio conceituar a governança eficaz (LOCKWOOD,

2010). Porém, defende-se que princípios ou dimensões da governança servem como instruções normativas que apontam como deve ser governado e quais direcionamentos devem seguir, ou seja, como os atores envolvidos na estrutura de governança devem desempenhar seus papéis (DREDGE et al. 2006; HEYLINGS; BRAVO, 2007; LOCKWOOD, 2010).

Ao mesmo tempo, a partir do momento em que se analisa a governança, entende-se como e porque processos de co-gestão funcionam, pois tal avaliação indica quem são os responsáveis, como eles exercem o poder e como são cobrados pelas decisões tomadas (HEYLINGS; BRAVO, 2007). Desse modo, a avaliação e o monitoramento da governança são indispensáveis para a eficácia dos processos, operações e relacionamentos que estruturam a alocação e uso de poder no processo de tomada de decisões (HEYLINGS; BRAVO, 2007).

Desse modo, faz-se necessário identificar princípios da boa governança em destinos turísticos e posteriormente avaliar quais desses princípios são inerentes às características e peculiaridades do turismo de base comunitária. A análise da governança em experiências de TBC é aspecto central deste estudo, pois defende-se que a governança desempenha papel chave na consolidação e manutenção destas experiências.

3.4. O uso de dimensões para análise da governança

Os avanços dos estudos sobre GDT perpassam questões relacionadas à sistematização e proposição de dimensões para análise da governança de destinos turísticos. Pechlaner et al. (2015) sinalizam que a proposição de dimensões é um caminho para avançar, ao mesmo tempo em que deve permitir a análise da interação e co-gestão de recursos, assim como a implementação de estratégias em comum. Os resultados do estudo de Ruhanen et al. (2010) apontaram que embora haja considerável diversidade de estudos sobre o tema, a maior parte deles limita-se a descrever casos sobre governança em determinados contextos, de forma aleatória, o que resulta em pouco avanço acerca da sistematização de dimensões para análise da governança. Consequentemente, a literatura é ampla, mas carece de coesão, profundidade e fundamentos teóricos mais substanciais que possibilitem a análise.

Ao relacionarem estudos sobre governança, tanto no âmbito da gestão empresarial como nas políticas públicas, Ruhanen et al. (2010) identificaram quarenta dimensões da governança, que ora encontram-se relacionadas à perspectiva da gestão empresarial, ou às ciências políticas ou a ambas perspectivas. No entanto, as seis dimensões mais frequentes na literatura, segundo os autores, são *accountability*, transparência, envolvimento, estrutura, eficácia e poder (RUHANEN et al. 2010). O estudo não problematiza, todavia, como deve acontecer a análise

da governança por meio destas dimensões, apenas revela a notoriedade das mesmas de acordo com a frequência encontrada na literatura. Além disso, os autores não examinam a governança de destinos turísticos especificamente, sugerem tais dimensões de uma forma geral.

No que diz respeito à análise da governança de destinos turísticos, alguns autores (SVENSSON et al. 2005; BERITELLI et al. 2007; DREDGE et al. 2006; BEAUMONT; DREDGE, 2010; HALL, 2011) enfatizam a necessidade de identificar princípios das boas práticas de governança descrevendo elementos considerados centrais. No entanto, a maneira como eles abordam o tema varia e não é consensual.

Svensson et al. (2005) entendem que a perspectiva da governança no desenvolvimento de destinos turísticos diferencia-se de acordo com três formatos distintos: parcerias, *clusters* ou sistemas de inovação. Para cada formato o autor considera aspectos distintos para análise da governança. No tocante à governança do formato das parcerias, os autores propõem que a análise da mesma deve considerar três aspectos centrais, a saber: inclusão, *accountability* e coerência.

O conceito de inclusão refere-se à capacidade das parcerias em aumentar o número de *stakeholders* envolvidos no planejamento da atividade turística (SVENSSON et al. 2005). *Accountability* consiste em questões de responsabilização dos *stakeholders* por suas decisões e prestação de contas. E coerência pressupõe a visão comum e mobilização de recursos entre os *stakeholders* que compõem o destino turístico. Contudo, o estudo não revela indicadores e critérios de análise para cada princípio da governança proposto, apenas caracterizam-nos diante do contexto das parcerias público-privadas no processo de desenvolvimento de destinos turísticos.

Por sua vez, Beritelli et al. (2007) analisaram a contribuição dos estudos sobre governança corporativa para explicar a evolução das estruturas da governança nos destinos turísticos. Para tanto, os autores selecionaram seis dimensões da governança emergentes da abordagem corporativa: custos de transação, assimetrias de poder, interdependência, confiança/controle, conhecimento e conexões pessoais e informais. Após identificação das seis dimensões, os autores analisaram doze destinos turísticos nos Alpes Suíços.

A fim de entender como tais dimensões estavam presentes nos doze destinos analisados por Beritelli et al. (2007), foram levantados dados qualitativos e quantitativos que contemplavam uma ou mais dimensões ao mesmo tempo, a saber: desenvolvimento histórico do destino, o tamanho do destino a partir da quantidade de instituições envolvidas na gestão, desempenho do destino, domínio da gestão por empresas maiores, papel desenvolvido pelo poder público e por organizações de gestão do turismo, forças direcionadoras para inovação e

crescimento, cooperação, clima interno, grau de confiança mútua, tamanho de conselhos, instituições presentes e representação nos conselhos.

Sendo assim, a opção de Beritelli et al. (2007) por identificarem as dimensões da GDT a partir da literatura de governança corporativa revela uma especificidade relacionada à teoria da firma, o que distancia a abordagem destes autores de outras abordagens que priorizam princípios normativos de boas práticas da governança. Desse modo, as dimensões de Beritelli et al. (2007) não foram incorporadas ao conjunto de dimensões sistematizadas na proposição das dimensões e critérios de análise da governança para o TBC, nesta pesquisa.

O estudo de Dredge et al. (2006) serviu de base para o que Beaumont e Dredge (2010) consideraram dimensões de eficácia da governança do turismo local. Nesse caso, a fim de comparar a eficácia de diferentes estruturas de governança, Beaumont e Dredge (2010) elencaram alguns parâmetros tomando como base publicações sobre práticas de boa governança. Para eles, a caracterização da governança de destinos turísticos deve considerar aspectos como: (1) capital social, comunicação construtiva e engajamento da comunidade; (2) transparência e *accountability*; (3) visão e liderança; (4) respeito à diversidade e busca pela equidade e inclusão; (4) desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e *expertise*; (5) clareza nos papéis e responsabilidades dos participantes; e (6) clara estrutura operacional e processos na rede.

Diferente de Beritelli et al. (2007), a perspectiva que Dredge et al. (2006) e Beaumont e Dredge (2010) utilizam para propor a análise da governança local de destinos turísticos é a de redes, que leva em consideração a relação entre *stakeholders* inseridos em uma rede social. Nesse contexto, há três modos de governança que variam de acordo com a forma da rede, caracterizadas de três maneiras distintas, são: (1) redes conduzidas por uma organização líder; (2) redes governadas pelos participantes; (3) redes governadas por uma organização administrativa da própria rede (BEAUMONT; DREDGE, 2010).

A ideia central da proposta gira em torno da análise e comparação de redes distintas a partir dos parâmetros supracitados. Os resultados apontaram que tipos de redes diferentes revelam distintamente os parâmetros de governança, ao mesmo tempo, alguns *trade-offs* surgiram como resultados do estudo, no tocante principalmente à eficiência x inclusão; legitimidade interna x externa; e flexibilidade x estabilidade.

Logo, o estudo de Beaumont e Dredge (2010) é relevante no sentido de ampliar a discussão sobre os diferentes tipos de redes no turismo, e como a articulação de *stakeholders* e suas relações organizacionais interferem nos resultados obtidos pelos destinos turísticos, principalmente no tocante à participação no processo de tomada de decisões. Contudo, é

importante atentar para o fato de que o estudo se concentra mais na análise das redes do que na proposição de indicadores para analisar práticas de governança.

Por fim, Hall (2011), a fim de facilitar a análise de estruturas de governança, propõe elementos centrais ao que ele considerou novos modos de governança. Tais elementos são: (1) participação e poder compartilhado; (2) integração multi-níveis; (3) diversidade e descentralização; (4) deliberação; (5) flexibilidade e revisibilidade; e (6) experimentação e geração de conhecimento.

A intenção do autor foi propor uma tipologia de governança para analisar as políticas de turismo. Sua proposição possui quatro tipos de governança que são resultados de uma matriz da relação existente entre a natureza dos atores envolvidos e as formas de direção de poder no processo de tomada de decisões, que variam de uma abordagem absolutamente hierárquica (*top down*) a uma não-hierárquica (*communities*) – figura 07.

Figura 07 – Tipologia da governança de Hall (2011)

	Atores públicos	Atores privados
Hierárquico	Hierárquica – Relação entre instituições supranacionais e estados nação	Mercado – Privatização dos instrumentos do Estado
Não- hierárquico	Redes – Parcerias público-privadas	Comunidades – Parcerias privadas entre comunidades

Fonte: Hall, (2011, p.443).

Hall (2011) defende que o uso da tipologia não significa que os modos de governança são estáticos, no entanto, auxiliam na identificação de como as mudanças ocorrem ao longo do tempo, fornecendo um retrato instantâneo da dinâmica peculiar às estruturas de governança e formulação de políticas públicas para o turismo. Desse modo, a tipologia de Hall (2011) representa um avanço nos estudos sobre governança em destinos turísticos, sob o ponto de vista da gestão pública. No entanto, a ênfase do autor é menos direcionada ao uso e proposição de indicadores de análise da governança do que a questões relacionadas ao papel dos atores sociais

envolvidos no processo de formulação e implementação de políticas do turismo, o que limita as discussões sobre como proceder em relação à análise da governança.

Portanto, percebe-se que nos estudos turísticos a sistematização de dimensões para análise da governança ainda não está consolidada. Por outro lado, alguns estudos sobre governança em áreas de conservação ambiental estabelecem dimensões, indicadores e critérios para análise. Por exemplo, Heylings e Bravo (2007), ao entenderem que práticas negativas das áreas de proteção ambiental e unidades de conservação originam-se a partir de falhas na governança e processos institucionais, defenderam a necessidade e a importância de se avaliar os processos de governança destes arranjos. Para tanto, os autores identificaram nove características centrais à mensuração do desempenho do regime de co-gestão da Reserva Marinha de Galápagos¹⁵, a saber: (1) visão estratégica; (2) participação; (3) representação responsável; (4) orientação consensual; (5) empoderamento; (6) equidade; (7) credibilidade; (8) resiliência; e (9) eficiência. Para cada uma das nove características, foi estabelecido pelos autores um conjunto de critérios de análise e indicadores.

Do mesmo modo, o estudo de Lockwood (2010) propõe sete dimensões e indicadores de análise da governança de áreas de conservação ambiental, a saber: (1) legitimidade; (2) transparência; (3) *accountability*; (4) inclusão; (5) justiça; (6) conectividade; e (7) resiliência. O autor faz uso de uma revisão sistemática da literatura sobre o tema e realiza um painel com especialistas para legitimar as dimensões emergidas durante pesquisa bibliográfica.

No tocante à governança no TBC, não foram identificadas discussões acerca de dimensões e práticas ideais de governança capazes de consolidar as relações e interações entre os atores sociais e promover os princípios relacionados ao turismo comunitário. Contudo, a identificação de fatores críticos ao sucesso do TBC como aspectos relacionados à eficácia de experiências que não se consolidaram, indica que práticas de boa governança para o TBC devem considerar estes fatores.

Nesse sentido, o quadro 08 foi elaborado e apresenta o ajuntamento de três grupos de estudos. O primeiro enfatiza diretrizes e princípios da boa governança e considera a perspectiva normativa. O segundo enfatiza a perspectiva das redes no tocante à análise da governança de destinos turísticos e áreas de conservação ambiental. O terceiro considera fatores críticos ao sucesso do TBC que estão diretamente ligados a questões da governança.

¹⁵ A Reserva Marinha de Galápagos localiza-se nas Ilha Galápagos ou Arquipélago de Colombo, no oceano pacífico. Atualmente o Arquipélago é território do Equador.

Quadro 08 – Princípios da boa governança e fatores críticos ao sucesso do TBC

Diretrizes e princípios da Governança – Perspectiva normativa	
Graham et al. (2003)	Legitimidade e voz; Direção; Performance; <i>Accountability</i> ; Equidade.
Cerrillo e Martínez (2005)	Participação; Transparência; <i>Accountability</i> ; Eficácia; Coerência.
Dimensões da governança na análise de destinos turísticos e áreas de conservação ambiental	
Svensson et al. (2005)	Inclusão; <i>Accountability</i> ; Coerência.
Beritelli et al. (2007)	Custos de transação; Assimetrias de poder; Interdependência; Confiança/control; Conhecimento; Conexões pessoais e informais.
Heylings e Bravo (2007)	Visão estratégica; Participação; Representação responsável; Orientação consensual; Empoderamento; Equidade; Credibilidade; Resiliência
Ruhanen et al. (2010)	<i>Accountability</i> ; Transparência; Envolvimento; Estrutura; Eficácia; Poder.
Dredge et al. (2006) e Beaumont; Dredge (2010)	Culturas positivas, comunicação construtiva e comunidades engajadas; Transparência e <i>accountability</i> ; Visão e liderança; Respeito à diversidade e busca da equidade e inclusão; Desenvolvimento de conhecimento, aprendizagem e compartilhamento de expertise; Clara definição de responsabilidades e papéis dos participantes, e clara estrutura operacional e de processos de rede.
Lockwood (2010)	Legitimidade; Transparência; <i>Accountability</i> ; Inclusão; Justiça; Conectividade; Resiliência.
Hall (2011)	Participação e poder compartilhado; Integração multi-níveis; Diversidade e descentralização; Deliberação; Flexibilidade e revisibilidade; Experiência e geração do conhecimento.
Fatores críticos ao sucesso do TBC relacionados à governança	
Manyara; Jones, (2007); Kibicho, (2008); Mielke; Pegas, (2013)	Inclusão de <i>stakeholders</i> / Parcerias estratégicas
Kibicho, (2008)	Benefícios individuais x mútuos
Manyara; Jones, (2007); Kibicho, (2008)	Legitimidade do líder
Kibicho, (2008)	Metas e objetivos estabelecidos
Kibicho, (2008)	Implementação das decisões tomadas
Manyara; Jones, (2007)	Falta de transparência

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Ao considerar o conteúdo do quadro 08, entende-se que as dimensões para análise da governança do turismo comunitário precisam representar concomitantemente: as diretrizes normativas para uma governança ideal; a superação dos principais fatores críticos ao sucesso do TBC, relacionados a questões de governança; e o respeito aos princípios do turismo de base comunitária. Nesse sentido, a proposição das dimensões, apresentadas a seguir, tomou como base tais condições.

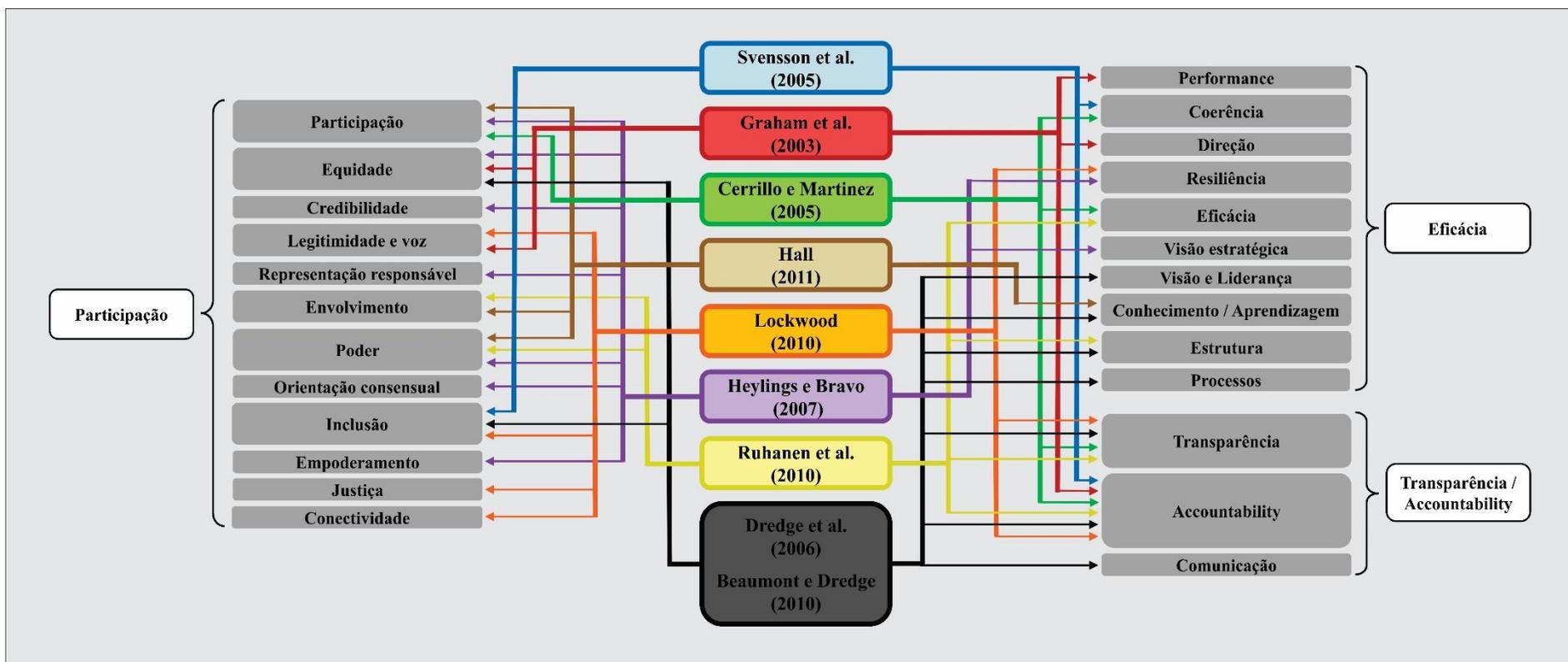
Assim, o levantamento de estudos sobre avaliação da governança permitiu entender que, a partir do delineamento de dimensões da governança, é possível sistematizar sua análise. Isso posto, ao identificar dimensões que apresentavam congruências com os princípios do TBC, entendeu-se que três dimensões representavam, ao mesmo tempo, achados da literatura e aderência com o contexto e princípios do turismo comunitário: participação, transparência/*accountability* e eficácia.

Para tanto, foram cumpridos três passos: (1) análise de estudos acadêmicos que propunham princípios e dimensões para análise da governança – ressalta-se que as principais fontes encontradas versam sobre dimensões e critérios para análise da governança de destinos turísticos convencionais, assim como de áreas de conservação ambiental, conforme apresentado anteriormente; (2) agrupamento de todas as dimensões e princípios, identificados nestes estudos em categorias mais amplas, neste caso as dimensões supracitadas; (3) caracterização das dimensões com base nos elementos e princípios a partir do agrupamento destes achados. Na figura 08, apresenta-se as relações entre os achados da literatura e a proposição das três dimensões em questão.

Importante notar que diferente dos destinos turísticos convencionais, a governança no turismo comunitário precisa apresentar elementos que reforcem o sentido de participação e protagonismo comunitário, uma vez que a necessidade da governança surge a partir de limitações da comunidade para desenvolver a atividade turística. Ao mesmo tempo, a transparência/*accountability* é uma dimensão mencionada pela maioria dos autores que propõem a análise da governança, seja de destinos turísticos, seja de áreas de conservação ambiental. Por fim, os aspectos como direção, visão estratégica, estrutura, performance entre outros, foram entendidos como elementos de eficácia da governança que também representam elementos importantes para superação dos principais desafios ao turismo comunitário.

Ressalta-se também que a amplitude e diversidade de estudos sobre o tema ocasionam a falta de consenso em relação às nomenclaturas de princípios e dimensões da governança, resultando no surgimento de terminologias diferentes, mas que possuem o mesmo sentido (RUHANEN, et al. 2010).

Figura 08 – Sistematização da literatura sobre os princípios e elementos constituintes da governança



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Finalmente, uma vez identificadas e fundamentadas as três dimensões para análise da governança do TBC, discute-se a seguir as considerações sobre o capítulo, de modo a evidenciar as interfaces entre os princípios da governança e do TBC.

3.5. Considerações finais sobre o capítulo: Interfaces entre princípios da governança e do TBC

No discurso institucional da ONU por meio da publicação “Governança para o desenvolvimento humano sustentável”, os princípios de boa governança são considerados fundamentais para promover e garantir o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, destaca-se e discute-se o papel da governança, e a mesma passa a ser entendida como meio e fim para alcançar os três pilares da sustentabilidade: social, ambiental e econômico (FERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ, 2014).

Ao mesmo tempo, a disseminação desta perspectiva influenciou as discussões sobre turismo sustentável, e alguns autores comparam o conceito de turismo sustentável ao de "boa governança", ao considerarem ambos um conceito dialético, difíceis de serem perfeitamente definidos (JAMAL; GETZ, 1995; HARDY et al. 2002). Nesse sentido, a governança é entendida como um tema capaz de facilitar a compreensão dos caminhos nos quais os atores sociais agem na arena política do turismo como meio para a sustentabilidade, pois a governança local é um elemento central de uma abordagem ampla e direcionada para o turismo sustentável.

Tal argumento baseia-se na ideia de que arranjos de governança efetivos empoderam a participação local e a apropriação de ações e iniciativas políticas, além de incentivar o compartilhamento de informações, discussões, negociações e aprendizagens (BRAMWELL; LANE, 2011), estes aspectos são essenciais ao desenvolvimento das atividades turísticas, caracterizadas principalmente pela rede de atores sociais interligados, comuns aos destinos turísticos.

Ademais, na perspectiva alternativa do turismo, o TBC é considerado um arranjo socioproductivo de base comunitária, de modo que este conceito o insere em uma abordagem de gestão inter-organizacional produtiva e sociopolítica (SAMPAIO et al. 2008; CORIOLANO, 2009). Nesse caso, são considerados como redes organizacionais locais articuladas em arranjos institucionais que priorizam o conhecimento tradicional comunitário, além de gerar demandas que não se desvinculem das peculiaridades do cotidiano (SAMPAIO et al. 2008).

Diante disso, entende-se a governança como um mecanismo capaz de condicionar os princípios de participação e protagonismo comunitário, fundamentais às experiências de TBC. Dessa maneira, a construção deste capítulo de revisão da literatura evidenciou aspectos conceituais do TBC no tocante aos fatores e ao contexto no qual emergiu a noção de turismo alternativo, além de elucidar os diversos olhares dos estudos publicados sobre o tema. Do mesmo modo, também foram discutidas abordagens conceituais da governança e como a GDT passou a ser uma tendência nos estudos do turismo, enfatizando principalmente os destinos turísticos convencionais.

O pressuposto fundamental desta tese reside na interface entre os princípios da governança – representados nas três dimensões propostas: participação, transparência/*accountability* e eficácia – e os princípios do TBC: participação e protagonismo comunitário. Nesse sentido, reforça-se que o papel da governança no TBC é fortalecer a participação de atores sociais da comunidade no processo de desenvolvimento da atividade turística de base comunitária, ao permitir espaços de participação que, ao mesmo tempo, promovam a confiança entre os atores sociais alocados no arranjo, assim como o compartilhamento de objetivos e resultados pelos mesmos.

Argumenta-se que estas dimensões da governança, identificadas a partir da revisão da literatura, permitem analisar se os princípios do TBC possibilitam determinada comunidade seguir em direção ao protagonismo comunitário, entendido nesta pesquisa como o principal objetivo do TBC.

Logo, a proposição de um modelo para análise da governança do TBC se mostrou relevante diante da ausência de caracterização da governança em experiências de turismo comunitário. Portanto, propõe-se a análise por meio de dimensões, no entanto, tais dimensões precisam estar caracterizadas. Assim, no capítulo a seguir, encontra-se a discussão e proposição teórica do modelo, a partir da caracterização das três dimensões propostas nesta seção e seus respectivos elementos constituintes, critérios de análise e verificação.

4. Proposição teórica do MAG do TBC

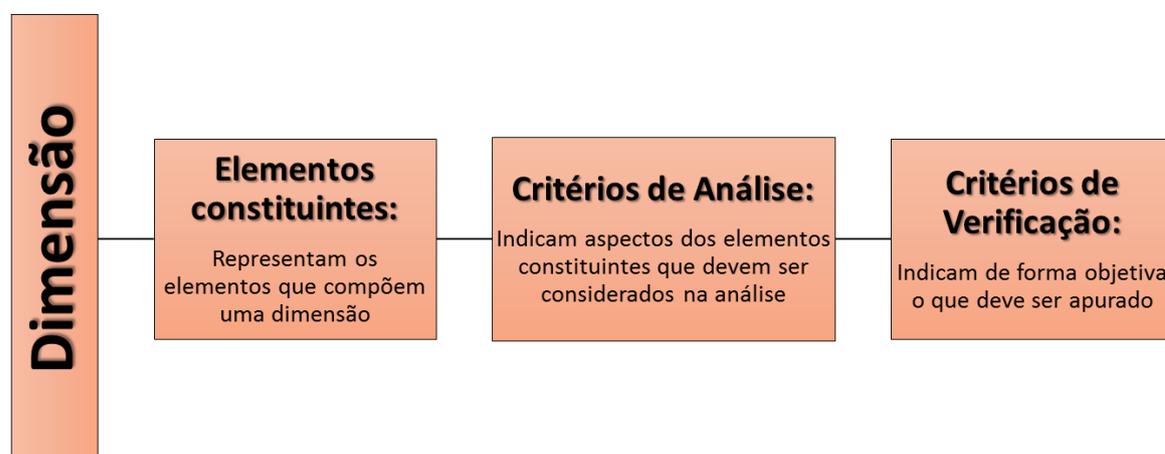
Ao identificar as interfaces entre os princípios do TBC e a governança, considerou-se **participação, transparência/accountability e eficácia** como as dimensões que fundamentam a proposição do modelo de análise da governança do TBC. Com base nisso, foi construída a versão teórica do modelo. Tal versão tem a finalidade de caracterizar as três dimensões supracitadas por meio da proposição de elementos constituintes, critérios de análise e verificação de cada uma delas.

Desse modo, a proposição do modelo fundamenta-se na hierarquização dos aspectos identificados na revisão da literatura. Tal hierarquização assume que cada dimensão é composta por elementos (nesta pesquisa serão denominados de elementos constituintes) enaltecidos nos estudos analisados no capítulo anterior. Logo, cada dimensão é caracterizada com base em seus elementos constituintes.

Além disso, para cada elemento constituinte das dimensões, foi estabelecido um conjunto de critérios de análise. Os critérios de análise representam os aspectos de cada elemento constituinte, e devem ser considerados na ocasião da aplicação empírica. Por fim, para cada critério de análise foram estabelecidos critérios de verificação que indicam de forma objetiva o que deve ser apurado no campo.

Para facilitar a compreensão desta hierarquização estabelecida entre os componentes da versão teórica do modelo de análise da governança do TBC, elaborou-se a figura 09.

Figura 09 – Hierarquização dos componentes da versão teórica do MAG do TBC.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Importante destacar que os elementos constituintes de cada dimensão muitas vezes se sobrepõem, o que dificulta sua delimitação exata; contudo, didaticamente, esse agrupamento facilita a análise das dimensões aqui propostas.

Portanto, ao considerar as interfaces existentes entre as dimensões, admite-se a intersecção acerca de pontos convergentes, difíceis de delimitar, mas que precisaram ser definidos para viabilizar a análise das mesmas. Ressalta-se também que, nesta pesquisa, o volume de estudos acerca de cada dimensão influenciou diretamente esta proposição teórica. Por exemplo, foram encontrados mais estudos que retratam a participação como dimensão da governança do que os que retratam a dimensão eficácia ou as dimensões transparência e *accountability*, o que facilitou a proposição acerca da dimensão participação e restringiu a proposta das dimensões eficácia e transparência/*accountability* no âmbito do TBC, o que buscou ser superado com as etapas subsequentes desta pesquisa.

A seguir, apresenta-se os aspectos conceituais das três dimensões elencadas nessa versão teórica do modelo, assim como discute-se e fundamenta-se a proposição de seus elementos constituintes, critérios de análise e verificação.

4.1. A participação como dimensão do MAG do TBC

A participação protagoniza os debates no turismo comunitário, assim como nos princípios da boa governança. Em um sentido mais amplo, a participação prevê que as comunidades determinem as políticas de turismo, logo, tem-se um cenário no qual atores sociais são os agentes principais do planejamento e desenvolvimento da atividade turística (TOSUN, 2006).

No entanto, o que vem a ser participação muitas vezes apresenta um tom vago. Iorio e Wall (2012) argumentam que a participação no TBC é um termo que oculta mais do que revela, os autores fundamentam-se no desequilíbrio existente entre a disseminação intensa do discurso da participação e a ausência de estudos que caracterizem e analisem a participação no contexto do turismo comunitário. Nesse sentido, tais autores analisam estudos que contemplam a participação no TBC e categorizam-nos conforme três aspectos centrais, a saber: a) a participação no processo de tomada de decisão é imprescindível para geração de benefícios à comunidade; b) a participação no processo de tomada de decisões não garante benefícios; c) uma comunidade pode não participar do processo decisório e mesmo assim ser beneficiada pela atividade turística.

Os resultados apresentados por Iorio e Wall (2012) evidenciam a participação como um fenômeno ambivalente que põe em xeque a ideia da mesma ser um meio que garanta benefícios aos seus participantes. Contudo, os autores não detalham os tipos de benefícios que estão sendo considerados em sua abordagem. Tratando-se de turismo comunitário, tem-se um arcabouço teórico e empírico que fundamentam a participação como elemento central no empoderamento das comunidades em seus territórios, nesse processo, os “ganhos” tendem a ser mais subjetivos do que objetivos. Portanto, defende-se que os mecanismos de participação, para inserção da comunidade no planejamento e organização da atividade turística, é por si só um ganho. O que se quer dizer é que a ideia da comunidade “não participar do planejamento estratégico e ainda assim ser beneficiada” contradiz a noção de participação como uma conquista de atores sociais locais, pois pode ser que a comunidade seja beneficiada objetivamente a partir da melhoria de infraestrutura local, por exemplo, mas, ao mesmo tempo, ao não participar implica dizer que ela perde a oportunidade de dialogar e de fortalecer espaços democráticos e cidadãos.

Por sua vez, Pretty (1996) entende que, quando se trata de participação, duas perspectivas devem ser consideradas, a primeira no tocante à eficácia do processo e a segunda na ideia de que a participação é um direito básico, que deve ser garantida com vistas à promoção da ação coletiva. Ou seja, há diferentes perspectivas sobre participação, uma delas preocupa-se com os processos participativos, sobretudo na consolidação da democracia econômica e política; enquanto outras se atêm a uma perspectiva mais gerencial.

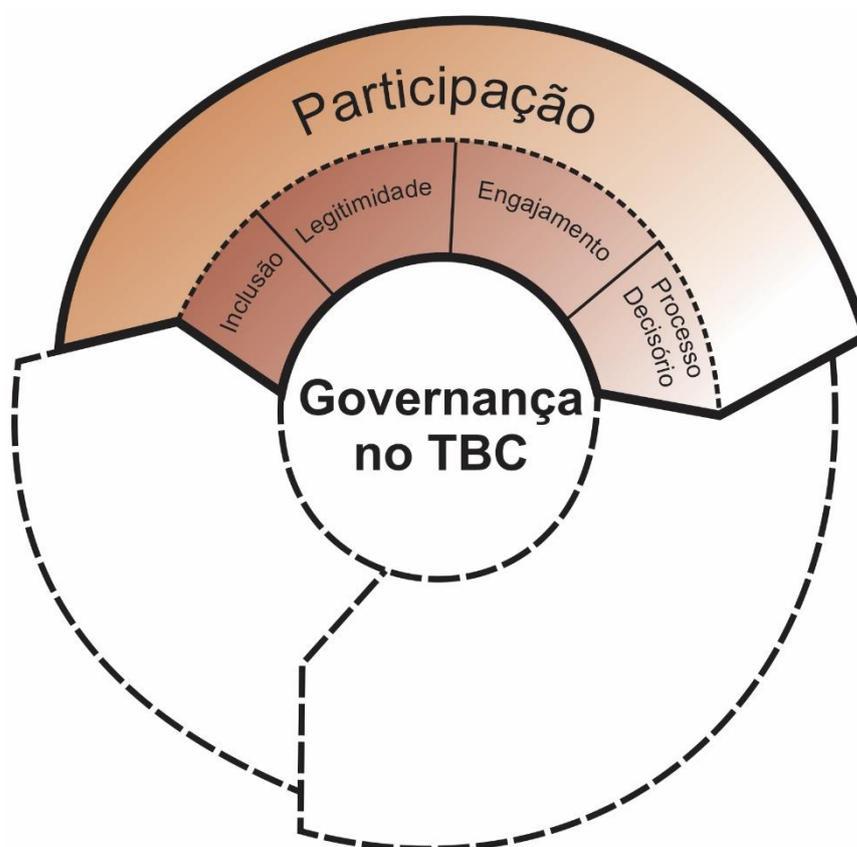
Nesta pesquisa, o termo participação foi adotado e interpretado porque “tem a finalidade de integrar os interesses das pessoas e dos segmentos envolvidos, tornando-os agentes de transformação e protagonistas dos processos decisórios” (BARBOSA, 2012, p.133). Nesse sentido, reforça-se a ideia de que o modelo de participação influencia o envolvimento dos atores no planejamento e na gestão da atividade turística (ARAÚJO, 2006). Desse modo, neste estudo, a participação é abordada como um princípio do TBC e como uma dimensão da governança que enfatiza que os direitos e acesso aos espaços de participação devem ser garantidos. Ao mesmo tempo, a proposição de dimensões como transparência/*accountability* e eficácia tem o foco nos processos e estruturas organizacionais pertinentes à perspectiva gerencial da participação. Ou seja, nesta pesquisa, as duas abordagens da participação supracitadas são consideradas.

Ao entender a atividade turística como uma cadeia interligada de sistemas que ofertam bens e serviços denominada “indústria da hospitalidade”, conforme proposto por Beni (2004) no Sistema de Turismo (SISTUR), o planejamento turístico passa a ser o foco da participação de múltiplos atores sociais em esferas nacionais, regionais, estaduais, municipais, iniciativa

privada e terceiro setor (ARAÚJO, 2006). Nesse contexto, a perspectiva gerencial da participação é mais evidente, uma vez que a mesma ocorre no planejamento, na execução, e na avaliação de questões pertinentes à tomada de decisão (TENÓRIO, 2012).

Assim, ao considerar a sistematização dos achados da literatura sobre a análise da governança, identificaram-se quatro elementos constituintes, que compoem a versão teórica da dimensão participação do MAG do TBC, a saber: **inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório** (figura 10).

Figura 10 – Elementos constituintes da participação na versão teórica do MAG do TBC



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Ao entender a participação como um princípio amplo e multifacetado, o recorte teórico realizado neste estudo enfatiza a compreensão acerca de como e por quem as decisões são tomadas, no contexto de experiências turísticas de base comunitária consolidadas. Por isso, elementos como inclusão, legitimidade e engajamento são oriundos dos princípios e práticas de boa governança, relacionados ao fortalecimento de espaços democráticos, por conseguinte, o processo decisório reforça a perspectiva gerencial tomando como base a análise do processo de

tomada de decisões. A seguir discutem-se e propõem-se os critérios de análise e verificação de cada elemento constituinte da participação.

4.1.1. Elementos constituintes da participação como dimensão da governança do TBC

Ao considerar o planejamento participativo como fundamental para o alcance do turismo sustentável (TOSUN, 2006; ARAÚJO, 2008), evidencia-se a importância política e operacional da identificação de *stakeholders*¹⁶, uma vez que “incluir ou, se for o caso, não incluir determinados atores sociais consiste em uma primeira e importante decisão que tem repercussões em todo o processo de participação, assim como nos resultados finais do planejamento” (ARAÚJO, 2008, p. 93).

Além disso, autores como Svensson et al. (2005) e Lockwood (2010), reforçam a inclusão como um indicador a ser considerado na análise da governança. Lockwood (2010) evidencia que, enquanto prática de governança, a inclusão pode ser entendida como o acesso de *stakeholders* ao processo de tomadas de decisões. Tais considerações favoreceram a proposição da inclusão como um elemento constituinte da participação.

No entanto, percebe-se uma ambivalência em torno deste princípio, uma vez que a capacidade de aumentar o número de *stakeholders* interessados na atividade turística, por um lado amplia o processo participativo, mas tende a acarretar impactos diretos na eficiência do processo decisório. Todavia, tanto as práticas de governança como os princípios do TBC dependem da criação e preservação de espaços e mecanismos de participação para atuação de diferentes *stakeholders*. Sendo assim, a inclusão também deve considerar a oportunidade dada aos atores sociais interessados em participar do processo decisório e a atitude da liderança em engajar *stakeholders* em desvantagem e à margem desse processo.

Ao mesmo tempo, notou-se que alguns estudos não contemplam o princípio da inclusão de forma direta, mas apresentam aspectos relacionados indiretamente, tais como: equidade (GRAHAM et al. 2003; HEYLINGS; BRAVO, 2007), respeito à diversidade (DREDGE et al. 2006; BEAUMONT; DREDGE, 2010), justiça (LOCKWOOD, 2010) e poder compartilhado (HALL, 2011). Tomando como base a consulta a esses estudos, percebeu-se que Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010) apresentam de forma mais aplicada um conjunto de

¹⁶ Como destacado no primeiro capítulo desta tese, o termo *stakeholders* é um termo utilizado nas discussões sobre governança de destinos turísticos (de massas), refere-se ao grupo de afetados e/ou interessados pela gestão do destino turístico. Nesta pesquisa, ignora-se as diferenças conceituais entre os termos *stakeholders* e atores sociais, de modo que os dois são utilizados como sinônimos.

indicadores e critérios que os autores direcionaram para avaliação da governança de áreas de conservação ambiental.

No conjunto de indicadores relacionados à concepção de inclusão adotada neste estudo, Lockwood (2010) recomenda: (a) respeito e atenção dada à visão dos *stakeholders*; (b) respeito mútuo entre atores com alto e baixo nível de autoridade; (c) consistência e ausência de vieses pessoais no processo de tomada de decisões; (d) reconhecimento dos direitos humanos; (e) reconhecimento do intrínseco valor da natureza; e (f) consideração dada a gerações, anteriores e posteriores, no tocante ao impacto das decisões tomadas.

Já em relação à Heylings e Bravo (2007), propõem indicadores que acreditam tornar o processo de tomada de decisão mais justo, tais como: (a) pluralismo na composição dos *stakeholders* envolvidos (natureza dos *stakeholders*); (b) equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança e liberdade de associação e espaço para o movimentos em prol dos direitos das mulheres; (c) resoluções sobre assimetrias de poder; (d) equilíbrio nas questões tratadas; (e) descentralização; (f) acesso à informação de forma equitativa; (g) distribuição equitativa dos custos e benefícios do processo de tomada de decisões; (h) aplicação justa das regras e das leis.

Nesse sentido, quatro critérios de análise foram propostos na versão teórica do modelo de análise da governança do TBC, com base na ideia de que os mesmos deveriam representar a inclusão como a garantia de que os atores sociais envolvidos e interessados na atividade turística de base comunitária tenham a oportunidade de se inserir nos espaços de participação e no processo decisório. Nesse sentido, foi considerado:

1. Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária – esse critério de análise foi proposto com base na ideia de examinar se os atores sociais, envolvidos no processo de planejamento e gestão da atividade turística de base comunitária, representam de forma efetiva os grupos e indivíduos da comunidade local, ou seja, entender a extensão em que os representantes dos grupos apresentam, discutem e defendem os interesses de seus representados (ARAÚJO, 2006; 2008). Esse aspecto encontra fundamentação nos princípios da boa governança tratados por Graham et al. (2003), no tocante à noção de equidade. Logo, os critérios de verificação propostos para este critério de análise são: (a) categorização dos tipos de assuntos e interesses discutidos em reuniões, por meio de atas das reuniões e outros documentos disponíveis; (b) forma na qual as pautas das reuniões são elaboradas, por quem e como? – Acredita-se que documentos formais como atas de reuniões podem ser categorizados para identificar se o conteúdo tratado em reuniões representa interesses diversos, além disso,

conhecer o processo de elaboração das pautas do que será tratado também se revela importante, uma vez que a pauta pode ser estabelecida por um ator social específico ou pode ser consultada.

2. Pluralismo dos *stakeholders* envolvidos no TBC – Proposto com base no conjunto de indicadores de Heylings e Bravo (2007), este critério de análise tem em vista atender à recomendação de que é preciso garantir a participação de *stakeholders*, que se encontram localizados à margem do processo decisório. Nesse sentido, Heylings e Bravo (2007) defendem que identificar a pluralidade de *stakeholders* presentes nos espaços de interlocução entre eles é um indicador relevante. Portanto, pretende-se verificar: (a) equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança; e (b) liberdade de associação e espaços para o movimento em prol dos direitos das mulheres. Ambos foram propostos tomando como base a proposição de Heylings e Bravo (2007).

3. Representatividade da participação dos *stakeholders* – a existência de uma disparidade significativa, em termos de recursos financeiros ou poder político e institucional, influencia a participação no planejamento e gestão participativa de *stakeholders* envolvidos no processo (ARAÚJO, 2008). Lockwood (2010) também reforça a importância da representatividade dos *stakeholders*. Inspirado nos indicadores deste autor, propõem-se os seguintes critérios de verificação: (a) quantidade de participantes presentes na gestão e planejamento da atividade turística de base comunitária; e (b) esferas de atuação dos *stakeholders* participantes (poder público, mercado, sociedade civil), envolvidos no processo de tomada de decisão.

4. Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária – Os princípios da boa governança disseminados por Graham et al. (2003) contemplam o princípio da justiça como aquele que deve promover a igualdade entre homens e mulheres, assim como estabelecer leis e regras de maneira imparcial. Ao entender a inclusão como um princípio que contempla a garantia de atores sociais em participar, e considerando o discurso sobre a participação da comunidade no turismo como um meio para alcançar o protagonismo comunitário, a abertura à participação de atores sociais interessados na atividade turística de base comunitária se mostra uma forma de perceber a natureza dos impedimentos à participação de algum ator social interessado nas atividades turísticas de base comunitária. Nesse sentido, a proposição do critério de verificação é baseada no indicador de Lockwood (2010): número de reivindicações pelo de direito de participar não atendidas.

O segundo elemento constituinte da dimensão participação é a **legitimidade**. Graham et al. (2003), por exemplo, ao enumerarem os cinco princípios da governança, identificam legitimidade e voz como o primeiro. Os autores caracterizam tal princípio como aquele no qual

a participação e a orientação por meio de consenso são seus elementos principais. Logo, o princípio de legitimidade e voz da UNDP expõe que todo homem e mulher deve ter voz na tomada de decisão, diretamente ou por meio de instituições intermediárias legítimas que representem seus interesses. Nesse contexto, a associação e a liberdade de expressão são os pilares da participação, assim como a capacidade para participar construtivamente.

Tomando como base uma abordagem mais focada nos destinos turísticos, Hall (2011) defende que quanto maior a deliberação incentivada entre *stakeholders* públicos e privados melhor a legitimidade dos processos de formulação de políticas públicas. Ou seja, uma estrutura de governança que possibilite o processo de decisões compartilhadas tende a aumentar a aceitação e confiança dos atores sociais envolvidos no processo de formulação e implementação de processos, sejam eles políticas públicas, sejam normas e padrões necessários ao funcionamento de uma rede de *stakeholders*.

Isso posto, percebe-se que o princípio de deliberação defendido por Hall (2011), além de favorecer a legitimidade dos processos existentes nos espaços de participação, também evidencia a relevância de decisões compartilhadas. A deliberação por consenso também é um aspecto importante da legitimidade é o que Heylings e Bravo (2007) chamam de orientação por meio de consenso. Nesse sentido, a estrutura de governança funciona como um meio para mediar diferentes interesses e alcançar um consenso do que é melhor para o grupo. Por sua vez, tal consenso deve ser um processo baseado em políticas e procedimentos elaborados mediante participação do próprio grupo, o que acarretaria em uma maior aceitação das decisões tomadas (HEYLINGS; BRAVO, 2007), logo, os atores sociais passam a reconhecer e aceitar a estrutura de liderança desenvolvida para uma determinada atividade.

Dito isso, no contexto da governança no TBC, a legitimidade é proposta tomando como base questões que visam entender como as regras são definidas, como a autoridade é exercida e como é aceita pelos envolvidos. Assim, propõem-se três critérios de análise, discutidos a seguir:

1. Validade da autoridade do *stakeholder* que lidera as atividades de TBC – consiste em uma adequação de um dos critérios utilizados por Lockwood (2010) para análise da legitimidade dos arranjos institucionais de áreas de conservação ambiental. Para tanto, é proposto um critério de verificação: identificação da forma na qual se dá a escolha dos representantes da experiência de TBC, se por meio de votação, aceitação informal dos *stakeholders*, por lei, por mandato democrático, ou por outros tipos de acordos. Lockwood (2010) argumenta que a liderança pode ser imposta, informal ou eleita pelo grupo, o importante

é ter em mente que para cada situação é preciso entender que o processo de aceitação pelos envolvidos pode ser influenciado.

2. Congruência entre as decisões tomadas e objetivos coletivos – Lockwood (2010) utiliza este critério como um indicador da legitimidade. O argumento do autor gira em torno da necessidade de haver um alinhamento entre o que é decidido em grupo e o que é efetivado como ação. No tocante ao TBC, sabe-se que há a presença de múltiplos atores sociais nas experiências, como demonstra os casos da Pousada Uakari e COOPEGRAN (apresentados no capítulo 03), em que foi possível constatar a presença de organizações indutoras e de naturezas diversas, em torno das atividades de turismo comunitário, nos dois casos apresentados. Logo, pretende-se verificar esse critério de análise a partir da comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc.

3. Integridade e compromisso com o qual a autoridade é exercida – Sabe-se que a aceitação da liderança perpassa questões relacionadas à integridade e ao compromisso com a qual a mesma desempenha suas atividades (LOCKWOOD, 2010). Além disso, a integridade na condução das atividades permite aumentar a confiança entre atores sociais (ARAÚJO, 2008). Nesse sentido, busca-se verificar este critério de análise tomando como base a caracterização dos principais conflitos existentes no TBC e sua relação com possíveis casos de corrupção ou ausência de confiança entre os *stakeholders*. Com isso, pretende-se elencar situações nas quais ocorreram falta de integridade no desenvolvimento das atividades ligadas ao turismo comunitário, e como as mesmas interferiram ou interferem na legitimidade da liderança pelo grupo de participantes do TBC.

O terceiro elemento constituinte da participação é o **engajamento** entre os *stakeholders* envolvidos no TBC. A noção de engajamento foi elencada com base em estudos da governança que indicam engajamento da comunidade (BEAUMONT; DREDGE, 2010), conectividade (LOCKWOOD, 2010), envolvimento (RUHANEN, 2010) e integração multi-níveis (HALL, 2011) como elementos da governança que tem em comum a ideia de integração dos atores sociais presentes em um arranjo institucional. Nesse caso, o engajamento entre *stakeholders* é visto como fundamental para o alcance de objetivos coletivos entre os participantes da rede.

Considerando o destino turístico como arena política, a integração multi-níveis dos atores sociais envolvidos no turismo, torna-se uma característica relevante da governança porque discorre sobre a coordenação entre diferentes níveis de governo que precisa acontecer tanto horizontal como verticalmente, além da necessidade de envolver atores públicos e privados (HALL, 2011). Ou seja, para Hall (2011) o engajamento entre *stakeholders* é condição

indispensável na organização e planejamento da atividade turística de forma descentralizada e participativa.

Percebe-se o engajamento entre *stakeholders* como um mecanismo para adequação dos interesses dos envolvidos na atividade turística. No âmbito do TBC, a proposição do engajamento, enquanto elemento constituinte da participação, prevê a análise da interação dos atores sociais integrantes da atividade turística de base comunitária. Para tanto, propõe-se dois critérios de análise, discutidos a seguir:

1. Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os *stakeholders* – este critério de análise fundamenta-se na proposição de Lockwood (2010) e Hall (2011), ao argumentarem a importância da interação entre *stakeholders* no sentido de compartilhar ações e práticas em prol de atividades que sejam benéficas para determinados grupos. Por exemplo, poder público e iniciativa privada podem integrar esforços para captar um evento de grande porte para um destino turístico, ou ainda, podem integrar ações para realizar um evento que dinamize o destino em determinada época do ano. No turismo de base comunitária, sabe-se que o modelo *top down* de indução é o mais comum no desenvolvimento de experiências de TBC, como discutido no capítulo 3. Nesse modelo é comum a concentração da atividade em um ator social que induz a atividade turística ao articular atores sociais de diferentes natureza, como ONG's, universidades, prefeituras, agências de desenvolvimento etc. Nesse contexto, a integração entre estes atores se mostra relevante para o processo de participação da comunidade, além da proposição de atividades, projetos e decisões a serem compartilhados. Assim, são propostos dois critérios de verificação: (a) número de projetos e decisões implantados conjuntamente – ex: universidades, ONG's e outras organizações do terceiro setor que se unem para decidir, executar um projeto ou ação em prol do TBC; e (b) contrapartida de *stakeholders* envolvidos quando um *stakeholder* específico catalisa recursos.

2. Clima entre os *stakeholders* envolvidos no processo – este critério de análise foi proposto com base na pesquisa de Lockwood (2010), em que o autor o utiliza como indicador para análise da conectividade entre os *stakeholders* participantes do arranjo institucional comum às áreas de conservação ambiental. Este critério pressupõe que, quanto melhor o clima entre os *stakeholders* envolvidos no arranjo institucional, melhor a conectividade entre eles; consequentemente, percebe-se uma tendência maior na geração de benefícios por meio do compartilhamento de objetivos e resultados. Portanto, propõe-se três critérios de verificação: (a) soluções de conflitos por meios de negociações realizadas por consenso; (b) reconhecimento do papel e da importância de cada *stakeholder*; e (c) promoção do envolvimento dos *stakeholders* por meio de confraternizações e outros eventos que aumentam a capacidade de

envolvimento destes. Tais critérios de verificação são propostos por Lockwood (2010) em seu estudo.

Por fim, o último elemento constituinte da participação é o **processo decisório**. Fundamenta-se em uma perspectiva gerencial e foi proposto como um elemento capaz de analisar os tipos de participação dos *stakeholders* na tomada de decisão (CERRILLO; MARTÍNEZ, 2005; HEYLINGS; BRAVO, 2007; HALL, 2011). Nesse ponto, a noção de empoderamento desenvolvida por Heylings e Bravo (2007), e a ideia de poder compartilhado de Hall (2011), baseiam esta proposição, ao entender que esses elementos da governança encontram-se alinhados aos princípios do TBC, uma vez que os mesmos pressupõem seguir em direção à auto-gestão das atividades turísticas pela comunidade.

No tocante à caracterização da participação no processo decisório foram identificadas duas tipologias que apresentam aderência à concepção da participação como princípio do TBC. A primeira refere-se à proposição de Bordenave (1994). Sua tipologia compreende sete tipos de participação, a saber: informação, consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração/recomendação, co-gestão, delegação e auto-gestão. Importante ressaltar que, embora transpareça ser uma abordagem crescente de modo que à primeira vista pode ser interpretada como etapas de um processo a serem seguidas com vista à auto-gestão, o autor adverte que sua tipologia não é estática e linear, pois o predomínio de um tipo de participação específico não segue uma ordem cronológica, uma vez que é influenciado pelo contexto dos atores sociais envolvidos no processo decisório, ou seja, varia de acordo com interesses, necessidades e capacidade de articulação destes.

A segunda tipologia identificada é proposta no âmbito dos estudos turísticos por Tosun (2006). Para este autor, os tipos de participação no planejamento turístico de países em desenvolvimento podem variar de uma natureza “manipulativa” para uma abordagem de empoderamento, o que é consonante com as ideias de Bordenave (1994). Inspirado no modelo de Arnstein (1971), Tosun (2006) propõe três tipos de participação. Para este autor, os modelos *top down* e *bottom up* de desenvolvimento da atividade turística estão relacionados aos tipos de participação propostos por ele.

Dessa maneira, há uma variação entre os três tipos, que contempla a participação “coerciva”, no sentido de entender o modelo *top down* como o mecanismo que favorece uma participação passiva, na qual os agentes indutores da atividade turística centralizam as decisões e os benefícios oriundos do turismo: a participação induzida, caracterizada por aspectos como apaziguamento, consulta e informação da comunidade em relação a alguns aspectos do planejamento turístico; e a participação espontânea, esta sim caracterizada como uma

participação ativa de todos os envolvidos no processo decisório e fundamentada em um movimento *bottom up*.

Ao se comparar as tipologias de participação apresentadas pelos referidos autores, percebe-se que as abordagens utilizadas por eles convergem em alguns aspectos. A participação espontânea do modelo de Tosun (2006) corresponde à co-gestão, delegação e auto-gestão propostos por Bordenave (1994). Estes tipos representam o tipo ideal de participação dos atores sociais, neste caso, responsabilidades gerenciais e autoridade são distribuídas entre os participantes (TOSUN, 2006).

A participação induzida de Tosun (2006) corresponde ao sentido de elaboração/recomendação e consulta obrigatória de Bordenave (1994). Nesse cenário, a comunidade é convidada a ouvir e ser ouvida pelos planejadores turísticos, seus membros têm voz no processo, porém não possuem poder suficiente para que seus posicionamentos sejam levados em consideração por grupos de interesses mais poderosos como governo, empresas multinacionais, operadoras internacionais etc. (TOSUN, 2006).

Por fim, a participação coerciva de Tosun (2006) se assemelha à informação e consulta facultativa de Bordenave (1994). Estes tipos de participação são considerados os mais básicos ou até mesmo cenários de não-participação. O foco nesse tipo de situação é “educar” a comunidade de forma que ameaças reais e potenciais para o futuro da atividade turística sejam minimizadas com o apoio da comunidade, logo, o objetivo é mobilizar atores sociais locais para apoiarem o desenvolvimento da atividade turística, mas não participar efetivamente do seu planejamento. Esse tipo de participação é o outro extremo do cenário ideal, no entanto, pode ser o mais encontrado no planejamento participativo turístico em países em desenvolvimento (TOSUN, 2000). No quadro 09, apresenta-se as duas tipologias e como as mesmas encontram-se relacionadas.

Quadro 09 – Tipologias da participação cidadã

Tipologia de Bordenave (1994)	Tipologia de Tosun (2006)
<p>Informação: Menor grau de participação, os dirigentes informam a decisão já tomada;</p> <p>Consulta facultativa: Dirigentes podem, se quiserem e quando quiserem, consultar os membros do grupo.</p>	<p>Participação coerciva: <i>Top-down</i>, passiva; na maioria das vezes indireta; formal; participação na implementação, mas não necessariamente no compartilhamento dos benefícios; escolha entre alternativas limitadas ou não há escolha; paternalista; não há participação; alto grau de simbolismo e manipulação.</p>

<p>Consulta obrigatória: Os membros precisam ser consultados, mas a decisão ainda pertence aos dirigentes;</p> <p>Elaboração/ recomendação: os membros elaboram propostas e recomendam medidas que podem ser aceitas ou não.</p>	<p>Participação induzida: <i>Top-down</i>, passiva; na maioria das vezes indireta; formal; Simbólica; manipulada; pseudo-participação; participação na implementação e no compartilhamento de benefícios; escolhas se dão entre alternativas propostas e <i>feedbacks</i> dos atores sociais.</p>
<p>Co-gestão: A gestão do grupo é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade;</p> <p>Delegação: Há autonomia dos membros para tomada de decisões;</p> <p>Auto-gestão: O grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles sem interferência de uma autoridade externa.</p>	<p>Participação espontânea: <i>Bottom up</i>; participação ativa; participação direta; participação no processo decisório; participação autêntica; auto-planejamento.</p>

Fonte: Adaptado de Tosun (2006) e Bordenave (1994).

No contexto do turismo comunitário, é preciso ponderar que as iniciativas *top down* na maioria das vezes são essenciais para iniciar as atividades de TBC. No entanto, os tipos de participação, como a participação espontânea de Tosun (2006), ou a auto-gestão de Bordenave (1994), são limitados pelo contexto situacional, o que implica dizer que em determinado momento um tipo de participação mais passivo precisa predominar. No entanto, o que se deve ter em mente é a possibilidade da comunidade seguir em direção ao empoderamento e autonomia sobre o processo decisório, posto que isso representa protagonismo comunitário. Nesse sentido, a proposição dos critérios de análise para o processo decisório é discutida a seguir:

1. Tipos de participação no processo decisório – consiste na caracterização da participação no processo decisório conforme tipologia de Bordenave (1994). Nesse caso, os critérios de verificação serão os sete tipos de participação propostos pelo autor. Contudo, destaca-se que a caracterização do tipo de participação por meio da tipologia de Bordenave (1994) servirá como base para caracterizar a participação conforme tipologia de Tosun (2006), uma vez que se assume a relação entre ambas.

2. Importância das decisões tomadas – fundamenta-se na caracterização dos níveis de participação, sugeridos por Bordenave (1994), como uma forma de entender a importância das decisões que são tomadas. Nesse caso, este autor entende que há diferenças entre processos participativos nos quais os participantes precisam formular a política da instituição e outros cuja demanda é apenas decidir acerca da alocação de recursos, por exemplo. Em relação ao turismo comunitário, Blackstock (2005) critica severamente a ideia de participação comunitária, ao apontar que muitas vezes os mecanismos de participação se resumem a processos de aprovação, o que limita a efetiva participação da comunidade, condição *sine qua non* para a prática do

TBC. A verificação deste critério de análise será composta pela análise dos níveis sugeridos por Bordenave (1994), tais como: Nível 1 – Formulação da política e da instituição; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.

A proposição teórica da participação como dimensão da governança do TBC é multifacetada, no sentido de contemplar tanto princípios democráticos como gerenciais da discussão sobre participação. Assim, tomando como base a discussão apresentada, foi elaborado o quadro 10. Nele estão relacionados os elementos constituintes, os critérios de análise e os critérios de verificação da participação enquanto dimensão da governança do turismo de base comunitária.

Quadro 10 – Versão teórica da dimensão participação do MAG do TBC

PARTICIPAÇÃO		
Elementos	Crítérios de análise	Crítérios de verificação
Inclusão: garantia de que todos os <i>stakeholders</i> envolvidos na atividade turística de base comunitária sejam incluídos nos espaços decisórios	Representação e discussão dos interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Categorização dos tipos de assuntos e interesses discutidos em reuniões formais, por meio de atas das reuniões e outros relatórios e documentos disponíveis; • Forma na qual as pautas das reuniões são elaboradas – por quem e como.
	Pluralismo na composição dos <i>stakeholders</i> atuantes no destino.	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança; • Liberdade de associação e espaços para o movimento em prol dos direitos das mulheres;
	Representatividade da participação dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC com base na quantidade e no contexto do destino.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de participantes presentes na gestão e planejamento da atividade turística de base comunitária – se a mesma é adequada dado contexto do destino de TBC; • Esferas de atuação dos <i>stakeholders</i> participantes (poder público, mercado, sociedade civil) envolvidos no processo de tomada de decisão.
	Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reivindicações, pelo direito de participar, não atendidas.
Legitimidade: reconhecimento da liderança de determinado <i>stakeholder</i> pelos pares	Validade da autoridade para o “ <i>stakeholder</i> ” que lidera as atividades de TBC.	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos <i>stakeholders</i>, pela lei ou por mandato democrático, outros.
	Congruência entre as decisões e ações que são tomadas pela “liderança” e objetivos coletivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc.
	Integridade e compromisso com a qual a “liderança” exerce sua autoridade.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos principais conflitos existentes no destino e sua relação com possíveis casos de corrupções ou ausência de confiança entre os <i>stakeholders</i>.

Engajamento: conectividade entre os <i>stakeholders</i> envolvidos no destino turístico de base comunitária	Integração no desenvolvimento de atividades e projetos e decisões entre os <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos e decisões implantados conjuntamente - ex: universidade, ONG's e outras organizações do terceiro setor que se unem para decidir, desempenhar projeto ou ação em prol do TBC; • Contrapartida de outros <i>stakeholders</i> envolvidos quando um <i>stakeholder</i> específico catalisa recursos.
	Clima entre os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; • Reconhecimento do papel e da importância de cada <i>stakeholder</i>. • Promoção do envolvimento dos <i>stakeholders</i> por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes.
Processo decisório: como as decisões são tomadas	Tipos de participação no processo decisório.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão.
	Importância das decisões tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

4.2. Transparência / *Accountability* como dimensão da governança no TBC

Transparência e *accountability* foram propostos como uma dimensão da governança do TBC devido à frequência com a qual foram mencionadas nos estudos sobre governança (GRAHAM et al. 2003; CERRILO; MARTÍNEZ, 2005; SVENSSON et al. 2005; LOCKWOOD, 2010; RUHANEN et al. 2010; BEAUMONT; DREDGE, 2010), assim como por serem entendidas como um elemento de construção humana, no sentido de responsabilizar atores sociais pelas suas ações e decisões sobre captação e alocação de recursos coletivos, além de gerar confiança entre os atores sociais envolvidos em um arranjo socioproductivo.

Os estudos analisados nessa pesquisa contemplam as noções de transparência e *accountability* tanto em uma perspectiva normativa, relacionada a boas práticas de governança, como em uma perspectiva analítica com foco na proposição de indicadores e critérios de análise. Em ambas, os princípios de transparência e *accountability* fundamentam-se, principalmente, no acesso do cidadão à informação, mecanismos de prestação de contas e responsabilização pelas decisões.

Com a publicação da lei nº 12.527/2011 no Brasil, conhecida como a lei de acesso à informação (LAI) que “regulamenta o direito, previsto na Constituição, de qualquer pessoa

solicitar e receber dos órgãos e entidades públicas, de todos os entes e Poderes, informações públicas por eles produzidas ou custodiadas” (BRASIL, 2011), as discussões sobre os princípios de transparência e *accountability* se sobressaem como elementos significativos para as práticas de boa governança. A LAI pôs em evidência o direito do cidadão a qualquer tipo de informação considerada pública, influenciando o aumento das discussões acerca dos mecanismos de transparência e *accountability*, principalmente na administração pública.

Vaz et al. (2010) discutem o conceito de transparência de acordo com quatro visões: transparência como sinônimo de publicidade, como sinônimo de *accountability*, como sinônimo de *openess* e como sinônimo de dados governamentais abertos. Para esta pesquisa, a visão da transparência como *accountability* será adotada. Tal visão pressupõe que quanto mais disponível estão as informações mais poder os cidadãos obterão para controlar os atos da administração pública e, conseqüentemente, mais preparados estarão para exercer seu direito de participação.

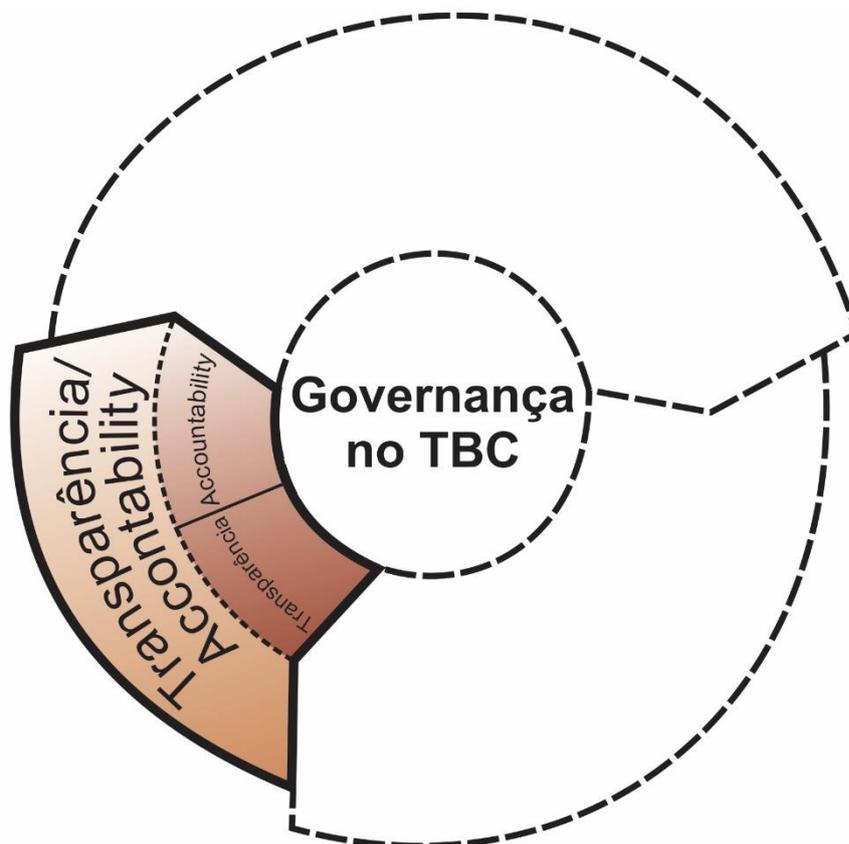
No turismo comunitário, o foco das ações relacionadas à transparência e *accountability* vai além da prestação de contas, e possuem um papel de formar e preparar cidadãos para reconhecerem a importância de serem organizados e agirem com integridade. O presidente e fundador da Fundação Casa Grande (organização que promove o TBC, apresentada no capítulo 03 desta tese), comenta sobre a importância da transparência nessa perspectiva:

A ideia de expor toda a parte administrativa é tornar aquilo [processo de prestação de contas] um livro aberto para os próprios meninos. As pessoas gostam de ver aquilo, porque sentem transparência. Mas o sentido daquilo é ensinar aos meninos a importância da organização, para que eles possam levar isso para a vida deles. Para que eles possam aprender a trabalhar dentro do orçamento deles. Quando as pessoas chegam ali, acham legal, acham tudo muito transparente. Mas de fato qualquer instituição pode parecer transparente, até as que não são. Eu acho que aquilo só tem veracidade quando a gente sente a organização na formação humana de quem está ali. As placas e a organização da FCG são instrumentos de construção humana. A gente tem procurado trabalhar com eles nesse sentido, para eles não contraírem débitos, para que eles tenham uma palavra que as pessoas possam confiar. Essa é a raiz da cidadania. A formação para lidar com as questões administrativas da FCG é como se fosse uma oficina para formar o ser humano (INSTITUTO VIRTUAL DE TURISMO, 2015).

Logo, o papel da transparência/*accountability* enquanto dimensão da governança do TBC deve ultrapassar a ação puramente mecânica e burocrática da prestação de contas e disponibilidade de informações, sobretudo, deve exaltar a importância de planejar e adequar ações em prol da formação cidadã, voltada para confiança e responsabilidade. Desse modo, como apontado na revisão da literatura transparência/*accountability* é proposta como uma

dimensão da governança do TBC, composta por seus dois elementos constituintes: a **transparência** e **accountability** respectivamente (figura 11).

Figura 11 – Elementos constituintes da dimensão transparência/accountability do MAG do TBC



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A transparência, enquanto elemento constituinte, consiste na preocupação em disponibilizar informações úteis, por meios adequados, aos *stakeholders* envolvidos em uma estrutura de governança. A ideia de *accountability* é considerada como a prestação de contas e responsabilização pelas decisões e uso do bem público que será mais eficaz na medida em que o acesso à informação seja garantido. Nessa perspectiva, argumenta-se que estes dois elementos são responsáveis pela geração de confiança entre atores sociais distintos (BEAUMONT; DREDGE, 2010; VAZ et al. 2010), fundamental para os arranjos socioprodutivos que se articulam em função da atividade turística de base comunitária.

4.2.1. Os elementos constituintes da dimensão **Transparência/accountability** do MAG do TBC

Diferente da dimensão participação, os princípios de transparência e *accountability* conceitualmente são discutidos de forma mais delimitada, embora a ausência de publicações que tratem a análise desta dimensão da governança se mostrou um desafio. *Transparência/accountability* é uma dimensão da governança que envolve principalmente o acesso à informação sobre os assuntos públicos e os de interesse dos atores sociais sobre o planejamento e gestão da atividade turística de base comunitária.

No tocante ao primeiro elemento constituinte desta dimensão, tem-se a **transparência**. Na disseminação dos princípios de boas práticas de governança, Graham et al. (2003) estabelecem que a transparência deve favorecer o fluxo livre de informações, nesse caso, aqueles que se interessam por determinados processos e/ou informações devem possuir livre acesso.

Em arranjos institucionais como áreas de conservação ambiental e destinos turísticos, a governança é estabelecida entre atores sociais de naturezas distintas, desse modo, autores como Lockwood (2010) propõem que a análise da transparência deve ponderar aspectos relacionados à visibilidade do processo decisório, a clareza na comunicação sobre a lógica da decisão tomada e a disponibilidade imediata de informações relevantes sobre a performance da gestão. Lockwood (2010) também enfatiza a importância desse princípio da boa governança evidenciando o direito dos *stakeholders* em tomar conhecimento sobre questões que os afetam. Além disso, este princípio é fundamental para esclarecer como, por quem e por que uma decisão foi tomada. Diante disso, são propostos três critérios de análise para a transparência, conforme discussão a seguir:

1. Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão – esse indicador é proposto por Lockwood (2010) para análise da transparência. O referido autor entende que é preciso considerar a forma como a informação é disponibilizada, uma vez que a mesma pode ser demandada de formas distintas pelos *stakeholders* (LOCKWOOD, 2010). Assim, o foco da análise remete à identificação dos canais de comunicação utilizados pelos *stakeholders* envolvidos no TBC. Essa discussão é importante, pois evita que a falta de adequação destes canais de comunicação crie situações nas quais informações sejam difundidas por um meio no qual os participantes apresentem limitações, por exemplo, se a internet é o canal de comunicação elegido para dispor conteúdo e informações, mas são constatados problemas de acesso à internet, ou ao manuseio dessa tecnologia por determinados atores

sociais envolvidos no TBC, há uma inadequação na disponibilidade das informações que precisa ser considerada. Dito isso, o critério de verificação sugerido contempla a caracterização dos canais de difusão da informação no tocante à existência e utilização de canais adequados de acesso à informação para os *stakeholders* envolvidos no planejamento e gestão da atividade turística de base comunitária.

2. Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação oferecida aos envolvidos no TBC – Por qualidade da informação está sendo considerada a adequação entre a linguagem utilizada para informar os interessados e a utilidade da informação. Por exemplo, relatórios de desempenho que apresentem termos técnicos e linguagem demasiadamente formal podem dificultar a compreensão de alguns *stakeholders*, conforme aponta Lockwood (2010). No contexto do TBC, esse critério é significativo ao considerar que as iniciativas de turismo comunitário envolvem atores sociais com níveis distintos de compreensão e habilidades técnicas, como ONG's, universidades, prefeituras e associações comunitárias envolvidas no processo, por exemplo. Nesse sentido, foram considerados dois critérios de verificação: (a) adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e documentos disponíveis aos *stakeholders* envolvidos no TBC; e (b) relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis. Ambos os critérios de verificação foram considerados com base na proposição de Lockwood (2010) sobre indicadores para análise da transparência.

3. Tipos de informações disponíveis aos *stakeholders* participantes do TBC – os tipos de informações também são considerados por Lockwood (2010) um critério para análise da transparência. Por tipos de informação considera-se a natureza dos documentos disponíveis para os *stakeholders* envolvidos no TBC. O critério verificação proposto é a identificação dos tipos de documentos disponibilizados para os *stakeholders*, tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, planos de negócios, estatutos, regimento interno etc. Entende-se que a produção de conteúdo, por meio dos formatos supracitados, é fundamental para o registro das atividades, disseminação da informação e, por conseguinte, aprendizagem dos *stakeholders* participantes do TBC.

No que tange o segundo elemento constituinte, *accountability*, a ênfase é direcionada para análise de mecanismos que permitam compreender como direitos e responsabilidades dos *stakeholders* são exercidos. Para Heylings e Bravo (2007), a noção de *accountability* se relaciona ao princípio da credibilidade da governança referente ao respeito, demonstrado em todos os níveis do processo de tomada de decisões, às regras estabelecidas, assim como à forma como tais regras são elaboradas.

Considera-se o conceito de *accountability* mais amplo que o de transparência, pois, além da prestação de contas por meio da publicidade de ações e decisões, também é entendida como um mecanismo de controle sobre a administração pública, gerando sanções e incentivos diante do cumprimento ou não de determinadas obrigações (VAZ et al. 2010). “*Accountability*, vem juntamente com a transparência das ações que gera confiança entre os governantes e a sociedade” (VAZ et al. 2010, p. 51). Logo, as discussões sobre o que vem a ser *accountability* perpassam questões referentes à informação, justificação e punição (CARNEIRO, 2004).

Portanto, a proposição dos critérios de análise e verificação para *accountability* considerou como elemento central a atribuição de responsabilidades por decisões e ações na realidade do turismo comunitário e foi influenciada pelos critérios de Lockwood (2010) e Heylings e Bravo (2007), uma vez que não foram encontradas publicações acerca da transparência e *accountability* na realidade do TBC.

1. Mecanismos de prestação de contas – refere-se ao aspecto fundamental do princípio de *accountability*. Nas experiências de turismo comunitário, esse debate é incipiente, e as práticas de prestação de contas ainda não são incorporadas como rotinas. Heylings e Bravo (2007) apontam para a necessidade de observar a existência de mecanismos que tornam os tomadores de decisão responsáveis pelos resultados de suas ações, denominados mecanismos de prestação de contas. Por isso, foi proposto como critério de verificação a existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto da experiência de TBC. Destaca-se a necessidade destes mecanismos serem adequados às realidades das experiências de turismo comunitário, pois o foco da análise deve ser a existência das práticas de prestação de contas e se as mesmas estão alinhadas à necessidade e capacidade do grupo em entender sua importância.

2. Ações corretivas devido à avaliação de desempenho – a proposição deste critério de análise corresponde a outro aspecto central do princípio de *accountability*, defendido por Lockwood (2010), no tocante à atribuição de responsabilidades por decisões e ações, assim como a responsabilidade dos representantes pelos seus representados. Este fundamento denominado princípio da responsabilização, enaltecido também no estudo de Heylings e Bravo (2007), refere-se ao uso de ações corretivas como mecanismos importantes ao responsabilizar determinado ator social por suas ações. Logo, os critérios de verificação a seguir foram selecionados em meio ao grupo de critérios propostos por Heylings e Bravo (2007) em seu estudo sobre avaliação da governança de áreas de conservação ambiental. Desse modo, a seleção de tais critérios se deu com base na adequação dos mesmos à realidade do TBC, a saber:

- (a) existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela liderança do TBC; e
 (b) número de ações corretivas incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.

3. Respeito às decisões tomadas – este critério é proposto por Heylings e Bravo (2007), que apresentam uma preocupação em relação à coerência entre o que foi decidido e o que foi implementado. Para eles, o processo de tomada de decisões em arranjos institucionais são arenas compostas de interesses distintos, por isso devem ser criados espaços que reforcem a credibilidade e a confiança entre os atores sociais envolvidos. Portanto, os critérios de verificação propostos, são: (a) quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; e (b) número de vezes que uma decisão foi rejeitada como forma de influenciar o processo decisório. Tais critérios foram propostos por Heylings e Bravo (2007) e selecionados para compor a versão teórica do MAG do TBC, por representarem a noção de respeito às decisões tomadas.

Assim, com base na discussão apresentada, propõe-se no quadro 11 a versão teórica da dimensão transparência/*accountability*, composta por seus dois elementos constituintes e seus respectivos critérios de análise e verificação.

Quadro 11 – Versão teórica da dimensão transparência/*accountability* do MAG do TBC

TRANSPARÊNCIA/ACCOUNTABILITY		
Elementos	Crítérios de análise	Crítérios de verificação
Transparência: comunicação e acesso à informação	Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação – existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os <i>stakeholders</i> envolvidos no planejamento e gestão do TBC.
	Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos <i>stakeholders</i> envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e documento formais. • Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.
	Tipo de informações disponíveis aos <i>stakeholders</i> participantes do TBC.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os <i>stakeholders</i>, como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.
Accountability: responsabilização e prestação de contas	Mecanismos de prestação de contas .	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto.
	Ações corretivas devido à avaliação de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; • Número de ações corretivas incorporadas como resultado da avaliação de desempenho;
	Respeito às decisões tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; • Número de vezes que uma decisão foi rejeitada como uma maneira de influenciar o processo decisório.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Importante destacar que a proposição teórica desta dimensão da governança do TBC foi limitada pela ausência de literatura que trate especificamente de diretrizes, avaliação e análise dos princípios de transparência e *accountability* focada em destinos turísticos e principalmente na realidade das experiências de TBC. No entanto, os critérios de análise estabelecidos no quadro 10 de forma preliminar serviram de base para ampliar a discussão sobre a análise de práticas de transparência e *accountability* no TBC. Desse modo, buscou-se minimizar essa limitação a partir das etapas subsequentes desta pesquisa.

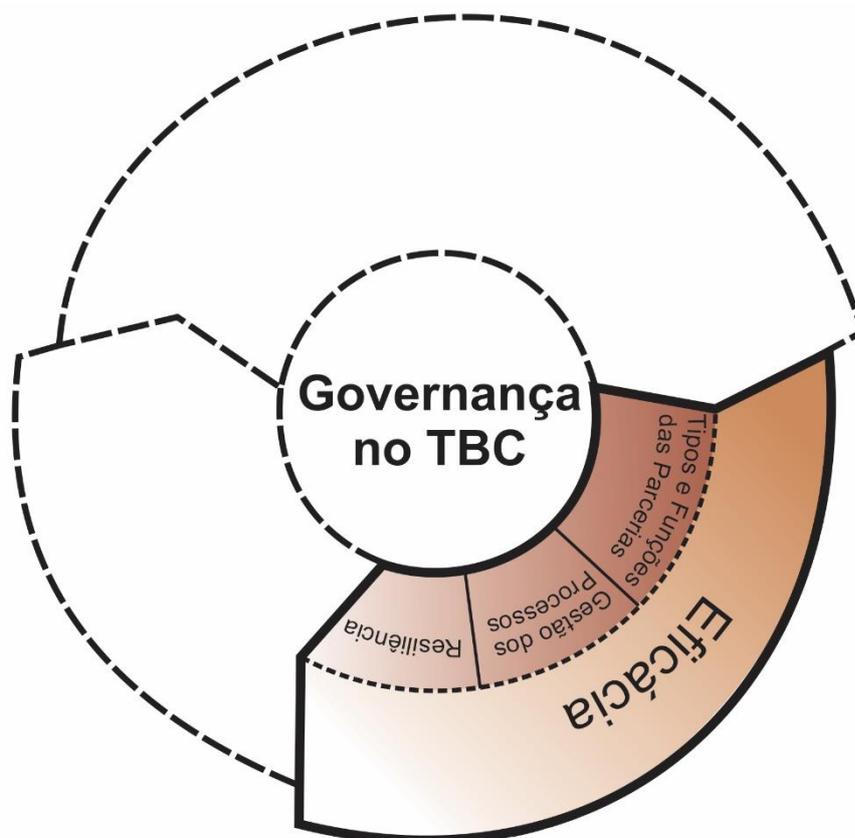
4.3. A eficácia como dimensão do MAG do TBC

Em um contexto de múltiplos *stakeholders* o conflito de interesses é inerente à coordenação dos mesmos, e, nesse caso, os processos e instituições devem servir aos atores sociais envolvidos (GRAHAM et al. 2003) de forma a permitir o alinhamento de objetivos. O turismo de base comunitária requer a articulação de atores sociais de naturezas distintas, que precisam dialogar e estabelecer o que pretendem, quais objetivos, estratégias e metas serão perseguidos. Nesse contexto, a capacidade de obter apoio para uma visão comum ao desenvolvimento da atividade turística comunitária e de mobilizar recursos para a execução de operações desejadas (SEVENSSON et al. 2005) revela a necessidade de se pensar a eficácia enquanto dimensão da governança do TBC.

Nos estudos analisados nesta pesquisa, foram identificados aspectos da governança relacionados à noção de eficácia, como: visão estratégica (GRAHAM et al. 2003), visão e liderança (DREDGE et al. 2006; BEAUMONT; DREDGE, 2010), performance (GRAHAM et al. 2003), coerência (CERRILLO; MARTÍNEZ, 2005; SVENSSON et al. 2005), resiliência (HEYLINGS; BRAVO, 2007; LOCKWOOD, 2010) e estrutura operacional e processos (DREDGE et al. 2006; BEAUMONT; DREDGE, 2010).

Portanto, considera-se que a eficácia contempla o alcance de objetivos de forma eficiente, além da coordenação e coerência com as demandas dos envolvidos no processo (CERRILLO; MARTÍNEZ, 2005). Sendo assim, a eficácia da governança remete ao fato de que toda coordenação entre *stakeholders* precisa apresentar resultados coletivos. Logo, o cerne desta dimensão consiste em compartilhar entre os atores sociais uma perspectiva de longo prazo e as necessidades que devem ser atendidas, o acompanhamento dos resultados pretendidos, assim como dos mecanismos de geração de conhecimento para as comunidades. Dito isso, são propostos três elementos constituintes da eficácia enquanto dimensão da governança do TBC: **tipos e funções das parcerias; gestão dos processos e resiliência** (figura 12).

Figura 12 – Elementos constituintes da dimensão eficácia do MAG do TBC



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Sabe-se que, no turismo comunitário, as parcerias protagonizam a consolidação de projetos e captação de recursos. Considerando esse cenário, o primeiro elemento constituinte da eficácia, tipos e funções das parcerias consiste na caracterização do papel das parcerias para consolidação das relações entre os atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária. A gestão dos processos enfatiza as características organizacionais escolhidas para promover o turismo comunitário e, por fim, a resiliência aponta a capacidade da comunidade em lidar com a mudança e desafios, conforme será apresentado a seguir.

4.3.1. Elementos constituintes da dimensão eficácia do MAG do TBC

Acredita-se que pensar aspectos relacionados à eficácia da governança favorece a superação de fatores críticos ao sucesso do turismo comunitário. Esses aspectos são: parcerias estratégicas para consolidação das experiências (MANYARA; JONES, 2007; KIBICHO, 2008; MIELKE; PEGAS, 2013); metas e objetivos estabelecidos (KIBICHO, 2008); implementação

das decisões tomadas (KIBICHO, 2008); e monitoramento do TBC (MIELKE, 2009; UERJ, 2011).

Tanto Manyara e Jones (2007) quanto Kibicho (2008) apontam que as parcerias realizadas entre comunidades e organizações indutoras da atividade turística comunitária controlam os recursos turísticos, geram relações de dependência externa constante e não favorecem positivamente o protagonismo comunitário. Mielke e Pegas (2013) reforçam esse posicionamento ao elencarem a gestão de parcerias estratégicas como um dos principais fatores de insucesso dos mais de $\frac{3}{4}$ de projetos de TBC no Brasil. Tal constatação influenciou a proposição do primeiro elemento constituinte da dimensão eficácia, a saber: **tipos e funções das parcerias**.

Os tipos e funções das parcerias estabelecidas entre os *stakeholders* participantes do TBC variam conforme objetivos e papéis (SVENSSON et al. 2005). Svensson et al. (2005) propõem três tipos distintos de parcerias que devem ser consideradas no contexto da governança de destinos turísticos, são elas: (a) parcerias estratégicas – envolvem elementos de coordenação das atividades entre diferentes *stakeholders* em questões como desenvolvimento do destino a longo prazo, geralmente baseado na confiança mútua e no compromisso dos envolvidos; (b) parcerias institucionais – estão vinculadas a organismos de desenvolvimento individual, tais como empresas do destino nas quais os agentes públicos e privados manifestam a sua cooperação em uma organização conjunta; (c) parcerias de projeto – um arranjo de atores com tempo limitado, com objetivo de desenvolver projetos locais motivados por ideias comuns e interesses em questões particulares.

Acredita-se que nas experiências de TBC é possível a presença dos três tipos supracitados, o que interfere no alcance dos resultados, assim como nos objetivos inerentes a essas parcerias. Dito isso, os critérios de análise dos tipos e funções das parcerias se fundamentam nos três tipos propostos por Svensson et al. (2005), como discutido a seguir:

1. Consolidação das parcerias estratégicas – Svensson et al. (2005) assumem que, para serem eficazes, as parcerias precisam prever e captar *stakeholders* chaves, capazes de criar condições favoráveis para o desenvolvimento do destino turístico. No âmbito do TBC, a formação de redes de comunidades atuantes no turismo comunitário é uma estratégia de fortalecimento. Como exemplos, podem ser citados: a rede Cearense de Turismo Comunitário (TUCUM), a Rede Brasileira de Turismo Comunitário e Solidário (TURISOL) e a Rede de Turismo Comunitário na América Latina (REDTURS). As redes funcionam como instrumento de atuação política destas comunidades fortalecendo-as (FORTUNATO, 2014) e aumentando a visibilidade do turismo comunitário nacional e internacionalmente. Além disso, parcerias

entre associações comunitárias, ONG's, universidade, agências de desenvolvimento e poder público são comuns e fundamentais para indução e consolidação de projetos de TBC. Tomando como base essas considerações, foram propostos quatro critérios de verificação: (a) existência de articulações com outros destinos de TBC para fortalecimento de uma rede; (b) quantidade de vezes que houve articulação entre *stakeholders*, de naturezas distintas, para captação de recursos; (c) presença de agências de desenvolvimento; (d) quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.

2. Consolidação das parcerias institucionais – estas parcerias promovem ambientes favoráveis à cooperação entre instituições distintas. A superação de problemas por parte dos *stakeholders* envolvidos no destino turístico tende a manter e formar novas parcerias institucionais. Nesse sentido, estas parcerias demandam mais autonomia decisória e de recursos financeiros disponíveis entre os participantes (SVENSSON et al. 2005). A caracterização das parcerias institucionais no TBC considera o arranjo organizacional posto entre os integrantes da comunidade para ofertar a atividade turística. Nesse sentido, cooperativas, associações, federações são mecanismos jurídicos e burocráticos de associação, capazes de fortalecer atividades coletivas. Portanto, os critérios de verificação estabelecidos são: (a) quantidade de associações e/ou cooperativas presentes na oferta da atividade turística de base comunitária; e (b) existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes.

3. Consolidação das parcerias de projetos – esse tipo de parceria é comum acontecer quando há dificuldades em compartilhar visões comuns e objetivos de longo prazo para o destino turístico (SVENSSON et al. 2005). Também é considerada quando há interesses em ações específicas de importância significativa (SVENSSON et al. 2005). Levando em conta as experiências de TBC, este tipo de parceria é fundamental, visto que a maior parte das iniciativas de TBC nascem de projetos de intervenção entre universidades, ONG's e/ou agências de desenvolvimento, como exposto nos dois casos apresentados no capítulo 03 deste trabalho (Pousada Uacari e COOPAGRAN). Além disso, ao longo do processo de consolidação das experiências, as parcerias por projetos também desempenham a função de aprimorar determinadas limitações que a comunidade apresenta por meio de ações pontuais e específicas. Dessa maneira, são propostos como critérios de verificação: (a) quantidade de projetos já realizados na comunidade como foco no TBC; (b) existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; e (c) continuidade dos resultados obtidos por meio de projetos.

No tocante ao segundo elemento constituinte dessa dimensão, **gestão de processos**, este também se mostrou um importante aspecto da eficácia como dimensão da governança do TBC. Os estudos de alguns autores, como Heylings e Bravo (2007) e Tolkach et al. (2013), discutem

o tema com base na proposição de critérios e indicadores para análise de arranjos institucionais e produtivos, envolvendo múltiplos *stakeholders*. Os critérios de análise que compõem a gestão de processos se encontram a seguir:

1. Reconhecimento do planejamento estratégico – Ao avaliar a governança existente no regime de co-gestão da Reserva Marinha de Galápagos, Heylings e Bravo (2007) notaram que aspectos como visão, princípios e objetivos, para participação no processo de tomada de decisão, não constavam explicitamente no planejamento estratégico da Reserva. Uma visão geral do que a gestão entendia como sucesso e como este sucesso poderia ser avaliado também não estava clara para os *stakeholders* envolvidos. Para os autores, esse fato compromete a eficácia da estrutura da governança. No TBC não foi evidenciado nenhum estudo acerca do planejamento estratégico, por isso serão utilizados os critérios de verificação propostos por Heylings e Bravo (2007): (a) existência de objetivos comuns na participação do processo decisório; e (b) grau no qual os *stakeholders* encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas;

A importância desse conjunto de critérios é reforçada por Kibicho (2008), quando o mesmo relata que a alta taxa de insucesso das experiências de TBC no Quênia estão associadas à ausência de mecanismos de formulação de metas e objetivos.

2. Características da estrutura organizacional – Ao considerarem experiências turísticas de base comunitária, Tolkach et al. (2013) propuseram atributos para análise da governança nas redes de TBC. Portanto, como critérios para análise desta governança, os autores indicam que devem ser enfatizados aspectos relacionados à organização da rede referente a como a oferta de serviços turísticos são disponibilizados; à diversidade de negócios envolvidos na atividade turística; e à estrutura organizacional (gestão central) no que tange à liderança, quem lidera as ações em prol do TBC e como lidera (TOLKACH et al. 2013). Assim, ao considerar que a diversidade de negócios envolvidos na oferta do TBC será contemplada na caracterização da experiência em si. Propõe-se como critérios de verificação: (a) tipo de organização dos atores sociais no TBC (associação, fórum, federação, outros); e (b) caracterização da liderança.

3. Mecanismos institucionais de gestão – Beaumont e Dredge (2010) defendem que para uma estrutura de governança no turismo promover o alcance dos objetivos de seus *stakeholders*, é necessário estabelecer processos institucionais, além da identificação de recursos relacionais e o conjunto de habilidades dos grupos. Tais processos institucionais correspondem a mecanismos que permitam a coordenação das atividades dos atores sociais participantes de um arranjo. No turismo de base comunitária é comum a articulação de integrantes de comunidades em associações, cooperativas, fóruns para desenvolvimento de

atividades relacionadas ao TBC, como no caso da COOPAGRAN, cooperativa fundada pelos pais dos jovens participantes dos programas sociais da Fundação Casa Grande (GABRIELLI, 2015). Nesse contexto, os elementos institucionais que regem estes grupos são importantes para compartilhar objetivos e resultados (BEAUMONT; DREDGE, 2010). Nesta pesquisa são denominados mecanismos institucionais de gestão, e tem como critério de verificação a identificação de mecanismos de gestão que coordenam a ação dos *stakeholders* e o processo decisório (estatutos, regimento, etc.).

4. Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico

– A visão estratégica é um elemento da governança utilizado por Heylings e Bravo (2007) e Beaumont e Dredge (2010). Tais autores observam que o mesmo é negligenciado pelas práticas de gestão que envolvem grupos de *stakeholders* distintos, embora seja um aspecto importante da eficácia no sentido de compartilhar objetivos entre os *stakeholders* envolvidos em determinado arranjos institucional, organizacional ou produtivo. Sobre as práticas de TBC não foram encontradas evidências de como se dá o planejamento estratégico, por isso propõe-se verificar a existência de metodologias utilizadas pelos *stakeholders* para o planejamento estratégico.

Por fim, o último elemento constituinte da eficácia é a **resiliência** tratado por Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010) no contexto das áreas de conservação ambiental, e possui aderência com a ideia de aumentar a capacidade de um sistema em lidar com desafios e mudanças (HEYLINGS; BRAVO, 2007; LOCKWOOD, 2010). Para tanto, envolve critérios de análise relacionados às medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos; desenvolvimento de ensino e pesquisa, desenvolvimento dos *stakeholders* envolvidos no TBC; e sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade.

Logo, os critérios de análise referentes à resiliência, por um lado, apresentam uma abordagem instrumental, ou seja, são processos de sistematização da informação e utilização pelos *stakeholders*, com a finalidade de desenvolverem práticas e ações para se defenderem de ameaças e riscos, assim como para identificar oportunidades. Ao mesmo tempo, a discussão sobre o sentimento de pertencimento e valores subjetivos ao território também foram incorporados à noção de resiliência, por entender-se que é um meio de resistência da comunidade pertinente ao princípio do TBC, protagonismo comunitário, conforme exposto na discussão a seguir:

1. Medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos – Ao se analisar os estudos de Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010), percebe-se que os autores contemplam aspectos de resiliência com base na noção de compartilhamento de conhecimento, pois

relacionam sua análise a ações ligadas à incorporação de conhecimentos e aprendizagem no processo de tomada de decisão e implementação (LOCKWOOD, 2010), assim como ao reconhecimento das influências de dinâmicas endógenas e exógenas ao sistema e à capacidade de experimentar e se adaptar em termos de gestão (HEYLINGS; BRAVO, 2007). Por sua vez, Hall (2011) também sugere a experimentação e geração de conhecimento como atributos da governança de destinos turísticos, nesse caso, a geração de conhecimento consiste na criação e partilha de conhecimento por meio de *benchmarking*, intercâmbio de resultados e melhores práticas. A ideia é que informações e dados circulem de modo a fundamentar conhecimentos que favoreçam as práticas de organização, processos e resultados do destino turístico. Acredita-se que experiências de TBC possam fazer uso deste atributo de criação e compartilhamento de conhecimentos. Por isso, propõe-se como critério de verificação a existência de ações como: *benchmarking*, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.

2. Desenvolvimento de ensino e pesquisa – Para Lastres e Cassiolato (2003), os formatos organizacionais em rede favorecem a geração, aquisição e difusão de conhecimento e inovação. Svensson et al. (2005), por sua vez, corroboram esse cenário ao discutirem os sistemas de inovação a partir de uma perspectiva da governança. Os sistemas de inovação são mais favoráveis a esse processo, pois, além de requererem parcerias entre poder público e privado, têm a pesquisa como cerne de sua existência. Ou seja, os sistemas de inovação são estruturas de múltiplos atores compostas por instituições ligadas à produção do conhecimento. Nessa perspectiva, entende-se que a chave do sucesso para inovação é a habilidade de gerar conhecimento e desenvolver processos de aprendizagem. Nesse sentido, Svensson et al. (2005) defendem o direcionamento da produção do conhecimento e articulação com instituições de ensino e pesquisa como fundamentais para a consolidação de destinos turísticos. No âmbito do turismo comunitário a universidade atua principalmente na fase inicial dos projetos. Em vista disso, defende-se que a universidade é um ator social fundamental para consolidação do TBC no Brasil. Nesse sentido, propõe-se o critério de verificação: existência de projetos desenvolvidos em parcerias com centros de pesquisa e ensino com vista à inovação.

3. Desenvolvimento dos *stakeholders* envolvidos no TBC – Sabe-se que grande parte das comunidades envolvidas em projetos turísticos de base comunitária são vulneráveis educacional e economicamente. Este contexto propicia a dependência entre os *stakeholders* envolvidos no TBC, além de possíveis manipulações da participação dos representantes da comunidade (BLACKSTOCK, 2005). Nesse sentido, estabelecer mecanismos eficazes de participação perpassa por questões limitantes como cultura política, aprendizagem e a formação

de agentes de desenvolvimento (SILVEIRA, 2010). Nesse caso, mais do que instrumentalizar conhecimento e capacitar a comunidade, é importante desenvolver habilidades que envolvam valores, símbolos, atitudes relacionais, capacidades dialógicas e de protagonismo cooperativo, principalmente aos representantes da comunidade. Tendo isso em vista, foi proposto o seguinte critério de verificação: quantidade de cursos, palestras, seminários entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos *stakeholders*.

4. Sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade – A sensibilização para consciência da territorialidade e para a noção de pertencimento e responsabilidade (DUTRA, 2012) é condição *sine qua non* no turismo comunitário. Do mesmo modo, todo processo político de desenvolvimento local deve considerar a aprendizagem continuada, entendida como a construção-desconstrução de padrões culturais (SILVEIRA, 2010). Esta abordagem condiz com as ideias de Sampaio e Paixão (2012), no sentido de considerar o saber popular como conhecimento tácito e tão relevante quanto o saber científico. Além do mais, processos permanentes de aprendizagem podem mudar padrões de relação política entre os atores sociais, logo, a geração de conhecimento está diretamente ligada à dinâmica da estrutura de governança e conseqüentemente com a eficácia no sentido não só de atingir objetivos de sobrevivência, mas de proporcionar empoderamento aos participantes da comunidade. Diante disso, propõe-se dois critérios de verificação: (a) identificação de práticas de disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no território – apropriação da história, de conhecimento tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre cliente e prestador de serviço; (b) presença de agentes de desenvolvimento no destino que possuam uma abordagem focada na educação continuada dos *stakeholders* envolvidos no TBC.

Portanto, diante da discussão apresentada, foi elaborada a proposição teórica da eficácia enquanto dimensão da governança do TBC (quadro 12). Cabe ressaltar que ao propor os critérios de análise dessa dimensão buscou-se adequar os principais elementos identificados na literatura, ao contexto dos projetos de turismo de base comunitária.

Quadro 12 – Versão teórica da dimensão eficácia do MAG do TBC

EFICÁCIA		
Elementos	Crítérios de análise	Crítérios de avaliação
Tipos e funções das parcerias: papel das parcerias para consolidação das relações entre os <i>stakeholders</i> .	Consolidação das parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Existência de articulações com outros destinos de TBC para fortalecimento de uma rede; Quantidade de vezes que houve articulação entre <i>stakeholders</i>, de naturezas distintas, para captação de recursos;

		<ul style="list-style-type: none"> • Presença de agências de desenvolvimento; • Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.
	Consolidação das parcerias institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de associações e/ou cooperativas presentes na oferta da atividade turística de base comunitária; • Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presente.
	Consolidação das parcerias de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; • Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; • Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.
Gestão dos processos: organização estrutural relacionadas às atividades de gestão do destino.	Reconhecimento do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; • Grau no qual os <i>stakeholders</i> encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.
	Características da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organização dos atores no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); • Caracterização da liderança;
	Mecanismos institucionais de gestão existente	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos institucionais de gestão que coordenam a ação dos <i>stakeholders</i> e a tomada de decisão: código de ética, estatutos, regimentos etc.
	Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de metodologias utilizadas pelos <i>stakeholders</i> para o planejamento estratégico.
Resiliência: capacidade de lidar com a mudança e desafios	Medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.
	Desenvolvimento de ensino e pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos desenvolvidos em parcerias com centros de pesquisa e ensino com vista à inovação.
	Desenvolvimento dos <i>stakeholders</i> envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de cursos, palestras, seminários entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos <i>stakeholders</i>.
	Sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre cliente e prestador de serviço; • Presença de agentes de desenvolvimento no destino que possuem uma abordagem focada na educação continuada dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC.

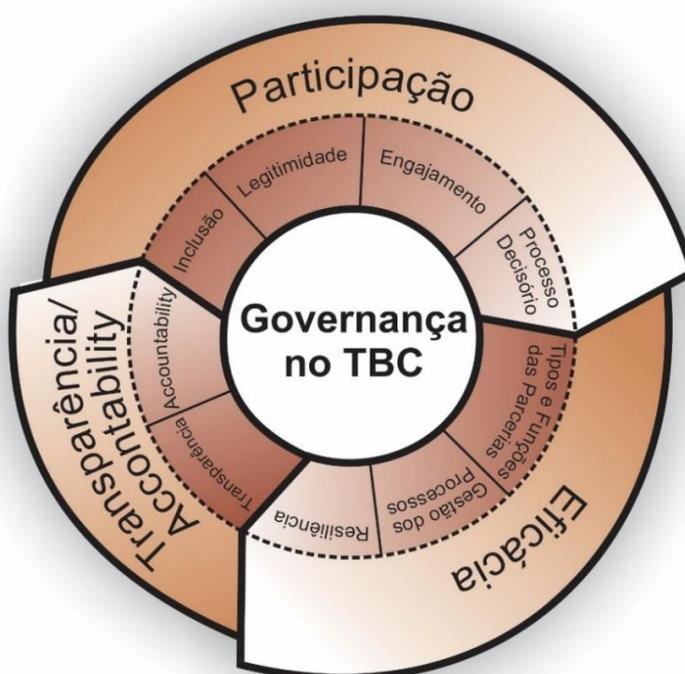
4.4. Considerações finais do capítulo

Nesse capítulo, foi apresentada a construção da versão teórica do MAG do TBC. Tal proposição é fundamentada nos princípios e dimensões da governança disseminados em estudos e publicações sobre o tema, assim como nos aspectos característicos do TBC, como os princípios de participação e protagonismos comunitário.

No entanto, cabe ressaltar que a proposição teórica do modelo, resultado deste capítulo, é baseada em estudos que disseminam princípios da governança de forma ampla e normativa, assim como publicações que enfatizam a análise da governança de destinos turísticos convencionais e áreas de conservação ambiental. Assumir este recorte teórico é também assumir um viés da pesquisa na construção do modelo, tais como a influência de termos, elementos e critérios sugeridos para análise de cada dimensão.

Desse modo, as três dimensões propostas, foram caracterizadas mediante discussão sobre seus aspectos constituintes, denominados elementos constituintes e um conjunto de critérios de análise e verificação foi elencado. A figura 13 representa as três dimensões que compõem o MAG do TBC, assim como os elementos constituintes que compõem cada uma delas.

Figura 13 – Versão teórica do conjunto de dimensões e elementos constituintes do MAG do TBC



Ressalta-se que, embora a revisão da literatura tenha permitido a identificação e proposição das três dimensões da governança consonantes com os princípios do TBC, a posse de dados empíricos permitirá a investigação dessas dimensões e seus respectivos critérios, de modo que a proposição final do modelo seja ampliada ao identificar elementos que não foram identificados na literatura, e conseqüentemente minimize os possíveis vieses inerentes ao recorte teórico dado a esta versão.

Tendo em vista tal influência, reforça-se a importância das etapas metodológicas subsequentes do estudo, como a submissão da versão teórica a dois grupos de especialistas, além da aplicação do modelo em um caso de TBC considerado consolidado.

5. Discussões dos resultados: 1º grupo de especialistas

Neste capítulo serão expostos os resultados da primeira rodada de discussões com especialistas em TBC, realizada no formato de grupo focal na cidade de Curitiba, no âmbito do Núcleo de Ecosocioeconomia. O grupo de pesquisa é vinculado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Urbana da Universidade Católica Pontifícia do Paraná (PUC-PR).

Portanto, a apresentação dos resultados foi organizada de acordo com as três dimensões da governança propostas preliminarmente no capítulo anterior (participação, transparência/*accountability* e eficácia). Logo, a estrutura deste capítulo consiste na apresentação das considerações gerais do grupo focal, acerca da versão teórica do modelo de análise da governança do TBC; em seguida, os ajustes específicos realizados para cada dimensão e seu conjunto de elementos constituintes e critérios de análise.

5.1. Primeiro grupo de discussões com especialistas

O grupo focal realizado nesta etapa da pesquisa possibilitou a cada especialista emitir sugestões e avaliações sobre a versão teórica do modelo, seja por meio do preenchimento do formulário de avaliação do MAG do TBC, ou pelo debate realizado presencialmente em grupo. Logo, ao analisar as contribuições dos participantes, foram enumeradas as recomendações gerais identificadas durante o encontro. Tais recomendações influenciaram os ajustes efetivados para uma nova versão do modelo, além de apresentar sugestões específicas para cada dimensão e seus respectivos critérios de análise e verificação, conforme serão apresentados posteriormente.

Após discussões com especialistas, optou-se por agrupar as recomendações gerais mais frequentes. Nesse sentido, obteve-se dois aspectos centrais referentes às críticas à proposição do modelo e às recomendações de ajustes gerais consideradas pelos especialistas, tais aspectos serão discutidos a seguir.

5.1.1. Críticas à versão teórica do MAG do TBC

Ao início do debate, sobre as impressões gerais da versão teórica do modelo, percebeu-se que os relatos mais frequentes representavam uma perspectiva crítica relacionada a três aspectos especificamente: (a) maior clareza sobre o pressuposto da consolidação das experiências de TBC; (b) objetivo de mensuração da governança como forma de avaliar o que

é bom e ruim, disseminando uma ideia de padronização das práticas de governança no TBC; e, (c) proposição da dimensão eficácia.

O pressuposto da consolidação de uma experiência de TBC foi comentado pela maioria das especialistas presentes durante primeiro grupo de discussões. Ao explicar aos participantes do grupo focal o que estava sendo considerado como uma experiência de turismo comunitário consolidada (iniciativas que recebem quantidade significativa de visitantes por ano), foi consensual a conclusão do grupo em relação à contradição percebida ao se assumir uma perspectiva quantitativa para determinar a consolidação do turismo comunitário. A maioria das especialistas entenderam que caracterizar a consolidação de uma experiência de TBC pela quantidade de visitantes contradiz seus princípios, ao atribuir um indicador próprio do turismo de massa, como pode ser percebido nos comentários relacionados no quadro 13.

Quadro 13 – Considerações das especialistas sobre o pressuposto da consolidação no TBC

Recomendações e críticas das especialistas	Código do especialista
“Se for um fluxo de dois mil e quinhentos por ano, não é consolidado?”	ES 06
“O que o fluxo de visitantes tem a ver com a consolidação?”	ES 06
“você falou qual vai ser o modelo de um destino consolidado só que se tua noção de destino consolidado já não bate com a minha, como é que eu vou usar o teu modelo para me avaliar, não vai fazer sentido...”	ES 06
“É, tem casos que vão se destruir com esse fluxo de visitantes, não pode ser o único critério”.	ES 04
“Daí você não tem uma ecossocioeconomia, você está completamente fora de todos os padrões ambientais... a família, a família ela não consegue suprir a oferta dado o contingente de pessoas... você vai ter que contratar trabalhadores, com o aumento da venda da força de trabalho, então você está fazendo rupturas em todo o processo... de uma oferta que seja própria da comunidade, ou seja, as pessoas vão estar se vendendo para outras pessoas no mesmo espaço...”	ES 03

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Cabe ressaltar que, embora o pressuposto da consolidação do TBC (baseada no número de visitantes) não tenha sido aceito pelas especialistas, o grupo não apresentou alternativa para caracterizar uma experiência de TBC consolidada. Por outro lado, foi consensual a necessidade de ampliar tal caracterização a partir da integração de critérios.

Desse modo, após análise dos depoimentos e recomendações das especialistas, entendeu-se necessário estabelecer critérios a serem elencados na caracterização de uma experiência de TBC consolidada, tais como: a maturidade das relações entre atores sociais provedores da atividade turística de base comunitária; a diversidade da oferta de serviços turísticos de base comunitária; o número de participantes da comunidade no TBC; a

representatividade do número de visitantes, dado o contexto local; e o empoderamento e autonomia da comunidade em relação à condução do planejamento e organização da atividade turística de base comunitária, que pode ser traduzida como a estrutura organizacional escolhida pelos atores sociais, tais como: federação, associação, cooperativa etc. Destaca-se que tais critérios representam aspectos relacionados aos dois princípios do TBC identificados nesta pesquisa, participação e protagonismo comunitário.

Outra crítica formulada pelas especialistas foi em relação à proposição de um modelo que tinha como objetivo mensurar para avaliar¹⁷ a governança do TBC. Para a especialista 03, ao abordar a avaliação da governança, corre-se o risco de padronizar o turismo comunitário, quando a ênfase das experiências de TBC deve ser nos modos de organização que evidenciem características próprias e locais. O depoimento a seguir demonstra o posicionamento desta especialista:

[...] quando [você] propõe um modelo é dizer assim: basta ter isso, isso e isso... tem que ter esses processos, tem que ter uma autoridade legítima, tem que ter... vai ter que ter... tem que ter integração, tem que ter participação, vai ter que ter. Mas grau, medir grau, comparar para dizer um existe e outro não existe aí a gente vai tá realmente negando a existência de espaços que sejam de construção de bases coletivas (ES, 03, 46:45).

Esse argumento também é reforçado pela especialista 06 que explana sobre a limitação de uma proposição de avaliação no contexto do TBC. A mesma recomenda que a ênfase na mensuração seja repensada, e o objetivo do modelo passe a ser a análise da governança:

Então, eu acho que a própria teoria do que é turismo de base comunitária ela vai te dizer que não tem um igual ao outro [...] e também não tem assim esse é turismo de base comunitária, esse não é, você não vai poder fazer isso, você vai poder dizer o que é que tem de turismo de base comunitária e perguntar o que é que falta para o modelo que seja assim no modelo... né? [...] você vai dizer “ó você é turismo de base comunitária no meu teórico por isso, por isso e por isso, mas isso aqui você não é, mas você não é dentro do meu conceito, melhore aqui, melhore aqui, melhore aqui, que no meu conceito você vai subir, mas você não vai dizer pra mim que eu não sou... ou... que eu sou melhor ou pior porque eu não atinjo esse ou aquele ali... em todos você vai encontrar falhas, eu não vou nem dizer falhas né? mas, são características... por que isso aqui [modelo teórico] é um ideal, um ideal (E 06, 19:40).

¹⁷ Ressalta-se que a análise da governança foi incorporada ao modelo após discussão do grupo focal, até então, a pretensão inicial era propor um modelo de avaliação da governança.

Isso posto, o grupo entendeu consensualmente que a proposição do modelo deveria abandonar a ideia de mensuração e seguir em direção a análise da governança de experiências de TBC consolidadas. Desse modo, a versão teórica do modelo foi alterada e em vez de critérios de avaliação foram denominados critérios de verificação, conforme recomendações das especialistas.

A terceira crítica mais frequente durante as discussões em grupo relaciona-se à dimensão eficácia. As especialistas 02, 03 e 05, assumiram que a proposição da eficácia enquanto dimensão da governança para o turismo de base comunitária assume um viés mercadológico, contrário aos princípios do TBC: “Ela [dimensão eficácia] entra num aspecto mercadológico... porque daí a gente vai ver: ah, é eficaz ou não? Mas daí o que é que é eficaz? Para aquela região que recebe, que tem quarenta famílias e que tem oito famílias e são graus de eficácia distintos não é?” (ES 03, 30:07).

No entanto, as especialistas 06 e 07 assumiram posicionamentos contrários a esse: “eu discordo desse negócio de não tem que ter eficácia, se as pessoas têm objetivo, se eles têm objetivo, como é que eles avaliam o resultado desses objetivos? O atingimento dos objetivos deles”. (ES 06, 01:25:41).

Os dois posicionamentos demonstram a ausência de consenso do grupo acerca da proposição da eficácia como dimensão da governança do TBC. Contudo, a partir das notas de campo, elaboradas pela pesquisadora durante realização do grupo focal, percebeu-se que a resistência de algumas especialistas em aceitar esta dimensão se encontra associada ao uso do termo em si, e não necessariamente à proposição dos critérios de análise e verificação que caracterizam tal dimensão.

Ao mesmo tempo, fundamentada em estudos que evidenciam aspectos relacionados à eficácia como princípios da governança (figura 08 – capítulo 03), optou-se por mantê-la, submetendo-a à nova rodada de discussões com segundo grupo de especialistas.

Dessa maneira, os principais direcionamentos incorporados à proposição do modelo referem-se à ampliação do pressuposto da consolidação de uma experiência de TBC, no tocante à integração de mais de um critério para caracterização de uma iniciativa consolidada; a substituição da ênfase na mensuração da governança para análise da governança do TBC, de modo a fornecer uma ferramenta que caracterize mais do que avalie; e a manutenção da eficácia como uma dimensão que caracteriza a governança no TBC.

5.1.2. Recomendações de ajustes gerais sobre a versão teórica do MAG do TBC

A aplicabilidade do modelo, assim como a insuficiência de critérios de análise para identificar aspectos das relações informais, frequentes nas experiências de TBC, foram consideradas os principais desafios da versão teórica do modelo.

Sobre a aplicabilidade, a especialista 05 argumentou que os critérios propostos apresentam aspectos distantes da realidade das experiências de TBC de que a mesma havia participado. Os termos e expressões utilizados na versão teórica do modelo contribuíram para essa interpretação. Segundo a especialista 06, essa limitação pode ser ultrapassada com a exclusão de termos como: avaliação, *stakeholders*, *accountability*, planejamento estratégico e a inclusão de termos mais condizentes com o turismo comunitário, tais como: senso de coletivo, gestão social, atores sociais, autonomia, verificação e informantes-chaves. Dessa maneira, algumas modificações realizadas na versão teórica obedeceram estas recomendações no momento de revisão do uso de termos referentes aos critérios de análise e verificação de cada dimensão.

Ademais, também foi observada e comentada a ausência de critérios de análise que evidenciam as relações informais no turismo comunitário. A especialista 07 pontuou tal questão ao alegar que em sua experiência com o TBC, a organização da comunidade para arrecadar recursos financeiros, em determinadas situações, era mais perceptível quando se observava as relações informais do que as formais, como indica seu depoimento:

Acrescentar essa questão da informalidade, que eu sei que é difícil a gente criar parâmetros para medir, mas, de repente, ter informantes aqui que transmitam essas informações sobre esses grupos, iniciativas informais, que não só aquelas que trabalham ou que comecem a trabalhar com turismo de base comunitária [...] quando eu fiz a tese eu percebi que eles tinham uma organização incrível para organizar eventos, organizar festas, arrecadar recursos. Nesse setor é... religioso, né? Eles tinham uma organização local muito eficiente, mas, para o turismo, eles não usavam porque eles não participavam das decisões dos processos [...] Assim, de um modo geral, eu vejo que tentar inserir aqui alguns indicadores que não digam respeito só as formais, as atas de reuniões [...] (ES 07, 31:49).

O comentário da especialista ilustra como aspectos informais na organização comunitária estão presentes nos eventos pessoais do cotidiano, fora do âmbito formal das reuniões entre os participantes do TBC. No entanto, ao entender que este modelo pressupõe sua aplicação em uma experiência de TBC consolidada, implica analisar as relações estabelecidas

nos espaços formais, no sentido de compreender tais relações, e como as mesmas favorecem a reprodução dos princípios de participação e protagonismo comunitário.

Portanto, a superação dos desafios relacionados à aplicabilidade e à inserção de critérios que contemplem as relações informais no TBC se deu por meio do ajuste e revisão de termos, conceitos e expressões que forneçam mais clareza, objetividade e aproximação da nova versão do MAG do TBC às peculiaridades empíricas do turismo comunitário, minimizando assim os possíveis vieses oriundos da revisão da literatura.

5.2. Participação como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes

A participação é caracterizada como o princípio básico da atividade turística de base comunitária, além de ser considerada um meio para distribuir os benefícios do turismo (IORIO; WALL, 2012). Ao mesmo tempo, ela também foi evidenciada como a dimensão mais mencionada nos debates sobre governança. Assim, assume-se que os elementos constituintes da participação influenciam a inserção e o envolvimento de atores sociais interessados nas atividades de planejamento e gestão do turismo comunitário.

Como apresentado e discutido no capítulo anterior, na versão teórica do modelo, a dimensão participação é composta por quatro elementos constituintes: **inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório**, bem como seus respectivos critérios de análise e verificação. Tal versão foi submetida à avaliação das especialistas participantes do grupo focal e, após análise dos ajustes e recomendações fornecidos, apresenta-se e discutem-se os resultados que fundamentam as modificações realizadas nesta versão do modelo de análise da governança do TBC.

Isso posto, tem-se o primeiro elemento constituinte da dimensão participação, a **inclusão**. O princípio da inclusão é mencionado por Svensson et al. (2005) e Lockwood (2010) como a oportunidade de todos os atores sociais interessados terem acesso ao processo decisório. Estes autores defendem que por meio da inclusão, eventuais desvantagens e influências entre atores sociais podem ser minimizadas. Na versão teórica do modelo, foram identificados quatro critérios de análise para inclusão, as discussões e avaliações sobre os mesmos são apresentadas a seguir.

1. Representação e discussão dos interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária – Esse critério fundamenta-se em aspectos de inclusão e equidade, tais como respeito mútuo entre *stakeholders* com níveis de autoridade distintos, e o combate às influências

políticas e pessoais no processo de tomada de decisões. Na versão teórica, foram propostos como critérios de verificação: (a) categorização dos tipos de assuntos e interesses discutidos em reuniões formais, por meio de atas das reuniões e outros relatórios e documentos disponíveis; e (b) forma na qual as pautas das reuniões são elaboradas – por quem e como.

Como resultado da avaliação das especialistas sobre os critérios supracitados, têm-se dois posicionamentos que chamam atenção, ambos concernentes à realidade empírica das experiências de TBC que influenciam a proposição dos mesmos. Ao evidenciarem que “Na análise empírica, a comunidade não detém o hábito de discorrer sobre ‘certos assuntos’” (ES 02); e “Atas não são completas, reuniões são pouco formalizadas” (ES 03), as especialistas em destaque reforçam o argumento de que a maior parte das ações de gestão no TBC, são informais, ilustrado no posicionamento a seguir:

Eu até coloquei duas observações aqui e vou te falar delas, eu coloquei que as respostas foram dadas a partir do pressuposto de que haja constituição formal de associações e cooperativas, né? Porque na prática essa consolidação formal ela é, sei lá, nula, e muitas vezes ela não condiz com a realidade em termos de liderança ou mesmo de poder de decisão, tá? (ES 02, 14:05).

As demais participantes do grupo focal endossaram o relato desta especialista, de modo que foi consensual entre as presentes a constatação de que o registro formal das atividades é pouco priorizado nas atividades comunitárias que envolvem o TBC.

Diante disso, ao considerar o debate em questão, optou-se por ajustar os critérios de verificação, pois entendeu-se que os mesmos deveriam considerar a ausência de documentos formais como as atas de reuniões. Logo, para nova versão do modelo, propôs-se três critérios de verificação que substituem os apresentados anteriormente na versão teórica do modelo: (a) descrição de situações nas quais os temas para discussões surgem dos representantes da comunidade; (b) compreensão de como os temas a serem debatidos são elencados e discutidos; e (c) identificar quem elabora as pautas e atas das reuniões. Ademais, esta proposição baseia-se na análise de como os espaços de participação no TBC promovem o direito dos atores sociais em levantar questões que os afetam direta ou indiretamente.

2. Pluralismo na composição dos *stakeholders* atuantes no destino – Segundo critério de análise da inclusão, foi fundamentado nos estudos de Heylings e Bravo (2007), que indicam preocupação com a inclusão de diferentes atores sociais no processo decisório. Os critérios de verificação propostos na versão teórica do modelo são: (a) equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança; e (b) liberdade de associação e espaços para o movimento em prol dos direitos das mulheres.

Durante discussão presencial em grupo, a especialista 07 critica a ideia de pluralismo na composição dos *stakeholders* e recomenda que a mesma seja substituída pela caracterização dos *stakeholders*, como observado em seu depoimento:

Poderia ter uma caracterização aqui de como é esse *stakeholder*. Porque isso vai ajudar na hora de avaliar, aqui nos critérios de verificação [...] por exemplo, quem toma as decisões dentro desses *stakeholders* nas iniciativas locais? Ou se são agentes externos que fazem parte dele? Então, é por isso que a gente precisa saber como ele é formado. Ele é formado majoritariamente por moradores locais que têm os seus negócios, serviços, que vão oferecer serviços pro turismo de base comunitária? Ou ele tem uma presença mais predominante de Universidade, ONG's, Agências de desenvolvimento ou agências que vão comercializar os produtos? Então como ele é formado? Acho que é importante ter essa caracterização (ES 07, 04:06).

Segundo a especialista 07, a caracterização destes *stakeholders* antecede a necessidade de se analisar o pluralismo dos mesmos. Para ela, isso se dá por causa dos diferentes formatos e natureza dos atores sociais presentes nas experiências turísticas de base comunitária. Ao tomar como base este posicionamento, o critério de análise em questão (pluralismo na composição dos *stakeholders* atuantes no destino) foi alterado, pois se entendeu que a noção de pluralismo da composição dos *stakeholders* utilizada por Heylings e Bravo (2007) poderia ser substituída pela análise da composição dos atores sociais envolvidos no turismo de base comunitária como sugerido pela especialista 07.

Em relação aos critérios de verificação, as especialistas ponderaram que nas comunidades há desigualdades que vão além das diferenças de gênero. A especialista 06 atenta para o fato de que, no Brasil, o empoderamento das mulheres na comunidade é um tema frequentemente abordado nas experiências de TBC, por isso, especificar critérios de verificação a partir da questão de gênero deixa de contemplar outros aspectos referentes à exclusão no processo decisório, tão relevantes quanto.

Os comentários das especialistas 02 e 07, reforçam esse posicionamento: “Por que apenas gêneros? Outras minorias poderiam ser consideradas, como portadores de necessidades especiais, grupos étnicos e religiosos” (ES 02); “Discordo. Não pode ser uma regra. Proponho identificar os excluídos. Sejam mulheres, idosos, trabalhador de baixa qualificação, jovens etc.” (ES 07).

Logo, além da alteração realizada no critério de análise, seus critérios de verificação também foram ajustados, de modo que a nova proposição consiste em: (a) caracterização dos atores sociais envolvidos, e (b) descrição da forma na qual as comunidades encontram-se representadas; (c) esferas de atuação dos atores sociais envolvidos no TBC que participam do processo decisório. As alterações realizadas objetivaram diminuir a especificidade dos critérios,

tornando-os mais amplos e descritivos de modo que os mesmos possam representar situações diversas.

3. Representatividade da participação dos *stakeholders* envolvidos no TBC com base na quantidade e no contexto do destino – Este critério de análise foi proposto com base nos princípios da boa governança disseminados por Graham et al. (2003), assim como na discussão de Lockwood (2010), que menciona a importância dos espaços de participação serem ocupados por *stakeholders* de forma representativa. Desse modo, foram propostos, na versão teórica do modelo, dois critérios de verificação: (a) Quantidade de participantes presentes na gestão e planejamento da atividade turística de base comunitária – se a mesma é adequada dado contexto do destino de TBC; e (b) Esferas de atuação dos *stakeholders* participantes (poder, público, mercado, sociedade civil) envolvidos no processo de tomada de decisão.

No tocante ao primeiro critério de verificação, a especialista 06 chama a atenção para o fato de que no contexto das discussões do TBC “a representatividade é mais importante que a quantidade”, o que significa que o número de participantes não deve ser considerado para medir representatividade da participação. Desse modo, entendeu-se que mais importante que quantificar é descrever os atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária.

A especialista 02 reforça o posicionamento da especialista 07, ao comentar que a quantidade de *stakeholders* não deveria ser critério de verificação, uma vez que “a participação precisa ser preponderante da comunidade local”, já que o engajamento da comunidade na atividade turística é o objetivo central do TBC.

Isso posto, percebeu-se que este critério de análise passou a se sobrepor à proposição do critério de análise anterior, após modificação realizada neste. Por isso, este critério de análise foi excluído.

4. Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária – Último critério de análise da inclusão, na versão teórica do modelo seu critério de verificação é o número de reivindicações pelo direito de participar não atendidas. Cabe ressaltar que este critério foi utilizado por Heylings e Bravo (2007) para avaliação da governança, ao proporem a mensuração da participação dos *stakeholders* envolvidos no processo decisório.

No entanto, o comentário geral das especialistas sobre esse critério de verificação residiu, primeiro, na dificuldade em mensurar este aspecto, devido à informalidade das relações e da ausência de registros formais das atividades inerentes aos projetos de turismo comunitário, conforme já exposto. Segundo, foi consensual durante a discussão presencial o argumento de

que é mais importante descrever se existem critérios para participação das atividades de TBC do que medir a quantidade de reivindicações não atendidas.

Assim, ao considerar tais posicionamentos, acrescentou-se mais um critério de verificação, de modo que a nova proposição, após análise das sugestões das especialistas, é: (a) existência de critérios para participação das atividades de TBC; e (b) situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social.

Finalmente, a síntese das alterações correspondente à inclusão e à exclusão, encontra-se no quadro 14. Importante ressaltar que, ao seguir as recomendações gerais e específicas das especialistas, foram realizados ajustes relativos: (a) a revisão textual em relação a termos e nomenclaturas – conforme sugestões das especialistas 05 e 06; (b) a exclusão dos critérios de análise: pluralismo da composição dos stakeholders atuantes no destino, e, representatividade da participação dos stakeholders envolvidos no TBC com base na quantidade e no contexto do destino, pois foram aglutinados em um critério único: composição dos atores sociais atuantes no TBC, seus critérios de verificação foram propostos tendo em vista que eles contemplassem a descrição e caracterização dos atores sociais presentes na atividade turística de base comunitária; (c) inserção e desdobramentos dos critérios de verificação do critério de análise: abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária – propõe-se a descrição da forma na qual atores sociais podem ou não participar de tais atividades.

Quadro 14 – Ajustes da inclusão após 1ª rodada de discussões com especialistas

Crítérios de Análise	Crítérios de verificação	Ajustes da 1ª rodada com especialistas
Representação e discussão dos interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária.	Categorização dos tipos de assuntos e interesses discutidos em reuniões formais, por meio de atas das reuniões e outros relatórios e documentos disponíveis;	Foi excluído e em seu lugar acrescentado critérios que não dependam da análise de documentos formais, tendo em vista a constatação da ausência desse tipo de documento nas experiências de TBC.
	Forma na qual as pautas das reuniões são elaboradas – por quem e como.	Passou a ser o foco central da análise, foi desdobrado em três critérios de verificação.
Pluralismo na composição dos <i>stakeholders</i> atuantes no destino.	Equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança;	Tanto o critério de análise como seus critérios de verificação foram excluídos ao considerar a recomendação de caracterizar os atores sociais e não ser necessário o foco na questão dos gêneros. Foi proposto um novo critério de análise para substituí-lo: <u>composição dos atores sociais atuantes no TBC</u> .
	Liberdade de associação e espaços para o movimento em prol dos direitos das mulheres.	
Representatividade da participação dos	Quantidade de participantes presentes na gestão e planejamento	Foi excluído o critério de análise e esse critério de verificação, ao ser

<i>stakeholders</i> envolvidos no TBC com base na quantidade e no contexto do destino.	da atividade turística de base comunitária – se a mesma é adequada dado contexto do destino de TBC;	questionada a necessidade de mensurar o número de participantes.
	Esferas de atuação dos <i>stakeholders</i> participantes (poder, público, mercado, sociedade civil) envolvidos no processo de tomada de decisão.	Foi incorporado ao novo critério de análise: composição dos atores sociais atuantes no TBC.
Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.	Número de reivindicações, pelo direito de participar, não atendidas.	Foi excluído e desdobrado em dois critérios de verificação a fim de tornar a análise mais condizente à realidade dos projetos de TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após análise dos ajustes e recomendações uma nova versão de critérios de análise e verificação (quadro 15) foi proposta e submetida ao segundo grupo de especialistas. Destacase que as recomendações gerais, discutidas anteriormente, também foram incorporadas nesta nova versão, principalmente para aproximar o modelo de análise da governança ao contexto das experiências de TBC.

Quadro 15 – Versão da inclusão após ajustes do primeiro grupo de especialistas

	Critérios de análise	Critérios de verificação
INCLUSÃO	Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais os temas para discussões surgem dos representantes da comunidade; • Como os temas a serem debatidos são elencados e discutidos; • Quem elabora as pautas de discussões.
	Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; • Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; • Forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária;
	Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Após considerações sobre a inclusão, o segundo elemento constituinte da participação proposto na versão preliminar do modelo é a **legitimidade**. Este elemento emergiu com base nas discussões de Lockwood (2010), Hall (2011) e também por ser apresentada como um dos princípios da governança propostos por Graham et al. (2003). Os estudos destes autores auxiliaram na compreensão da legitimidade como a aceitação da estrutura de governança pelos participantes. Portanto, os resultados das discussões com especialistas, durante grupo focal, são apresentados a seguir:

1. Validade da autoridade do *stakeholder* que lidera as atividades de TBC – Primeiro critério de análise da legitimidade, dedica-se a identificar como é atribuída a autoridade da liderança do arranjo de atores sociais que se estabelece em torno das atividades de turismo comunitário. Para tanto, foi proposto como critério de verificação a forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos *stakeholders*, pela lei ou por mandato democrático entre outros. Cabe ressaltar que tal critério foi proposto por Lockwood (2010) no âmbito do conjunto de indicadores e critérios de análise para governança.

A especialista 03 se manifestou contra a proposição deste critério de análise, visto que constatou a dificuldade em encontrar representantes disponíveis e interessados em liderar as ações e atividades relativas ao TBC, por isso, para ela, a liderança é estabelecida por questões pessoais e habilidades de alguma liderança. No entanto, cabe ressaltar que os critérios de verificação visualizam tal perspectiva quando assume que a autoridade pode ser conferida pela aceitação dos *stakeholders* envolvidos, ou seja, por questões de conveniência do grupo.

Por outro lado, contrapondo o posicionamento da especialista 03, outras participantes do grupo focal concordaram com a proposição. No entanto, apresentaram algumas ressalvas, tais como: “A representação fixa deve ser da sociedade civil com cargos flexíveis e rotativos para outros setores” (ES 02); “Concordamos. Mas é preciso considerar outros processos de formação de liderança” (ES 04); “Concordo. Se está sendo considerado que já existe uma liderança de TBC consolidada. Mesmo assim, deve-se manter atenção às iniciativas informais que surjam em paralelo” (ES 07).

Embora a maioria das especialistas tenham se apresentado a favor da proposição destes critérios, foi acatado a recomendação da especialista 05 em relação à substituição da ideia de validade da autoridade pela noção de informantes-chave. Ela argumenta, com base na experiência de TBC em que participou como técnica, que o termo informantes-chave é mais condizente com o seu entendimento sobre os princípios do turismo comunitário, conforme observado em seu depoimento durante discussão em grupo:

Validade da autoridade... eu acho isso aqui bem complicado, porque líder, liderança ele leva à empoderamento né? Então assim... líder você retira... nós utilizamos muito, pelo menos quando eu tava lá nesse grupo [experiência de TBC], a gente optou por informante-chave... informante-chave porque daí é uma pessoa que vai te passar informações, que vai tá junto contigo, mas sem aquela sensação de que ele é o líder, porque o líder dá, né, o poder à pessoa às vezes de falar ou de exercer em nome do grupo. (ES, 05 36:14).

No entanto, ao considerar as experiências de TBC como arranjos de atores sociais distintos, é importante descrever como acontece o processo de escolha dos representantes destes

grupos e constatar quem exerce o papel de líder, por isso, optou-se pelo ajuste do texto, o que culminou na substituição do critério de análise validade da autoridade pelo critério exercício da liderança. Nesse sentido, este critério tem como objetivo caracterizar a liderança relacionada às atividades de TBC.

Logo, com a mudança de abordagem, em relação ao critério de análise supracitado, também foi alterado os seus critérios de verificação. A nova proposição consiste em dois critérios, a saber: (a) Forma de escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores, outros; (b) Existência de rotatividade do exercício da liderança.

2. Congruência entre as decisões e ações tomadas pela “liderança” e os objetivos coletivos – O segundo critério de análise da legitimidade evidencia a preocupação com a representação dos interesses dos envolvidos no TBC no processo decisório. Foi estabelecido um critério de verificação proposto com base nos estudos de Lockwood (2010): a comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócio etc.

A maioria das especialistas concordou com a proposição, no entanto, algumas ressalvas foram emitidas no preenchimento dos formulários, tais como: “Em geral as decisões são criticadas, mas não têm cooperação para construção” (ES 03); “Concordo. No entanto, há decisões que são tomadas e não passam por formalização” (ES 04); e “Há registros formais?” (ES 05).

Tais comentários representam a preocupação das especialistas em relação à ausência de formalização e registros de atividades no contexto do turismo comunitário. Ainda assim, considerando tal contexto, mesmo diante da formalização, acredita-se que a comparação entre o que está sendo discutido e registrado nos espaços de participação, e as ações que estão sendo realizadas, faz parte de um conjunto de boas práticas que influenciam a reflexão do grupo acerca da apropriação dos atores sobre o processo de planejamento e gestão da atividade turística de base comunitária. Diante disso, na versão teórica do modelo, foram estabelecidos dois critérios de verificação: (a) situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; e (b) situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.

3. Integridade e compromisso na qual a liderança exerce sua autoridade – Consiste no último critério de análise da legitimidade. Também é um indicador sugerido por Lockwood (2010) para avaliação da governança. Como critério de verificação foi proposto na versão

teórica a caracterização dos principais conflitos existentes e sua relação com possíveis casos de corrupções ou ausência de confiança entre os *stakeholders*.

Sobre os resultados do grupo focal, tem-se que apenas três especialistas se manifestaram. As avaliações emitidas nos formulários de avaliação do modelo não evidenciaram ajustes específicos, por exemplo: “Concordo. É um bom caminho porque avaliar integridade, embora subjetivo, compromisso pode ser avaliado pela assiduidade e ações” (ES 01); “Um movimento de corrupção quebra qualquer estado de confiança” (ES 03); e “Concordo parcialmente. Como medir este aspecto quando não há conflito expresso?” (E04).

A falta de especificidade, em relação a recomendações e ajustes, influenciou a revisão do critério de verificação supracitado, de modo que se optou por uma ênfase em descrever situações existentes. Desse modo, a nova proposta para este critério é: situações nas quais houve casos de corrupção ou desonestidades na condução das atividades turísticas de base comunitária. Acredita-se que a descrição de situações dessa natureza auxilia na identificação de mecanismos utilizados pelo grupo para regular o comportamento da liderança do TBC.

Considerando a discussão apresentada tem-se no quadro 16 os ajustes realizados nos critérios de análise e verificação da **legitimidade**.

Quadro 16 - Ajustes da legitimidade após primeira rodada de discussões com especialistas

Crítérios de análise	Crítérios de avaliação	Ajustes da 1ª rodada com especialistas
Validade da autoridade para o “ <i>stakeholder</i> ” que lidera as atividades de TBC.	· Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos <i>stakeholders</i> , pela lei ou por mandato democrático, outros.	O critério de análise foi substituído por um novo com enfoque no exercício da liderança, após recomendação da especialista 05. Foram acrescentados mais dois critérios de verificação; Redação foi revisada adequando termos e acrescentando aspectos das relações informais na escolha dos representantes.
Congruência entre as decisões e ações que são tomadas pela “liderança” e objetivos coletivos.	· Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc.	Foram acrescentados mais dois critérios de verificação;
Integridade e compromisso com a qual a “liderança” exerce sua autoridade.	· Caracterização dos principais conflitos existentes no destino e sua relação com possíveis casos de corrupções ou ausência de confiança entre os <i>stakeholders</i> .	Critério de verificação foi revisado de modo que o foco passou a ser a descrição de situações que afetaram a condução das atividades do TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Diante das alterações realizadas, destaca-se que a principal reside na substituição do critério de análise validade da autoridade, por um novo critério que represente a caracterização do exercício da liderança em experiências de turismo comunitário consolidadas. Desse modo, para este novo critério foram propostos três critérios de verificação, tomando como base os resultados do grupo com as especialistas. Termos e conceitos aderentes ao TBC também foram incorporados na nova versão da legitimidade (quadro 17).

Quadro 17 - Versão da legitimidade após discussões do primeiro grupo de especialistas

	Crítérios de análise	Crítérios de verificação
LEGITIMIDADE	Exercício da liderança caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores; outros; • Existência de rotatividade do exercício da liderança.
	Congruência entre as decisões e ações realizadas e objetivos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente; • Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; • Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.
	Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lidera(m) as atividades turísticas de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais houveram casos de corrupção ou desonestidade na condução das atividades turísticas de base comunitária.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na versão teórica do modelo, o **engajamento** é o terceiro elemento constituinte da participação e consiste na conectividade entre os *stakeholders* envolvidos nos projetos de TBC. A ideia de engajamento, como princípio da boa governança em destinos turísticos e em áreas de conservação ambiental, é mencionada por autores como Beaumont e Dredge (2010), Lockwood, (2010) e Hall (2011), e funciona como um fio condutor do compartilhamento de interesses comuns dos atores sociais envolvidos. A proposição teórica do modelo apresentou dois critérios de análise, o primeiro corresponde à integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os *stakeholders* e o segundo refere-se ao clima entre os *stakeholders* envolvidos no processo.

1. Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os *stakeholders* – Na versão teórica do modelo, foram atribuídos dois critérios de verificação, a saber: (a) número de projetos e decisões implantados conjuntamente – ex: universidade, ONG's e outras organizações do terceiro setor que se unem para decidir, desempenhar projeto ou ação

em prol do TBC; (b) contrapartida de outros *stakeholders* envolvidos quando um *stakeholder* específico catalisa recursos.

Algumas especialistas chamaram a atenção sobre o primeiro critério de verificação ao compartilharem a constatação de que a efetividade da participação de um ator social específico varia muito de caso para caso, e, na maioria das vezes, os atores externos é quem são os idealizadores dos projetos e, por isso, acabam por ter um envolvimento distinto de outros atores sociais que surgem ao passar do tempo, logo, ocasionando uma atuação mais efetiva e centralizadora.

A especialista 07 sugere que é importante “medir o quanto das discussões partem dos agentes locais e quanto chega dos externos (ONG’s, Universidades, trade turístico externo)”, em vez de medir apenas a quantidade de projetos e decisões implantados conjuntamente. Ao atender essa recomendação, o critério de verificação foi ajustado para identificar a existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente.

Sobre o segundo critério de verificação não foi mencionado nenhuma ressalva, nem nos formulários preenchidos pelos especialistas, nem no momento da discussão em grupo. Nesse sentido, os dois critérios de verificação em questão sofreram apenas ajustes de redação com a finalidade de melhorar sua compreensão e objetividade.

2. Clima entre os atores sociais envolvidos no processo – Este critério de avaliação da governança foi proposto por Lockwood (2010) para analisar a conectividade entre os *stakeholders* de áreas de conservação ambiental. Para ele foram propostos três critérios de verificação: (a) soluções de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; (b) reconhecimento do papel e da importância de cada *stakeholder*; (c) promoção do envolvimento dos *stakeholders* por meio de confraternizações e outros eventos que aumentam a capacidade de envolvimento destes.

Sobre o primeiro critério de verificação, três especialistas concordaram e não apresentaram nenhuma ressalva, três não se posicionaram à respeito, e a especialista 02 comentou que deveria haver a presença de um mediador interno para solução de conflitos. Esta sugestão permitiu perceber que tal critério de verificação poderia ser desdobrado em dois, a saber: (a) existência de mecanismos de gestão de conflitos; e (b) ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso.

Em relação ao segundo critério de verificação proposto, apenas a especialista 07 questionou “quem vai reconhecer o *stakeholder*?” Nesse caso, o objetivo é que o reconhecimento seja por parte dos participantes do TBC sobre o papel de cada ator social

envolvido nas atividades de turismo comunitário. Desse modo, os ajustes realizados neste critério foram de revisão do texto.

Nenhuma alteração foi sugerida para o terceiro critério de verificação, todas as especialistas concordaram com o que foi exposto e não apresentaram nenhuma ressalva. Desse modo, optou-se por manter tal critério para avaliação posterior, no segundo grupo de especialistas. Poucas alterações foram recomendadas pelas especialistas em relação ao engajamento (quadro 18). As principais mudanças referem-se à revisão no uso de termos mais coerentes com a realidade e a literatura do turismo comunitário.

Quadro 18 - Ajustes do engajamento após primeiro grupo de especialistas

Critérios de análise	Critérios de avaliação	Ajustes
Integração no desenvolvimento de atividades e projetos e decisões entre os <i>stakeholders</i> .	Número de projetos e decisões implantados conjuntamente - ex: universidade, ONG's e outras organizações do terceiro setor que se unem para decidir, desempenhar projeto ou ação em prol do TBC;	Foi revisada o aspecto da mensuração de projetos e substituída pela análise da existência destas ações.
	Contrapartida de outros <i>stakeholders</i> envolvidos quando um <i>stakeholder</i> específico catalisa recursos.	Algumas especialistas apresentaram dificuldade de compreensão, por isso, o texto foi ajustado de forma a torná-lo mais objetivo.
Clima entre os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo.	Soluções de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso;	Foi desdobrado em dois critérios de análise para torna-lo mais claro e objetivo.
	Reconhecimento do papel e da importância de cada <i>stakeholder</i> .	Revisão do texto para substituição do termo <i>stakeholder</i> .
	Promoção do envolvimento dos <i>stakeholders</i> por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes.	Revisão do texto para substituição do termo <i>stakeholder</i> .

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após considerações e recomendações das especialistas acerca da proposição teórica do engajamento como elemento constituinte da participação, elaborou-se o quadro 19, apresentado a seguir. Nele se encontra a nova versão do engajamento que será submetida à avaliação do segundo grupo de discussões.

Quadro 19 - Versão do engajamento após ajustes do primeiro grupo de especialistas

	Critérios de análise	Critérios de verificação
ENGAJAMENTO	Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente - ex: universidade, ONG's e outras organizações que se unem para decidir, executar projetos ou ação em prol do TBC; • Existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos.
	Clima entre os atores sociais envolvidos no processo	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de gestão de conflitos; • Ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; • Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. • Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O último elemento constituinte da participação, proposto na versão teórica do modelo, é o **processo decisório**. Sua caracterização é um elemento fundamental na discussão sobre participação. Cerrillo e Martínez (2005); Heylings e Bravo (2007); e Hall, (2011) apontam em seus trabalhos a importância da ampliação da participação de atores sociais no processo decisório, que consequentemente também está relacionado à ideia de empoderamento e poder compartilhado.

No entanto, uma problemática central a respeito da participação no processo decisório encontra-se relacionada à descrição dos tipos de participação efetivada pelos atores envolvidos, além do nível de importância das decisões nas quais estes atores participam, conforme discutido no capítulo anterior. Ao considerar tais questões, na versão teórica do modelo, dois critérios de análise foram pontuados: os tipos de participação no processo decisório e a importância das decisões tomadas. Os resultados das discussões e avaliações das especialistas, discute-se a seguir.

1. Tipos de participação – Critério de análise proposto com base na nas tipologias de Tosun (2006) e Bordenave (1994), para caracterização da participação conforme discutido no capítulo anterior. Assim, sobre os tipos de participação, pretende-se identificar, a partir da tipologia de Bordenave (1994), qual dos sete tipos de participação propostos pelo autor predomina na experiência de TBC. Ou seja, propõe-se buscar dados que caracterizem um dos tipos de participação a seguir: informação, consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração/recomendação, co-gestão, delegação e auto-gestão.

Em relação a esse critério de verificação, só houve uma discordância da especialista 03, mas a mesma não esboçou nenhum comentário a respeito de seu posicionamento. A especialista 07 afirmou não conhecer a tipologia, o que limitou sua avaliação sobre este critério de análise. As outras quatro especialistas concordaram e não apresentaram nenhuma ressalva a respeito. Portanto, diante da ausência de comentários e recomendações sobre estes critérios de análise e verificação, optou-se pela manutenção dos mesmos.

2. Importância das decisões tomadas – Elemento complementar à identificação dos tipos de participação. Na versão teórica do modelo foi sugerida como critério de verificação a identificação dos níveis de participação. Seu objetivo é buscar dados que situem o processo decisório de uma experiência de TBC consolidada em um dos seis níveis de importância das decisões apresentadas na proposição de Bordenave (1994) sobre tipologias da participação, conforme discutido no capítulo 04.

No quadro 20, encontra-se a síntese dos ajustes realizados no elemento constituinte da participação **processo decisório**. Importante destacar que não foram mencionadas recomendações ou ajustes para seus critérios de análise e verificação, tanto durante debate presencial do grupo, como nos formulários preenchidos pelas especialistas, de modo que se decidiu por ajustes de redação que tornassem os critérios de verificação mais claros, uma vez que a especialista 07 afirmou ter tido dificuldade para avaliar, pois a mesma desconhecia a tipologia de Bordenave (1994).

Quadro 20 – Ajustes do processo decisório após primeiro grupo de discussões com especialistas

Critérios de Análise	Critérios de Verificação	Ajustes
Tipos de participação no processo decisório.	Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão.	Não houve recomendações ou ajustes.
Importância das decisões tomadas.	Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.	Ajustes no texto. Em vez de importância das decisões tomadas, passou a ser nível de importância das decisões tomadas.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

5.3. Transparência/accountability como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes

A transparência/*accountability* foi proposta como dimensão da governança no TBC, pois é mencionada por alguns autores como um mecanismo capaz de gerar confiança entre os atores sociais presentes em estruturas de governança (BEAUMONT; DREDGE, 2010; VAZ et al. 2010). Na versão teórica do modelo, optou-se pela proposição das noções de transparência e *accountability* de forma isolada, como critérios de análise. Assim, além de dar nome à segunda dimensão do modelo de análise da governança do TBC, as noções de **transparência** e ***accountability*** se configuraram como os elementos constituintes.

Isso posto, a transparência enquanto elemento constituinte possui três critérios de análise, a saber: disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão; qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação fornecida aos *stakeholders* envolvidos; e os tipos de informação disponíveis aos *stakeholders* participantes do TBC.

1. Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão - primeiro critério de análise da transparência, foi proposto com base nos resultados da pesquisa de Lockwood (2010) que aponta a importância de analisar o modo como a informação encontra-se disponível. Ao considerar tal aspecto e o contexto do TBC, propôs-se um critério de verificação: canais de difusão da informação – existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os *stakeholders* envolvidos no planejamento e gestão do TBC.

De todos os formulários preenchidos, apenas a especialista 02 discordou, porém não expressou nenhum comentário referente à sua discordância. A especialista 07 concordou e ressaltou quão importante é “promover a comunicação”. A especialista 05 absteve-se de avaliar todos os critérios propostos nesta dimensão, durante discussões em grupo, a mesma argumentou que isso se deu devido à dificuldade que ela visualizou na aplicação desses critérios na experiência de TBC que havia participado, além do estranhamento que o termo *accountability* lhe causa, no tocante ao contexto de comunidades.

As outras quatro especialistas apenas concordaram, não emitindo nenhum comentário adicional. Por isso, o único ajuste deste critério foi da redação relativo a substituição dos termos: *stakeholders*, planejamento e gestão.

2. Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação fornecida aos *stakeholders* envolvidos – Segundo critério de análise, também foi proposto ao analisar os resultados da pesquisa de Lockwood (2010). O autor chama a atenção para os cuidados que

deve haver na utilidade e clareza das informações. Desse modo, foram propostos dois critérios de verificação: (a) adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e documentos formais; e (b) relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis. Tais critérios obtiveram concordância de cinco especialistas, as especialistas 02 e 05 se abstiveram de qualquer posicionamento e/ou comentário. Por isso, os critérios foram revisados apenas em relação ao uso dos termos.

3. Tipos de informação – Tem a finalidade de caracterizar os formatos nos quais a informação é publicada, tal critério também é sugerido por Lockwood (2010) como elemento importante da transparência. Desse modo, o critério de verificação proposto na versão teórica do modelo é: tipos de documentos disponibilizados para os *stakeholders*, tais como: relatórios técnicos, reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.

Todas as especialistas presentes no grupo focal concordaram com este conjunto de critérios. A especialista 02 concordou parcialmente, mas não emitiu comentário ou recomendações a respeito de seu posicionamento. Devido à ausência de manifestações mais específicas sobre tais critérios, eles foram mantidos, os ajustes realizados referem-se à revisão do uso de termos. No quadro 21, apresenta-se a síntese dos ajustes realizados na **transparência** como elemento constituinte da dimensão transparência/*accountability*.

Quadro 21 - Ajustes da transparência após primeira rodada de discussões com especialistas

Crítérios de análise	Crítérios de avaliação	Ajustes
Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão.	Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os <i>stakeholders</i> envolvidos no planejamento e gestão do TBC.	Não houveram recomendações específicas para estes critérios. Optou-se por ajustes de redação com foco na substituição de termos.
Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos <i>stakeholders</i> envolvidos.	Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e documento formais.	
	Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.	
Tipo de informações disponíveis aos <i>stakeholders</i> participantes do TBC.	Tipos de documentos disponibilizados para os <i>stakeholders</i> , tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Portanto, a nova versão do modelo, resultado das alterações realizadas com base nos resultados do grupo focal, encontra-se no quadro 22. Como já comentado anteriormente, os

resultados do grupo focal sobre esta dimensão indicaram apenas revisão no uso de termos e expressões que aproximem o modelo das realidades das experiências de TBC.

Quadro 22 - Versão da transparência após ajustes do primeiro grupo de especialistas

	CrITÉRIOS de Análise	CrITÉRIOS de Verificação
COMUNICAÇÃO	Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação – Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.
	Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos. • Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.
	Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC, tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Como segundo elemento constituinte da dimensão transparência/*accountability*, tem-se o princípio de *accountability*, a proposição do mesmo foi influenciada, principalmente, pela importância de aspectos como prestação de contas, ações corretivas e respeito às decisões tomadas, tratados nos estudos de Beaumont e Dredge (2010), Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010). Dito isso, na versão teórica se tem três critérios de análise. Os resultados oriundos das avaliações e discussões com as especialistas são apresentados a seguir.

1. Mecanismos de prestação de contas – Primeiro critério de análise da *accountability*, tem como objetivo principal identificar os mecanismos de prestação de contas. Nesse sentido, foi proposto na versão teórica do modelo um critério de verificação: a existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto. Todas as especialistas concordaram com este critério de verificação, a especialista 02 concordou parcialmente, mas não emitiu nenhum comentário a respeito de seu posicionamento. Por isso, foram realizados apenas ajustes relacionados à revisão do uso de termos.

2. Ações corretivas devido à avaliação de desempenho – Critério de análise proposto com base nas discussões de Lockwood (2010) e Heylings e Bravo (2007) sobre a importância das ações corretivas, no tocante à responsabilização pelas decisões tomadas. Foram propostos dois critérios de verificação: (a) existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do TBC; e (b) número de ações corretivas incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.

Quanto ao primeiro critério de verificação, todas as especialistas concordaram, exceto a especialista 05, que se absteve da avaliação. Já em relação ao segundo critério de verificação, houve uma discordância, da especialista 06, que argumentou que a maior parte dos critérios que

expressiam a ideia de quantificação foram rejeitados por ela. Ao levar em consideração tal posicionamento, decidiu-se ajustar este critério de verificação de forma a substituir a finalidade de quantificar as ações pela descrição de situações nas quais ações corretivas foram aplicadas. De modo geral, também foram realizados ajustes no uso de termos neste conjunto de indicadores.

3. Respeito às decisões tomadas – Na proposição teórica do modelo, trata-se do último critério de análise. Com base nos estudos de Lockwood (2010) e Heylings e Bravo (2007), foram incorporados dois critérios de verificação, a saber: (a) quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; e (b) número de vezes que uma decisão foi rejeitada como uma maneira de influenciar o processo decisório.

Sobre a análise dos resultados do grupo focal, tem-se que a maioria das especialistas concordou com o conjunto de critérios propostos. No entanto, a especialista 03 discordou dos dois critérios de verificação, sem contextualizar ou sugerir alterações. Desse modo, decidiu-se por não alterá-los, já que novas versões do modelo foram submetidas a mais uma rodada de avaliações, por outros especialistas. O quadro 23 foi elaborado para ilustrar os principais ajustes realizados na noção de *accountability* como elemento constituinte da dimensão transparência/*accountability*.

Quadro 23 – Ajustes da *Accountability* após primeira rodada de discussões com especialistas

Critérios de Análise	Critérios de Verificação	Ajustes
Mecanismos de prestação de contas.	Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto.	Não houveram recomendações específicas para estes critérios. Optou-se por ajustes de redação com foco na substituição de termos.
Ações corretivas devido à avaliação de desempenho.	Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino.	Não houveram recomendações específicas para estes critérios. Optou-se por ajustes de redação com foco na substituição de termos.
	Número de ações corretivas incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.	O foco na quantidade de ações corretivas foi substituído pela verificação da existência de situações nas quais foram necessárias ações corretivas.
Respeito às decisões tomadas.	Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas.	Não houve recomendação específica para este critério. Todas as especialistas concordaram com a proposição do mesmo.
	Número de vezes que uma decisão foi rejeitada como uma maneira de influenciar o processo decisório	O foco na quantidade de ações corretivas foi substituído pela verificação da existência de situações nas quais foram percebidas arbitrariedade no processo decisório.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Além dos ajustes realizados na proposição de *accountability*, considerando as recomendações das especialistas 05 e 06 para revisar os termos utilizados tornando os critérios do modelo mais próximos às realidades dos projetos de turismo comunitário, o termo *accountability* foi substituído pelo termo prestação de contas, ao entender que este é mais adequado ao turismo comunitário, ao mesmo tempo em que pressupõe os princípios básicos de *accountability*. Assim, foram realizadas duas modificações, a primeira em relação a nomenclatura da dimensão que passou a ser denominada de Transparência, e a segunda referente à nomenclatura do segundo elemento de análise desta dimensão: *accountability* que foi substituído pelo termo prestação de contas, como pode ser observado no quadro 24.

Quadro 24 – Versão da *accountability*, após ajustes do primeiro grupo de especialistas

	Crítérios de Análise	Crítérios de Verificação
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Mecanismos de prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto.
	Ações corretivas devido à avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; • Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho;
	Respeito às decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; • Situações nas quais decisões foram rejeitadas pelos envolvidos no TBC como forma de influenciar o processo decisório.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Esta dimensão foi a que apresentou menor número de recomendações e alterações sobre a versão teórica do modelo. Durante reunião presencial, não foram enumerados e discutidos aspectos relacionados a esta dimensão, o implicou na realização de ajustes focados apenas na substituição de termos comuns ao contexto do TBC.

5.4. Eficácia como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes

Na versão teórica do modelo, a dimensão eficácia foi proposta tomando como base fundamentos da eficácia da governança, tratados por autores como Lockwood (2010), Beaumont e Dredge (2010), Cerrillo e Martínez (2005) e Hall (2011), ao considerar elementos da eficácia também foi percebido que os mesmos relacionavam-se com os fatores de insucesso das experiências de TBC como discutido nos capítulos anteriores.

Durante realização do grupo focal, o uso do termo eficácia para denominação de uma das dimensões da governança para o TBC foi questionado. As participantes apresentaram resistência e críticas em relação à nomenclatura. A especialista 03, por exemplo, ressaltou que tinha ressalvas à palavra eficácia, pois, para ela, o termo possui uma conotação mercadológica que vai de encontro aos princípios do turismo comunitário:

[...] O último [dimensão eficácia], eu já tenho todas as minhas críticas em relação ao processo de eficácia, porque aí é mercadológico! Ele entra num aspecto mercadológico... porque daí a gente vai ver: ah, é eficaz ou não? Mas daí o que é que é eficaz? Para aquela região que recebe... que tem quarenta famílias e que tem oito famílias e são graus de eficácia distintos, não é? [...] é complexo o processo (ES, 03 30:05).

O posicionamento da especialista revela uma insatisfação com a dimensão eficácia, consensual entre as especialistas 02, 04 e 05. No entanto, destaca-se que a proposição da eficácia, enquanto dimensão da governança, pressupõe que haja aspectos relacionados ao monitoramento, desempenho das ações e decisões compartilhadas entre os atores sociais participantes de uma experiência de turismo comunitário. A dimensão da eficácia possui uma perspectiva normativa relacionada às boas práticas de governança, disseminada por Cerrillo e Martínez (2005).

A proposição da eficácia, como dimensão da governança, indica preocupação com o alcance de resultados importantes para os participantes de qualquer processo que envolva compartilhamento de interesses, e não necessariamente impõe uma perspectiva mercadológica. Além disso, os achados dos trabalhos de Goodwin e Santilli (2009), em nível internacional, e o relatório da UERJ (2011), em nível nacional, apontam a ausência de monitoramento das ações, como uma das principais causas da alta taxa de mortalidade de experiências de turismo comunitário, o que reforça a necessidade de se pensar aspectos da eficácia na governança estabelecida entre os atores sociais que compõem o arranjo do TBC.

Contrapondo o posicionamento das especialistas supracitadas, uma das participantes defendeu a permanência da eficácia como dimensão da governança ao expor que:

“Eu discordo desse negócio de não tem que ter eficácia, se as pessoas têm objetivo, a partir da tua eficácia, se eles têm objetivo, como é que eles avaliam o resultado desses objetivos? sabe? O atingimento dos objetivos deles? A diferença é da onde você parte para onde você chega...” (ES 06 01:05:23).

O posicionamento da especialista 06 fortalece as bases norteadoras da proposição da eficácia. Além da identificação dela como um elemento presente nas discussões dos estudos

sobre governança e turismo comunitário. Dessa maneira, decidiu-se manter esta dimensão, sem alterar sua nomenclatura.

As alterações e ajustes propostos especificamente para cada critério de análise e verificação são discutidos a seguir. Destaca-se que são três os elementos que constituem a dimensão eficácia proposta na versão teórica do modelo, a saber: **tipos e funções das parcerias, gestão dos processos e resiliência.**

O primeiro elemento constituinte da eficácia enquanto dimensão da governança do TBC é a caracterização dos **tipos e funções das parcerias** estabelecidas entre atores sociais distintos. Sabe-se que o destino turístico é considerado uma cadeia de atores que se relacionam entre si para oferecer serviços de alimentação, hospedagem e entretenimento ao visitante, o que requer parcerias diversas no sentido de promover o turismo em determinadas localidades. Tomando como base essa perspectiva, Svensson et al. (2007) caracterizam a governança de destinos turísticos a partir de três tipos de parcerias e suas funções, a saber: parcerias estratégicas, institucionais e de projetos, já comentadas no capítulo 04. Ao entender que o turismo comunitário também requer esse tipo de interação entre atores sociais, propôs-se a caracterização das parcerias em experiências de turismo comunitário, a partir de três critérios de análise que enfatizam os tipos de parcerias conforme discussão a seguir.

1. Consolidação das parcerias estratégicas – Primeiro critério de análise, relaciona-se às parcerias entre atores sociais captadas para gerar um ganho específico e acordado entre as partes. Na versão teórica do modelo, foram propostos quatro critérios de verificação: (a) existência de articulações com outros destinos de TBC para fortalecimento de uma rede; (b) Quantidade de vezes que houve articulação entre *stakeholders* de naturezas distintas para captação de recursos; (c) Presença de agências de desenvolvimento; (d) Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.

Quanto aos resultados do grupo focal, em relação ao primeiro critério de verificação, seis especialistas concordaram e não emitiram comentários adicionais, apenas a especialista 06 afirmou não ser necessária a proposição do mesmo, contudo, não justificou nem recomendou uma alteração específica. Por isso, decidiu-se pela permanência deste critério de verificação na nova versão do modelo, que foi avaliada pelo segundo grupo de especialistas, pois se considera significativa a presença de redes de turismo comunitário no Brasil e na América Latina que servem como molas propulsoras ao desenvolvimento de experiências de TBC.

No tocante ao segundo critério de verificação, duas especialistas se abstiveram da avaliação, três concordaram e não emitiram nenhuma ressalva a respeito, e as especialistas 03 e 06 criticaram a ideia de quantidade, argumentando que analisar a existência era mais

importante que analisar quantidade. Desse modo, este critério foi revisado com base na recomendação das especialistas citadas e passou a enfatizar a existência ou não de articulação entre atores sociais de naturezas distintas para captação de recursos que viabilizem o desenvolvimento da atividade turística de base comunitária.

Ao considerar que a presença de agências de desenvolvimento que, por meio de editais e projetos, atuam como indutores e facilitadores de experiências de turismo comunitário, propôs-se o terceiro critério de verificação, cujo objetivo é identificar a presença destas agências. De acordo com a consulta às participantes do grupo focal, apenas a especialista 03 discordou desse critério de verificação, mas não emitiu comentário ou recomendação a respeito de seu posicionamento, de modo que o critério de verificação foi mantido para avaliação pelo segundo grupo de especialistas.

Por fim, sobre o último critério de verificação, a especialista 03 foi contra sua proposição, no entanto, não apresentou nenhum argumento ou recomendação para ajuste deste critério. Por isso, também foi mantido na nova versão do modelo submetida à segunda rodada de discussões com especialistas.

2. Consolidação das parcerias institucionais – Segundo critério de análise dos tipos e funções das parcerias. Na versão teórica do modelo foram propostos dois critérios de verificação: (a) quantidade de associações e/ou cooperativas presentes na oferta da atividade turística de base comunitária; e (b) existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes. A discussão a seguir contempla os resultados do grupo focal sobre esse conjunto de critérios.

Sobre o primeiro critério de verificação, as especialistas 03 e 06 argumentaram a respeito da quantidade de associações e/ou cooperativas não representar capacidade de articulação dos atores. Para elas, este não deveria ser um critério para indicar se uma parceria institucional pode ser considerada consolidada ou não. Ao mesmo tempo, a especialista 01 sugeriu que em vez de quantidade é adequado pensar a respeito da existência de um plano de ação para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras. Considerando tais posicionamentos, o critério de verificação em questão foi substituído pelo seguinte: existência de plano de ação para avaliação das parcerias.

Em relação ao segundo critério de verificação, todas as especialistas concordaram com a proposição, apenas a especialista 05 absteve-se de se posicionar de modo que tal critério foi mantido para a próxima rodada de avaliação, sem alterações.

3. Parcerias de projetos – Terceiro critério de análise dos tipos e funções das parcerias, refere-se à identificação de projetos realizados entre atores sociais com finalidade e período

pré-estabelecido, situação comum na realidade do TBC. Para tanto, foram propostos três critérios de verificação na versão teórica do modelo, a saber: (a) quantidade de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; (b) existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; e (c) continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto. A proposição destes três critérios foi influenciada pela constatação de que é comum a origem de experiências de TBC por meio de projetos propostos por atores sociais como ONG's, agências de desenvolvimento, Universidades etc., e a alta taxa de mortalidade percebida após saída destes atores indutores, muitas vezes, decorre da ausência de criação de processos que monitorem resultados (GOODWIN; SANTILLI, 2009; ZAPATA et al. 2011; UERJ, 2011).

Portanto, no tocante aos resultados discutidos no grupo focal sobre esse conjunto de critérios, tem-se, sobre o primeiro critério de verificação, que as especialistas 03, 04 e 06 discordaram e questionaram a necessidade de quantificar os projetos. Como solução, elas recomendam analisar a existência ou não de projetos já realizados entre comunidade e outros atores sociais. Logo, tal critério foi revisto e ajustado conforme recomendação.

Em relação ao segundo critério de verificação, que pretende identificar a existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos, todas as especialistas concordaram com tal proposição, apenas a especialista 05 se absteve de avaliar. O mesmo aconteceu em relação ao terceiro critério de verificação e, por isso, decidiu-se mantê-los sem ajustes, para segunda rodada de avaliação com novo grupo de especialistas. No quadro 25, encontra-se a síntese dos ajustes realizados no tocante à proposição dos tipos e funções das parcerias.

Quadro 25 – Ajustes dos tipos e funções das parcerias após primeira rodada de discussões com especialistas

Crítérios de análise	Crítérios de avaliação	Ajustes
Consolidação das parcerias estratégicas	Existência de articulações com outros destinos de TBC para fortalecimento de uma rede.	Permanência do critério para nova rodada de avaliações.
	Quantidade de vezes que houve articulação entre <i>stakeholders</i> , de naturezas distintas, para captação de recursos.	Substituição do foco na quantidade para a existência de articulações entre atores sociais diversos. Substituição do termo <i>stakeholders</i> por atores sociais.
	Presença de agências de desenvolvimento.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
	Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
Consolidação das parcerias institucionais	Quantidade de associações e/ou cooperativas presentes na atividade turística de base comunitária.	Foi excluído por já ser contemplado no critério de análise composição

		dos atores sociais referente à inclusão.
	Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
Consolidação das parcerias de projeto	Quantidade de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC.	Substituição do foco na quantidade para a existência de articulações entre atores sociais diversos.
	Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
	Continuidades dos resultados obtidos por meio do projeto.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Como pode ser observado, os ajustes realizados nos critérios de análise e verificação no tocante aos tipos e funções das parcerias se referem a ajustes de termos e expressões, apenas o critério de verificação sobre quantidade de associações e/ou cooperativas presentes no TBC foi excluído e substituído por novo critério, conforme recomendação da especialista 01. Sendo assim, tem-se uma nova versão dos tipos e funções das parcerias enquanto elemento constituinte da eficácia (quadro 26).

Quadro 26 – Versão dos tipos e funções das parcerias após primeira rodada de discussões

	Critérios de Análise	Critérios de Verificação
TIPOS E FUNÇÕES DAS PARCERIAS	Consolidação das parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; • Quantidade de vezes que houve articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos; • Presença de agências de desenvolvimento; • Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.
	Consolidação das parcerias institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras; • Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes.
	Consolidação das parcerias de projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos já realizados na comunidade com objetivo de consolidar a atividade turística de base comunitária; • Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; • Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O segundo elemento constituinte da eficácia é a **gestão dos processos**, que permite entender a organização estrutural relacionada às atividades de gestão. Autores como Beaumont e Dredge (2010) indicam em seus estudos a análise desta estrutura como um aspecto importante da governança de destinos turísticos convencionais. Em relação ao turismo comunitário, foram propostos na versão teórica do modelo quatro critérios de análise: reconhecimento do

planejamento estratégico, características da estrutura organizacional, modelos de gestão existentes e uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico. As discussões sobre os resultados do grupo focal a respeito deste conjunto de critérios são apresentadas adiante.

1. Reconhecimento do planejamento estratégico – O primeiro critério de análise da gestão dos processos tem como objetivo identificar se os atores sociais envolvidos no TBC têm conhecimento a respeito do planejamento estratégico do grupo. Esse critério foi proposto com base nos indicadores de avaliação da governança de Heylings e Bravo (2007), que defendem a importância do compartilhamento da elaboração e execução do planejamento estratégico. Nesse sentido, são propostos dois critérios de verificação: (a) existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; e (b) grau no qual os *stakeholders* encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.

No tocante ao primeiro critério de verificação, refere-se à ideia de analisar o quão alinhados se encontram os objetivos comuns e as decisões tomadas, de modo que os objetivos estabelecidos pelo grupo guiem suas decisões. Todas as especialistas afirmaram concordar com esse critério, exceto a especialista 05, que se absteve de qualquer posicionamento. Isso posto, o critério foi mantido para a próxima etapa de avaliação.

O segundo critério de verificação também é oriundo dos critérios propostos por Heylings e Bravo (2007) para avaliação da governança, desse modo, tem a intenção de verificar o grau no qual os atores sociais se envolvem em atividades de planejamento, análises e apresentações de resultados, pois compreende-se que, quanto maior o envolvimento destes atores sociais nestas ações, maior engajamento e compartilhamento de interesses e objetivos no grupo (HEYLINGS; BRAVO, 2007). Todas as especialistas concordaram com sua proposição, apenas a especialista 05 absteve-se. Ainda assim, os ajustes realizados referem-se à revisão no uso de termos.

2. Características da estrutura organizacional – Têm a finalidade de caracterizar a forma na qual os atores sociais se organizam. Na versão teórica do modelo foram propostos dois critérios de verificação: (a) tipos de organização dos atores do TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); e (b) caracterização da liderança.

De acordo com os resultados das discussões do grupo focal, a especialista 06 chama a atenção para o primeiro critério de verificação. Ela reforça a importância deste ser utilizado apenas com fins descritivos e não normativos, ou seja, para ela, o modelo deve ser utilizado como maneira de descrever uma experiência de TBC em relação à sua característica organizacional, o que é diferente de “impor” às experiências de TBC a adequação a

determinados padrões ou tipos de organização. As outras seis especialistas concordaram com os critérios propostos, não apresentando nenhuma ressalva a respeito. Além disso, a especialista 05 recomendou que fossem acrescentadas as cooperativas na descrição dos tipos de organização dos atores no TBC. Desse modo, de posse das recomendações, este critério foi mantido.

A caracterização da liderança, segundo critério de verificação, foi aceita por todas as especialistas, exceto a especialista 05, que se absteve. No entanto, foi identificada uma sobreposição entre este critério e o critério de análise incluído, após resultado do grupo focal, na dimensão participação, que consiste na caracterização do exercício da liderança. Portanto, a caracterização da liderança, como critério de verificação das características organizacionais, foi excluída.

3. Mecanismos institucionais de gestão existentes - Consiste no terceiro critério de análise da gestão dos processos identificados em uma experiência de TBC. Na versão preliminar, foi proposto um critério de verificação: a existência de mecanismos institucionais de gestão que coordenam a ação dos *stakeholders* e a tomada de decisão: estatutos, regimento, código de ética etc.

Sobre este conjunto de critérios, ocorreu que seis das especialistas participantes do grupo focal se posicionaram a favor. Contudo, a especialista 02 sugeriu que esse critério de análise e seu respectivo critério de verificação poderiam ser melhor alocados como critério de verificação das características da estrutura organizacional. Para ela, as discussões recorrentes entre estes dois critérios de análise são complementares, por isso é mais oportuno que permaneçam agrupados. Diante disso, o critério de análise mecanismos institucionais de gestão existentes passou a integrar o conjunto de critérios de verificação do critério de análise: características da estrutura organizacional.

4. Metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico – Proposto como último critério de análise da *gestão dos processos*. Foi sugerido, com base no reconhecimento de que a participação dos atores sociais no processo de planejamento estratégico é imprescindível para pôr em prática um dos princípios base do TBC, a participação dos atores sociais no planejamento e organização da atividade turística de base comunitária. Na versão teórica do modelo, foi proposto um critério de verificação: a existência de metodologias utilizadas pelos *stakeholders* para o planejamento estratégico.

Todas as especialistas, com exceção da especialista 05, que se absteve, concordaram com a proposição deste critério de verificação. A especialista 04 ressaltou a importância de “considerar que em alguns casos as metodologias não são formalizadas”. Desse modo, os

ajustes realizados neste critério de verificação consistiram em ajustes no uso de termos, como pode ser observado no quadro 27.

Quadro 27 – Ajustes da gestão dos processos após primeira rodada de discussões com especialistas

Critérios de análise	Critérios de avaliação	Ajustes
Reconhecimento do planejamento estratégico	Existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões.	Não houve recomendações específicas para estes critérios. Portanto, foi mantido.
	Grau no qual os <i>stakeholders</i> encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.	Não houve recomendações específicas para estes critérios. Apenas o termo <i>stakeholders</i> foi substituído.
Características da estrutura organizacional	Tipo de organização dos atores no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros);	Foi mantido.
	Caracterização da liderança.	Foi excluído devido à sobreposição com novo critério de análise, exercício da liderança , na dimensão participação.
Mecanismos institucionais de gestão existentes	Existência de mecanismos institucionais de gestão que coordenam a ação dos <i>stakeholders</i> e a tomada de decisão: estatutos, regimentos, código de ética etc.	Critério de análise foi excluído e o critério de verificação realocado para a análise da estrutura organizacional.
Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	Existência de metodologias utilizadas pelos <i>stakeholders</i> para o planejamento estratégico	Não houve recomendações específicas para estes critérios. Apenas o termo <i>stakeholders</i> foi substituído.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O principal ajuste realizado neste elemento da dimensão eficácia foi a realocação do critério de análise: mecanismos institucionais de gestão existentes. Ademais, o critério de verificação caracterização da liderança também foi excluído, uma vez que foi inserido novo critério de análise: exercício da liderança, na dimensão participação. No quadro 28, tem-se a nova versão da gestão dos processos a ser submetida à próxima rodada de discussões com especialistas.

Quadro 28 – Versão da Gestão dos processos após ajustes do primeiro grupo de discussões

GESTÃO DOS	Critérios de Análise	Critérios de Verificação
	Reconhecimento do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; Grau no qual os participantes encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas;
Características organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de organização dos atores envolvidos no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos institucionais de gestão que coordenam a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: estatutos, regimentos, código de ética etc.
Metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Por fim, a **resiliência** é o último elemento constituinte da dimensão eficácia. Reside na capacidade de lidar com desafios, conforme apontam Lockwood (2010) e Heylings e Bravo (2007). Um dos aspectos relacionados à governança, tanto de áreas de conservação ambiental como de destinos turísticos convencionais, é a criação e o compartilhamento de conhecimento. Hall (2011), por exemplo, menciona aspectos de *benchmarking* e intercâmbio de práticas e resultados como exemplos de compartilhamento de conhecimento como ações frequentes nos destinos turísticos. Na versão teórica do modelo, propôs-se quatro critérios de análise da resiliência: medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de ensino e pesquisa, desenvolvimento dos *stakeholders* envolvidos e sensibilização para a consciência da noção de pertencimento e responsabilidade.

1. Ações de criação e compartilhamento de conhecimentos – É fundamental para compreensão da ideia de resiliência proposta na versão teórica do modelo. Possui um critério de verificação: a existência de ações como *benchmarking*, intercâmbio de resultados e de melhores práticas, participação em feiras, cursos etc., conforme aponta Hall (2011).

Os resultados do grupo focal demonstram um posicionamento favorável à proposição deste conjunto de indicadores por parte de todas as especialistas. Por isso, os ajustes realizados referem-se à revisão do uso de termos.

2. Desenvolvimento de ensino e pesquisa – Foi proposto com base nos resultados de Svensson et al. (2007), que apontam os sistemas de inovação como estruturas formadas por múltiplos atores que têm como objetivo gerar conhecimento e desenvolver processos de aprendizagem. Diante disso, tem-se um critério de verificação: a existência de projetos desenvolvidos em parcerias com centros de pesquisa e ensino com vista à inovação. Defende-se que esta perspectiva possui aderência com os fundamentos do turismo de base comunitária que contempla o empoderamento da comunidade por meio do turismo, ou seja, o protagonismo comunitário.

Na avaliação deste critério de verificação, a especialista 02 concordou e salientou o quão importante é “a ampliação de financiamento para ampliação de pesquisas”. As outras especialistas concordaram com a proposição do critério sem comentar ou sugerir alterações.

Contudo, a especialista 06 observou uma sobreposição entre estes critérios de análise e verificação e o próximo critério de análise, desenvolvimento dos *stakeholders*, argumentando que ações de ensino e pesquisa são realizadas com objetivo de desenvolver a comunidade, por isso, para ela, não faz sentido distinguir tais ações, pois as mesmas se complementam. Dessa maneira, conforme recomendação. Este critério de análise foi realocado para o critério de análise que será discutido a seguir.

3. Desenvolvimento dos *stakeholders* envolvidos – Representa o terceiro critério de análise da resiliência e tem como critério de verificação a quantidade de cursos, palestras, seminários entre outras dinâmicas realizadas com o objetivo de desenvolver habilidades dos *stakeholders*. Tal critério foi proposto no sentido de identificar as ações que estimulam o desenvolvimento de atores sociais presentes nas atividades turísticas de base comunitária.

As especialistas 02, 03 e 06 argumentam que a quantidade de ações não deveria ser a prioridade da análise, e sim a qualidade ou a percepção de que há uma preocupação com a educação continuada. A especialista 01 absteve-se e as outras concordaram com a proposição deste critério. Desse modo, substituiu-se o foco na quantidade de ações pela análise da existência ou não de ações que fomentem a educação e o desenvolvimento dos atores sociais participantes das atividades turísticas de base comunitária. Além disso, também foram revisados os termos utilizados.

4. Sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade – Proposto com base nas discussões sobre territorialidade e o turismo de base comunitária como um meio de alcançar engajamento político e empoderamento da comunidade para transformar suas realidades. Dois critérios de verificação foram propostos na versão teórica do modelo: (a) disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimento tácitos, da oferta de acolhimento além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre cliente e prestador de serviço; (b) presença de agentes de desenvolvimento no destino que possuem uma abordagem focada na educação continuada dos *stakeholders* envolvidos no TBC.

Em relação ao primeiro critério de verificação, a especialista 04 concorda, mas chama a atenção sobre a dificuldade de análise do que está sendo proposto. As demais especialistas concordaram com este conjunto de critério, assim, foram realizados ajustes de texto e uso de termos.

Sobre o último critério de verificação, ele foi ajustado com base nas recomendações das especialistas 03 e 05, que apresentaram ressalvas, tais como: “depende de que agentes e qual desenvolvimento?” (ES 03). Este comentário representa o entendimento da especialista de que

a presença de agentes de desenvolvimento não garante práticas de formação dos atores sociais condizentes com os propósitos do TBC.

Além disso, acatou-se a sugestão da especialista 05 de redirecionar este critério para a análise de ações que têm como objetivo a formação de agentes multiplicadores. Assim, o ajuste realizado consistiu no redirecionamento do critério de verificação em questão.

No quadro 29, encontram-se os principais ajustes realizados na proposição preliminar da *resiliência* enquanto elemento constituinte da eficácia. Como pode ser observado, os tais ajustes giraram em torno de revisão do uso dos termos e na realocação do critério de análise **desenvolvimento de ensino e pesquisa**, por entender que ele já havia sido contemplado no desenvolvimento dos atores sociais envolvidos, conforme observação da especialista 06.

Quadro 29 – Ajustes da Resiliência após primeiro grupo de discussões com especialistas

Crítérios de análise	Crítérios de avaliação	Ajustes
Medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos.	Existência de ações como: <i>benchmarking</i> , intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.	Não houve recomendações específicas para estes critérios. Portanto, foi mantido.
Desenvolvimento de ensino e pesquisa	Existência de projetos desenvolvidos em parcerias com centros de pesquisa e ensino com vista à inovação.	Crítério de análise e verificação foram alocados na concepção do critério de análise a seguir: desenvolvimento dos atores sociais envolvidos .
Desenvolvimento dos <i>stakeholders</i> envolvidos.	Quantidade de cursos, palestras, seminários entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos <i>stakeholders</i> .	Foi substituída a noção de quantidade pela identificação de situações nas quais os atores sociais envolvidos no TBC tenham oportunidade de participar de ações em prol do seu desenvolvimento. Substituição do termo <i>stakeholders</i> .
Sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade.	Disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre cliente e prestador de serviço.	Foram revisados os textos e termos.
	Presença de agentes de desenvolvimento no destino que possuem uma abordagem focada na educação continuada dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC.	Substituição de termos e inserção da concepção de formação de multiplicadores para o TBC.

Fonte: Elaboração própria (2016)

A nova versão do último elemento constituinte da dimensão eficácia: *resiliência*, encontra-se no quadro 30. Tal versão foi submetida a uma segunda rodada de discussões por um novo grupo de especialistas.

Quadro 30 – Versão da Resiliência após primeira rodada de discussões

	Critérios de Análise	Critérios de Verificação
RESILIÊNCIA	Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	•Existência de ações como: <i>benchmarking</i> , intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.
	Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	•Situações nas quais houve cursos, palestras, eventos, entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver as habilidades dos participantes do TBC
	Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	•Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; •Existência de ações focadas na formação de agentes multiplicadores para o TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após apresentação dos resultados do grupo focal, uma nova versão do modelo foi estruturada para ser submetida à segunda rodada de discussões com um novo grupo de especialistas. Tal versão é apresentada nas considerações finais deste capítulo.

5.5. Considerações finais do capítulo

Tomando como base os resultados discutidos após a realização do primeiro grupo de discussões, foram elaborados os quadros a seguir, com vista a fornecer uma visão comparativa entre a versão teórica e a nova versão do modelo, ajustada após a colaboração das especialistas participantes do primeiro grupo.

Quadro 31 – Participação: Adaptações da versão teórica após discussões dos resultados do 1º grupo de especialistas

Critérios de Análise		Critérios de Verificação	
Versão teórica	Nova versão	Versão teórica	Nova versão
INCLUSÃO			
Representação e discussão dos interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária	Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Categorização dos tipos de assuntos e interesses discutidos em reuniões formais, por meio de atas das reuniões e outros relatórios e documentos disponíveis; • Forma na qual as pautas das reuniões são elaboradas – por quem e como. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais os temas para discussões surgem dos representantes da comunidade; • Como os temas a serem debatidos são elencados e discutidos; • Quem elabora as pautas de discussões.
Pluralismo na composição dos <i>stakeholders</i> atuantes no destino.	Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança; • Liberdade de associação e espaços para o movimento em prol dos direitos das mulheres; 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; • Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; • Forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária.
Representatividade da participação dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC com base na quantidade e no contexto do destino.	EXCLUÍDO	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de participantes presentes na gestão e planejamento da atividade turística de base comunitária – se a mesma é adequada dado contexto do destino de TBC; • Esferas de atuação dos <i>stakeholders</i> participantes (poder, público, mercado, sociedade civil) envolvidos no processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foram contemplados na proposição do critério de análise: da composição dos atores sociais atuantes no TBC.
Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.		<ul style="list-style-type: none"> • Número de reivindicações, pelo direito de participar, não atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social.
LEGITIMIDADE			
Validade da autoridade para o “ <i>stakeholder</i> ” que lidera as atividades de TBC	Exercício da liderança caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos <i>stakeholders</i>, pela lei ou por mandato democrático, outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos atores sociais, pela lei ou por mandato democrático, outros; • Existência de rotatividade do exercício da liderança.
Congruência entre as decisões e ações que são	Congruência entre as decisões e ações	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por 	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas;

tomadas pela “liderança” e objetivos coletivos	realizadas e objetivos coletivos	meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc.
Integridade e compromisso com a qual a “liderança” exerce sua autoridade	Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos principais conflitos existentes no destino e sua relação com possíveis casos de corrupções ou ausência de confiança entre os <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais houveram casos de corrupção ou desonestidade na condução das atividades turísticas de base comunitária.
ENGAJAMENTO			
Integração no desenvolvimento de atividades e projetos e decisões entre os <i>stakeholders</i>	Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos e decisões implantados conjuntamente - ex: universidade, ONG’s e outras organizações do terceiro setor que se unem para decidir, desempenhar projeto ou ação em prol do TBC; • Contrapartida de outros <i>stakeholders</i> envolvidos quando um <i>stakeholder</i> específico catalisa recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente - ex: universidade, ONG’s e outras organizações que se unem para decidir, executar projetos ou ação em prol do TBC; • Existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos.
Clima entre os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo	Clima entre os atores sociais envolvidos no processo	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; • Reconhecimento do papel e da importância de cada <i>stakeholder</i>. • Promoção do envolvimento dos <i>stakeholders</i> por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de gestão de conflitos; • Ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; • Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. • Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes.
PROCESSO DECISÓRIO			
Tipos de participação no processo decisório		<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão. 	
Importância das decisões tomadas	Nível de importância das decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados. 	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quadro 32 - Transparência: Adaptações da versão teórica após discussões dos resultados do 1º grupo de especialistas

Critérios de Análise		Critérios de Verificação	
Versão teórica	Nova versão	Versão teórica	Nova versão
TRANSPARÊNCIA/ COMUNICAÇÃO			
Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão		<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os <i>stakeholders</i> envolvidos no planejamento e gestão do TBC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.
Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos <i>stakeholders</i> envolvidos	Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos; • Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis. 	
Tipo de informações disponíveis aos <i>stakeholders</i> participantes do TBC	Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os <i>stakeholders</i> tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.
ACCOUNTABILITY/ PRESTAÇÃO DE CONTAS			
Mecanismos de prestação de contas		<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto; 	
Ações corretivas devido à avaliação de desempenho		<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; • Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho. 	
Respeito às decisões tomadas		<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; • Situações nas quais decisões foram rejeitadas pelos envolvidos no TBC como forma de influenciar o processo decisório. 	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quadro 33 - Eficácia: Adaptações da versão teórica após discussões dos resultados do 1º grupo de especialistas

Critérios de Análise		Critérios de Verificação	
Versão teórica	Nova versão	Versão teórica	Nova versão
TIPOS E FUNÇÕES DAS PARCERIAS			
Consolidação das parcerias estratégicas		<ul style="list-style-type: none"> • Presença de agências de desenvolvimento; • Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; • Quantidade de vezes que houve articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos; • Presença de agências de desenvolvimento; • Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.
Consolidação das parcerias institucionais		<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de associações e/ou cooperativas presentes na atividade turística de base comunitária; • Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras; • Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes.
Consolidação das parcerias de projeto		<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; • Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; • Continuidades dos resultados obtidos por meio do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos já realizados na comunidade com objetivo de consolidar a atividade turística de base comunitária; • Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; • Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.
GESTÃO DOS PROCESSOS			
Reconhecimento do planejamento estratégico		<ul style="list-style-type: none"> • Existência objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; • Grau no qual os stakeholders encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas; 	
Características da estrutura organizacional	Características organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organização dos atores no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); • Caracterização da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organização dos atores no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); • Existência de mecanismos institucionais gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: estatutos, regimentos, código de ética etc.

Mecanismos institucionais de gestão existentes	EXCLUÍDO	<ul style="list-style-type: none"> Foi incorporado como critérios de verificação do critérios de análise anterior, características organizacionais. 	
Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	Metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Existência de metodologias utilizadas pelos <i>stakeholders</i> para o planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.
RESILIÊNCIA			
Medidas de criação e compartilhamento de conhecimento	Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	<ul style="list-style-type: none"> Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc. 	
Desenvolvimento dos stakeholders envolvidos	Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de cursos, palestras, seminários entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> Situações nas quais houveram cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC
Sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade	Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre cliente e prestador de serviço. Presença de agentes de desenvolvimento no destino que possuem uma abordagem focada na educação continuada dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC. 	<ul style="list-style-type: none"> Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; Existência de ações focadas na formação de agentes multiplicadores para o TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Versão teórica do modelo

Ajustes realizados após resultados do primeiro grupo de especialistas

Critérios excluídos

6. Discussão dos resultados: Segundo grupo de especialistas

O segundo grupo de discussões aconteceu em dois momentos distintos, o primeiro referente à apresentação e discussão geral sobre o modelo durante reunião presencial e o segundo realizado virtualmente, no qual sete, dos onze especialistas participantes, forneceram um *feedback* virtual em relação à segunda versão do MAG do TBC.

Os dados foram organizados de modo que, primeiramente, foi destacada a visão geral das especialistas em relação à proposição do MAG do TBC. Em seguida, foram discutidos os resultados referentes a cada dimensão e seus conjuntos de critérios, elencando os principais ajustes realizados com base nas recomendações do grupo.

6.1. Visão geral das especialistas sobre a proposição do MAG do TBC

Ao analisar os comentários enviados pelas especialistas em seus *feedbacks* virtuais, foi possível categorizá-los em dois grupos: o primeiro, referente ao desafio da aplicação dos critérios do modelo no campo, evidenciado pela maioria das especialistas. E o segundo, concernente aos aspectos informais, relacionados a conflitos e questões subjetivas, que têm a sua análise limitada diante da metodologia que está sendo proposta. Tais discussões estão expostas no quadro 34.

Ao observar o quadro 34, nota-se que a preocupação com a aplicabilidade do modelo é um aspecto ressaltado tanto pelo primeiro como pelo segundo grupo de especialistas. Tal preocupação é traduzida no tocante à necessidade de dados específicos para caracterizações que o modelo prevê.

Destaca-se que a preocupação em estreitar a relação entre proposição teórica e realidade empírica dos casos de TBC consolidados foi um objetivo da pesquisa, o que justifica, por exemplo, a realização de dois grupos de discussões com especialistas na área, assim como a verificação empírica de um caso de TBC consolidado. Essas estratégias metodológicas foram pensadas de forma a diminuir o abismo, mencionado pelas especialistas, entre a versão teórica do modelo e as peculiaridades do campo.

Ao mesmo tempo, ao analisar a produção de conhecimento sobre turismo comunitário no Brasil, percebe-se um movimento ainda discreto em relação à proposição de modelos analíticos. Nesse sentido, entende-se que a insipiência destes estudos foi ultrapassada a partir da compreensão de que a versão final do MAG do TBC representa um ponto de partida para novas discussões, ajustes e recomendações a respeito do modelo, com base na sua utilização para analisar a governança de casos diversos de TBC. O que se quer dizer é que a utilização do modelo por pesquisadores do turismo comunitário, em outros contextos, permitirá o aperfeiçoamento deste.

Quadro 34 – Categorização dos *feedbacks* fornecidos pelo segundo grupo de especialistas

Aplicabilidade do modelo	Especialistas
[...] O mesmo desafio: há pontos que são complicados de quantificar, e até desnecessários, mas que irão apresentar complicações no momento da aferição, especialmente por serem mais abstratos.	ES 08
É que achei que o documento contém algumas questões muito sofisticadas para as realidades do TBC. Você perceberá que, embora estas Organizações muitas vezes estejam formalizadas, os mecanismos de gestão ainda são muito simples, sem rotinas bem estabelecidas. Então, talvez, você não consiga identificar a efetividade de alguns critérios de verificação no campo (mas também entendo que essa possibilidade faz parte do processo de pesquisa).	ES 09
Pensando na aplicabilidade desse modelo no Brasil, onde estamos em um momento de formação da governança, não sei se teríamos elementos/informações consolidadas para avaliar todos os critérios de análises. Vi que mencionou na apresentação que deve ser aplicado em iniciativas que já estejam mais consolidadas, no entanto, ainda sinto uma certa distância com a realidade das nossas comunidades. Agora, ainda pensando sobre a aplicabilidade, seu modelo seria aplicado com sucesso no Equador, por exemplo, onde a governança do TBC já está bem consolidada, onde encontramos espaços de participação específicos para o TBC associados a uma política pública.	ES 10
Quando leio sobre "instrumento de análise" e "critérios para análise" penso, automaticamente, em algo objetivo, fechado e pré-delineado. Mas o que você propõe é algo qualitativo, aberto, fluido (quero dizer, as respostas podem não ter um agrupamento repetido como em pesquisas quantitativas). Isso me levou a pensar sobre como seria a aplicação (e a análise) destes critérios para a análise da governança.	ES 12
Me preocupa é pensar na aplicabilidade - ou seja, formas de verificação/indicadores para os critérios estabelecidos (há muita coisa nas entrelinhas destes projetos). Há de se considerar, no que diz respeito a governança do TBC, fatores que limitam a governança. Acho que este item não foi muito abordado na tua matriz.	ES 14
Aspectos informais	
Embora isto [aspectos informais] não precise estar dentro das suas dimensões, é importante levantar esses "arranjos" existentes, justamente pela relação orgânica que o TBC possui com as diversas dimensões da vida comunitária.	ES 09

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação aos aspectos informais, também levantado durante primeiro grupo de discussões, buscou-se ajustar os critérios apontados pelas especialistas durante a segunda rodada de forma a incluir tais aspectos. No entanto, cabe ressaltar que a contextualização das experiências é inerente à análise da governança, pois tal contexto é imprescindível para compreender aspectos informais e seu contexto político, econômico, social e cultural.

Diante disso, apresenta-se os resultados oriundos do segundo grupo de discussões categorizadas nas três dimensões que compõem o MAG do TBC: participação, transparência e eficácia.

6.2. Participação como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes

Como já apresentado e discutido anteriormente, a participação é composta por quatro elementos constituintes: **inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório**. Os principais ajustes referentes ao conjunto de critérios de cada elemento são apresentados e discutidos a seguir.

Sobre os ajustes recomendados para o conjunto de critério de análise e verificação da **inclusão**, as especialistas acrescentaram reflexões importantes que influenciaram as modificações realizadas nesta etapa da pesquisa. De forma geral, a inclusão, como elemento constituinte da participação, foi aceita por todas especialistas do segundo grupo de discussões. A especialista 14 enfatizou a importância de se pensar neste critério para análise da governança do turismo comunitário, como pode ser percebido em seu comentário: “Concordo! Talvez nem todos estejam incluídos. Isso é uma coisa que tem aparecido em alguns projetos – uma estratégia de reserva de mercado e, de certa maneira, controle por parte dos pioneiros”.

Esse depoimento enfatiza a necessidade de se pensar a inclusão como um meio de minimizar um possível controle das atividades turísticas por parte de um grupo menor que possua condição privilegiada no processo decisório. O que também é enfatizado no posicionamento crítico de Blackstock (2005) em relação ao TBC, quando a autora expõe que uma das principais falhas da literatura sobre o tema é perceber a comunidade como um grupo homogêneo, o que acaba negligenciando aspectos relacionados às desigualdades no controle e benefícios do turismo, na própria comunidade.

Em relação ao conjunto de critérios propostos para análise da inclusão, tem-se: interesse dos envolvidos na atividade turística de base comunitária; composição dos atores sociais; e abertura à participação. As discussões sobre as recomendações e ajustes referentes a estes critérios foram enumeradas:

1. Interesse dos envolvidos – após discussão com o primeiro grupo de especialistas, o conjunto de critérios de verificação proposto é: (a) situações nas quais os temas para discussões surgem dos representantes da comunidade; (b) como os temas a serem debatidos são elencados e discutidos; e (c) quem elabora as pautas de discussões.

A especialista 10 sugeriu um critério de verificação que contemplasse a análise do histórico das pautas das reuniões dos participantes do TBC. No entanto, destaca-se que tal proposição estava presente na versão teórica do modelo, mas foi rejeitada pela maioria das especialistas do grupo focal, ao argumentarem que atas de reuniões nem sempre são feitas ou são de fácil acesso. Além disso, muitas vezes são elaboradas diante de circunstâncias emergenciais, o que compromete a fidedignidade dos eventos e discussões ocorridos em tais reuniões, por isso as atas e outros documentos disponíveis servirão de apoio para caracterização do surgimento de temas para discussões, mas não necessariamente será a única fonte de dados. Dessa maneira, não houve ajustes em relação a este conjunto de critérios de verificação, uma vez que foi aceito por todas as especialistas.

2. Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária – sua verificação empírica foi proposta considerando três critérios: (a) Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; (b) Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; (c) forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária.

Sobre esse conjunto de critérios não houve comentários ou ressalvas por parte das especialistas, todas concordaram com a sua proposição, de modo que foram mantidos. Desse modo, a perspectiva dos arranjos socioprodutivos de base comunitária mencionados por Sampaio et al. (2008) e Coriolano (2009) reforçam a proposição destes critérios, uma vez que eles representam a caracterização desse arranjo.

3. Abertura à participação – último critério de análise da inclusão, possui dois critérios de verificação, a saber: (a) existência de critérios para a participação das atividades de TBC; (b) situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social. As discussões sobre esses critérios são apresentadas a seguir.

Ao tomar como base as considerações das especialistas 08 e 14, que destacaram em seus depoimentos:

Creio que aqui não se pode esquecer que há iniciativas com mais de um grupo atuando, e que estes grupos algumas vezes apresentam rivalidades. A inclusão é apenas no seu grupo, ou há permeabilidade entre os grupos? Acrescentar algo como “capacidade de interlocução e diálogo”? (ES 08).

Tenho percebido que a participação, em muitos projetos, não é efetiva. Ou seja, as pessoas estão presentes, até votam e escolhem, mas efetivamente não conseguem participar das discussões (não há ferramentas e não são

estimuladas a, de fato, participarem e compreenderem a importância de sua opinião). Trata-se de uma pseudoparticipação (ES 14).

Nesse sentido, a capacidade de interlocução e diálogo, assim como ações que estimulem e sensibilizem para a participação efetiva dos envolvidos no turismo comunitário, precisam ser constatadas, como forma de identificar em que medida as experiências de TBC reconhecem a necessidade de conscientizar os interessados a participarem efetivamente, que é pontuado como diferente de estar presente nas reuniões. Além disso, também é enfatizada a necessidade de desenvolver a capacidade de dialogar diante de conflitos e adversidades.

Percebe-se, nos posicionamentos citados, que os elementos enaltecidos pelas especialistas convergem com a discussão de novos arranjos socioinstitucionais para o desenvolvimento local (SILVEIRA, 2010), que enfatiza a abordagem participativa no tocante à necessidade de basear-se em mecanismos inovadores de cultura política, planejamento e gestão, que combinem a promoção de espaços de participação e articulação em rede, ambos considerados elementos-chave da questão da governança (SILVEIRA, 2010).

Desse modo, foi inserido um novo critério de verificação, para caracterização da abertura à participação, a saber: existência de metodologias focadas na promoção da participação assim como no desenvolvimento da capacidade de interlocução e diálogo.

No quadro 35, tem-se a síntese dos ajustes realizados no primeiro elemento constituinte da participação; a inclusão, após segunda rodada de discussões com especialistas.

Quadro 35 – Ajustes da inclusão após segunda rodada de discussões

Critérios de análise	Critérios de avaliação	Ajustes
Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária	Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária.	Não houve recomendações específicas para estes critérios. Portanto, foi mantido.
Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária	Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária.	
	Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório.	
	Forma na qual a comunidade encontra-se representada na organização da atividade turística de base comunitária.	
Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela	Existência de critérios para participação das atividades de TBC.	
	Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social no TBC.	

atividade turística de base comunitária	Existência de metodologias focadas na promoção da participação assim como o desenvolvimento da capacidade de interlocução e diálogo.	Foi criado com base nas recomendações das especialistas 08 e 14.
---	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A **legitimidade** consiste no segundo elemento constituinte da participação, a versão submetida à avaliação das especialistas contém três critérios de análise, a saber: exercício da liderança; congruência entre as decisões e ações realizadas e objetivos coletivos; e integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária. As considerações sobre o conjunto de critérios referentes à legitimidade foram elencadas e discutidas a seguir.

1. Exercício da liderança – sua caracterização é proposta com base em dois critérios de verificação: (a) existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras; e (b) existência de rotatividade do exercício da liderança.

Todas as especialistas concordaram com a proposição destes critérios. A especialista 14 sugeriu a inclusão de aspectos como a existência de coordenação colegiada e ações que revelem a preocupação com a formação da liderança. Essa especialista considera tais aspectos importantes para a caracterização do exercício da liderança. A verificação da existência de coordenação colegiada se mostrou um critério relevante no âmbito da existência de mecanismos que promovam a ampliação de espaços para discussão e decisões.

Por sua vez, a preocupação com a formação da liderança é entendida como uma prática interessante no sentido de driblar um dos principais gargalos do TBC, relacionado à falta de estratégias perante a saída de financiadores externos (MANYARA; JONES, 2007) e a dependência de recursos e assistência técnica que as experiências de TBC possuem. Nesse sentido, as ações voltadas para formação da liderança na comunidade tornam-se um critério de análise relevante. Assim, ambas as sugestões foram incorporadas como critérios de verificação.

2. Congruência entre as decisões e ações realizadas e objetivos coletivos – este critério de análise foi proposto em conjunto com três critérios de verificação: (a) comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente; (b) situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; e (c) situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas. Todas as especialistas concordaram com a proposição destes critérios não emitindo ressalvas ou recomendações a respeito.

3. Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária – é o terceiro critério de análise da legitimidade e possui um critério de verificação: (a) situações nas quais houve casos de corrupção ou desonestidade na condução das atividades turísticas de base comunitária. As observações e recomendações a respeito deste conjunto de critérios foram organizadas no quadro 36.

Quadro 36 – Observações e recomendações sobre o critério integridade e compromisso

Comentários	Especialistas
Só a corrupção? Por que não as situações em que as pessoas perceberam falta de integridade e compromisso?	ES 08
Proponho o ajuste apenas na abordagem. Ex: Situações onde constataram a falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária.	ES 10
Concordo, mas no caso de gestão da atividade turística ser compartilhada com ONG's, entidades ou outros órgãos, proponho que se inclua de que forma esse compartilhamento é feito, se há respeito ao compartilhamento, ou esse compartilhamento é apenas pro forme e a comunidade não participa.	ES 11
Proponho ajustes. Inserção sobre como os atores sociais envolvidos e/ou lideranças lideram com esta situação: punição, exclusão? e como isso foi decidido – há regulamento, regimento interno, outro acordo verbal ou escrito? Acredito que ajuda a definir como o grupo se auto-regula.	ES 12
Existem situações informais que dizem respeito ao comportamento... como desonestidade e falsidade, por exemplo. É importante pensar em como isso será registrado. A partir do depoimento dos informantes ou a partir de casos concretos, denúncias, processos?	ES 13

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao analisar as considerações das especialistas 08, 10 e 12, percebe-se que elas envolvem recomendações relacionadas à identificação de situações que descrevam falta de integridade e compromisso e como tais situações foram conduzidas, o que caracteriza a forma pela qual o grupo se auto-regula. Além disso, a especialista 13 reforça a importância de questões relacionadas aos aspectos informais das relações entre os participantes do TBC e a necessidade de sua contextualização.

Assim, o critério de verificação em questão foi ajustado conforme apontamentos das especialistas, de modo que sua ênfase passou a ser identificar situações nas quais foram constatados falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária, e como foram reguladas pelo grupo. No quadro 37 se destacam os ajustes realizados no conjunto de critérios da legitimidade enquanto elemento constituinte da dimensão participação.

Quadro 37 - Ajustes da legitimidade após segunda rodada de discussões

Critérios de análise	Critérios de avaliação	Ajustes
Exercício da liderança caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores; outros.	Não houve recomendações específicas, por isso foi mantido.
	Existência de critérios de rotatividade do exercício da liderança.	
	Descrição das relações entre a liderança e os participantes do arranjo no tocante a centralização x descentralização das decisões.	Foi excluído conforme recomendações das especialistas 09 e 12.
	Existência de coordenação colegiada, entre outros. Existência de ações para formação de lideranças.	Foi incluído conforme sugestão da especialista 14.
Congruência entre as decisões e ações que são tomadas e objetivos coletivos	Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente.	Não houve recomendações específicas, por isso foi mantido.
	Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária.	
	Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.	Não houve recomendações específicas, por isso foi mantido.
Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária	Situações nas quais houve casos de corrupção ou desonestidade na condução das atividades turísticas de base comunitária	Ajustes de texto com a finalidade de identificar casos de falta de integridade e como o grupo regula tais situações.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O **engajamento** entre os envolvidos nas atividades turísticas de base comunitária foi elencado como o terceiro elemento constituinte da participação, no qual a integração e o clima entre os atores sociais consistem em seus critérios de análise. Os resultados das discussões com as especialistas implicaram em ajustes apresentados adiante.

Os critérios de análise do engajamento, submetidos à avaliação do segundo grupo de especialistas, foram: integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária; e clima entre os atores sociais envolvidos no processo. Ambos possuem um conjunto de critérios de verificação que foram ajustados conforme observações e recomendações das especialistas.

1. Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária – consiste no primeiro

critério de análise do engajamento, e possui dois critérios de verificação: (a) existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente, por exemplo: universidade, ONG's e outras organizações que se unem para decidir, executar projetos ou ação em prol do TBC; e (b) existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos.

Ao analisar o primeiro critério de verificação, a especialista 10 observou que sua proposição é mais adequada para compor os critérios relacionados aos tipos e funções das parcerias, um dos elementos constituintes da dimensão eficácia. Tal observação indicou uma sobreposição com os critérios propostos para análise da caracterização das parcerias, um dos critérios de análise da dimensão eficácia. Desse modo, conforme sugestão da referida especialista, tal critério foi realocado para o conjunto de critérios da dimensão eficácia.

A realocação supracitada se mostrou inerente com a proposição da especialista 14, que sugere a inclusão de novo critério, segundo ela, mais condizente com a ideia de integração e engajamento entre os atores sociais no contexto do TBC, a saber: existência de ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do turismo. Cabe ressaltar que Hall (2011) enfatiza o envolvimento entre os *stakeholders* presentes no arranjo institucional de um destino turístico como uma característica da governança. Nesse sentido, em se tratando das discussões acerca de turismo comunitário, a verificação de ações colaborativas e solidárias no arranjo socioprodutivo de base comunitária se mostra condizente com os princípios do TBC.

Também foram registrados comentários a respeito do segundo critério de verificação (existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos). As especialistas 09 e 11 não concordaram com sua proposição ao relatarem que o critério é confuso e precisava ser especificado. Por sua vez, a especialista 12 sugere considerar a inserção da descrição sobre a existência de movimentos *top down* ou *bottom up* como importantes para verificar a noção de integração entre os atores sociais.

Sobre as perspectivas *top down* e *bottom up*, não se pretende expressar juízo de valor acerca de uma ou outra, no entanto, sabe-se que perspectivas *top down* tendem a ser mais centralizadoras, resultado de induções por parte de atores sociais externos à comunidade, enquanto que movimentos *bottom up* possuem mais aderência com os princípios do TBC, por se caracterizarem como um movimento de baixo para cima (ZAPATA et al. 2011). As implicações desses movimentos nas experiências de TBC relacionam-se com a forma na qual decisões são tomadas, recursos são utilizados e como se integram os atores sociais, quando apenas um detém a captação de um recurso específico (TOLKACH et al. 2013).

Por exemplo, no caso da pousada Uacari (ilustrada no capítulo 03 desta tese) percebe-se um movimento *top down* do instituto Mamirauá em relação à condução das atividades da pousada, por ser a instituição responsável pelo uso do financiamento e organização das comunidades. Tal movimento ilustra uma dependência entre os recursos, principalmente na fase inicial do empreendimento. Ao mesmo tempo, entende-se que a integração entre os atores sociais se dá por meio de uma relação hierarquizada de cima para baixo, característico da abordagem *top down*.

Portanto, ao considerar tal discussão, o foco da análise dos critérios de verificação em questão passará a ser a identificação de movimentos *top down* ou *bottom up* em relação à captação e uso de recursos pelos atores sociais envolvidos no TBC.

2. Clima entre os atores sociais - Este critério de análise possui quatro critérios de verificação, tais como: (a) Existência de mecanismos de gestão de conflitos; (b) ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; (c) Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária; e (d) existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interação destes.

A primeira recomendação acerca deste critério é sobre o uso do termo “clima”, a especialista 13 sugeriu que poderia ser substituído pelo termo cooperação, pois evidencia maior aderência e proximidade ao discurso e às práticas do TBC. A especialista 08 comenta sobre a relevância da proposição da análise destes aspectos: “Achei este critério muito interessante porque não cultua apenas a colaboração, mas entende que pode haver conflito”.

Com exceção da especialista 12, as outras seis especialistas concordaram com a proposição do critério de análise e seus critérios de verificação. No entanto, a especialista 12 argumenta sobre sua discordância, em relação ao segundo critério de verificação especificamente (Ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso):

Não concordo – entendo o conflito como o embate de ideias, representações e formas de apropriação de bens e recursos materiais e imateriais entre atores. O importante não é o consenso, pois não creio ser possível a relação *win-win* entre atores que possuem diferentes visões. Há sempre o que ceder e, normalmente, cede para o lado da corda mais fraca. Acredito ser importante a forma pela qual o conflito é explicitado, de que forma os atores irão defender sua visão/desejo/necessidade e a forma como esta negociação ocorre (por eleição, por debate, outro). A explicitação do conflito é pedagógica e faz parte do processo de reconhecimento do outro (e do grupo que o ator representa) (ES 12).

Para a especialista 12, a análise deve ser focada em como o conflito é explicitado, pois ao enfatizar a busca por consenso, corre-se o risco de ignorar oportunidades para o diálogo e a negociação. Ao considerar esse posicionamento, optou-se pela exclusão do referido critério, tal exclusão justifica-se ao compreender que a perspectiva levantada pela especialista pode ser incorporada no critério de verificação: existência de mecanismos de gestão de conflitos, uma vez que o mesmo pode ser direcionado para descrever os meios pelos quais os grupos expressam suas adversidades, conforme recomendado.

No quadro 38 é possível observar os principais ajustes realizados nos critérios de análise e verificação do elemento constituinte da participação: engajamento, após análise dos resultados do segundo grupo de discussões.

Quadro 38 - Ajustes sobre engajamento após segunda rodada de discussões

Critérios de análise	Critérios de verificação	Ajustes
Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	Existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente - ex: universidade, ONG's e outras organizações que se unem para decidir, executar projetos ou ação em prol do TBC.	Foram realizados ajustes de texto conforme recomendações da especialista 14.
	Existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos.	Foi substituído por um critério com foco na caracterização de movimento <i>top down</i> ou <i>bottom up</i> e suas implicações na integração dos atores sociais presentes no TBC.
Clima entre os atores sociais envolvidos no processo	Existência de mecanismos de gestão de conflitos.	Não houve recomendações específicas, por isso foi mantido.
	Ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso.	Foi excluído devido às recomendações da especialista 12.
	Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária	Revisão do termo clima, foi substituído por cooperação.
	Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes.	Foi incluída a noção de interlocução e diálogo conforme sugestão da especialista 08.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Por fim, a proposição do último elemento constituinte da participação: **processo decisório**, que consistiu no emprego de dois critérios de análise, referentes: (a) tipos de participação do processo decisório; e (b) identificação do nível de importância das decisões tomadas. Para caracterizar tais aspectos, tomou-se como base a tipologia de Bordenave (1994),

que prevê sete tipos de participação e seis níveis de importância da participação nas decisões tomadas em grupo.

Importante ressaltar que, como no primeiro grupo, tais critérios obtiveram poucas sugestões ou comentários a respeito, representando aceitação por todas as especialistas. No entanto, a especialista 08 recomendou ajustes no tocante ao critério de análise, **nível de importância das decisões tomadas**, devido ao fato dela não ter compreendido adequadamente como seria o processo de mensuração. Neste sentido, a apropriação da ideia de nível de participação, proposta por Bordenave (1994), reside na compreensão da natureza das decisões tomadas, para o autor há diferenças nestas atribuições, por exemplo:

Em qualquer grupo ou organização existem decisões de muita importância e outras não tão importantes. Assim, por exemplo, numa cooperativa de crédito, a decisão de passar a ser uma cooperativa de consumo constitui uma decisão importante, ao passo que a decisão de pintar ou não a sala de reuniões da diretoria constitui uma decisão administrativa de pouca importância (BORDENAVE, 1994, p. 33).

Assim, acredita-se que avançar em relação ao tipo e o nível de importância nas decisões, revela aspectos da participação em grupo e diminui a influência e monopolização dos interesses de grupos privilegiados. Por isso, optou-se por manter tal critério de análise. Os ajustes comentados encontram-se no quadro 39.

Quadro 39 - Ajustes do processo decisório após segunda rodada de discussões

Critérios de análise	Critérios de avaliação	Ajustes
Tipos de participação no processo decisório.	Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão.	Não houve recomendações ou ajustes.
Importância das decisões tomadas.	Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após análise e discussões dos resultados oriundos da avaliação do segundo grupo de especialistas sobre o modelo de análise da governança para o TBC, elaborou-se o quadro 40 com objetivo de apresentar a versão dos critérios de análise e verificação da dimensão participação que será utilizada na terceira fase metodológica desta pesquisa.

Quadro 40 – Versão da dimensão participação após resultados do segundo grupo de especialistas

	Critérios de Análise	Critérios de Verificação
INCLUSÃO	Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária.
	Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; • Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; • Forma na qual a comunidade encontra-se representada na organização da atividade turística de base comunitária.
	Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social no TBC; • Existência de metodologias focadas na promoção da participação assim como o desenvolvimento da capacidade de interlocução e diálogo.
LEGITIMIDADE	Exercício da liderança caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores; outros; • Existência de critérios de rotatividade do exercício da liderança; • Existência de coordenação colegiada, códigos de ética, entre outros; • Existência de ações para formação de lideranças.
	Congruência entre as decisões e ações que são tomadas e objetivos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente; • Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; • Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.
	Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais foram constatadas falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária e como foram reguladas pelo grupo
ENGAJAMENTO	Integração no desenvolvimento de atividades entre os representantes envolvidos do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do TBC. • Caracterização das relações a partir de movimentos <i>top down</i> ou <i>bottom up</i>.
	Cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de gestão de conflitos; • Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária; • Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.
PROCESSO DECISÓRIO	Tipos de participação no processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos tipos de participação conforme Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão.
	Importância das decisões tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

6.3. Transparência como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes

Como no primeiro grupo de discussões a dimensão transparência foi a menos comentada e conseqüentemente recebeu menos recomendações de ajustes. No tocante ao seu primeiro elemento constituinte: *comunicação*. Os três critérios de análise – (1) disponibilidades das informações relacionadas ao desempenho da gestão; (2) qualidade da informação; e (3) tipo de informações disponíveis aos participantes – e seus respectivos critérios de verificação não receberam nenhuma crítica, todas as especialistas concordaram com o que estava sendo proposto e não emitiram ressalvas ou recomendações a respeito de seus critérios de verificação, conforme apresentado no quadro 41.

Quadro 41 - Ajustes sobre comunicação após segunda rodada de discussões

Crítérios de análise	Crítérios de avaliação	Ajustes
Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão	Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos.	
	Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.	
Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.	

Fonte: elaboração própria, 2016.

Em relação ao segundo elemento constituinte da transparência: **prestação de contas**, foram realizados ajustes com base nas sugestões das especialistas, tais ajustes são comentados e discutidos a seguir.

1. Mecanismo de prestação de contas – a este critério de análise foram adicionados novos critérios de verificação devido às recomendações das especialistas 08 e 14, que chamaram atenção para a necessidade de verificar se há ações voltadas para formação de gestores no

tocante às especificidades da prestação de contas, conforme exposto na observação da especialista 14:

Há relatório anual de atividade e auditoria externa de contas? Há publicação de balanços? Há conselho fiscal? Qual o nível de preparo dos gestores para lidar com as contas da organização? Tenho visto muitas vezes gestores de associações e cooperativas que assinam convênios e autorizam despesas articuladas por equipe técnica e que, a fim da verdade, assinam na confiança, sem compreender bem atividades propostas e forma de investimento. Para piorar a situação, não tem claro quem serão os responsabilizados, caso alguma coisa saia errada.

Do mesmo modo, a especialista 08 prevê a inserção de alguns aspectos que possam minimizar essa necessidade, tais como: “Talvez pensar em inserir algo como acesso à novas informações, treinamento. Tudo o que traz novas possibilidades de formação e informação para os participantes da rede. Papel normalmente das ONGs, Universidades, etc”.

Ao considerar tais posicionamentos, atribuiu-se a este critério de análise mais um critério de verificação, a saber: existência de ações para formação dos participantes envolvidos em atividades relacionadas a processos de prestação de contas e suas responsabilidades.

2. Ações corretivas devido à avaliação de desempenho – foi aceito por todas as especialistas e por isso foi mantido sem ajustes.

3. Respeito às decisões tomadas - possui dois critérios de verificação: (a) quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; (b) situações nas quais decisões foram rejeitadas pelos envolvidos no TBC como forma de influenciar o processo decisório.

Sobre o primeiro critério, a especialista 08 criticou o fato do mesmo ser baseado na quantidade de decisões e ações. Ela explica que haveria maior ganho se a ênfase deste critério de verificação for na descrição de decisões e ações que são definidas em conjunto. Portanto, tal critério de verificação foi ajustado com a finalidade de analisar se as decisões que estão sendo tomadas em conjunto estão sendo respeitadas e implementadas.

Do mesmo modo, as especialistas 08 e 09 comentaram que o segundo critério de verificação deve ficar mais claro, pois ambas tiveram dificuldades em compreendê-lo. Assim, seu texto foi ajustado. Ao entender que o objetivo deste critério de análise é identificar articulações entre atores sociais ou representantes do TBC que atuam para influenciar o processo decisório, tal critério foi revisado e sua nova proposta consiste em: existência de situações nas quais houve influência no processo decisório devido a questões políticas de um

grupo específico. No quadro 42, encontra-se a síntese dos ajustes realizados no segundo elemento constituinte da dimensão transparência: prestação de contas.

Quadro 42- Ajustes da prestação de contas após segunda rodada de discussões

Crítérios de Análise	Crítérios de Verificação	Ajustes
Mecanismos de prestação de contas.	Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto.	Não houve recomendações específicas para estes critérios, por isso foi mantido.
	Existência de ações para formação dos participantes envolvidos no TBC relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades.	Foi incluído, conforme sugestões das especialistas 08 e 14.
Ações corretivas devido à avaliação de desempenho.	Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança”.	Não houve recomendações específicas para estes critérios, por isso foi mantido.
	Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultados da avaliação de desempenho.	
Respeito às decisões tomadas.	Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas.	A preocupação em quantificar foi substituída pela finalidade de identificar decisões e ações, conforme sugestão da especialista 08.
	Situações nas quais decisões foram rejeitadas pelos envolvidos no TBC como forma de influenciar o processo decisório.	O texto foi ajustado para tornar o critério mais claro e objetivo.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Diante das alterações e ajustes apresentados, o quadro 43 foi elaborado e nele encontra-se a nova versão da dimensão transparência.

Quadro 43 - Versão da dimensão transparência após resultados do segundo grupo de especialistas

	Crítérios de Análise	Crítério de Verificação
COMUNICAÇÃO	Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.
	Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos; • Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.
	Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.

PRESTAÇÃO DE CONTAS	Mecanismos de prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto; • Existência de ações para formação dos participantes, envolvidos no TBC, em atividades relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades.
	Ações corretivas devido à avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino. • Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.
	Respeito às decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; • Situações nas quais houve influência no processo decisório devido à conflitos interpessoais.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

6.4. Eficácia como dimensão da governança do TBC: Recomendações e ajustes

A dimensão eficácia contém três elementos constituintes, a saber: **tipos e funções das parcerias, gestão dos processos e resiliência**. Os ajustes realizados com base nos resultados das discussões do segundo grupo de especialistas são discutidos mais adiante.

Tipos e funções das parcerias é o primeiro elemento constituinte da dimensão eficácia. Seus critérios de análise objetivam verificar a consolidação de três tipos de parcerias distintas: estratégicas, institucionais e de projeto. Sobre a avaliação das especialistas no tocante aos conjuntos de critérios de cada elemento constituinte, tem-se:

1. Consolidação das parcerias estratégicas – foi proposto com base em quatro critérios de verificação, tais como: (a) existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; (b) quantidade de vezes que houve articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos; (c) presença de agências de desenvolvimento; (d) quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.

As modificações realizadas resultaram das evidências apontadas pelas especialistas 08, 09, 10 e 12. A especialista 08 afirmou estar de acordo com a proposição e comenta: “penso que algo como parceiros comerciais possam ser incluídos aqui. Mas não sei em qual dos critérios”. Este posicionamento coaduna com argumento de Bursztyn (2012), quando o mesmo exalta a importância de se pensar comercialização no TBC, visto que a mesma é considerada um entrave para viabilização econômica das iniciativas. Nesse caso, presença de parceiros comerciais foi incluído como um critério de verificação das parcerias estratégicas.

Além disso, a especialista 09 também recomendou alterações a respeito da proposição das parcerias como critério de análise, a saber:

Primeira sugestão: papel das parcerias para o desenvolvimento do TBC, e não consolidação das relações entre os atores sociais participantes do TBC; Segunda sugestão: Acho que podem ser retiradas as palavras “consolidação” desses 3 critérios, pois entendo que os critérios de verificação estão muito mais abrangentes do que a ideia de “consolidação”; Terceira sugestão: Entendo que parcerias estratégicas e institucionais podem ser fundidas em um mesmo critério de análise. No campo, você provavelmente irá verificar que essas parcerias atuam em outras frentes além do TBC, acho importante você identificar isso nos seus critérios – considerando que o TBC está vinculado a uma proposta mais ampla de desenvolvimento local (e isso fica bastante claro no campo).

As recomendações da especialista 09 foram incorporadas nos ajustes sobre as parcerias. O texto e uso dos termos foram revisados de modo que o foco foi direcionado e em vez de consolidação das parcerias foi incorporada a ideia de caracterização das mesmas. Além disso, optou-se pela junção dos critérios: parcerias estratégicas e parcerias institucionais, que passaram a integrar um único critério de análise, como sugere a especialista.

Por fim, as especialistas 10 e 12 apresentaram preocupações comuns, pois a primeira relata: “Pensando a partir de experiências observo que nem toda parceria gera os resultados esperados (positivos). Como seria possível verificar se as parcerias (todas citadas) estão cumprindo seu papel?” (ES 10). E a especialista 12 recomenda: “Proponho ajustes, acrescentar: uso de procedimentos e/ou instrumentos de avaliação do impacto das parcerias estratégicas”.

Nesse sentido, as duas avaliações remeteram à necessidade de incorporar critérios que revelem o uso de mecanismos de avaliação das parcerias, no entanto, defendem-se critérios de verificação como: existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras; e existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes. Foram propostas com o objetivo de monitorar o impacto e avaliação das parcerias, com base nos indicadores utilizados por Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010).

2. Caracterização das parcerias de projetos – este critério de análise e seus critérios de verificação foram aceitos por todas as especialistas, portanto, foram mantidos sem alterações. Logo, a síntese dos ajustes realizados na proposição da análise dos tipos e funções das parcerias, encontram-se evidenciados no quadro 44.

Quadro 44 – Ajustes sobre os tipos e funções das parcerias após segunda rodada de discussões

Critérios de Análise	Critérios de Verificação	Ajustes
Consolidação das parcerias estratégicas	Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede;	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
	Existência de articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos;	
	Presença de agências de desenvolvimento;	Inclusão de parceiros comerciais, como sugerido pela especialista 08.
	Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.	Incluir a informação do período no qual o quantitativo de recurso foi captado (anual).
Consolidação das parcerias institucionais	Existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras.	Na junção deste critério de análise com o anterior, este critério de verificação foi deslocado.
	Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presente.	Também foi realocado e o texto ajustado para torná-lo mais objetivo.
Consolidação das parcerias de projeto	Existência de projetos já realizados na comunidade com objetivo de consolidar a atividade turística de base comunitária.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
	Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos.	
	Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Gestão dos processos refere-se ao segundo elemento constituinte da dimensão eficácia, e é composto por três critérios de análise: reconhecimento do planejamento estratégico, características organizacionais e metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico. Os resultados da avaliação das especialistas são apresentados a seguir.

1. Reconhecimento do planejamento estratégico – proposto como primeiro critério de análise da gestão de processos, possui dois critérios de verificação: (a) existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; (b) grau no qual os participantes encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.

A especialista 12 discordou da proposição do primeiro critério de verificação pelo fato do mesmo tratar questões referentes a objetivos comuns: “não concordo, a ideia de objetivo comum nem sempre é positiva, pois pode não levar à reflexão sobre os interesses/necessidades/etc., além de que ter objetivos comuns é bastante relativo” (ES 12). Importante destacar que este

critério foi proposto com a pretensão de identificar se os objetivos estabelecidos pelo grupo representam seus interesses e necessidades. Nesse sentido, sua finalidade é verificar se os participantes do TBC estabelecem objetivos comuns e representativos ao grupo de interessados, como constatados nas discussões acerca de elementos da eficácia como visão estratégica (HEYLINGS; BRAVO, 2007), visão e liderança (DREDGE et al. 2006) e performance (GRAHAM et al. 2003). Por isso, foram considerados ajustes no uso de termos de modo a torná-lo mais claro.

Em relação ao segundo critério de verificação, a especialista 13 apontou a dificuldade em identificar o grau no qual os participantes encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises e apresentações e ações corretivas. Ao evidenciar a dificuldade de aplicação deste critério de verificação no campo, optou-se por ajustá-lo de forma a torná-lo mais operacional, portanto, a noção de grau foi substituída pela: identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.

2. Características organizacionais – segundo critério de análise da gestão dos processos, possui dois critérios de verificação: (a) tipos de organização dos atores envolvidos no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); e (b) tipos de gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: cooperativas, regimentos etc. Sobre o primeiro critério de verificação, foi emitido um conjunto de comentários relacionados no quadro 45.

Quadro 45 – Considerações das especialistas sobre critério de verificação

Comentário	Especialista
Não entendo que isso diga respeito à eficácia.	ES 08
Sobre características organizacionais: esse é o primeiro critério que deveria ser apresentado, pois o entendimento dele é o ponto de partida para uma compreensão de todos os outros. Não acho que ele representa a eficácia. Acho que você deve levantar as características organizacionais como informações estanques para todas as organizações estudadas e, a partir desse levantamento, aplicar as dimensões da governança para essas Organizações. Ou seja, eu colocaria esse critério fora dos elementos propostos, como um ponto de partida (comunidade = características organizacionais = dimensões da governança (participação, transparência e eficácia).	ES 09
Proponho verificar a existência de registros e processos, o que revela um parâmetro sobre a maturidade da iniciativa com relação a estrutura organizacional.	ES 10
Concordo com os termos, mas discordo de como está disposto, proponho: - Tipo de organização dos atores envolvidos no TBC: associativa, cooperativa, fórum, entre outros. - Tipo de gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: autogestão, gestão compartilhada.	ES 11
Verificar se os itens não se sobrepõem.	ES 12

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao considerar os comentários gerados a respeito deste critério de análise, tem-se, por um lado, questionamentos relacionados à sua clareza e, por outro, discute-se sua aderência. Diante disso, optou-se por seguir a recomendação da especialista 09 no sentido de excluí-lo como critério de análise e incluí-lo como informações estancas que obrigatoriamente precisam ser consideradas na caracterização dos casos a serem analisados a partir do modelo. Desse modo, tais critérios serão os aspectos norteadores da caracterização do caso a ser analisado na terceira etapa metodológica desta pesquisa.

3. Metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico – último critério de análise da gestão de processos, possui um critério de verificação: (a) existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.

Para a especialista 09, este critério “pode ser fundido no primeiro [reconhecimento do planejamento estratégico] e ainda ampliar o reconhecimento de outras formas de planejamento, talvez você encontre princípios norteadores, talvez somente acordos tácitos, etc.” Ao identificar a sobreposição entre os critérios citados pela especialista, os critérios de análise e verificação em questão foram realocados conforme recomendação. Assim, no quadro 46 encontram-se os ajustes realizados neste elemento constituinte da dimensão eficácia.

Quadro 46 – Ajustes sobre gestão dos processos após segunda rodada de discussões

Crítérios de análise	Crítérios de avaliação	Ajustes
Reconhecimento do planejamento estratégico	Existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões.	Realizados ajustes de texto neste critério de verificação, devido às recomendações da especialista 12.
	Grau no qual os participantes encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.	Realizados ajustes de texto neste critério de verificação, devido às recomendações da especialista 11.
Características organizacionais	Tipo de organização dos atores envolvidos no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros).	Foram excluídos como critério de análise e verificação e farão parte da caracterização do caso, como elementos estancas comuns a qualquer caso de TBC que seja analisado por meio do modelo, conforme recomendação da especialista 09.
	Modelo institucional de gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: estatutos, regimentos etc.	
Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente	Foi realocado como critério de verificação do primeiro critério de análise: reconhecimento do planejamento estratégico .

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após alterações realizadas, o elemento constituinte da eficácia: gestão dos processos, passou a ter um critério de análise e quatro critérios de verificação. As modificações foram realizadas conforme orientações das especialistas e têm o objetivo de torná-lo mais claro e objetivo, conforme recomendações destacadas e discutidas.

Por fim, o último elemento constituinte da dimensão eficácia é a **resiliência**. Sua caracterização é composta por três critérios de análise, a saber: iniciativas de criação e compartilhamento de experiências, desenvolvimento dos participantes envolvidos no TBC, e sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade. Sobre o uso do termo resiliência, a especialista 09 comenta:

Não entendo que esses 03 critérios de análise representam a resiliência, eles podem ser instrumentos que, se bem desenvolvidos, podem colaborar com a capacidade de resiliência da comunidade. Acredito que levantar o histórico de desafios enfrentados pela comunidade e os possíveis caminhos encontrados podem representar melhor a resiliência. Quando vejo os critérios de análise acho que eles representam mais questões relacionadas à qualificação/capacitação/sensibilização do que a resiliência. Então também pode ser o caso de uma mudança no nome do elemento.

O uso do termo foi traduzido do inglês (*resilience*) ao ser encontrado nos estudos de Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010), os autores utilizam esse termo para definir critérios para análise da resiliência, ao definirem que o mesmo se relaciona com a necessidade de desenvolver a capacidade de um sistema em lidar com desafios e mudanças. Desse modo, entende-se que os critérios de análise elencados traduzem o entendimento do que está sendo posto como resiliência. Por isso, o uso do termo foi mantido.

No tocante à avaliação do conjunto de critérios de análise e verificação da resiliência, todas as especialistas concordaram com a versão proposta. A especialista 11, além de concordar com todos os critérios elencados, sugeriu: “proponho que também haja a existência de ações com foco na informação do que é o TBC e das possibilidades que o TBC pode trazer como preservação e valorização do patrimônio cultural e natural, bem como o encontro cultural que ele promove entre anfitrião e visitante”.

Porém, o aspecto mencionado pela especialista está incorporado no critério de verificação: existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”. Acredita-se que a existência de ações que reforcem e corroborem o protagonismo coletivo automaticamente disseminam os princípios do

TBC. Desse modo, não foram realizados ajustes nos critérios de análise e verificação da resiliência, como pode ser observado no quadro 47.

Quadro 47 - Ajustes sobre resiliência após segunda rodada de discussões

Critérios de Análise	Critérios de Verificação	Ajustes
Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	Existência de ações como: <i>benchmarking</i> , intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.	Não houve recomendações específicas para estes critérios.
Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	Situações nas quais houve cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC.	
Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”.	
	Situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Diante dos resultados apresentados, o quadro 48 foi elaborado e ilustra a versão sobre resiliência que será utilizada na terceira etapa metodológica desta pesquisa.

Quadro 48 – Versão da resiliência após resultados do segundo grupo de especialistas

Critério de análise		Critério de verificação
TIPOS E FUNÇÕES DAS PARCERIAS	Caracterização das parcerias estratégicas e institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; • Existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos; • Presença de agências de desenvolvimento, parceiros comerciais, outros • Quantitativo de recursos captados (por ano) para desenvolvimento do TBC • Existência de um plano de ação para parcerias existentes e efetivação de outras; • Existência de critérios para seleção de parceiros; • Existência de avaliação dos resultados das parcerias.
	Caracterização das parcerias de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; • Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; • Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.

GESTÃO DOS PROCESSOS	Reconhecimento do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de planejamento e a forma na qual foi elaborado; • Existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo; • Identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas; • Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.
RESILÊNCIA	Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	Existência de ações como: <i>benchmarking</i> , intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.
	Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais houveram cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC.
	Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; • Situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

6.5. Considerações finais do capítulo

A realização dos grupos de discussões permitiu explorar a opinião e recomendações de especialistas do TBC e lançou olhares múltiplos à proposição do modelo de análise da governança para o turismo comunitário. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, tal dinâmica foi fundamental para consolidar um quadro final de dimensões, elementos constituintes e seus respectivos critérios de análise e verificação.

As principais recomendações das especialistas participantes dessa fase da pesquisa enfatizaram ajustes necessários para melhor aplicabilidade do modelo no campo. Nesse sentido, as alterações realizadas foram organizadas nos quadros a seguir e têm o objetivo de ilustrar a intervenção resultante das discussões realizadas pelo segundo grupo de especialistas na proposição da terceira versão do modelo, que será submetido à aplicação em uma experiência de TBC consolidada, a Associação Acolhida na Colônia, sediada no estado de Santa Catarina.

Quadro 49 – Participação: Adaptações da após discussões dos resultados do 2º grupo de especialistas

Critérios de Análise		Critérios de Verificação	
Versão pós 1º grupo	Nova versão	Versão pós 1º grupo	Nova versão
INCLUSÃO			
Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária		<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais os temas para discussões surgem dos representantes da comunidade; • Como os temas a serem debatidos são elencados e discutidos; • Quem elabora as pautas de discussões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária.
Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária.		<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; • Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; • Forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária. 	
Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.		<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social. • Existência de metodologias focadas na promoção da participação assim como o desenvolvimento da capacidade de interlocução e diálogo.
LEGITIMIDADE			
Exercício da liderança - caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC		<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos atores sociais, pela lei ou por mandato democrático, outros; • Existência de rotatividade do exercício da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos participantes, pela lei ou por mandato democrático, aspectos relacionados às relações informais, outros. • Existência de critérios de rotatividade do exercício da liderança; • Existência de coordenação colegiada, códigos de ética, entre outros; • Existência de ações para formação de lideranças.

<p>Congruência entre as decisões e ações realizadas e objetivos coletivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc; • Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas; • Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária.
<p>Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais houveram casos de corrupção ou desonestidade na condução das atividades turísticas de base comunitária; 	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais foram constatadas falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária e como foram reguladas pelo grupo.
ENGAJAMENTO		
<p>Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária</p>	<p>Integração no desenvolvimento de atividades entre os representantes envolvidos do TBC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente - ex: universidade, ONG's e outras organizações que se unem para decidir, executar projetos ou ação em prol do TBC; Existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos; • Existência de ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do TBC. • Caracterização das relações a partir de movimentos <i>top down</i> ou <i>bottom up</i>.
<p>Clima entre os atores sociais envolvidos no processo</p>	<p>Cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de gestão de conflitos; • Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. • Ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; • Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. • Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.
PROCESSO DECISÓRIO		
<p>Tipos de participação no processo decisório</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão. 	
<p>Nível de importância das decisões tomadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados. 	

Quadro 50 - Transparência: Adaptações da após discussões dos resultados do 2º grupo de especialistas

COMUNICAÇÃO		
Critérios de Análise	Critérios de verificação	
Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC. 	
Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos; • Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis. 	
Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc. 	
PRESTAÇÃO DE CONTAS		
Mecanismos de prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto; • Existência de ações para formação dos participantes, envolvidos no TBC, em atividades relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades.
Ações corretivas devido à avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; • Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho. 	
Respeito às decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; • Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais decisões foram rejeitadas pelos envolvidos no TBC como forma de influenciar o processo decisório; • Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quadro 51 - Eficácia: Adaptações da após discussões dos resultados do 2º grupo de especialistas

TIPOS E FUNÇÕES DAS PARCERIAS	
Critérios de análise	Critérios de verificação
<p>Consolidação das parcerias estratégicas</p> <p>Caracterização das parcerias estratégicas e institucionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; •Quantidade de vezes que houve articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos; •Presença de agências de desenvolvimento; •Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC. <ul style="list-style-type: none"> •Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; •Existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos; • Presença de agências de desenvolvimento, parceiros comerciais, outros; • Quantitativo de recursos captados (por ano) para desenvolvimento do TBC; • Existência de um plano de ação para parcerias existentes e efetivação de outras; • Existência de critérios para seleção de parceiros; • Existência de avaliação dos resultados das parcerias.
<p>Consolidação das parcerias institucionais</p> <p>EXCLUÍDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras; •Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes. <p>INCORPORADOS AO CRITÉRIO DE ANÁLISE REFERENTE ÀS PARCERIAS ESTRATÉGICAS.</p>
<p>Consolidação das parcerias de projeto</p> <p>Caracterização das parcerias de projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Existência de projetos já realizados na comunidade com objetivo de consolidar a atividade turística de base comunitária; •Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; •Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.
GESTÃO DOS PROCESSOS	
<p>Reconhecimento do planejamento estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Existência objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; • Grau no qual os stakeholders encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas. <ul style="list-style-type: none"> • Existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo; • Existência de planejamento participativo; • Identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas; •Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.

Características da estrutura organizacional	EXCLUÍDO	<ul style="list-style-type: none"> •Tipo de organização dos atores no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); •Existência de mecanismos institucionais gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: estatutos, regimentos, código de ética etc. 	Passaram a fazer parte do conjunto de informações “estanques” necessárias à contextualização da experiência de TBC.
Metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	EXCLUÍDO	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente. 	Passou a compor o conjunto de critérios de verificação referente ao reconhecimento do planejamento estratégico.
RESILIÊNCIA			
Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências		<ul style="list-style-type: none"> •Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc. 	
Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária		Situações nas quais houveram cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC	
Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade		<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; • Existência de ações focadas na formação de agentes multiplicadores para o TBC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; • Situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Versão do MAG do TBC submetida ao segundo grupo de especialistas

Ajustes realizados após discussão dos resultados

Critérios excluídos

7. Verificação empírica do MAG do TBC

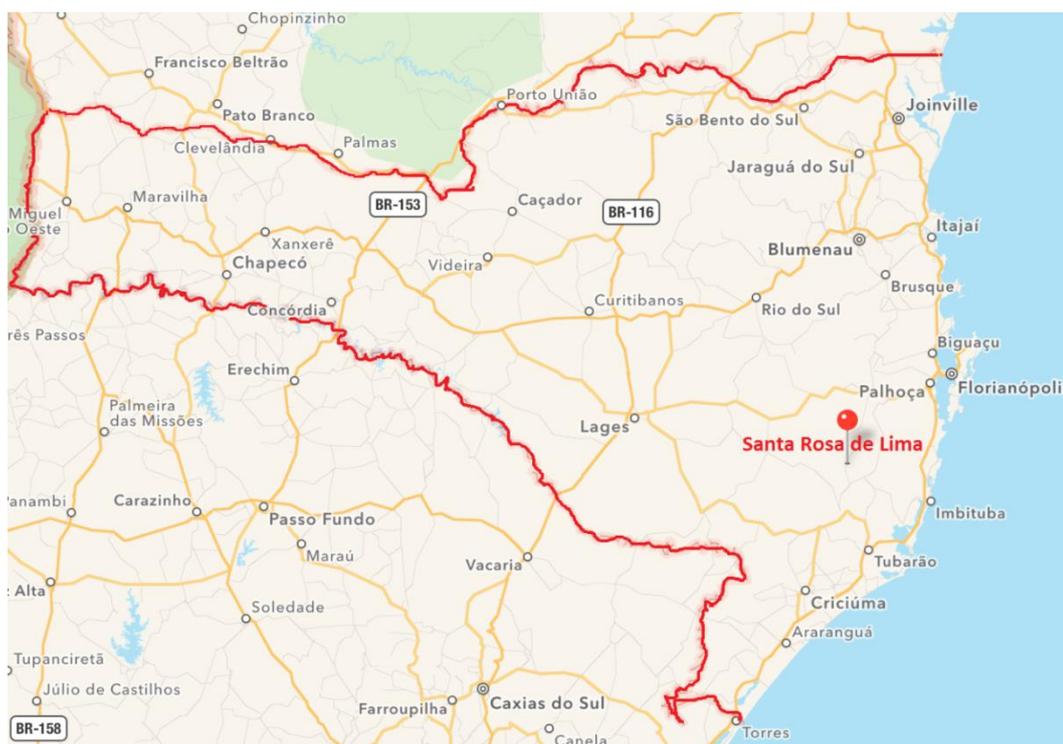
Para cumprir a quarta fase metodológica desta pesquisa e alcançar os objetivos pretendidos, o modelo de análise da governança do TBC foi aplicado em uma experiência de turismo comunitário consolidada, nesse caso, a Federação de de Agroturismo Acolhida na Colônia, sediada no município de Santa Rosa de Lima, SC que durante pesquisa de campo ainda era organização como Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia (AAAC). Durante pesquisa de campo seis pessoas foram entrevistadas, dentre elas: Técnica da regional Encostas da Serra (EN 01); Agricultora familiar e coordenadora da regional Encostas da Serra (EN 02); Coordenador da equipe técnica (EN 03); Agricultor familiar associado e co-fundador da AAAC (EN 04); Coordenador da regional da Serra e presidente da Federação que estava em processo de constituição (EN 05); Técnica da EPAGRI (EN 06); Técnica da regional da Serra (EN 07); e Secretária executiva, principal articuladora e co-fundadora da AAAC (EN 08).

7.1. Caracterização do caso estudado: Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia

A compreensão histórico-contextual da experiência de TBC a ser analisada é fundamental para aplicação do MAG do TBC na Associação Acolhida na Colônia. Por isso, enfatiza-se a relevância da descrição do caso no tocante à sua caracterização a partir de aspectos históricos e organizacionais.

Primeiramente, é preciso caracterizar o município que sedia a Associação Acolhida na Colônia, lugar que protagonizou as primeiras articulações e sua constituição formal em 1999. O município de Santa Rosa de Lima encontra-se a aproximadamente 120 km de Florianópolis, e é uma região marcada pela forte presença da imigração alemã no período de colonização deste território, que se iniciou em 1872. Situado nas encostas da Serra Geral (imagem 01), o município tem cerca de 2.065 habitantes, numa área de 202,004 km² (IBGE, 2015). Atualmente, tem grande importância regional devido às atividades de agroecologia desenvolvidas pela Associação dos Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral (AGRECO), que a partir de 1996 iniciou suas atividades e provocou transformações significativas na dinâmica do município atreladas às ações de produção, beneficiamento e comercialização de alimentos orgânicos (GUZZATTI, 2010).

Imagem 01 – Localização de Santa Rosa de Lima no estado de Santa Catarina



Fonte: Google Earth, (2015).

A Associação Acolhida na Colônia teve seu início caracterizado pela articulação entre atores sociais como prefeituras, universidade e, mais diretamente, duas instituições estaduais – o Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo (CEPAGRO¹⁸) e a AGRECO.

Importante destacar o papel do CEPAGRO no processo de instituição da Acolhida, pois esta ONG foi pioneira na disseminação das discussões sobre turismo rural no estado de Santa Catarina. Foi a partir de intercâmbios entre técnicos do CEPAGRO e organizações francesas, voltadas para o turismo rural na agricultura familiar, que se deu início aos debates sobre o potencial da atividade turística nas colônias de imigrantes localizadas nas encostas da Serra Catarinense (GUZZATTI, 2010). Esse movimento entre organizações francesas e técnicos do CEPAGRO culminou na ida de uma das fundadoras da Acolhida na Colônia à França para desenvolver uma missão de estudo em 1997. Nesse período, foram realizadas visitas técnicas

¹⁸ Fundado em 1990, por um grupo de agricultores familiares e técnicos interessados na promoção da agricultura de grupo como forma de viabilização das unidades produtivas de base familiar, o CEPAGRO constituía-se, na época, como uma ONG, formada por entidades de agricultores familiares de abrangência regional e estadual. Os programas desenvolvidos pelo CEPAGRO eram referência nacional para entidades que trabalhavam com agricultura familiar e desenvolvimento rural (GUZZATTI, 2010, p. 118).

para vivenciar e se aproximar de algumas experiências de turismo rural, dentre elas a *Accueil Paysan*¹⁹.

A experiência na França durou três meses, e o momento de seu retorno ao Brasil coincidiu com o lançamento de uma nova linha do Programa Nacional do Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): o PRONAF agroindústria. Esse programa do Ministério da Agricultura tinha a finalidade de apoiar à constituição de unidades associativas destinadas à industrialização da produção originada por meio da agricultura familiar (GUZZATTI, 2010).

Nesse contexto, Santa Rosa de Lima foi selecionado como o município que receberia a execução de um projeto piloto, intitulado Projeto Intermunicipal de Agroindústrias Modulares em Rede. Segundo o entrevistado 05, este projeto tinha como objetivo construir agroindústrias ampliando o processo produtivo de agricultores familiares. Para ele, este foi o grande impulsionador do surgimento da Acolhida na Colônia, uma vez que Santa Rosa de Lima recebeu catorze agroindústrias das vinte e nove que foram implementadas em Santa Catarina, por meio do referido programa.

As instalações das agroindústrias no município intensificaram a realização de visitas técnicas de agricultores, técnicos e engenheiros agrônomos que visitavam essas instalações periodicamente. Além disso, as visitas técnicas também tinham o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o sistema de produção agroecológico, no qual a AGRECO era pioneira no Brasil. Nesse sentido, a limitação dos serviços de hospedagem e alimentação do município de Santa Rosa de Lima foi vislumbrado como o cenário ideal para iniciar a articulação de uma associação focada no Agroturismo aos moldes das experiências francesas.

Assim, diante desse contexto, foram iniciadas as articulações para fundar a Associação Acolhida na Colônia. Guzzatti (2010) pontua as principais considerações sobre esse primeiro momento:

Algumas constatações deste processo inicial foram: a) o programa não deveria se chamar turismo rural. O termo assustava, pois os participantes o associavam à ideia do turismo praticado em Lages nas grandes fazendas, ou seja, aos hotéis fazenda. Assim, imediatamente se discutiu um termo mais apropriado, optando-se pela utilização do agroturismo, o qual identificava de forma clara e direta o foco do trabalho: turismo junto à agricultura; b) a baixa auto-estima dos participantes com relação a sua profissão e ao seu território. Muitos diziam: “o que os turistas viriam fazer aqui neste meio do mato?” Ou então: “aqui ninguém vem, só vai”, numa referência ao processo do êxodo rural vivenciado na região; c) graves problemas de infraestrutura, especialmente no que diz respeito à péssima condição das estradas; à

¹⁹ A *Accueil Paysan* é uma associação francesa fundada em 1987. Tem como objetivo disseminar metodologias, técnicas e ferramentas para implantação e desenvolvimento das atividades de agroturismo, especialmente no território francês. Atua em 23 países totalizando aproximadamente 850 pontos de acolhida no mundo (ACCUEIL PAYSAN, 2015).

falta de sinalização e problemas relacionados à qualidade da energia elétrica; d) graves problemas ambientais, sobretudo com relação à derrubada da mata nativa para a fabricação do carvão vegetal ou implantação de reflorestamento; à utilização excessiva de agrotóxicos e à falta de saneamento básico das propriedades rurais (p. 122-123).

Nesse momento, cinco municípios localizados na região das Encostas da Serra Geral participaram desse processo inicial e dividiram os custos dos primeiros cinco meses de assistência técnica, necessária para implantação do projeto de agroturismo. Em 1999 foi fundada a Associação Acolhida na Colônia (GUZZATTI, 2010). Seu princípio norteador é ser reconhecida como “uma associação de agricultores cuja proposta é a valorização do modo de vida do campo através do agroturismo ecológico” (FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011, p. 02).

Imagem 02 – Sede da Acolhida na Colônia ao lado da sede da AGRECO



Fonte: Dados da pesquisa, (2016).

Inspirada no modelo francês da *Accueil Paysan*, a acolhida na colônia compreende uma experiência turística comprometida com a ética, solidariedade, meio ambiente e manutenção da produção rural. “Nesse segmento os ganhos são contabilizados não por lucros e dividendos, mas por indicadores como geração de renda, inclusão social e manutenção das tradições e costumes” (FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011, p. 03), apresentando uma relação direta com os princípios do TBC. A convivência entre turistas e anfitriões é uma característica marcante da vivência oferecida pelos agricultores familiares associados à Acolhida na Colônia.

Ao mesmo tempo, como apontam Guzzati et al. (2013), a afiliação à *Accueil Paysan* forneceu um aparato normativo importante para direcionar suas atividades, por meio do caderno

de normas, principalmente no tocante à oferta de serviços turísticos. Dessa forma, os padrões de funcionamento da *Accueil Paysan* nortearam as ações possibilitando a expansão da Associação. Assim, em 2005, ao identificar uma demanda gerada por municípios, entidades governamentais como o MTUR e a Santa Catarina Turismo s/a (SANTUR), a Acolhida na Colônia inicia um processo de expansão, logo:

A equipe técnica e as lideranças da Acolhida na Colônia Encostas da Serra Geral decidiram que os novos agricultores/municípios deveriam se organizar em novas associações Acolhida na Colônia. Assim, foram fundadas mais quatro entidades, sendo elas: Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia Rota das Nascentes; Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia Vale dos Imigrantes; Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia Serra Catarinense; Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia das Tradições (GUZZATTI, 2010, p. 129).

As cinco associações são compostas por agricultores familiares com foco na produção de orgânicos e que se organizam de forma independente, possuindo autonomia para utilizar a metodologia da Acolhida na Colônia com vistas à formação de novos agricultores rurais, desde que cumpram as recomendações presentes no caderno de normas para serem certificados. Esse formato também permite que as Associações usufruam de suporte técnico na etapa de consolidação e captação de novos associados. Para Guzzatti (2010), a formação dessas novas Associações caracteriza a formação de uma “rede”, cuja formação de lideranças passa a ser um objetivo central a ser perseguido.

Importante destacar que a indução da criação da Associação Acolhida na Colônia é fortalecida pelo contexto político e econômico no município de Santa Rosa de Lima, assim como da atuação das duas instituições supracitadas, AGRECO e CEPAGRO, e projetos governamentais como o SC rural. Para o atual presidente da Federação, o SC Rural é um divisor de águas para o agroturismo:

A ação do Governo do estado através do SC Rural foi um divisor de águas para nós – falo isso em nome de Urubici e das demais associações da Acolhida na Colônia. Ele deu o aporte financeiro para fazer esse investimento, o agricultor não teria condições de fazer. Com essa ajuda do estado ele conseguiu andar, conseguiu praticamente dobrar a capacidade de hospedagem e de atendimento, e inserir muitos outros que não tinham condições de fazer o investimento inicial dentro do circuito de turismo. Isso com certeza mudou completamente a vida das famílias apoiadas pelo projeto”, afirma o Presidente Dilmo Israel (SC RURAL, 2016).

O programa SC Rural consiste em uma iniciativa do Governo de Santa Catarina financiado pelo Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD). Tem como objetivo consolidar a política pública para o desenvolvimento do meio rural catarinense. Para tanto, são previstos investimentos de cerca de US\$ 189 milhões, dos quais US\$ 90 milhões

financiados pelo BIRD e US\$ 99 milhões do Estado. A principal atividade desse programa é apoiar planos e projetos que envolvem desde um município, um grupo deles ou uma determinada região. A partir disso, acredita-se que o aumento da competitividade das organizações da agricultura familiar promoverá o fortalecimento da estruturação das suas cadeias produtivas (SC RURAL, 2015).

Além do contexto e da interação das instituições supracitadas que impulsionaram o início e a consolidação da Acolhida na Colônia, é preciso enaltecer também o papel central de uma das fundadoras, que foi quem capitaneou recursos e articulou com outros atores sociais as ações e atividades da Associação. Durante entrevista, ela comenta que no início a centralização das decisões e ações em relação à Acolhida na Colônia era inevitável, porém a partir de 2014 foi estabelecido um Fórum das cinco regionais da Acolhida na Colônia, para desencadear um processo de criação da Federação Acolhida na Colônia, um modelo organizacional que, segundo ela, permitirá a apropriação do processo decisório pelos associados e seus representantes. A entrevistada 09 comenta:

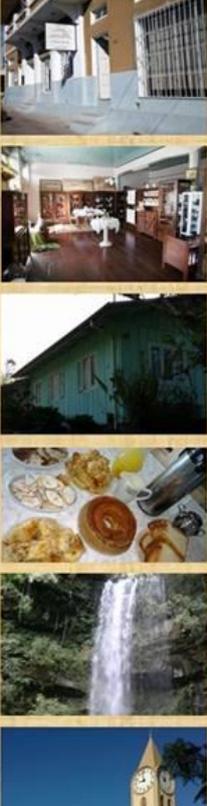
Lá por 2005 começamos a perceber que não adiantava associar novos agricultores por causa da distância e da dificuldade que o pessoal tinha para se deslocar, era muito difícil ter a participação dos agricultores na associação. Então optamos por criar novas associações, concedendo a marca, com os mesmos princípios, mas em entidades autônomas. Sentimos então a necessidade de criar um ente que pudesse responder por todas elas. Por isso a federação é tão importante (EN 09 12:43).

A Federação Acolhida na Colônia foi instituída formalmente no dia 12/04/2016. No entanto, durante o período de coleta de dados, ainda era caracterizada como uma Associação, e seu principal espaço de participação era o Fórum das cinco regionais da Acolhida que serão descritos posteriormente, durante discussão da aplicação empírica do MAG do TBC.

Sob o olhar de um dos agricultores fundadores da Associação em 1999, é possível compreender todo o processo de desenvolvimento da Acolhida na Colônia a partir de três momentos distintos. O primeiro refere-se às visitas técnicas oriundas do movimento gerado pelas instalações das catorze agroindústrias no município de Santa Rosa de Lima, que impulsionaram a concretização da associação aos moldes de experiências francesas. A segunda refere-se à estruturação das propriedades para início do recebimento dos consumidores da AGRECO que, atraídos pelo modo de produção agroecológico, demonstram interesse em visitar as propriedades e o processo produtivo dos alimentos que consomem. Por fim, a terceira fase consiste na estruturação e melhoria da oferta de hospedagem, na expansão da associação para outros municípios, e na recepção de visitantes que buscam vivenciar experiências de turismo que proporcionem a conexão com o campo.

Atualmente, as principais atividades que compõem o agroturismo da Acolhida na Colônia consistem em captar visitantes que desejam maior aproximação com a vida no campo, com a cultura agroecológica, além da conexão com as tradições culturais das colônias de imigrantes de diversas nacionalidades, espalhadas pelo estado de Santa Catarina. A imagem a seguir exemplifica uma ação caracterizada por um roteiro de visitas, a atração de visitantes é realizada pela página da rede social da Acolhida na internet.

Imagem 03 – Ação da Acolhida da Colônia em um dos municípios participantes

ACOLHIDA NA COLÔNIA PORTAS ABERTAS
AGRONÔMICA, É BOM VIVER AQUI!
PROPRIEDADE FAMÍLIA BORK E RESTAURANTE PIRES

A proposta da **Acolhida na Colônia** é bem diferente: trata-se do agricultor que acolhe! Se você deseja encontrar e conviver com pessoas; descobrir o meio ambiente e compartilhar com os agricultores os seus conhecimentos sobre o processo de transformação de uma semente em alimento, é o nosso convidado para participar do **ACOLHIDA NA COLÔNIA PORTAS ABERTAS de AGRONÔMICA**, contemplando belezas naturais e conhecendo a história da cidade, além de saborear a culinária típica e se divertir ao som da gaita!

DATA: 19/03/2016 – Sábado
CUSTO: R\$ 50,00/pessoa
RESERVAS E INFORMAÇÕES:
acolhidaaltovale@gmail.com
(47) 8824-5559
LEVAMOS O INGRESSO ATÉ VOCÊ!

HAVERÁ ÔNIBUS A DISPOSIÇÃO DOS INTERESSADOS
GUIA DE TURISMO
LEVEM REPELENTE, PROTETOR SOLAR E ROUPAS CONFORTÁVEIS

ROTEIRO

14:00 – MUSEU COLEÇÃO DE MEMÓRIAS (Encontro do Grupo)
14:30 – PROPRIEDADE FAMÍLIA BORK (Café na Colônia e visita)
16:00 – ACERVO DO ARROZ (Visita)
16:30 – CACHOEIRA SALAMARGO (Visita)
18:30 – IGREJA DAS DEZ HORAS – SÃO FRANCISCO (Visita)
19:00 – RESTAURANTE PIRES (Petiscos na Colônia c/ Suco Natural)
ARRASTA PÉ

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra vertente de trabalho da Associação é oferecer assistência técnica para municípios que tenham interesse em desenvolver sua metodologia. Em 2015, pela primeira vez um município fora do estado de Santa Catarina, contratou a assistência técnica da Acolhida na Colônia para implementar o agroturismo no município de Cassimiro de Abreu no estado do Rio de Janeiro. Assim, a metodologia Acolhida na Colônia também é utilizada como uma marca

certificadora que possibilita expandir os princípios do agroturismo para outros estados brasileiros. Até a finalização da pesquisa de campo, as cinco associações (regionais) que compõem a Acolhida na Colônia estavam presentes em mais de 25 municípios em Santa Catarina e 01 no estado do Rio de Janeiro, ao todo contemplando cerca de 120 famílias de agricultores rurais. Essa abrangência evidencia a representatividade no cenário nacional desta experiência de TBC.

Diante disso, a análise da governança da Acolhida na Colônia, a partir da proposição do MAG do TBC, é entendida em duas perspectivas, primeiro como uma oportunidade de aprimoramento do modelo, tendo em vista sua notoriedade como uma experiência de TBC consolidada e em expansão. Segundo, como uma oportunidade de utilização dos resultados desta fase metodológica da tese, pela Associação, uma vez que serão apontados aspectos convergentes e divergentes das práticas da Acolhida em relação às três dimensões da governança que compõem o modelo.

7.2. A dimensão participação no caso da Acolhida na Colônia

A dimensão participação foi proposta no modelo de análise da governança do TBC, por ser a característica central no tocante às discussões sobre um modo de organização do turismo protagonizado por atores locais. Como enaltecido por Ruiz et al. (2008), os espaços de participação desempenham papel fundamental nas experiências de TBC, uma vez que fortalece o pensamento coletivo. Além disso, a participação também foi identificada como um elemento-chave nas discussões sobre boas práticas de governança, tais como Cerrillo e Martínez (2005), que descrevem a participação como um princípio em que todos os atores interessados e que possuem visões e recursos devem ter garantido o direito de participar da rede de acordo com as normas estabelecidas.

Sendo assim, a caracterização da participação enquanto dimensão da governança para o turismo comunitário, foi proposta com base em quatro elementos constituintes: **inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório.**

A **inclusão** tem como objetivo oportunizar aos participantes do turismo comunitário sua representação nos espaços de discussões e processos decisórios. Para tanto, foram propostos três critérios de análise distintos, a saber: (1) interesse dos envolvidos; (2) composição dos

atores sociais e (3) abertura à participação. Seus critérios de verificação e principais resultados oriundos da análise da Associação Acolhida na Colônia são discutidos a seguir.

1. Interesses dos envolvidos e 2. Composição dos atores sociais – Para melhorar a compreensão destes dois critérios de análise na Acolhida na Colônia, optou-se por apresentá-los em conjunto, visto que a composição dos atores sociais participantes do TBC amplia a análise acerca dos interesses dos envolvidos. Desse modo, tem-se a seguir a descrição de quatro critérios de verificação, a saber: (a) caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; (b) esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; (c) forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária; e (d) caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária.

Em relação à caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária, destaca-se que a Acolhida na Colônia é constituída por cinco associações autônomas (denominadas regionais), a saber: Regional da Encostas da Serra Geral, Regional da Serra, Regional de Ibirama, Regional de Ituporanga e Regional Vale dos Imigrantes. Até o momento da pesquisa de campo, as cinco regionais eram representadas por um Fórum e se preparavam para finalizar o processo de instituição da Federação Acolhida na Colônia.

As cinco associações se encontram em regiões distintas do estado de Santa Catarina, nas quais é possível perceber diferenças nos traços culturais e territoriais, ainda que sejam caracterizadas pelo intenso processo de imigração ocorrido no estado desde meados do século XIX. Na figura 14, tem-se a composição das cinco regionais, os municípios participantes de cada uma e a relação destas com a equipe técnica e outros atores sociais como prefeituras, EPAGRI e demais parceiros.

Considerando esse formato, os atores sociais da Acolhida na Colônia caracterizam-se pelos representantes de cada regional, denominados dirigentes, associados, equipe ou secretaria técnica e parceiros; estes possuem uma relação mais dinâmica e lidam diretamente com a equipe técnica. A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI)²⁰ é um exemplo de ator social que atua em parceria com a Acolhida na Colônia, possibilitando o fortalecimento do Agroturismo nos municípios de Santa Catarina. Pode-se afirmar, por exemplo, que no município de Urubici (regional da Serra) a metodologia da Acolhida na

²⁰A partir de um convênio iniciou-se a parceria entre a Acolhida e este órgão do governo estadual que tem como objetivos desenvolver conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural.

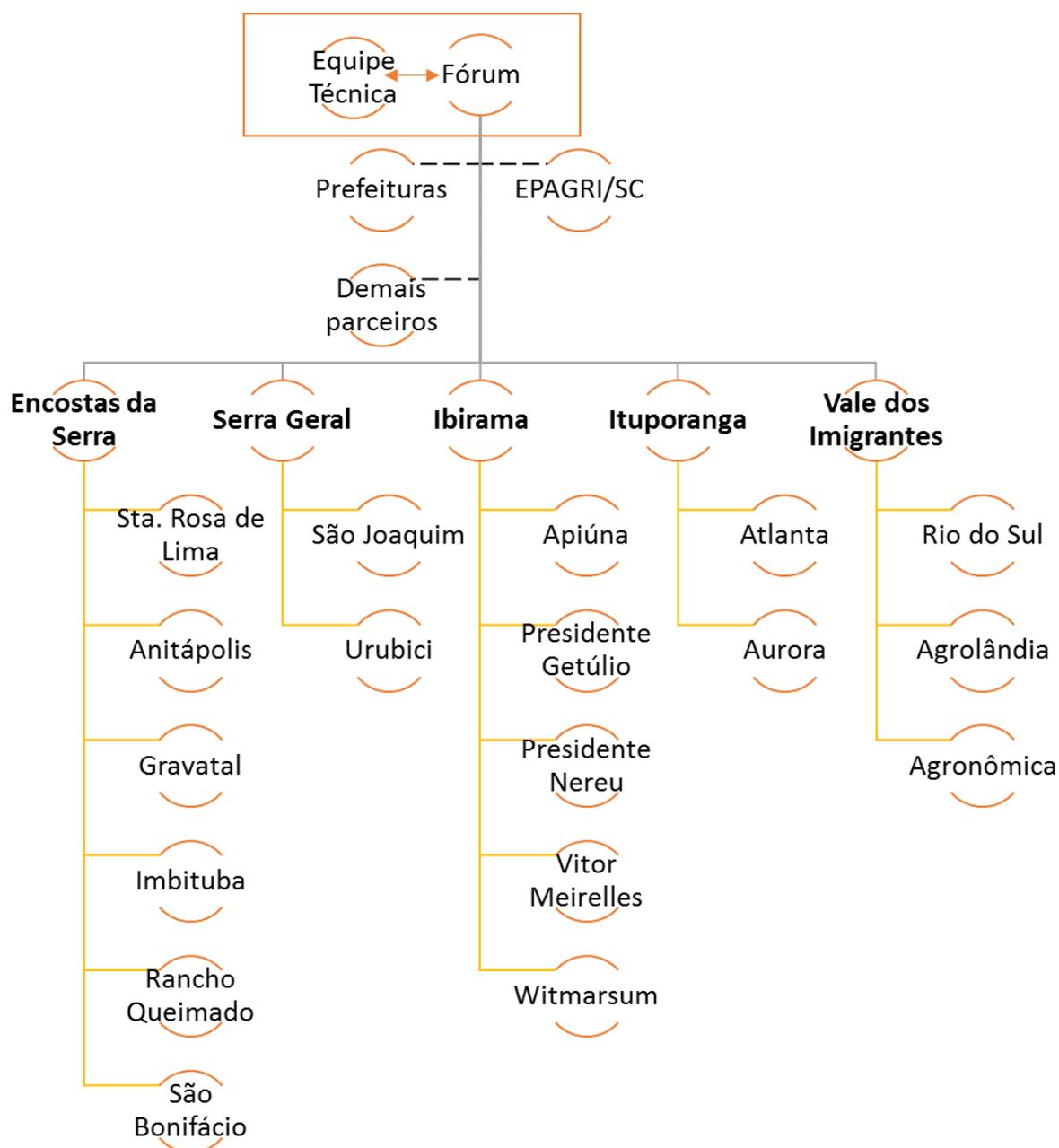
Colônia foi entendida como meio capaz de fortalecer o trabalho que já vinha sendo desenvolvido pela instituição, conforme relato da entrevistada 06, técnica da EPAGRI:

Eu e o secretário de turismo na época fomos a várias propriedades que a gente achava que tinha perfil para trabalhar com agroturismo, fomos fazer visitas, fomos conversar, saber se tinham interesse, alguns estão desde o início, outros não, outros de cara já disseram que não queriam, outros vieram depois e assim foi (EN 06, 04:06).

Há também convênios firmados entre prefeituras que procuram a metodologia da Acolhida da Colônia para implantar o agroturismo em propriedades rurais, como no caso do município de São Bonifácio, que firmou convênio com a equipe técnica da Acolhida para capacitação dos agricultores rurais interessados em se associar. Nesse formato, a prefeitura municipal repassa recursos para a Associação, que tem como objetivo fornecer uma formação técnica mais personalizada para os seus agricultores e expandir o número de associados em novos municípios.

Dentre estes atores sociais que estão presentes nas interações com a associação, encontram-se também outros parceiros, que desde a fundação em 1999, “várias empresas, instituições privadas sem fins lucrativos, instituições governamentais, instituições de ensino e pessoas apoiam nossa organização” (ACOLHIDA NA COLÔNIA, 2016). Estes parceiros serão apresentados no critério de verificação relacionado às parcerias estratégicas e institucionais, mais adiante.

Figura 14 – Composição dos atores sociais na Acolhida na Colônia



Fonte: Elaboração própria, (2016).

A caracterização dos atores sociais da Acolhida na Colônia demonstra que a forma organizacional escolhida pelo grupo, no formato fórum de regionais autônomas, possibilitou ampliar a quantidade de propriedades participantes. Dessa maneira, esses atores se organizam estruturalmente e estabelecem conexões, por meio de parcerias e convênios, com atores sociais de outra natureza, que exercem o papel de assessores e apoiadores, mas possuem participação limitada nos espaços decisórios. Isso evidencia também um contraponto em relação à

centralização de um ator social específico que define ações e alocação de recursos, uma das principais críticas relacionadas ao TBC (BLACKSTOCK, 2005; ZAPATA et al. 2011).

Quanto ao segundo critério de verificação (esferas de atuação – poder público, sociedade civil, mercado – dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório), como já discutido, a participação nas decisões acontece apenas entre os associados e seus representantes, em três níveis distintos: municipal, regional e da federação. Segundo a entrevistada 01, qualquer ator social interessado pode participar das reuniões do Fórum, como já houve casos de técnicos de prefeituras, pesquisadores e representantes de ONGs participarem; contudo, tais representantes não podem votar, pois atuam apenas como conselheiros e /ou assessores.

No tocante à forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária, os associados da Acolhida na Colônia são representados pelos dirigentes e coordenadores de cada regional que compõe o Fórum, além de uma secretaria executiva, que coordena atividades burocráticas e relacionamento com parceiros.

O formato da Acolhida na Colônia, no momento atual, representa um avanço no tocante à descentralização, pois, conforme entrevistado 05, até 2013 as ações e decisões eram muito centradas em uma das co-fundadoras da Acolhida, atualmente secretária executiva. Segundo este entrevistado, para a maioria dos associados, a atuação dela representava a associação em si e não o grupo de agricultores; quando isso foi percebido e externalizado, todo um esforço para constituir o fórum e descentralizar as decisões foi realizado.

Por fim, sobre a caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária, tem-se que os temas surgem de acordo com as demandas dos associados, primeiramente em nível municipal e posteriormente em nível regional. Percebe-se que uma equipe técnica também direciona a elaboração das pautas conforme ações e atividades a serem realizadas. Como percebido nos depoimentos dos entrevistados, a seguir:

Parte do conteúdo vem da demanda técnica, da equipe técnica. Parte vem dos dirigentes e aí, assim, muitas coisas vêm do próprio associado. Às vezes ele chega e fala “vamo ver isso, vamo ver aquilo, o preço”, qualquer assunto, então parte da demanda vem do associado (ENTREVISTADO 03, 02:31).

As entrevistadas 01 e 02 reforçam essa afirmação e esclarecem, no dia-a-dia da associação, como funciona a elaboração de pautas a partir das demandas dos associados. Esse trecho do depoimento da entrevistada 01 ilustra esse processo:

Das regionais se encaminham coisas da região também e se encaminham coisas para serem discutidas nas regiões municipais. Por exemplo, cada município vai renovar sua sinalização; ah, o que, que o associado, o Fernando, vai colocar na sinalização dele? Que é de Anitápolis. O que é que a Dona Laura vai colocar na sinalização dela? Que é de Rancho Queimado. O que é que a Bárbara vai colocar na dela? Que é de São Bonifácio. Daí, se a gente for discutir isso a nível regional, a gente fica uma tarde e não define tudo, então é feito os encaminhamentos, cada município reúne os seus associados e define o que é que vai ser a sua, que informação vai ter na placa de cada um né? (EN 01 06:45)

A partir das observações no campo e depoimentos de entrevistados, entende-se que na Acolhida da Colônia os temas e demandas dos participantes são elencados pelos associados e transitam em três níveis distintos: municipal, regional e Fórum. Durante visita no campo, não foi percebido problemas em relação a esse formato, os agricultores e técnicos entrevistados não relataram insatisfações dos associados referentes à falta de abertura para apresentar discussões que os mesmos achem pertinentes. Percebe-se que, neste aspecto, o grupo se auto-regula, pois as demandas são discutidas em grupos de associados nos municípios que tentam solucionar as questões de forma independente, caso contrário é enviado para a regional e por último para o Fórum.

Nos relatos dos entrevistados observou-se que não há preocupação em relação a esses procedimentos, os agricultores participantes da Acolhida na Colônia possuem várias atribuições e disponibilidade limitada para realização de reuniões semanais, por esse motivo há um esforço para que a maior parte das questões sejam resolvidas de maneira informal e entre grupos menores.

3. Abertura à participação – O objetivo deste critério de análise é entender a oportunidade que os atores sociais têm de ocupar os espaços de participação quando tiverem interesse. Desse modo, foram propostos critérios de verificação que contemplam: (a) existência de critérios para a participação das atividades de TBC; (b) situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social no TBC; e (c) existência de metodologias focadas na promoção da participação assim como o desenvolvimento da capacidade de interlocução e diálogo.

A existência de critérios para a participação das atividades turísticas foi um critério de verificação influenciado pela literatura sobre análise da governança proposto por Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010). Eles entendem o mosaico de atores sociais presentes em áreas de conservação ambiental como uma arena de disputa política e de recursos; nesse caso, são comuns ações arbitrárias entre quem pode e quem não pode participar do processo decisório.

No caso analisado, ao se tratar de uma experiência de TBC que se configura como uma Associação de agroturismo, os interessados em participar da associação devem cumprir requisitos expostos no caderno de normas da Acolhida na Colônia, as normas encontram-se agrupadas em: regras gerais (válidas para todos os serviços de agroturismo); regras para alimentação (válidas para café, mesa e restaurante da colônia); regras para hospedagem (válidas para quarto, pousada e *camping* na colônia); e regras para lazer (válidas para trilhas ecológicas, banho de rio, pescaria e passeio a cavalo). Nesse sentido, para que o interessado possa se associar à Acolhida na Colônia, o mesmo deverá obter uma licença de uso, que acontece da seguinte maneira:

1. O agricultor interessado solicita uma visita prévia da associação;
2. Se a propriedade se enquadra no projeto é feito um diagnóstico participativo;
3. O Agricultor faz então as adequações necessárias conforme exigências do caderno de normas;
4. O agricultor assina o compromisso de respeito ao caderno de normas e solicita a visita do comitê de verificação;
5. O comitê de verificação faz a visita, preenche o questionário e faz seu relatório;
6. A direção da associação decide, com base no relatório, pela concessão, manutenção, suspensão ou retirada da licença de uso do selo;
7. Em caso de decisão negativa o agricultor pode, após um período estabelecido pela associação, solicitar nova visita de verificação.

Conforme depoimento da entrevistada 01, é possível verificar como ocorre esse processo na prática:

Ele [o agricultor familiar] manifesta interesse, né? Vamo dizer, ele manifestou interesse que quer se associar. Primeira coisa, vai o agricultor, agora a gente tem a figura do agricultor mobilizador, mas antes a gente não tinha, agora o agricultor mobilizador pode fazer essa visita, a primeira visita nessa propriedade e avaliar se ele pode ir pra frente ou não, daí nessa primeira conversa vai ser explicado o que é a Acolhida na Colônia, como que trabalha, quais são os princípios, quais são os deveres, quais são os benefícios de participar dessa Associação e aí se o agricultor ele não se enquadra, mas se ele quiser participar, se ele tem vontade, ele vai se adequando, ele vai mostrar, “não, eu tenho uma produção aqui, que não é orgânica, mas eu vou... se vocês me ajudarem, eu quero me adequar” e aí a gente dá essa assessoria, e aí a gente faz tudo, para ele se associar na Acolhida, né? Ele entra na assembleia, ele se associa, mas tem algumas coisas que ele precisa resolver primeiro, como: “ah, eu moro aqui na cidade, mas quero que um sítio lá [municípios participantes da Acolhida] seja associado da Acolhida na Colônia”, isso não é possível, então isso já de cara a gente já diz, olha então você vai ter que mudar pro seu

sítio, fazer o seu sítio ser uma propriedade rural, você vai ter que ter produção para servir pro hóspede, pro turista, quando isso acontecer, aí você pode nos procurar de novo. Então não é uma coisa que exclui totalmente, mas ele tem uma opção se ele quer seguir realmente, tem os passos a seguir né? (EN 01, 05:52).

Nesse sentido, o caderno de normas serve como um aparato normativo para o estabelecimento de critérios relacionados a novos participantes.

No tocante ao segundo critério de verificação relacionado à descrição de situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social, quando inquirida sobre ocasiões nas quais algum agricultor não pôde participar por questões arbitrárias, a entrevistada 01 relata:

Têm municípios que acontece isso por questões políticas, têm municípios que a gente tenta, né? Ah, vamos aumentar o número de associados, tem só três, quatro associados, né? E aquele fulano que eu sei, o fulano ele veio lá em Santa Rosa, ele visitou, foi na propriedade ele tem interesse e tal, “ah, não, não, a gente não quer ele, ele é de “outro” [...] (EN 01, 10:44).

O que a entrevistada 01 relata em seu depoimento refere-se a como questões políticas interferem na participação dos interessados e em suas associações na Acolhida da Colônia. Como mencionado também pela especialista 14, durante rodada de discussões: “muitas vezes há controle por parte dos pioneiros que se sentem mais ‘donos’ da associação”; no entanto, a normatização por meio do caderno de normas é um mecanismo minimizador desses controles, embora não impeça que os mesmos se reproduzam no grupo.

Em relação à existência de metodologias diferenciadas para promover a participação, tal critério foi sugerido pela especialista 14, na etapa de consulta aos especialistas, ao entender que é comum os participantes de experiências de TBC entenderem a participação apenas como a presença em encontros e reuniões, mas não compreendem a participação efetiva, que requer envolvimento e engajamento em causas que representem benefícios coletivos, e não individuais.

Desse modo, foi questionado a todos os entrevistados, durante a realização da pesquisa de campo, sobre a existência de metodologias implementadas com vista a aumentar e sensibilizar os associados sobre a importância do processo de participação. Todos responderam que não há na associação metodologia dessa natureza, embora todos os consultados reconheçam a necessidade de ações dessa natureza.

Ao analisar o conjunto de critérios referentes à **inclusão** no caso da AAAC, percebe-se uma tentativa de seguir em direção de ações mais descentralizadas, de modo que cada regional apresente autonomia e que os interesses e necessidades dos associados sejam discutidos

primeiro em nível municipal, depois regional e por último no Fórum. O caderno de normas também foi evidenciado como um instrumento importante para regular o comportamento dos atores sociais e minimizar decisões arbitrárias e controle das atividades por parte dos pioneiros, conforme elucidam Heylings e Bravo (2007) e Lockwood (2010).

O diagnóstico participativo também é entendido como uma ferramenta utilizada pelo grupo para envolver os associados na adesão de novos agricultores à Acolhida na Colônia e estabelecer um senso de responsabilidade com os demais, além de incluí-los no processo decisório. Assim, no quadro 52 foram elencados os principais resultados referentes à análise da inclusão no caso Acolhida na Colônia.

Quadro 52 – Principais resultados da análise da Inclusão na Associação Acolhida na Colônia

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Principais resultados
Interesses dos envolvidos	Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária.	Temas e demandas dos participantes são elencados conforme necessidades dos associados e transitam em três níveis distintos: municipal, regional e Fórum/Federação.
Composição dos atores sociais	Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária.	(a) Os atores sociais envolvidos são os representantes dos associados que compõem as 5 regionais e a secretaria executiva composta pela equipe técnica. (b) convênios e parcerias com atores sociais que participam apoiando o projeto eventualmente.
	Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório.	Não há participação de atores sociais das esferas pública, sociedade civil ou mercado no processo decisório. Apenas associados e secretaria executiva participam das decisões.
	Forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária.	As comunidades são representadas pelo dirigente regional e mais três conselheiros que compõem o fórum/federação.
Abertura à participação	Existência de metodologias diferenciadas para promover a participação efetiva.	Inexistente.
	Existência de critérios para participação das atividades turísticas comunitárias.	Sim. Deve cumprir os requisitos estabelecidos no caderno de normas.
	Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social no TBC	Não foi relatada nenhuma situação específica, mas questões políticas e interpessoais já interferiram na captação de novos associados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O segundo elemento constituinte da dimensão participação é a **legitimidade**. Baseia-se no reconhecimento dos pares sobre a liderança de determinados atores sociais. Ao considerar a aceitação dos participantes em relação à estrutura de governança estabelecida, a legitimidade

tem o papel de analisar e descrever como as regras são definidas, como a autoridade é exercida e como é aceita pelos envolvidos (LOCKWOOD, 2010). Foram propostos três critérios de análise da legitimidade: (1) exercício da liderança; (2) congruência; e (3) integridade e compromisso.

1. Exercício da liderança – É um critério de análise que deve ser caracterizado a partir de quatro critérios de verificação: (a) forma da escolha dos representantes do TBC – se a autoridade é conferida por meio de votação, ou aceitação dos participantes, ou regra pactuada; ou mandato democrático, outros; (b) existência de critérios de rotatividade, rodízios para exercício da liderança; (c) existência de coordenação colegiada, código de ética, outros; e (d) existência de ações para formação de lideranças.

No caso da Acolhida na Colônia, a forma da escolha dos representantes do agroturismo se apresenta a partir de acordos informais entre os associados. Destaca-se que, durante coleta de dados no campo, verificou-se no discurso dos entrevistados a disseminação da ideia de que as eleições na maioria das vezes acontecem com chapa única ou indicações combinadas por meio de conversas informais, pois os agricultores associados não se interessam em se candidatar como representantes de seus municípios e regionais. O entrevistado 03 apontou que falta de interesse dos associados pode ser atribuída à disponibilidade e tempo que as atividades da associação exigem dos seus representantes.

Ainda assim, a estrutura organizacional necessária para funcionamento do Fórum e posteriormente pela constituição da Federação requer que as votações aconteçam formalmente a cada dois anos. Além disso, os entrevistados 05 e 06 informaram que apesar de muito trabalho e dedicação, o aprendizado e visibilidade inerente à função de dirigentes, coordenadores e/ou conselheiros das regionais é o principal benefício do cargo. “Quem diria que um dia eu iria pra França” (EN 06, 20:35), comentou o entrevistado 06, acerca de sua experiência em viajar para o país durante encontro internacional da *Accueil Paysan*.

Em relação ao segundo critério de verificação (existência de critérios para rotatividade da liderança no TBC), foi exaltado durante as discussões em grupo com especialistas. Sua importância foi evidenciada nos debates ao se entender que o turismo de base comunitária envolve o compartilhamento de decisões e benefícios com os membros da comunidade. A existência de critérios de rotatividade foi pontuada pela especialista 11 como fundamental para análise do exercício da liderança. Tais posicionamentos compreendem a rotatividade da liderança como a melhor maneira de driblar o eventual controle unilateral por algum grupo da comunidade que pode existir, privilegiando uns em detrimento de outros.

Na Acolhida na Colônia, até o momento da pesquisa de campo, ainda não havia critérios de rotatividade da liderança, uma vez que desde sua fundação a Associação é dirigida por uma equipe técnica. Contudo, a constituição da Federação requer que a presidência seja reinstituída por votação a cada 2 anos. Importante ressaltar que o presidente pode se recandidatar por mais dois anos. Por isso, o critério de rotatividade passa a existir com a criação da Federação.

Por fim, o terceiro critério de verificação (existência de coordenação colegiada, códigos de ética, entre outros) refere-se à importância de mecanismos de coordenação como um aspecto da análise da governança, ao representar a capacidade de comando que a organização do arranjo de atores precisa ter para ser eficiente (UNWTO, 2013). Também foi ressaltado pela especialista 11 como central na verificação de como o grupo se auto-regula.

Na Acolhida na Colônia, o mecanismo de coordenação mais evidente é normativo. O caderno de normas é um conjunto de regras discutidas e aprovadas pelos sócios, para assegurar um padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos visitantes. Foi elaborado com base no caderno de normas da *Accueil Paysan* e adequado à realidade da Acolhida em Santa Catarina. Não há coordenação colegiada e código de ética formalizados como tal, no entanto, o fórum das associações e o caderno de normas funcionam como tais instrumentos. Ao mesmo tempo, com a instituição da Federação esses elementos serão formalizados, conforme apontaram os entrevistados 03 e 06.

No tocante ao critério de verificação: existência de ações para formação de lideranças, também foi evidenciado durante discussão com as especialistas, que indicaram a importância de identificar nas experiências de turismo comunitário ações que objetivam a formação de líderes da própria comunidade, devido à centralização da liderança pelos fundadores e idealizadores da iniciativa ser um fato recorrente no TBC. Além disso, a especialista 14 também evidenciou que a formação de lideranças permite diminuir a dependência da assessoria técnica, quando recursos oriundos de projetos e parcerias cessam.

No caso analisado, a opção pela constituição da Federação foi pensada como forma de propiciar autonomia dos associados em relação à condução da organização. Pois, como já comentado, na fase inicial, a liderança foi centralizada na equipe técnica, formada por fundadores da associação e técnicos contratados para apoiar a capacitação dos associados.

Tal formato permitiu a consolidação da Acolhida na Colônia, assim como a tornou referência no Brasil em relação às práticas de turismo comunitário. Todavia, quando o associado não assume papéis e funções de liderança, fere os princípios do TBC. A co-fundadora da associação, durante sua entrevista, admitiu a importância do agricultor associado perceber

que que cada decisão tem um peso, exige responsabilidade e quando ela decide, muitas vezes, a pessoa não aprende o peso da responsabilidade.

Uma forma encontrada pela Associação Acolhida na Colônia como maneira indireta de formar lideranças são os agricultores multiplicadores. Tal ação consiste na interação e formação de novos associados, por associados mais antigos, o que, segundo os entrevistados, diminui a necessidade da presença de um técnico externo e, muitas vezes, alheio à realidade dos agricultores. A coordenadora da regional da Encosta da Serra Geral que também é agricultora multiplicadora, relata que, apesar do pouco tempo da implantação da iniciativa, essa dinâmica foi pensada para que a interação acontecesse de igual para igual.

Nós como agricultores começamos agora em um projeto da *Brazil Foundation*²¹, né? Faz dois meses que a gente começou a trabalhar. O nosso papel nesse projeto é visitar os agricultores, motivar esses agricultores. É um papel de agricultor para agricultor, porque hoje está com os técnicos. A Lu, por exemplo, está aqui e ela fica nesse trabalho um ano, e vai embora, né? Aí não tem ninguém que fique aqui, o agricultor perde esse contato; com quem esse agricultor que está iniciando vai ter esse contato? Então, a partir do que a gente pensou, nesse projeto da *Brazil Foundation*, a gente escreveu o projeto nesse sentido, de ter um agricultor mobilizador né? A gente trabalha dois dias por mês pra fazer esse trabalho, as visitas que a Lu [técnica da Acolhida] tem que fazer é normal, aí eu vou em outro momento nessa propriedade, nas que estão iniciando, principalmente nessas, e aí, para ter uma conversa mais de agricultor para agricultor e não de técnico para agricultor (EN 02 01:08).

Segundo a entrevistada, além da continuidade da assistência técnica, a interação mais horizontal é fundamental para que sejam estabelecidas relações de confiança. Além disso, ela também relata a importância de uma linguagem próxima à realidade dos agricultores:

[...] a linguagem é diferente, às vezes o agricultor acaba respondendo sim ou não sem entender muito bem, daí nós, agricultores, a gente vai lá, fala algo muito parecido, porque também tem propriedade, então acaba tendo uma relação muito mais próxima do que o técnico. Eu fiz visitas e percebo isso. Quando ele diz que ele está cansado, que não sabe como é que é, eu sinto isso e eu sei o que ele está dizendo, então é muito mais fácil eu conseguir ajudar do que o técnico que não viveu.

Além de fazer as visitas a novos associados com o intuito de oferecer suporte aos mesmos, com base nos recursos captados junto à ONG *Brazil Foundation*, os agricultores multiplicadores recebem em dinheiro o equivalente a dois dias de trabalho por mês para visitar as propriedades. Esse recurso é utilizado como um estímulo ao agricultor que precisa se ausentar dois dias da sua propriedade para prestar assessoria. A ação também tem a intenção de

²¹ A *BrazilFoundation* é uma organização não-governamental fundada em 2000 que tem por missão gerar e investir recursos em projetos sociais de organizações da sociedade civil que promovem desenvolvimento e transformam realidades sociais no Brasil. A ONG possui escritórios em Nova York e Miami, onde capta recursos nos Estados Unidos para investimento social qualificado no Brasil e no Rio de Janeiro, que coordena o investimento dos recursos através dos Programas que desenvolve em todo o Brasil. Uma das formas de apoio da *BrazilFoundation* é através da seleção e apoio anual de projetos (ACOLHIDA NA COLÔNIA, 2015).

desenvolver os agricultores multiplicadores ao possibilitar a formação de uma visão do contexto geral da regional, assim, presume-se que os mesmos posteriormente assumam papéis de representação na regional em que atua.

2. Congruência – Segundo critério de análise da legitimidade, representa o alinhamento entre ações e práticas da “liderança” e os interesses coletivos. É proposta por Lockwood (2010) com a finalidade de identificar até onde as decisões tomadas representam as necessidades de seus representados. Para o autor tal alinhamento garante maior aceitação dos participantes em relação aos seus representantes, pautadas na confiança.

Nesse sentido, foram estabelecidos três critérios de verificação para análise da congruência no turismo comunitário, a saber: (a) comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente; (b) situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; e (c) situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.

No caso dos três critérios de verificação em questão, os entrevistados apontaram a dificuldade em identificá-los, uma vez que as decisões e os objetivos ainda não são discutidos nesse âmbito, sendo as decisões tomadas conforme emergência das demandas. Dessa forma, além do fato de não haver planejamento estratégico coletivo, a secretaria executiva da Associação, formada pelos técnicos e secretaria executiva, até o momento da pesquisa de campo, é quem direciona as ações, fato este que pretende ser alterado com a constituição da Federação.

3. Integridade e compromisso – Último critério de análise da legitimidade. Para analisá-lo, propôs-se um critério de verificação: situações nas quais constatou-se a falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária e como foram reguladas pelo grupo (existência de regulamento acerca destas situações).

Durante as entrevistas realizadas, não houve relatos acerca de situações nas quais faltou integridade por parte da liderança. A dinâmica de utilização dos recursos captados pela Associação, geralmente, acontece por meio de apoio de empresas, instituições, prêmios e doações. Nesse sentido, até então, a secretaria executiva da Associação assume de forma mais centralizada a gestão destes recursos, embora são discutidos com os associados a forma como serão alocados.

Contudo, foi percebido no discurso dos entrevistados que a confiança e respeito aos princípios da solidariedade são elementos fundamentais para condução da Acolhida na Colônia. Além disso, alguns relatos dos entrevistados, durante pesquisa de campo, evidenciam que situações nas quais o grupo entendeu que a participação de algum associado estava ferindo

princípios da associação, como alguns agricultores que aumentaram demasiadamente a oferta de unidades habitacionais em suas propriedades e descaracterizaram seus estabelecimentos em relação aos princípios do agroturismo, por exemplo, foram desligados da Associação após frequentes diálogos com equipe técnica.

Em relação aos critérios de análise e verificação da *legitimidade* enquanto elemento constituinte da participação, chama a atenção os critérios de verificação referentes à congruência entre as decisões e ações que são tomadas e os objetivos coletivos, uma vez que nenhum deles se aplica ao caso. Isso pode ser atribuído ao formato da associação, que teve origem a partir de projetos e ações de instituições indutoras, tais como CEPAGRO e AGRECO. Assim, a consolidação se deu com base nas ações e decisões da equipe técnica. Ainda que haja assembleias, fóruns e outros mecanismos de participação, percebe-se que o planejamento e estabelecimento de objetivos são deixados em segundo plano devido à falta de disponibilidade para dedicação exclusiva às atividades da Associação.

No quadro 53 encontram-se os principais resultados da análise da Associação Acolhida na Colônia por meio dos critérios de análise e verificação da **legitimidade**.

Quadro 53 – Análise da Legitimidade na Associação Acolhida na Colônia.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Principais resultados
Exercício da liderança	Forma da escolha dos representantes do TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores; outros.	A partir da constituição da Federação a autoridade é conferida por meio de votação dos associados. Até então, prevalecem acordos informais entre os associados.
	Existência de critérios de rotatividade para exercício da liderança.	A AAAC foi dirigida durante 17 anos por uma equipe técnica. Com a instituição da Federação haverá rodízio a cada dois anos, podendo ser renovado por mais dois, caso o grupo aceite.
	Existência de coordenação colegiada, códigos de ética, entre outros.	O caderno de normas funciona como o código de ética regulamentando o comportamento dos associados.
	Existência de ações para formação de lideranças.	Sim, recentemente foi desenvolvido atividades relacionadas aos agricultores multiplicadores.
Congruência	Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente;	Decisões são tomadas conforme demanda dos associados. Até o estabelecimento da Federação não havia espaços para planejamento participativo, o que impediu a análise destes critérios de verificação.
	Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária;	
	Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.	

Integridade e compromisso	Situações onde constataram a falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária e como foram reguladas pelo grupo (existência de regulamento acerca destas situações).	Caderno de normas regulamenta tais situações. As situações relatadas revelaram o desligamento dos associados.
----------------------------------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O terceiro elemento constituinte da participação proposto no modelo de análise da governança do TBC é o **engajamento**. Consiste no que Lockwood (2010) denomina conectividade entre os atores sociais envolvidos nas atividades de turismo comunitário. A compreensão deste elemento constituinte é proposta a partir de dois critérios de análise: (1) integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões; e (2) cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo.

1. Integração no desenvolvimento de atividades entre os representantes envolvidos do TBC – Após ajustes propostos nas rodadas de discussões com especialistas, foram estabelecidos como critérios de verificação: (a) ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do TBC; (b) Caracterização das relações a partir de movimentos *top down* ou *bottom up*.

No caso da Acolhida da Colônia, as ações colaborativas entre os associados se dão por meio da articulação entre os associados de um município para promover eventos e ações. Por exemplo, o planejamento de visitas a serem comercializadas, geralmente acontecem durante reuniões na propriedade de um dos associados, onde é possível, a partir de uma tempestade de ideias, formatar o evento ou ação que beneficie o máximo de associados possível.

A imagem 04 representa um destes momentos de discussões sobre uma ação a ser comercializada. Os associados discutiram data, tempo de duração, quais propriedades seriam visitadas, qual o valor deveria ser praticado, entre outros aspectos a serem definidos para a execução da visita. Nesse encontro estavam presentes oito agricultores familiares associados à Acolhida na Colônia, uma técnica da Acolhida responsável pela regional Encosta das Serras, uma técnica da EPAGRI, que desenvolve trabalhos técnicos junto aos agricultores e uma representante da prefeitura de São Bonifácio, que secretaria e apoia as ações da Acolhida na Colônia no município.

Imagem 04 – Reunião com associados da Acolhida na Colônia no município de São Bonifácio.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na ocasião, a associada anfitriã recebeu os participantes com um café regional feito por ela, e os integrantes da Acolhida tiveram a oportunidade de trocar experiências, compartilhar histórias relacionadas ao município e à ocupação dos imigrantes no território, além de acolherem dois associados que estavam iniciando as atividades na Acolhida da Colônia e apresentaram dúvidas e receios.

Em relação à caracterização das relações a partir de movimentos *top down* ou *bottom up*, percebe-se uma influência predominantemente *top down* no início das atividades da Acolhida na Colônia, uma vez que o movimento partiu de atores sociais externos, que perceberam no agroturismo uma chance de melhorar a vida de agricultores rurais, mantendo-os em seus territórios e aumentando sua auto-estima. Esse movimento *top down* pode ser caracterizado como um movimento de indução, importante para o pontapé inicial, mas que vem passando por transformações que tendem a se consolidar com a instituição da Federação. Além disso, também é enfatizado o esforço pessoal de uma das co-fundadoras ao estabelecer articulações de parceiros, agricultores e ações que possibilitaram a expansão da associação. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que o grupo de participantes, atualmente, segue em direção a um movimento *bottom up*, uma vez que se percebe a criação de oportunidades para que eles se apropriem da atividade turística e suas decisões passem a direcionar o andamento da associação. A constituição do Fórum com vistas à instituição da Federação exemplifica esse movimento.

2. Cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo – Para este critério de análise foram estabelecidos três critérios de verificação, a saber: (a) existência de mecanismos de gestão de conflitos; (b) reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária; (c) existência de promoção do envolvimento dos

participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.

Em relação ao primeiro critério de verificação, ao serem questionados sobre os principais conflitos existentes na Associação, os entrevistados apresentaram dificuldades em enumerá-los, pois argumentaram que conflitos eram raros e, sempre que ocorriam, o caminho escolhido para solucionar era o diálogo.

Os entrevistados 02 e 05 afirmaram que há questões relacionadas a conflitos entre as regionais, pois para eles, existe a percepção de que os associados da Encostas da Serra Geral são mais beneficiados pelas ações da secretaria executiva. Tal privilégio é atribuído ao pioneirismo do grupo desta regional, principalmente do município de Santa Rosa de Lima, cidade onde foi criada e sedia a Acolhida na Colônia. Isso pode ser observado neste depoimento:

O que gera conflito... eu não vou dizer assim conflito, mas tem diferenças de ideias, [...] o que tinha e realmente é uma situação bem real isso, pessoal das Encostas da Serra, como é a primeira associação, então todos os projetos que vinham para atender todos os municípios, vinha via associação Acolhida lá das Encostas da Serra. Então o projeto era assinado por eles, então eles reclamavam, e ainda reclamam de certa forma, que eles carregavam a associação Acolhida na Colônia nas costas, porque tudo eles tinham que prestar contas vinha tudo pra eles, esse é o lado deles, e realmente tinha muito trabalho, e tal, por outro lado, a gente, se você olhar no *site* qual o endereço que tem? É tudo de lá, então tem uma visibilidade muito maior deles que é o bônus né? E tudo quanto é projeto que vinha acabava beneficiando eles também, então essa visão, quem tá de fora lá acha que eles eram beneficiados e quem tava lá achava que eles eram sacrificados... (EN 05, 20:09).

Ao mesmo tempo, o entrevistado 03 afirmou que o caderno de normas é muito útil para gerenciar o comportamento dos associados e dialogar acerca de acertos e erros, o que reduz questões conflituosas entre o grupo. Contudo, não há mecanismos de gestão de conflitos formais, assim como o grupo não reconhece fontes e existência de conflitos específicos, apenas certos benefícios por parte dos pioneiros o que, segundo os entrevistados, é entendido como natural.

A análise deste critério de verificação mostrou ser necessária a inserção da pesquisadora no grupo durante as reuniões municipais, regionais e da federação. Esta maior aproximação permitiria identificar outras fontes de conflito e como o grupo se auto regula. No entanto, devido a limitações de tempo, não foi possível participar destes eventos.

O segundo critério de verificação corresponde ao reconhecimento do papel e importância de cada participante na atividade turística de base comunitária. De forma geral, os associados reconhecem a importância da equipe técnica, da secretária executiva e co-fundadora, e de instituições como a EPAGRI, que desenvolve um trabalho estreito com a Acolhida na Colônia.

Importante ressaltar que, embora seja reconhecida a importância destes atores sociais, os coordenadores das regionais, entrevistados durante pesquisa de campo, corroboraram com a ideia de que: “a gente não é dependente da EPAGRI, como não é dependente da prefeitura, mas todas essas entidades são bem-vindas e ajudam você a criar corpo e forma ao trabalho” (EN 05, 03:12). Nesse sentido, os entrevistados demonstraram uma relação de autonomia e independência em relação a estes atores. Essa autonomia é considerada importante em um cenário no qual a maior parte das experiências de TBC “morrem” com a saída de organizações e instituições financiadoras (ZAPATA et al. 2010; UERJ, 2011).

O terceiro critério de verificação é a identificação da promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.

Quanto a isso, não há na Acolhida ações voltadas para esse objetivo, embora o entrevistado 06 tenha reforçado que a festa de aniversário de uma das co-fundadoras reuniu a maioria dos associados da Acolhida de todas as regionais na casa de um agricultor também fundador da Associação, em Santa Rosa de Lima. O entrevistado apontou que após esse evento o grupo reunido percebeu a importância e necessidade de eventos dessa natureza para realização de trocas entre os sócios.

Além disso, embora não sejam estabelecidos como eventos que objetivam confraternizar, as visitas técnicas para realização de diagnósticos participativos de novos associados funcionam como mecanismos que aumentam a interlocução e diálogo entre os associados, pois, segundo entrevistado 05, as viagens realizadas para realização de tais visitas acabam tendo a função de integrar o grupo. No quadro 54, tem-se os principais resultados da análise da Acolhida na Colônia acerca dos critérios supracitados.

Quadro 54 - Análise do Engajamento na Associação Acolhida na Colônia.

Critérios de análise	Critérios de verificação	Principais resultados
Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	Existência de ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do TBC.	Reuniões periódicas para compartilhar experiências, aprendizados e decisões entre os associados por meio de consenso entre o grupo.
	Caracterização das relações a partir de movimentos <i>top down</i> ou <i>bottom up</i> .	Predominantemente <i>top down</i> no início das atividades e no momento atual, segue em direção à um movimento <i>bottom up</i>
Cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo	Existência de mecanismos de gestão de conflitos.	Não foram enumeradas fontes de conflitos entre o grupo. No entanto,

		quando acontece, o caderno de normas é utilizado para mediá-los. Além disso, o diálogo entre as partes envolvidas foi ressaltado como o principal instrumento de mediação de conflitos.
	Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária.	O papel e importância de atores como EPAGRI, equipe técnica e prefeituras foi bem delineado pelos coordenadores das regionais. Embora, o discurso dos entrevistados reforçasse a autonomia da Associação.
	Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.	Visitas técnicas com vistas à realização de diagnósticos participativos para a inclusão de novos associados promovem a aproximação entre os associados. No entanto, não há eventos específicos para esse fim.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O processo decisório refere-se à caracterização dos tipos de participação, ao ser entendido que há várias formas de participar, que vão desde um processo mais “manipulativo”, em que o participante não se apropria do processo decisório, até a auto-gestão, quando o processo é estabelecido de modo que se percebe a apropriação da tomada de decisões pelos principais interessados e envolvidos, no caso do TBC, os representantes da comunidade. A proposição deste elemento constituinte da participação e seu conjunto de critérios foi fundamentado no trabalho de Bordenave (1994), sobre as tipologias da participação.

Sendo assim, o processo decisório é um critério de análise que deve ser caracterizado conforme dois critérios de análise: (1) tipos de participação; (2) importância das decisões tomadas.

No tocante aos tipos de participação, o modelo prevê a caracterização do processo decisório com base na tipologia de Bordenave (1994), conforme já discutido anteriormente. Sendo assim, a caracterização dos tipos de participação deve considerar sete tipos propostos pelo autor, a saber: (1) informação; (2) consulta facultativa; (3) consulta obrigatória; (4) elaboração/recomendação; (5) co-gestão; (6) delegação; e (7) auto-gestão.

No caso da Acolhida na Colônia, afirma-se que a associação caminha para uma auto-gestão, uma vez que é objetivo da organização construir um processo de representação com base nos associados. De acordo com a co-fundadora da Acolhida na Colônia, por muito tempo as ações e decisões da associação estavam centralizadas nela enquanto pessoa física. O processo de formação da Federação possibilitará a descentralização e deslocamento da responsabilidade dela para os próprios associados. Tal aspecto também foi constatado pelo entrevistado 05 que afirmou:

Há uns dois anos atrás a Thaise [co-fundadora da Acolhida na Colônia] fez um trabalho para saber a visão dos agricultores sobre a Acolhida na Colônia, ela foi fazer um trabalho e levou um susto. “Ah! Quem é a Acolhida?” “Ah! A Acolhida é a Thaise” [...] porque geralmente esse movimento era assim, às vezes vinha um programa, “tem que fazer reunião e tal” e eu não sabia porque que era aquela reunião, não é que não sabia, mas a gente não entendia, “ah tem que se fazer”, mas não era bem isso que a gente precisava, mas é que vivia-se de projeto, daí o projeto requer, tu fazer uma reunião com um número de associados para fazer paisagismo, certo? Às vezes não era o momento para a gente fazer paisagismo, certo? Porque tu tinha uma outra necessidade, mas tinha que fazer aquilo ali, é um projeto e ela estava obedecendo ao projeto, então a gente não tinha essa clareza de tudo. Então, pelo que a gente percebeu, é que quando se falava em Acolhida, o pessoal “a Acolhida é Thaise, é a Dani [co-fundadora da Acolhida na Colônia], então elas se assustaram com isso, e a partir daí foi visto e foi de comum acordo que a gente deveria começar tomar conhecimento dos rumos lá na base mesmo, como é que funciona isso, sabe? Para que o agricultor começasse a ver a associação e qual sua responsabilidade, qual a necessidade? Que começasse já seguindo de baixo pra cima e não de cima pra baixo, né? Não é que era impositivo deles, mas se eles escrevem um projeto lá que nem o *Brazil Foundation*, o projeto pede determinadas coisas, mas a gente não sabia, agora, a partir desse momento a gente tá sabendo, a gente tá sendo ouvido, então tá um processo mais democrático e mais aberto, então, o que é que acontece, a gente participa com três membros, agora vai passar pra quatro, com três membros aqui da associação, e a gente faz reuniões todo mês, né? E aí tem demandas, que acabam sendo obrigatórias, não é uma coisa que a gente escolhe, mas tem coisas que você precisa obedecer, formalidades de projetos, que continua tendo, mas agora a gente passou a se reunir a cada três meses, [...] então isso espalhou essas informações e todo mundo tem uma noção melhor de como está funcionando no geral (EN 06, 10:42).

Embora o cenário de auto-gestão seja identificado e desejado conforme depoimento do entrevistado 05, a Associação ainda apresenta aspectos relacionados aos três primeiros cenários dos tipos de participação de Bordenave (1994), tais como informação, consulta facultativa e consulta obrigatória, e elaboração de recomendação, que tendem a ser superados com o novo formato mais autônomo e democrático permitido pela constituição da Federação.

Outro ponto importante é que a identificação de apenas um tipo de participação se mostrou inviável no campo, uma vez que se perceberam aspectos de diversos tipos de participação presentes na Associação no momento da pesquisa de campo.

1. Nível de participação no processo decisório – Foi proposto com base na crítica de Blackstock (2005) ao TBC, pois para a autora há um discurso sobre a inclusão da comunidade, mas esta participação se dá apenas a partir da consulta ou processos de aprovação que estão longe de representar decisões mais relevantes e críticas ao andamento da atividade turística.

Nesse sentido, dando continuidade à proposição de Bordenave (1994), foram elencados os seis níveis propostos pelo autor, como os critérios de verificação, a saber: Nível 1 – Formulação da política e da instituição; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de

recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.

Como apontado no depoimento do especialista 05, a Federação é um processo que está sendo estabelecido na Acolhida da Colônia que a encaminha para um cenário de descentralização e autonomia. No entanto, durante pesquisa de campo, percebeu-se que devido ao papel da secretaria executiva de captar recursos, na maioria das vezes via financiamento de projetos, as necessidades e desejos dos associados eram negligenciados. Esse movimento impossibilitava a discussão sobre o que os participantes das cinco regionais priorizavam na associação. Além disso, a normatização do comportamento dos associados, baseada nos preceitos do caderno de normas, dissemina uma cultura de participação, mas ao mesmo tempo, já dá por definida a política de atuação da Associação, o que diminui o espaço de formulação dos participantes, no tocante à formulação da política da instituição.

Ao mesmo tempo, ainda com base no depoimento do entrevistado 05, percebe-se que a Acolhida na Colônia apresenta aspectos relacionados aos níveis 2, 4 e 5 da importância das decisões, percebidos na fala do entrevistado, quando o mesmo relata que as decisões tomadas pelo Fórum, atualmente, representam a decisão coletiva dos representantes de submeter ou não um projeto para o edital de uma ONG, por exemplo.

Assim, os principais resultados encontrados com base nestes critérios de análise apresentados encontram-se no quadro 55.

Quadro 55 - Análise do Processo decisório na Associação Acolhida na Colônia.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Acolhida na Colônia
Tipos de participação no processo decisório	Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão.	As decisões são tomadas em grupo, pelos associados que acabam sendo submetidos à um processo de consulta obrigatória e elaboração/recomendação.
	Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.	Foram identificados aspectos relacionados aos níveis 2, 3, 4 e 5.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Sobre os critérios de análise e verificação da dimensão participação, buscou-se identificar ajustes que permitam melhorar a aplicabilidade do modelo. O quadro 56 foi elaborado com o objetivo de sintetizar os resultados, tomando como base a pesquisa de campo.

Quadro 56 – Análise da verificação empírica da dimensão participação

	Critérios de análise	Critérios de verificação	Ajustes
INCLUSÃO	Interesses dos envolvidos	Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária.	O modelo não prevê o ponto de vista dos associados em relação à percepção de terem seus interesses representados.
	Composição dos atores sociais	Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária.	Não necessita ajustes
		Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório.	
		Forma na qual a comunidade encontra-se representada na organização da atividade turística de base comunitária.	
	Abertura à participação	Existência de metodologias focadas na promoção da participação efetiva.	
		Existência de critérios para participação das atividades de TBC.	
Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social no TBC.			
LEGITIMIDADE	Exercício da liderança caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores; outros.	Não necessita ajustes
		Existência de critérios de rotatividade do exercício da liderança.	
		Existência de coordenação colegiada, códigos de ética, entre outros	Direcionar critério para que ele identifique a existência de aparatos normativos que rejam a liderança.
		Existência de ações para formação de lideranças.	Não necessita ajustes
	Congruência entre as decisões e ações que são tomadas e objetivos coletivos	Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente.	Não se aplicam ao caso: Associação Acolhida na Colônia
		Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária.	
		Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas.	
Integridade e compromisso	Situações onde constataram a falta de integridade e compromisso na condução das atividades turísticas de base comunitária e como foram reguladas pelo grupo (existência de regulamento acerca destas situações).	Direcionar critério para a existência de regulamentos acerca de situações nas quais são constatadas falta de integridade e compromisso.	

ENGAJAMENTO	Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos no TBC	Existência de ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do TBC.	Não necessita ajustes
		Caracterização das relações a partir de movimentos <i>top down</i> ou <i>bottom up</i>	
	Cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo.	Existência de mecanismos de gestão de conflitos.	A análise deste critério necessita maior inserção no campo.
		Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.	Não necessita ajustes
PROCESSO DECISÓRIO	Tipos de participação no processo decisório	Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão	O modelo não prevê que esses tipos podem coexistir no campo.
	Importância das decisões tomadas.	Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.	A verificação empírica demonstrou que mais de um nível pode existir no campo.

Fonte: Dados da pesquisa.

7.3. A dimensão transparência no caso da Acolhida na Colônia

A dimensão transparência, de uma forma geral, foi a mais aceita pelas especialistas durante as etapas de discussão do modelo. A principal modificação realizada nesta dimensão foi em relação aos termos utilizados na versão preliminar. Desse modo, a dimensão é constituída por dois elementos constituintes, tais como: **comunicação e prestação de contas**.

Em relação à **comunicação** como um elemento de constituinte da transparência, foi proposto com base nas discussões sobre a importância do acesso às informações na governança. Tem como objetivo principal identificar a transparência no processo de comunicação da informação dos arranjos socioprodutivos que se estabelecem nas experiências de turismo comunitário. Para tanto, são seus critérios de análise: (1) disponibilidade das informações; (2) qualidade da informação; (3) tipos de informações.

1. Disponibilidade de informações – o foco da análise deste critério consiste na identificação dos canais de comunicação utilizados para disseminar a informação entre o grupo de envolvidos no TBC. Desse modo, foi proposto como critério de verificação canais de difusão da informação – existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.

Na Acolhida da Colônia, a disponibilidade de informações foi identificada pelos entrevistados como um dos grandes desafios da Associação atualmente, uma vez que grande parte das propriedades associadas se encontra em lugares distantes dos centros comerciais dos municípios, o que dificulta a estabilidade do acesso às redes de telefonia e internet. Além disso, os agricultores rurais associados apresentam dificuldades e resistência em interagir e manipular informações por meio de mídia digital, o que seria mais adequado atualmente.

Desse modo, as informações tendem a circular de maneira mais informal, e nas ocasiões de encontros durante reuniões dos associados em nível municipal e regional. Além disso, o escritório central da Acolhida, localizado no município de Santa Rosa de Lima, concentra as informações e repassa aos associados interessados via contato telefônico e mural de informações. Importante destacar que, neste escritório, há um arquivo geral de documentos e relatórios que qualquer associado pode ter acesso caso solicite.

Assim, entende-se que a Acolhida na Colônia presencia problemas de difusão da informação devido à falta de acesso a redes de internet e telefonia, além disso, as limitações dos associados em relação ao uso do computador e internet também comprometem o fluxo de informações que poderia ser mais rápido e abrangente. De todo modo, percebeu-se um esforço

da secretaria executiva em fazer com que a informação circule entre os associados das cinco regionais.

Imagem 05 – Mural de informações na sede da Acolhida na Colônia em Santa Rosa de Lima



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

2. Qualidade das informações – Segundo critério de análise da comunicação, pretende observar a adequação da linguagem utilizada na publicação de informações e orientações. Este critério foi pensado ao constatar a frequência de experiências de TBC que apresentam uma abordagem *top down*, em que é comum a centralização de atividades na figura de um ator social, que pode ser uma ONG ou agência de desenvolvimento. Nesse caso, identificar a adequação da linguagem utilizada se mostrou um critério relevante. Desse modo, foram propostos dois critérios de verificação: (a) adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e documentos formais; e (b) a relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.

No tocante ao primeiro critério de verificação, o que se observou na Acolhida da Colônia é que os relatórios técnicos são pouco consultados pelos associados. A responsabilidade pela elaboração destes documentos é da secretaria executiva e técnica, com a intenção de prestar contas às organizações parceiras, convênios estabelecidos e de recursos recebidos por meio de

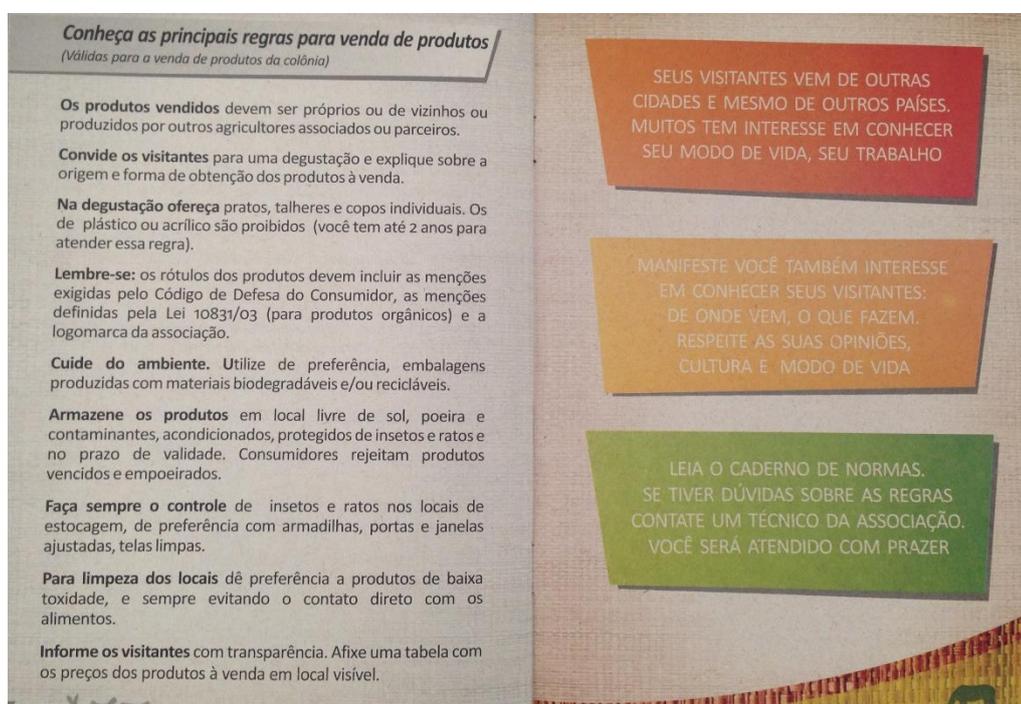
prêmios ou outras ações. Dessa forma, a linguagem utilizada é técnica devido à natureza dos documentos que precisam ser confeccionados.

No tocante às atas das reuniões geralmente é feita pela equipe técnica conforme aponta o entrevistado 03:

No caso específico do Fórum aí eu, a própria Thaíse, a gente fica com papel de relatoria e tal, então, se tem uma reunião ela fala pra mim, Sebastião, faz uma ata socializa, para o grupo de dirigentes que estavam na reunião, e eles opinam se querem acrescentar ou tirar, porque às vezes acaba perdendo um detalhe e tal. Nas regionais, me parece que não tem essa fluência toda, nem todo mundo tem acesso aos relatórios, à ata e, então, isso é uma coisa que precisa melhorar (EN 03, 08:31).

Além das atas de reuniões, outro documento de circulação entre os associados é o guia de uso do caderno de normas Acolhida na Colônia, principalmente quando estes estão entrando na Associação. Ao observar esse documento, percebeu-se uma linguagem adequada ao contexto dos agricultores rurais, por ser didática e possuir símbolos comuns e do cotidiano dos agricultores. A imagem 06 ilustra parte deste documento.

Imagem 06 – Guia de uso do caderno de normas Acolhida na Colônia.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

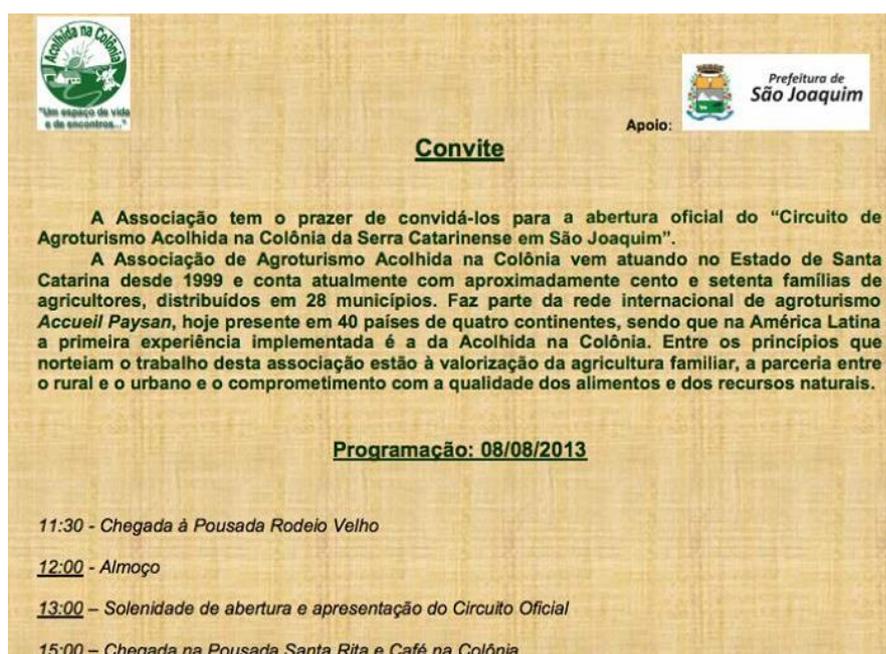
Em relação ao segundo critério de verificação (relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis), foi proposto com base no mesmo contexto do critério de verificação anterior. No entanto, ao analisar a Acolhida na

Colônia, percebe-se que a necessidade pela informação e meios de comunicação mais rápidos e eficazes é real, no entanto, não são adequados, devido a aspectos limitantes relacionados à infraestrutura, o que acaba por limitar a disseminação das informações e caracterizá-las a partir da informalidade, tais como ligações telefônicas e encontros presenciais, o que compromete a satisfação da necessidade das informações disponibilizadas.

3. Tipos de informação disponibilizadas – Último critério de análise da transparência, pretende identificar o formato no qual as informações são produzidas e informadas. Para tanto, foi proposto o seguinte critério de verificação: tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC, tais como relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.

No caso da Acolhida na Colônia, esses documentos encontram-se no escritório central da Acolhida, no município de Santa Rosa de Lima, e pode ser solicitado por qualquer associado. Desse modo, os tipos de informação disponíveis e produzidas pela Associação consistem em cartilhas com conteúdo educativo e informativo, cartazes que são levados aos associados em suas propriedades e disponibilizados na internet, no perfil da associação em uma rede social, atas de reunião e relatórios técnicos. A imagem 07 exemplifica um dos cartazes publicados na rede social da Acolhida na Colônia, relacionado ao convite da ação que caracterizou o início do município de São Joaquim na regional da Serra Geral.

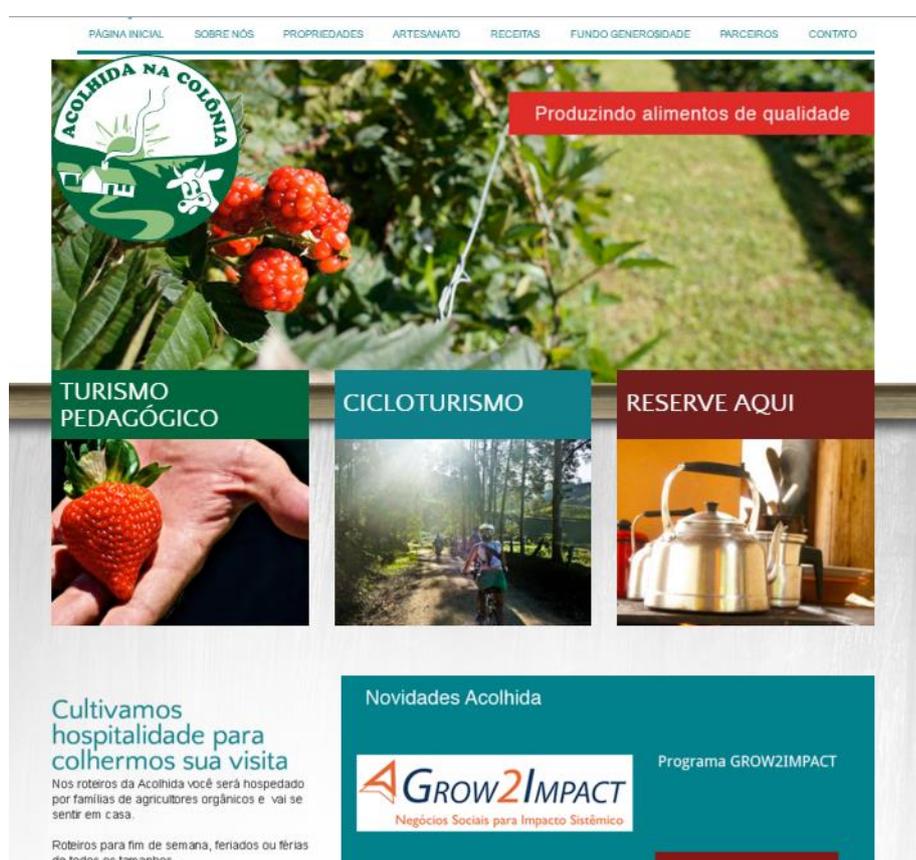
Imagem 07 – Cartaz veiculado na página de uma rede social da Acolhida na Colônia.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Outra fonte de informação importante é o site da Acolhida na Colônia, que possui informações sobre as atividades desenvolvidas pela Associação, as propriedades e municípios participantes, além de eventos e a possibilidade de realizar reservas *online*. Até o fim da pesquisa de campo, as reservas só eram possíveis nas propriedades localizadas no município de Santa Rosa de Lima, pois ainda estava em fase de teste. Embora por meio da internet os associados tenham acesso ao site da Associação, este tem uma comunicação mais voltada para os visitantes.

Imagem 08 – Página inicial do site da Acolhida na Colônia na internet



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Assim, os tipos de informações produzidos na Associação variam desde informações técnica, mais disseminadas entre os integrantes da equipe técnica e dirigentes das regionais, e informativos sobre as ações da Acolhida na Colônia, nos 28 municípios que ela atua, no tocante a ações, atividades realizadas pelos associados, informações sobre novas parcerias, participação da Acolhida na Colônia em eventos internacionais e nacionais etc. Logo, em relação à comunicação, tem-se os principais resultados da análise da Associação Acolhida na Colônia, no quadro 57.

Quadro 57 - Análise da Comunicação na Associação Acolhida na Colônia.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Acolhida na Colônia
Disponibilidade de informações	Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.	Canais de difusão da informação são comprometidos por causa da falta de acesso a redes de internet e sinais adequados de telefone, além da dificuldade de muitos associados em utilizar tecnologias da informação.
Qualidade da informação	Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos.	Os documentos geralmente são confeccionados para atender alguma especificação de projeto, o que torna sua linguagem mais técnica. No entanto, materiais como cartazes, comunicados e cartilhas possuem linguagem adequada.
	Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.	Devido à falta de acesso a uma rede de comunicação adequada, a necessidade se sobrepõe a utilidade da informação dificultando a análise deste critério.
Tipo de informações	Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.	Os documentos encontram-se disponíveis se solicitados pelos associados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A **prestação de contas** é o segundo elemento constituinte da dimensão transparência, tendo como objetivo principal caracterizar o processo de prestação de contas do arranjo socioproductivo do TBC. Para tanto, foram estabelecidos três critérios de análise: (1) mecanismos de prestação de contas; (2) ações corretivas; (3) respeito às decisões tomadas.

1. Mecanismos de prestação de contas – Têm como principal objetivo caracterizar e identificar mecanismos de prestação de contas utilizados pelos atores sociais no arranjo socioproductivo do TBC. Foram estabelecidos dois critérios de verificação: (a) existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto; e (b) existência de ações para formação dos participantes envolvidos no TBC, em atividades relacionadas a processos de prestação de contas e suas responsabilidades.

Na Acolhida na Colônia, foi comentado pelo entrevistado 03 que a prática de prestação de contas acontece com maior frequência nas assembleias de cada regional:

É disponível [prestação de contas], mas nós não temos a prática de levar pra reunião e discutir e mostrar: “olha, esse é o quadro”, ou “quem quiser acessar está aqui para dar uma boa olhada”, não tem isso, nas assembleias faz uma apresentação e toma o cuidado de sempre apresentar, numa linguagem acessível, mas isso é uma vez por ano, geralmente em março que é quando acontece a assembleia de prestação de contas (EN 03, 16:25).

Esse mesmo entrevistado também acrescenta que a prática de prestação de contas ainda não é prioridade, o que ele atribui a fatores culturais. Para ele, as pessoas têm dificuldade em demandar informações relacionadas à prestação de contas. Assim, ainda que os participantes tenham essa limitação cultural, é importante atentar para o fator educador dos mecanismos de prestação de contas, que oportuniza a formação do cidadão a partir do princípio da responsabilização.

Sobre o segundo critério de verificação (existência de ações para formação dos participantes envolvidos no TBC em atividades relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades), o mesmo foi recomendado pelas especialistas 11 e 14, ao sinalizarem que muitas vezes a ausência de conhecimento sobre os processos de prestação de contas responsabiliza pessoas alheias à responsabilidade que estão assumindo, por falta de informação acerca de certos processos contábeis e jurídicos.

Durante pesquisa de campo não foram relatadas nenhuma ação voltada para formação dos participantes relacionada à prestação de contas. Foi explicado que os cargos de dirigentes e conselheiros da associação, muitas vezes, são ocupados de acordo com alguma experiência ou habilidade de determinado associado que se voluntaria a fim de contribuir com as tarefas administrativas. Então, alguns técnicos ou associado, como no caso do entrevistado 03, por ter tido experiência profissional em uma cooperativa de crédito onde a rotina de prestação de contas era constante, possui uma visão mais ampla da importância destas práticas, e se dispôs voluntariamente para implementar ações em prol de uma melhor prática de prestação de contas na Associação.

Porém, após finalização da pesquisa de campo, foi publicada na internet, na página da rede social da Acolhida na Colônia, a divulgação do seguinte evento: “Seminário sobre legislação previdenciária e tributária rural”. O foco do seminário é nota fiscal eletrônica para produtor rural e previdência social no meio rural – direitos e deveres. No cartaz do evento (imagem 09) consta que a Associação Acolhida na Colônia é uma das realizadoras da ação. O que demonstra um direcionamento voltado para formação de seus associados neste tema.

Imagem 09 – Ação apoiada pela Acolhida na Colônia para formação de seus associados.



Projeto Cidadania Rural

SEMINÁRIO SOBRE LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA E TRIBUTÁRIA RURAL

08 de Março de 2016
13:00h - 17:00h
 Local: Escola E.B. Altino Flores
 ANITÁPOLIS - SC

EVENTO GRATUITO
 Maiores informações na
 Associação de Agroturismo
 Acolhida na Colonia
 Fone: (48) 3654-0186

Programação:

- Nota Fiscal Eletrônica para o Produtor Rural (SEF);
- A Previdência Social no Meio Rural - Deveres e Direitos (INSS)

PÚBLICO ALVO: Produtores e trabalhadores rurais, contabilistas, cooperativas, agroindústrias, sindicatos e associações rurais.

Realização:



Parcerias:



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Embora a ação demonstre uma preocupação da Acolhida na Colônia em relação a oportunizar formação para seus associados, o foco do seminário é na legislação previdenciária e tributária rural. Não incorpora o debate acerca da importância das ações de prestação de contas no contexto das associações e cooperativas.

2. Ações corretivas – A proposição de tal critério foi influenciada pelas discussões acerca da ideia de *accountability*, presente nos discursos sobre boas práticas de governança. Tal

perspectiva enaltece a importância de responsabilização; acredita-se que responsabilizar indivíduos por condutas inadequadas do ponto de vista ético e legal diminui o sentimento de impunidade e gera confiança do grupo em relação às regras que são estabelecidas. Nesse contexto, propôs-se verificar: (a) existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do TBC; e (b) situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.

Conforme depoimento do entrevistado 03, na Acolhida na Colônia os espaços para debates dos resultados acontecem durante uma assembleia anual, realizada em nível regional no mês de março. No entanto, ele reforça a informalidade desta prática, assim como a falta de interesse dos associados pelas informações relacionadas à prestação de contas.

É importante ressaltar que os principais recursos da Associação são oriundos de projetos e convênios estabelecidos entre instituições parceiras, o que influencia a dinâmica financeira e atividades de prestação de contas da Associação. O entrevistado 03 relata que não há situações nas quais um membro tenha sido punido por algum desempenho negativo, o que acontece, geralmente, é a finalização de um projeto e automaticamente a diminuição da equipe que estava prestando assistência técnica à Associação, mas não tem a ver com desempenho e sim com disponibilidade de recursos, uma vez que a avaliação de desempenho na Associação inexistente.

3. Respeito às decisões tomadas – Refere-se à coerência entre o que é decidido nos espaços de participação e o que é posto em prática. Para tanto, são propostos dois critérios de verificação: (a) decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; e (b) situações nas quais houve influência no processo decisório devido a conflitos interpessoais.

Sobre o primeiro critério de verificação, no caso da Acolhida na Colônia, vale ressaltar que ações de implementação das decisões em conjunto ainda não são praticadas na Associação, como relata o entrevistado 05, que até a implementação do Fórum, em 2014, as decisões aconteciam de cima para baixo e não de baixo para cima, o que comprometeu a aplicabilidade do referido critério de verificação.

Quanto ao segundo critério, no depoimento do entrevistado 05, é evidente que a formação do Fórum com vistas à instituição da Federação, permitiu não somente a diminuição da influência da equipe técnica sobre as decisões tomadas, mas também possibilitou maior autonomia, transparência e diálogo entre os associados como mencionado por ele neste trecho de sua entrevista:

São cinco regionais, mas são diferentes, então tem pesos diferentes, quer dizer, não é que tem peso... democraticamente cada uma tem o mesmo valor numa federação, só que, na prática, a associação das Encostas da Serra, ela é mais antiga, tem os

fundadores, ela tem mais sócios, né? Mas, será que eles são melhores do que aqueles lá de Vidal Ramos que estão começando agora e daqui a pouco de repente pode ser uma associação melhor? Então, têm todas essas coisas, mas isso daí agora tá sendo dividido a responsabilidade, não é a Thaise [co-fundadora da Associação], somos nós que estamos votando isso, tanto é que cada um vai ter o mesmo número de representantes, independente de ter 50 sócios, 15 sócios, ou 20 sócios, o peso vai ser igual, né? E isso não foi a Thaise, não foi ninguém que disse, foi o Fórum. Então essa divisão de responsabilidades, eu acho que isso vai ser um passo muito grande e essa é a questão da organização realmente, você trabalhar como uma organização que visa o bem comum de todos.

Ainda de acordo com o entrevistado 05, não há conflitos declarados na Associação, há o que ela chama de debate de ideias, mas, com a formação do Fórum, busca-se o consenso ou vota-se, o que na opinião dele minimiza tais influências no processo decisório. Assim, a caracterização da Acolhida na Colônia diante dos principais resultados encontrados sobre a prestação de contas encontra-se no quadro 58.

Quadro 58 - Análise da Prestação de contas na Associação Acolhida na Colônia.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Principais resultados
Mecanismos de prestação de contas	Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto.	Existe ações em nível regional, mas não há formalização dessa prestação de contas em nível do Fórum/Federação.
	Existência de ações para formação dos participantes, envolvidos no TBC, em atividades relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades.	No momento da pesquisa de campo a Associação não foi constatada nenhuma ação nesse sentido. No entanto, foi divulgada uma ação dessa natureza nas páginas da rede social da Acolhida na Colônia, na internet.
Ações corretivas	Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do TBC.	Há a Assembleia anual, no entanto não é utilizada pelo grupo para esse fim.
	Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.	Avaliação de desempenho na Associação é inexistente.
Respeito às decisões tomadas	Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas.	Até a formação do Fórum, as ações e decisões eram centralizadas na equipe técnica. No entanto, no Fórum, a ênfase tem sido na responsabilidade das decisões tomadas.
	Situações nas quais houve influência no processo decisório devido à conflitos interpessoais.	Não foi relatada nenhuma situação. No entanto a formação do Fórum minimiza tal influência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Finalmente, a fim de analisar a aplicabilidade dos critérios de análise e verificação propostos nas etapas anteriores desta pesquisa, construiu-se o quadro 59.

Quadro 59 – Aplicabilidade dos critérios da dimensão Transparência após análise do caso.

	Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Ajustes
COMUNICAÇÃO	Disponibilidade de informações	Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.	Não necessita ajustes
	Qualidade da informação	Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos;	Não. Mas é necessário considerar o ponto de vista dos integrantes da comunidade participantes do TBC e não apenas de seus representantes.
		Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.	
	Tipo de informações	Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.	
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Mecanismos de prestação de contas	Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto.	Não necessita ajustes
		Existência de ações para formação dos participantes, envolvidos no TBC, em atividades relacionadas a processos de prestação de contas e suas responsabilidades.	
	Ações corretivas	Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do TBC.	
		Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.	
Respeito às decisões tomadas	Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas.	Não. Mas é necessário considerar o ponto de vista da comunidade e não apenas de seus representantes.	
	Situações nas quais houve influência no processo decisório devido a conflitos interpessoais.		

Fonte: Elaboração própria, 2016.

7.4. A dimensão eficácia no caso da Acolhida na Colônia

A proposição da dimensão eficácia consiste no fato de analisar o compartilhamento de objetivos entre atores sociais de naturezas distintas. Os aspectos da eficácia enquanto dimensão da governança do TBC residem na necessidade de avaliar parcerias, processos, resultados e planejamento. Após os ajustes sugeridos na segunda etapa de discussões com especialistas, foram considerados três elementos constituintes da eficácia, a saber: **tipos e funções das parcerias, gestão dos processos e resiliência.**

Os **tipos e funções das parcerias** foi um elemento constituinte da eficácia enaltecido, durante consulta às especialistas, como significativo no âmbito do TBC. Após modificações resultantes dos dois grupos de discussões, passou a ter dois critérios de análise: (1) parcerias estratégicas e institucionais; e (2) parcerias de projetos.

1. Parcerias estratégicas e institucionais – Tem-se sete critérios de verificação que foram aplicados durante pesquisa de campo na Acolhida da Colônia, a saber: (1) existência de articulação com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; (2) existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos; (3) presenças de agências de desenvolvimento, parceiros comerciais entre outros; (4) quantitativo de recursos captados por ano para desenvolvimento do TBC; (5) existência de um plano de ação para parcerias existentes e captação de outras; (6) existência de critérios para seleção de parceiros; e (7) existência de avaliação dos resultados das parcerias.

A articulação em rede, primeiro critério de verificação, é uma estratégia presente na realidade do turismo comunitário, pois é tido como um meio que permite compartilhar experiências, comercializar e fortalecer o TBC no cenário nacional e internacional (Tolkach et al. 2013).

No caso da Acolhida da Colônia, existe articulação com outras experiências de TBC por meio da participação da Associação na Rede de Turismo Solidário (TURISOL), que possibilita a interação, acesso a conteúdo, participação em eventos para troca de experiência e *networking* com experiências nacionais e da América Latina.

Além disso, é importante lembrar que a *Accueil Paysant*, organização francesa à qual a Acolhida na Colônia encontra-se vinculada, é uma rede internacional que atua em mais de 32 países. Os entrevistados, durante pesquisa de campo, confirmaram os benefícios de estarem conectados com outras experiências de TBC, principalmente a francesa, como primordiais para o desenvolvimento dos agricultores que chegaram a viajar em comitiva para encontros internacionais da Associação, na França.

Sobre o segundo critério de verificação (existência de articulação com outros atores sociais para captação de recursos), na Acolhida da Colônia esta articulação é frequente. A mais destacada pelos entrevistados é a parceria com a EPAGRI, como evidencia o entrevistado 05 durante sua entrevista:

A EPAGRI faz formação técnica, tem os multiplicadores, cursos... EPAGRI montou o projeto SC Rural inteiro e viabilizaram para dentro da Acolhida da Colônia, é um programa do governo que a EPAGRI viabilizou para o turismo. [...] A EPAGRI também quer ampliar o trabalho dela dentro do turismo, então ela monta grupos em outros municípios para virem aqui dentro da Acolhida, então, quer dizer, a gente acabou virando referência, então a gente recebe várias e várias excursões durante o

ano, via EPAGRI, que acaba dando movimentação na minha propriedade, na propriedade do vizinho, então é um turismo de... vamos dizer, negócios, mesmo assim, de visibilidade, né? Do trabalho de turismo rural na agricultura familiar (01:38).

O entrevistado faz menção à importância do papel da EPAGRI na Acolhida, assim como a metodologia utilizada pela Acolhida na Colônia para promoção do agroturismo se tornou uma referência importante para a instituição estadual alcançar seus objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável de áreas rurais. A captação de recursos também ocorre por meio de participação em editais do poder público, como o edital 001/2008 do Ministério do Turismo, no qual a Associação foi contemplada, dentre outros, no entanto essas ações acontecem no formato de projetos com início, meio e fim determinados via edital.

A presença de agências de desenvolvimento e parceiros comerciais, terceiro critério de verificação, na Acolhida na Colônia, a EPAGRI pode ser considerada uma agência de desenvolvimento governamental que é parceira da Associação. Ela catalisa recursos e auxilia na captação de novos agricultores para se associarem, uma vez que entendem a agricultura orgânica e o agroturismo como elementos centrais na missão da EPAGRI no estado de Santa Catarina. Devido à visibilidade da Associação Acolhida na Colônia no estado, os parceiros são diversos e atuam ou atuaram em algum momento no qual foi demandado determinada necessidade ou oportunidade. Na imagem 10, a seguir, encontra-se a lista de parceiros da Acolhida na Colônia.

Imagem 10 – Lista de instituições que já desenvolveram ou desenvolve ações junto à Associação Acolhida na Colônia.



Fonte: Acolhida na Colônia, 2015.

O quantitativo de recursos captados por ano para desenvolvimento do TBC é um critério de verificação sugerido pelas especialistas na segunda rodada de discussões, pode-se afirmar que a maior parte dos recursos da Associação vem de aprovações de projetos em editais de ONGs e agências de desenvolvimento.

Porém, a informação exata acerca do quantitativo de recursos dos últimos anos não foi possível de ser obtida, pois essa informação demandaria um resgate mais detalhado dos registros, o que se mostrou inviável diante do tempo de duração da pesquisa de campo. Ainda assim, conforme Guzzatti (2010, p. 132):

[...] Pode-se perceber que, nos últimos dez anos [registros de 2000 a 2010], a entidade estabeleceu parcerias com diferentes organizações, públicas e privadas, com intuito de desenvolver o agroturismo em sua área de atuação. A organização recebeu R\$ 1.305.910,74, (o que equivale a uma média anual de R\$ 130.591,74) de financiamento neste período para a realização de ações variadas, especialmente para assistência técnica, investimento em infraestrutura e promoção e capacitação dos agricultores envolvidos.

Além disso, desde 2010, o programa estadual SC Rural já repassou cerca de 5,2 milhões de reais à Associação Acolhida na Colônia. Com o objetivo de favorecer projeto de apoio a empreendimentos ligados à Acolhida na Colônia, tais recursos foram direcionados para a compra de equipamentos e recuperação de estradas de acesso aos empreendimentos associados (SC RURAL, 2016).

Assim, conforme dados apresentados, percebe-se que a maior parte dos recursos são oriundos de instituições como o Ministério do Turismo, Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, Ministério do Desenvolvimento Agrário e ONGs internacionais e nacionais.

Desse modo, foi evidenciado pelos entrevistados que a captação de recursos da Associação é flutuante, pois depende principalmente da publicação de editais nacionais e internacionais de incentivo à projetos sociais com perfil da Acolhida na Colônia. Assim, os entrevistados relataram que os últimos quatro anos foram favoráveis à captação e recursos, contudo o ano de 2015 obrigou a Associação se reorganizar em relação a equipe técnica devido à escassez de recursos de projetos desde então.

Em relação ao quinto critério de verificação (existência de planos de ação para parcerias existentes e efetivação de outras), o que se pretende é identificar ações relacionadas à manutenção das parcerias já existentes e a captação de novas. Mais uma vez foi explicado pelos entrevistados que a efetivação de parcerias possui ciclos relacionados a projetos que, quando findam, obstruem a entrada de recursos para continuidade de ações. O planejamento para

captação de parcerias não acontece na Associação, as demandas e oportunidades direcionam essa captação.

Outro critério de verificação é a existência de critérios para seleção de parceiros. Na Acolhida na Colônia, a seleção de parceiros não obedece a critérios pré-estabelecidos e sim à necessidade de desenvolver determinadas ações pertinentes ao momento e contexto da Associação. Por exemplo, quando a Acolhida na Colônia precisa de apoio para capacitação de seus associados em relação à gestão de pequenos negócios, é solicitada a participação de alguns parceiros, como o SEBRAE, para promover cursos e oficinas. Desse modo, são realizadas as parcerias com diferentes instituições, mas não como base em critérios de seleção e sim de acordo com as demandas.

Por fim, o último critério de verificação das parcerias estratégicas e institucionais é: existência de avaliação dos resultados das parcerias. Foi mencionado pelos entrevistados como inexistente. O entrevistado 03 atribuiu a ausência deste mecanismo à falta de disponibilidade dos associados e equipe técnica para se dedicar exclusivamente a tarefas dessa natureza.

2. Caracterização das parcerias de projetos – Compõem esse critério de análise três critérios de verificação: (a) existência de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; (b) existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; (c) continuidade dos resultados obtidos por meio de projeto.

Ressalta-se que a aplicação destes critérios durante pesquisa de campo fez surgir reflexões a respeito da proposição dos mesmos, uma vez que no caso analisado percebeu-se que a caracterização de parcerias institucionais e parcerias de projeto é tênue, o que dificulta a diferenciação das mesmas. Nesse sentido, propõe-se para a versão final do modelo, a inclusão deste critério de análise na caracterização das parcerias estratégicas e institucionais, que pode passar a ser denominada de caracterização das parcerias (estratégicas, institucionais e de projetos).

No entanto, considerando o primeiro critério de verificação, tem-se que a Associação Acolhida na Colônia origina-se como um projeto idealizado por uma estudante do curso de agronomia da Universidade Federal de Santa Catarina (Thaíse Guzzati) que, após estágio curricular na França, voltou para o Brasil com objetivo reproduzir a valorização do agricultor familiar e do turismo rural desenvolvidos pela associação francesa *Accueil Paysant*. Desde então, a associação se organiza em torno de ações e projetos que desenvolvam os agricultores orgânicos e as atividades de agroturismo ofertadas pelos seus associados.

Desse modo, há vários tipos de projetos já realizados com foco no turismo comunitário, principalmente no tocante à capacitação técnica dos associados em relação à oferta de serviços

e atividades turísticas e em relação à capacitação dos agricultores para produção agroecológica. Além do mais, as parcerias estabelecidas para captação de recursos acontecem na maioria das vezes por meio de editais e convites de convênios, as ONGs geralmente são as que capitaneiam esses processos, que podem ser melhor compreendidos a partir dessa informação sobre o projeto da Associação Acolhida na Colônia e a ONG *BrazilFoundation*:

A Acolhida na Colônia respondeu a uma carta convite em 2014, sendo uma das 45 organizações selecionadas para apoio em 2015/2016. A organização receberá o investimento de R\$ 50.000,00 que serão aplicados num plano de trabalho aprovado pela *BrazilFoundation*. A proposta prevê a atuação de agricultores sensibilizadores em suas regionais de atuação, ou seja, agricultores pioneiros e que já obtiveram êxito no agroturismo em suas propriedades vão dispor de um tempo para animar outros agricultores de suas localidades. Além disso, o projeto prevê apoio à qualificação dos produtos e serviços através da realização de um programa de formação. Mais que o apoio financeiro, a *BrazilFoundation* possui ampla experiência em projetos sociais e uma equipe muito qualificada que auxiliará os projetos a melhorarem suas práticas. Um exemplo disso foi a formação ofertada aos coordenadores dos projetos aprovados em São Paulo durante os dias 28 a 30 de maio, onde Thaise Guzzatti esteve representando a Acolhida na Colônia (ACOLHIDA NA COLÔNIA, 2015).

Assim, entende-se que as parcerias de projetos são frequentes e variadas na Acolhida da Colônia, tendo o foco principal na formação dos agricultores em relação à agroecologia, à capacitação técnica para desenvolvimento de atividades relacionadas ao agroturismo e financiamento de projetos que visem melhorias nas propriedades dos agricultores de modo que os mesmos possam passar a receber visitantes e integrar as atividades turísticas.

O segundo critério de verificação (existência de avaliação após finalização dos projetos) refere-se à oportunidade de refletir sobre os pontos fortes e fracos de um projeto que pode estar cumprindo formalmente requisitos técnicos, mas não condizentes com as necessidades da comunidade. Na Acolhida da Colônia, foi relatado pelos entrevistados que não há a prática de avaliação dos resultados após finalização dos projetos, assim como não há em relação às parcerias.

Por fim, o último critério de verificação, (continuidade dos resultados obtidos por meio dos projetos), na Associação Acolhida na Colônia, apesar de todos os entrevistados terem reconhecido que a finalização de recursos repassados para o desenvolvimento de projetos interfere diretamente na dinâmica da Associação, a Acolhida na Colônia reorganiza sua equipe técnica para continuidade dos resultados, conforme relatado pelos entrevistados 03 e 05. No entanto, também foi destacado por eles que essa reorganização compromete a continuidade dos resultados obtidos. Os resultados do caso Acolhida na Colônia por meio dos critérios de análise e verificação discutidos encontra-se no quadro 60.

Quadro 60 - Análise dos Tipos e funções das parcerias da Acolhida na Colônia.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Acolhida na Colônia
Caracterização das parcerias estratégicas e institucionais	Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede.	Sim. TURISOL e <i>Accueil Paysan</i> .
	Existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos.	Sim. EPAGRI, <i>Brazilfoundation</i> são os principais exemplos.
	Presença de agências de desenvolvimento, parceiros comerciais, outros.	Sim. Agências de desenvolvimento e parceiros comerciais.
	Quantitativo de recursos captados (por ano) para desenvolvimento do TBC.	De 2000 a 2010 manteve-se uma média de aproximadamente R\$ 130.000,00 por ano.
	Existência de um plano de ação para parcerias existentes e efetivação de outras.	Inexistente.
	Existência de critérios para seleção de parceiros.	Inexiste. São estabelecidas conforme demandas e oportunidades.
	Existência de avaliação dos resultados das parcerias.	Inexistente.
Caracterização das parcerias de projetos	Existência de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC.	Sim.
	Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos.	Inexistente.
	Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.	Com o término do projeto tenta-se reorganizar a equipe técnica.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gestão dos processos é o segundo elemento constituinte da dimensão eficácia. Após ajustes e recomendações das especialistas, foi estabelecido apenas um critério de análise: (1) reconhecimento do planejamento estratégico.

1. Reconhecimento do planejamento estratégico – Este critério de análise se mostrou importante para a análise da governança do TBC, devido a sua aderência com elementos da participação e necessidade de se pensar elementos da eficácia, como o planejamento estratégico. Portanto, foram propostos quatro critérios de verificação: (a) existência de planejamento e a forma na qual é elaborado; (b) existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo; (c) identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas; (d) existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento seja elaborado coletivamente.

Na Acolhida da Colônia foi possível identificar que o planejamento até então foi responsabilidade da equipe técnica e secretaria executiva que centralizava as atividades de gestão da associação, até 2014, com a constituição do Fórum e posteriormente a Federação, formato no qual os dirigentes passaram a ser os responsáveis pelo planejamento estratégico.

Porém, até o momento da pesquisa de campo, não havia ações que caracterizassem a existência de planejamento pelos associados. Conseqüentemente, como não há planejamento, a existência de objetivos que representem os interesses dos grupos, segundo critério de verificação, é comprometido e, por isso, também inexistente.

O entrevistado 03 comenta que este é um ponto negativo da Associação, que precisa ser pensado e melhorado. O terceiro critério de verificação também não foi contemplado no caso analisado, devido à ausência de ações relacionadas à planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.

Em relação ao último critério de verificação (existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente), não foi constatado existência de metodologias para elaboração coletiva do planejamento. A ausência de tais ações pode ser atribuída à centralização da equipe técnica acerca do planejamento e gestão, o que acaba por assumir a responsabilidade dos associados. Ao mesmo tempo, ressaltase que todos os entrevistados entendem tais aspectos como uma limitação da Associação e acreditam que, com a formação da Federação, será possível superar tal centralização e direcionar esforços para tais práticas. No quadro 61 encontram-se os principais resultados da Acolhida na Colônia no tocante ao reconhecimento do planejamento estratégico.

Quadro 61 - Análise do Planejamento estratégico na Associação Acolhida na Colônia.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Principais resultados
Reconhecimento do planejamento estratégico	Existência de planejamento e a forma na qual foi elaborado.	Não há planejamento formal na Associação. Espera-se que seja implementado a partir da Federação.
	Existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo.	Como o planejamento é inexistente não há estabelecimento de objetivos.
	Identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.	Não foram relatadas ações nesse sentido.
	Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.	Não há metodologias para planejamento estratégico coletivo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Por fim, o último elemento constituinte da eficácia é a **resiliência**, entendida como a capacidade do grupo de enfrentar desafios e adversidades. Após discussões com as especialistas, foram definidos três critérios de análise: (1) criação e compartilhamento de experiências; (2) desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária; e (3) sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade.

1. Criação e compartilhamento de experiências – Foi proposto com base na incorporação de conhecimento e aprendizagem necessárias às experiências de TBC. Foi estabelecido um critério de verificação: a existência de ações como: *benchmarking*, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.

No caso da Acolhida da Colônia, pode-se afirmar que tais ações são presentes e valorizadas na Associação. Como exemplo, tem-se a participação de associados no encontro internacional da *Accueil Paysan* na França, ocasião na qual há a oportunidade de realizar visitas técnicas aos agricultores familiares franceses e compartilhar resultados com associações de nacionalidades diversas.

Na imagem 11 tem-se, no lado esquerdo, o informativo sobre a realização do evento na França, e no lado direito a delegação brasileira que participou do encontro em 2012, composta por uma das co-fundadoras da Acolhida, uma técnica e dois agricultores associados participantes desta edição do evento.

Imagem 11 – Encontro Internacional da *Accueil Paysan* e delegação brasileira da Acolhida na Colônia.



Fonte: Accueil Paysan, (2016).

Há também a participação em eventos nacionais para troca de experiências em nível nacional, em 2015 a Acolhida na Colônia participou do II Encontro Nacional da Rede TURISOL realizado em Brasília no mês de Agosto.

Além dessas ações, a cada 3 anos é realizado um Seminário Estadual da Acolhida na Colônia. Um evento interno que busca reunir todos os associados, ao permitir um encontro para troca de experiências e fortalecimento da associação enquanto grupo. Durante o seminário, boas práticas são identificadas e disseminadas entre os membros da Acolhida na Colônia. Estes são convidados a apresentarem suas experiências como *cases* de sucesso com vista a servirem de

inspiração, assim como os principais problemas e desafios a serem superados. Na imagem 12, tem-se a realização do 6º Seminário realizado em Abril de 2016, ocasião na qual foi criada oficialmente a Federação Catarinense das Associações de Agroturismo Acolhida na Colônia.

Imagem 12 – Cerimônia de oficialização da Federação Catarinense Acolhida na Colônia



Fonte: Rede social da Acolhida na Colônia, (2016).

2. Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária – Após ajustes oriundos dos grupos de discussões com especialistas, tem-se a proposição de um critério de verificação, a saber: (a) situações nas quais houve cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC. Tem como objetivo identificar como as ações são voltadas para que os participantes do TBC possam desenvolver habilidades diversas.

Nesse sentido, além de uma lista de cursos, oficinas que são integrados ao calendário de atividades da Associação, foram relatadas, durante as entrevistas, ações como: capacitação de jovens e agricultores para atendimento de visitantes, cursos de gastronomia, criação de trilhas, curso geral de turismo e agricultura familiar, curso de empreendedorismo rural, plano de negócios, entre outros. Logo, em relação às ações voltadas para o desenvolvimento dos atores sociais participantes do TBC, percebe-se um cenário dinâmico com ações diversificadas. A imagem 13 exemplifica uma das ações referentes à criação de roteiros comercializados pela Acolhida na Colônia.

Imagem 13 – Ação da Acolhida no município de São Bonifácio



Acolhida Portas Abertas - Dia no Campo da Ciama

São Bonifácio – Pousada Dona Teresinha

A Acolhida na Colônia **CONVIDA** você para passar um dia agradável no campo da Ciama contemplando e vivenciando a natureza, com visita a duas cachoeiras: Salto da Coruja e Cachoeira da Bebe.

ROTEIRO

07h00 – Café da Colônia e início da caminhada para o campo da ciama, percurso de 6 km (trecho de subida);

09h00 – Café da Colônia para o grupo que irá para o campo da ciama com o carro de apoio;

No campo: Visita na cachoeira Salto da Coruja e passeio pelos arredores;

12h00 – Retorno para a Pousada e delicioso Almoço da Colônia;

Na parte da tarde tem visita e banho na cachoeira da Bebe.

Para quem não puder ou não quiser caminhar terá um carro de apoio que fará a condução para o campo. Durante a caminhada também terá um carro de apoio caso necessário.

Data
07/11/2015

Reservas / Dúvidas
Lucilene Assing
luciassing@hotmail.com
(48) 99299344

Valores
R\$ 55,00 adulto
R\$ 25,00 crianças de 7 a 12 anos;
Menores de 7 anos não pagam;
Limite 30 pessoas



Salto da Coruja



Cachoeira da Bebe



Fonte: Dados da pesquisa, (2016).

3. Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade – Proposto com base na necessidade de incorporar os princípios do TBC à noção de resiliência discutida neste trabalho.

No caso da Acolhida especificamente, ela observa que o fato da equipe técnica ter sido responsável pelas atividades da Associação desde sua fundação, faz com que muitos associados tenham uma postura reativa no sentido de não se mobilizarem para assumir certas tarefas e responsabilidades. Atrelado a isso também tem o contexto sociocultural dos agricultores familiares, principalmente no tocante à dedicação às atividades rurais que garantem o sustento de suas famílias. Portanto, a co-fundadora da AAAC argumenta que o sentimento de responsabilidade pela associação precisa ser uma preocupação dos associados para que o princípio de autonomia e emponderamento da comunidade possa ser posto em prática.

Assim, como critérios de verificação foram propostos: (a) Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; e (b)

situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.

No tocante ao primeiro critério de verificação entende-se que o mesmo traduz princípios centrais ao turismo comunitário. No caso da Acolhida na Colônia, percebeu-se que o discurso dos entrevistados reflete a disseminação de um turismo que é mais responsável e que trará benefícios compatíveis com a realidade de suas famílias. A limitação da quantidade de apartamentos que podem ser ofertados por propriedade é uma iniciativa nesse sentido. Quando questionado o entrevistado 04 demonstra como o turismo é importante para eles:

Aquí a gente tem 25 leitos, mas pra mim já deu. Eu não penso em acumular bens né? a gente morre e não leva nada, o que se tem que ter é viver feliz, dinheiro ajuda, não é tudo, ajuda, tem que ter né? Então eu penso assim [...] pra mim, pra Lêda [esposa do entrevistado] e pro Luís Roberto [filho mais novo do entrevistado] já temos... é só melhorar manutenção, essa estrutura já é suficiente para nós [...] o ruim é que você não consegue participar da vida na comunidade, porque o turismo acontece mais no final de semana que é quando a comunidade se reúne faz as comemorações as festas, então muitas vezes a gente tá com reserva e não pode acompanhar, só que por outro lado também tá entrando dinheiro e quem vem são pessoas muito importantes, muito importantes para nós que as vezes vale mais do que está ali escutando fofoca de alguém que também não leva a lugar nenhum.

Além disso, percebe-se também, a disseminação de quatro princípios básicos do agroturismo que reflete a concepção de uma atividade turística entendida como um meio para melhorar a vida das pessoas no campo, enfatizando a troca e valorização dos diferentes saberes. Os quatro princípios são: (1) o agroturismo é parte integrante das atividades do estabelecimento rural e se constitui num fator de desenvolvimento local; (2) os agricultores desejam compartilhar com os turistas o ambiente onde vivem, sendo que a recepção e convívio dos mesmos deve ocorrer num clima de troca de experiência e respeito mútuo; (3) o agroturismo deve praticar preços acessíveis; (4) os serviços agroturísticos são planejados e organizados pelos agricultores familiares, que garantem a qualidade dos produtos e serviços que oferecem.

Por fim, o último critério de verificação refere-se à formação de multiplicadores no sentido de compreender que tal formação permite seguir em direção à autonomia e empoderamento dos integrantes da comunidade.

Sobre os agricultores multiplicadores, já foi apresentado como funciona quando descrito no critério de análise da legitimidade, referente ao exercício da liderança. Foi percebido que é possível observar a presença de uma abordagem preocupada na formação dos multiplicadores, tal preocupação surge como estratégia para “driblar” limitações de recursos que ocasionada pela redução da equipe técnica, além de ser uma prática que possibilita a formação de agricultores rurais para que os mesmos assumam as funções de liderança na Associação.

A dinâmica dos multiplicadores iniciou com técnicos da EPAGRI que desenvolviam ações de assistência técnica para os associados da Acolhida nas cinco regionais, no entanto, a partir do projeto da *BrazilFoundation*, agricultores familiares associados também passaram a realizar visitas às propriedades de outros agricultores (principalmente novos associados) e diagnosticar eventuais falhas na condução das atividades agrícolas e turísticas. Com os recursos deste projeto é possível remunerar o agricultor multiplicador por dois dias de trabalho mensais de forma que o mesmo se sinta estimulado a participar dessa prática.

No quadro 61, encontram-se os principais resultados da análise da resiliência no caso estudado, Acolhida na Colônia.

Quadro 62 - Análise da Resiliência na Associação Acolhida na Colônia

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Acolhida na Colônia
Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	Existência de ações como: <i>benchmarking</i> , intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.	Ações comumente utilizadas pela Associação para promover a troca seja entre os próprios associados, seja com outras experiências de TBC.
Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	Situações nas quais houve cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC.	São comuns a realização destas ações na Associação para desenvolvimento e capacitação dos associados.
Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”.	Presente no discurso dos associados entrevistados a valorização do território e o turismo como um meio para melhorar a qualidade de vida no campo.
	Situações nas quais atores sociais presentes desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.	Com o projeto da <i>Brazilfoundation</i> está sendo viabilizada a formação de agricultores multiplicadores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Enfim, a aplicabilidade dos critérios de análise e verificação foi analisada após caracterização da dimensão eficácia no caso Acolhida na Colônia. Os ajustes sugeridos para versão final do modelo se encontram sintetizados no quadro 62.

Quadro 63 - Aplicabilidade dos critérios da dimensão eficácia após análise do caso.

Crítérios de análise	Crítérios de verificação	Ajustes
TIPOS E FUNÇÕES Caracterização das parcerias estratégicas e institucionais	Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede.	Não necessita ajustes
	Existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos.	
	Presença de agências de desenvolvimento, parceiros comerciais, outros.	

		Quantitativo de recursos captados (por ano) para desenvolvimento do TBC	
		Existência de um plano de ação para parcerias existentes e efetivação de outras.	
		Existência de critérios para seleção de parceiros.	
		Existência de avaliação dos resultados das parcerias.	
	Caracterização das parcerias de projetos	Existência de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC.	No campo, foi possível perceber que a maior parte das parcerias estratégicas e institucionais também são de projetos. Por isso, optou-se por aglutinar os critérios de verificação deste grupo com o anterior.
		Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos.	
		Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.	
GESTÃO DOS PROCESSOS	Reconhecimento do planejamento estratégico	Existência de planejamento e a forma na qual foi elaborado.	Não se aplicou ao caso
		Existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo.	
		Identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas.	
		Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.	
RESILIÊNCIA	Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	Existência de ações como: <i>benchmarking</i> , intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.	Não necessita ajustes
	Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	Situações nas quais houve cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC.	
	Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”. Situações nas quais atores sociais presentes desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Após finalização das análises relacionadas à verificação empírica do MAG do TBC no caso da Associação Acolhida na Colônia, a seguir se apresentam as considerações sobre o capítulo, assim como a versão final do modelo.

7.5.Considerações finais sobre o capítulo: Versão final do MAG do TBC.

A quarta fase metodológica desta tese, compreendeu a verificação empírica do MAG do TBC em uma experiência de TBC consolidada, nesse caso, a Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia. A aplicação do modelo no caso em questão possibilitou discutir os aspectos emergidos durante pesquisa de campo que influenciaram a proposição final do modelo de análise da governança do TBC, propósito central desta pesquisa.

Nesse sentido, após confronto do modelo com os dados empíricos, manteve-se a concepção geral, no tocante às dimensões e seus elementos constituintes, ao mesmo tempo algumas considerações surgiram e direcionaram ajustes de alguns critérios.

Primeiramente, em relação à dimensão participação, foram enumeradas algumas considerações, tais como:

- a) O modelo não prevê o ponto de vista da maioria dos participantes, no caso da Acolhida, percebeu-se que alguns critérios de verificação possibilitariam uma análise mais ampla, caso fosse incorporada a visão dos associados em relação à contemplação dos seus interesses nos espaços de discussões, que foram contemplados a partir do ponto de vista dos seus representantes e dirigentes das associações. A perspectiva dos participantes é primordial para verificação de alguns critérios;
- b) A caracterização da natureza dos conflitos existentes também se apresentou como uma fragilidade do modelo que prevê apenas a existência ou não de mecanismos de gestão de conflitos. Na Associação Acolhida na Colônia, os entrevistados resistiram em identificar os tipos de conflitos mais frequentes. A partir de notas de campo e observações percebeu-se uma certa “rivalidade” entre a regional da Encosta das Serras, pioneira, e a regional da Serra, que recebe maior número de visitantes. Esses fatores pareceram ser fonte de conflito entre os grupos, no entanto, o modelo não permitiu uma análise mais detalhada, desse modo, foram incorporados à versão final do MAG do TBC aspectos relacionados à caracterização da natureza dos conflitos existentes no arranjo de atores sociais que envolvem o turismo comunitário. Essa consideração corrobora a visão de Blackstock (2005), quando a mesma chama a atenção para o fato do discurso presente na literatura sobre TBC desconsiderar a existência de conflitos dentro da comunidade.

Em relação à dimensão transparência, e seus dois elementos constituintes: prestação de contas e comunicação, os achados durante pesquisa de campo indicam que alguns critérios

seriam melhor delineados se a visão de uma parte dos associados tivesse sido considerada, pois apenas a visão dos representantes limita a verificação. Além disso, percebeu-se também o potencial dessa dimensão em desempenhar um papel referente à formação e educação para o sentido de responsabilização e cidadania, que ultrapassa a ação de prestação de contas em si, pois tem o potencial de sensibilizar e formar os participantes do TBC para a importância de agir com responsabilidade e compromisso com o grupo, desse modo:

c) O caso da Acolhida na Colônia demonstra que a comunicação e a prestação de contas podem ser consideradas elementos importantes no processo de formação do associado para despertar a importância da participação efetiva, assim como da responsabilização em relação às ações da Associação. Nesse sentido, foram incorporados critérios que tenham como função identificar se os mecanismos de prestação de contas e comunicação são contemplados com base em uma perspectiva educativa de formação dos participantes do TBC.

Finalmente, no tocante à dimensão eficácia, também foram enumeradas observações oriundas da verificação empírica do modelo, a saber:

d) O modelo prevê o quantitativo de recursos captados, porém, não contempla a natureza das ações realizadas com esses recursos.

e) O modelo não prevê a relação existente entre o “fundador” ou grupo de fundadores do projeto de TBC, que viabiliza a captação e articulação entre atores sociais. No campo essa relação demonstrou que pode ser centralizadora, de modo que a participação e envolvimento dos associados seja direcionada a partir de ações referentes a projetos e editais, mas não necessariamente leva os participantes a refletirem o que realmente desejam e esperam. Isso pôde ser percebido no depoimento de uma das fundadoras, Thaise Guzzatti, que depois de um tempo começou a perceber a centralidade das ações da Associação no âmbito pessoal. Tal fato foi fundamental para redirecionar a associação rumo à auto-gestão.

De posse destas observações, foram realizados ajustes na versão do MAG do TBC de forma que o modelo passou a contemplar os aspectos emergidos durante pesquisa de campo. Assim, nos quadros a seguir, encontra-se sua versão final, apresentadas a partir das três dimensões centrais da governança no TBC: participação, transparência e eficácia.

Quadro 64 – Versão final da dimensão participação

INCLUSÃO	
Critérios de Análise	Critérios de Verificação
Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; • Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; • Forma na qual as comunidades encontram-se representadas na organização da atividade turística de base comunitária.
Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária. • Percepção dos participantes do TBC em relação à representação de seus interesses nos espaços de participação.
Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social. • Existência de metodologias focadas na promoção da participação assim como o desenvolvimento da capacidade de interlocução e diálogo.
LEGITIMIDADE	
Exercício da liderança - caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos participantes, pela lei ou por mandato democrático, aspectos relacionados às relações informais, outros. • Existência de critérios de rotatividade do exercício da liderança; • Existência de ações para formação de lideranças; • Existência de aparatos normativos que rejam as relações entre os atores sociais.
Congruência entre as decisões e ações realizadas e objetivos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc. • Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; • Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas
Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de regulamentos acerca de situações nas quais são constatadas falta de integridade e compromisso.

ENGAJAMENTO	
Integração no desenvolvimento de atividades entre os representantes envolvidos do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações colaborativas e solidárias entre os membros integrantes do TBC. • Caracterização das relações a partir de movimentos <i>top down</i> ou <i>bottom up</i>.
Cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de gestão de conflitos; • Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. • Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de interlocução e diálogo.
PROCESSO DECISÓRIO	
Tipos de participação no processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos tipos de participação existentes conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão.
Nível de importância das decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quadro 65 - Versão final da dimensão transparência

COMUNICAÇÃO	
Critérios de Análise	Critérios de verificação
Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.
Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção dos participantes do TBC acerca da adequação da linguagem utilizada na comunicação entre os atores sociais do TBC. • Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.
Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	
Mecanismos de prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto; • Existência de ações para formação dos participantes, envolvidos no TBC, em atividades relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades.
Ações corretivas devido à avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; • Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.
Respeito às decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; • Percepção dos participantes do TBC em relação ao respeito às decisões tomadas no tocante à identificação de possíveis influências e privilégios de grupos no processo decisório.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Quadro 66 - Versão final da dimensão eficácia

TIPOS E FUNÇÕES DAS PARCERIAS	
Critérios de análise	Critérios de verificação
Caracterização das parcerias	<ul style="list-style-type: none"> •Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; • Existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos; • Presença de agências de desenvolvimento, parceiros comerciais, outros; • Quantitativo de recursos captados (por ano) para desenvolvimento do TBC; • Existência de um plano de ação para parcerias existentes e efetivação de outras; • Existência de critérios para seleção de parceiros; • Existência de avaliação dos resultados das parcerias. •Existência de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; •Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; •Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.
GESTÃO DOS PROCESSOS	
Reconhecimento do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de planejamento participativo e forma na qual é elaborado; • Existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo; • Identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas; •Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.
RESILIÊNCIA	
Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	<ul style="list-style-type: none"> •Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.
Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	Situações nas quais houveram cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC
Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; • Situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

8. Considerações Finais

Neste capítulo serão discutidos os principais achados desta pesquisa, limitações e recomendações para estudos futuros.

8.1 Conclusões da pesquisa

A partir dos resultados desta pesquisa, propõe-se a premissa de que o TBC enquanto arranjo socioprodutivo comunitário, é um mosaico de atores sociais que se organizam para compor a oferta da atividade turística. Esse mosaico acomoda atores sociais de natureza distintas tais como: universidades, agências nacionais e/ou estaduais de desenvolvimento, organizações não-governamentais, organizações da sociedade civil, representantes organizados de uma determinada comunidade. Além disso, tal arranjo também possui elementos territoriais intransponíveis, a apropriação desses elementos pelos representantes da comunidade configura o principal objetivo do TBC, dando sentido à noção de protagonismo comunitário. Entende-se que a organização do TBC se encontra intimamente ligada aos princípios da governança, pois, devido ao arranjo de atores sociais estabelecido, a coordenação dos mesmos com vista ao alcance de objetivos compartilhados por meio de espaços de participação democráticos é primordial. Nesse sentido, evidencia-se a governança como um mecanismo que condiciona a reprodução dos princípios do TBC.

Diante disso, definir um modelo de análise da governança para o TBC foi o objetivo principal desta tese, a partir do arcabouço teórico foram identificadas dimensões da governança no TBC que embasaram a proposição teórica do modelo assim como a elaboração dos instrumentos de coleta e análise dos dados. Além do mais, tal arcabouço também permitiu identificar dois princípios basilares do TBC, a saber: participação e protagonismo comunitário.

Evidenciada pelos estudos sobre o tema, a noção de participação no turismo comunitário é entendida como elemento central, pois promove a inserção da comunidade no planejamento da atividade turística. Ao mesmo tempo, envolve aspectos contextuais, relacionados à elementos territoriais, ou seja, aspectos oriundos do território que não podem ser transferidos, como capital social, integração, colaboração e as relações de poder estabelecidas por determinados grupos.

Nesse sentido, é por meio da participação que as relações entre os atores sociais do arranjo socioprodutivo de base comunitária são estabelecidas, e o ideal é que se estabeleçam

para promover o protagonismo comunitário, ou seja, a valorização e apropriação da atividade turística pela comunidade. Por outro lado, o protagonismo comunitário é resultado. É a maneira como a resistência, articulação e emponderamento da comunidade faz com que a atividade turística seja uma opção e não uma imposição. No âmbito do protagonismo comunitário, além da apropriação da atividade turística pela comunidade, considera-se o TBC uma estratégia de empoderamento, pois, o mesmo oportuniza o desenvolvimento de atores sociais comunitário ao permitir que ações focadas na formação de lideranças e de uma estrutura organizacional pautada em elementos democráticos seja efetiva.

Assim, questionamentos acerca de como os atores acomodados no arranjo socioprodutivo do TBC se articulam e criam espaços de participação para promover a atividade turística direcionaram a elaboração desta tese. A coordenação entre vários atores sociais distintos e a própria coordenação interna da comunidade, foram aspectos que levaram a reflexão sobre o papel da governança nesse contexto.

A governança foi enaltecida ao perceber que ela é indicada como um dos principais fatores atrelados ao insucesso das experiências de TBC, pois a maioria dos projetos não se consolidam e tendem a desaparecer após estágio inicial. Ao mesmo tempo, percebeu-se a ausência de estudos acerca da caracterização e análise da governança focada para o turismo comunitário. Diante desse contexto, o questionamento norteador dessa tese surgiu: como a governança de experiências turísticas de base comunitária pode ser analisada?

Por se tratar de uma pesquisa exploratória as etapas metodológicas foram inspiradas na abordagem da teoria adaptativa, esta possibilitou conciliar elementos teóricos e empíricos importantes diante da ausência de estudos que abordam diretamente a análise da governança no turismo comunitário. Desse modo, quatro fases foram desenhadas para a o desenvolvimento da pesquisa, tais fases tiveram o objetivo de favorecer a construção do MAG do TBC a partir de diversos olhares.

A construção da revisão da literatura permitiu identificar e articular elementos para composição de uma proposta teórica do modelo de análise da governança do TBC, desse modo, a proposição inicial parte do princípio que a governança no TBC pode ser analisada com base em três dimensões: participação, transparência e eficácia, estruturadas em um modelo que considera seus elementos constituintes e um conjunto de critérios de análise e verificação, pensados para instrumentalizar a verificação empírica do modelo no campo.

Após proposição teórica, foi realizada a primeira consulta à sete especialistas de TBC no estado do Paraná, no âmbito do Núcleo de Ecosocioeconomia, grupo de pesquisa referência na publicação de estudos sobre o TBC, tanto em nível nacional como internacional. Essa fase

da pesquisa, possibilitou ajustes importantes na versão teórica do modelo, principalmente em relação ao uso de termos e de adequações na proposição de critérios de verificação, além de mudar o foco da versão teórica de avaliar a governança, após discussão do grupo, ficou claro que criar um instrumento de mensuração da governança do TBC, implicaria a criação de parâmetros para comparar experiências, o que poderia acarretar em uma padronização das práticas de governança que vai de encontro com constatação da diversidade das experiências como uma característica central ao TBC.

Após discussão dos dados oriundos do primeiro grupo de discussões deu-se início a terceira fase da pesquisa, com sete especialistas que avaliaram uma nova versão do MAG do TBC, a composição desse grupo é caracterizada pela presença de pesquisadores e representantes de ONG's que atuam em experiências de TBC no Brasil. Os ajustes oriundos dessa fase empírica consistiram no acréscimo e exclusão de alguns critérios de verificação que foram contestados ao ser considerada a aplicabilidade do modelo. Após discussão dos resultados, emergiu outra versão do MAG do TBC que foi verificada empiricamente.

Finalmente a quarta fase da pesquisa, consiste na aplicação empírica do modelo, foi analisado o caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia, no estado de Santa Catarina. A verificação empírica demonstrou a possibilidade de análise da governança por parte da proposta do MAG do TBC, além da própria análise da governança da Acolhida na Colônia.

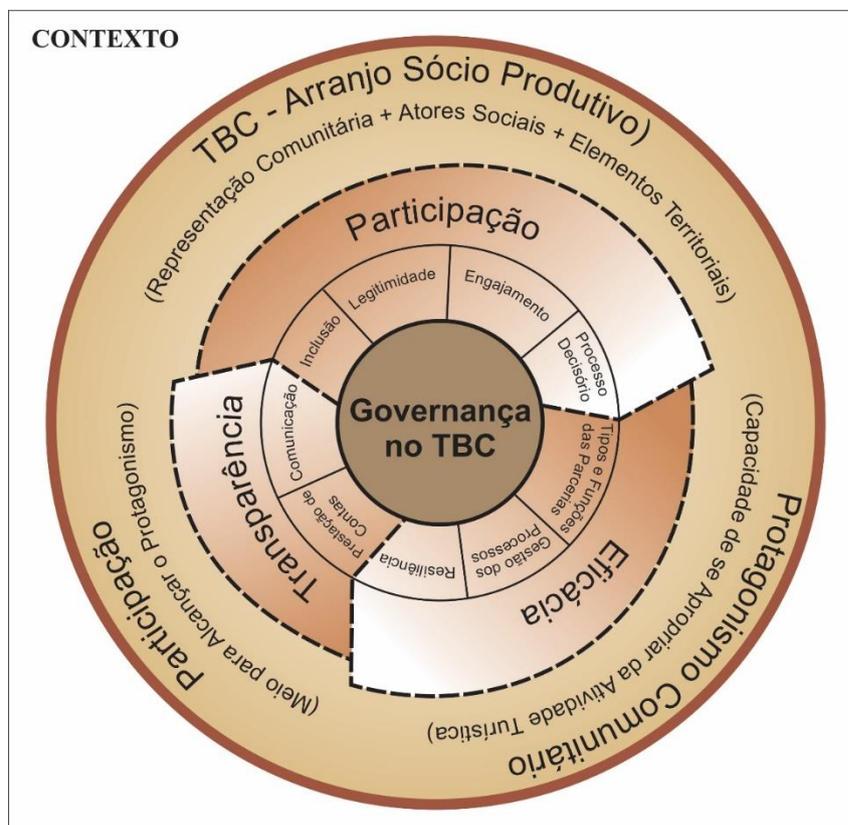
Tal caminho metodológico possibilitou a construção de um Modelo de Análise da Governança do TBC a partir da identificação e proposição de dimensões, elementos constituintes e um conjunto de critérios de análise e verificação que foram ajustados de acordo com as recomendações das catorze especialistas participantes da etapa de consulta, assim como do resultado da aplicação do modelo no campo empírico.

Importante destacar que a proposição das três dimensões da governança que compõem o MAG do TBC considera que as mesmas favorecem o fortalecimento dos princípios do turismo comunitário, por isso, promove a oportunidade de caracterizar e analisar as práticas de governança consonantes à: participação, transparência e eficácia, além de oferecer a oportunidade de avançar em relação ao tema, uma vez que os estudos de TBC carecem de modelos analíticos para ultrapassar seus principais desafios, dentre eles, a governança do arranjo socioprodutivo de base comunitária.

Nesse sentido, defende-se a governança como um elemento central que exerce o papel de facilitar o alcance da participação e do protagonismo comunitário, possibilitando a construção de espaços participativos democráticos e eficazes, pautados em relação de confiança e aprendizado mútuo. A figura 15 representa a caracterização da governança no turismo

comunitário, a partir das interações entre as três dimensões da governança, seus elementos constituintes e o contexto do TBC.

Figura 15 – Caracterização da governança no turismo de base comunitária



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Conforme ilustrado na figura 15 as dimensões da governança e seus elementos constituintes são representadas por “hélices”, tal representação consiste na ideia de que a delimitação das dimensões e seus elementos constituintes é tênue, embora necessária. Também simula uma dinamicidade entre as três dimensões e os elementos presentes no contexto de uma experiência de TBC. Desse modo, entende-se que os elementos constituintes de uma dimensão perpassam direta e indiretamente os princípios do TBC de participação e protagonismo comunitário.

Ademais, os resultados deste estudo demonstram que as práticas de participação, transparência e eficácia de uma experiência de TBC consolidada, são moldadas por aspectos contextuais peculiares e diversos oriundos do seu contexto histórico, pautados por elementos territoriais considerados intransponíveis. Diante disso, a proposição de um modelo universal foi desconsiderada e assume-se que a análise permitida pelo modelo proposto deve ir além de um diagnóstico que tenha o intuito de comparar experiências distintas, ao contrário disso, pode ser entendido como um instrumento que aponte reflexões acerca do papel da governança e dos

caminhos a serem seguidos pelos atores sociais para que a participação e o protagonismo comunitário sejam perseguidos.

Esse estudo reforça que não há compreensão da governança do TBC, sem a compreensão das lutas, movimentos e articulação comunitária que o caracterizam. Portanto, considera-se a inclusão de novos critérios de análise ou a exclusão daqueles que não se mostrem condizentes com determinado contexto, uma prática possível e necessária quando da utilização deste modelo de análise por pesquisadores, técnicos e representantes comunitários que atuem no TBC. Tal flexibilidade permite ajustes e adaptações conforme as necessidades dos usuários, sem, no entanto, desprezar os aportes teórico-metodológicos utilizados para elaboração deste modelo.

Ademais, no tocante aos resultados da segunda e terceira fase dessa tese (consulta às especialistas participantes desta pesquisa) tece-se algumas considerações. Primeiro, tanto no primeiro como no segundo grupos de discussões foram evidenciadas limitações do modelo no tocante à aplicabilidade do mesmo, atribui-se à isso a escolha da pesquisadora em construir a primeira versão, a partir dos resultados oriundos da revisão da literatura sobre os temas, TBC e governança. Ao identificar estudos que tiveram como finalidade oferecer indicadores e critérios para análise e avaliação da governança, seja em destinos turísticos convencionais, seja em áreas de conservação ambiental, esse processo de elaboração envolveu a proposição de um modelo ainda distante da realidade das experiências de TBC, o que foi minimizado a partir da colaboração das especialistas.

Segundo, também foi demonstrada, durante realização dos grupos de discussões, preocupação pelo fato do modelo não prever aspectos informais das relações entre os atores sociais. Entende-se que a informalidade das relações são aspectos presentes nas experiências de TBC, e os critérios precisam considerar tais aspectos. No entanto, cabe salientar que o modelo de análise da governança do TBC prevê a necessidade de uma análise comentada e contextualizada tendo em vista as relações entre as peculiaridades e diversidades do contexto histórico e as formas de organização e articulação entre os atores sociais.

Em relação as discussões acerca de cada dimensão particularmente, tem-se nas discussões sobre participação, o maior número de comentários e recomendações por parte das especialistas. Atribui-se a isso o fato da participação ser um conceito amplo que permite várias abordagens. Ainda assim, os ajustes realizados no tocante à essa dimensão foram realizados com vista a aproximá-lo da realidade do TBC. A participação foi interpretada como fundamental em um modelo que trate a governança no turismo de base comunitária. Além do mais, no MAG do TBC, a participação corresponde a duas faces da mesma moeda, pois, ao

mesmo tempo em que caracteriza um princípio básico do TBC, também é um princípio e dimensão da governança.

A dimensão transparência foi a que recebeu menos recomendações de ajustes pelo grupo de especialistas, tal dimensão foi ressaltada pela sua importância na realidade do TBC. Os resultados apontaram que a transparência além de gerar mais confiança e colaborar com o clima entre os atores sociais presentes no arranjo socioproductivo de base comunitária, tem também o papel de formar integrantes da comunidade em relação à aspectos burocráticos e legais de organizações como associações e cooperativas, além de enaltecer a importância da responsabilização das ações por parte dos integrantes que compõem o arranjo. Acrescenta-se a isso o fato de que a transparência a partir dos seus elementos constituintes: comunicação e prestação de contas, pode ser entendida como um valor cultural, pois entende-se que o direito e o dever da responsabilização desencadeiam um processo de formação cidadã e impulsiona uma participação mais efetiva.

Finalmente, a proposição da dimensão eficácia foi significativamente questionada pelo primeiro grupo de discussões que atentaram para o fato da mesma representar um aspecto mercadológico que se contrapõe ao discurso do TBC. No entanto, elementos presentes na dimensão eficácia possuem aderência com a necessidade de se pensar o alcance de resultados, que nos arranjos de atores sociais de diversas natureza, não podem ser negligenciados.

Além dos principais resultados emergidos durante realização dos grupos de discussões, a aplicação empírica do modelo demonstrou que o olhar dos representantes da comunidade é demasiadamente enfatizado, e por isso, foi importante incorporar critérios de verificação que representem o olhar dos participantes, no caso da Acolhida na Colônia, o olhar dos associados, e não apenas o de seus representantes.

Além disso, em relação à análise da governança da Acolhida na Colônia, a aplicação empírica do modelo demonstra haver relação direta entre fases distintas desta experiência de TBC e a caracterização da governança. Ao longo de 17 anos a associação iniciou um processo de expansão e de descentralização da tomada de decisões marcada, principalmente, pela instituição da federação Acolhida na Colônia. Esse ciclo permitiu a consolidação e inserção da AAAC no cenário turismo de base comunitária nacional e internacional.

Diante desse contexto encontra-se a importância do papel de seus fundadores, em particular Thaise Guzzatti, que idealizou e atuou com facilitadora e captadora de recursos direcionando as principais ações e decisões da associação desde o início. Essa relação, implica na importância de se discutir o papel da personalização de agentes articuladores das experiências de TBC. Além do mais, a constituição da Federação representa um divisor de

águas na história da Acolhida na Colônia que evidencia a transição de uma organização centralizada na figura de uma das fundadoras, para uma estrutura organizacional na qual se visualiza a descentralização, apropriação e condução do processo decisório pelos integrantes e representantes das cinco regionais que formam a Federação Acolhida na Colônia. No contexto da Acolhida, a federação é considerada um formato organizacional que permite a prática de ações condizentes com as três dimensões da governança propostas no MAG do TBC: participação, transparência e eficácia.

A análise do caso Acolhida na Colônia também revelou ações relevantes de formação de lideranças, fundamentais para seguir em direção à um movimento *bottom up*. A ação dos agricultores multiplicadores é revelada como um instrumento importante para a formação de representantes, assim como para minimizar os impactos relacionados à dependência de recursos que são eventuais, a depender de editais e parcerias estabelecidas para desenvolver atividades técnicas e de assessoria. Formar o próprio associado para disponibilizar assessoria técnica aos agricultores recém-associados caracteriza uma estratégia viável, que implica de um lado ultrapassar a dependência de recursos e do outro formar novas liderança para assumir a gestão da associação.

Outro aspecto importante a ser comentado é o fortalecimento de um aparato normativo (caderno de normas) para mediar as relações e comportamento dos associados. A expansão da Acolhida na Colônia em cinco regionais e conseqüentemente em federação, foi permitida, também, por causa de aspectos normativos relacionados à critérios que devem ser cumpridos e revisados de acordo com as necessidades do grupo.

Por fim, à guisa de conclusão, os resultados deste estudo demonstram que uma experiência de turismo de base comunitária consolidada pode ser analisada tomando como base três dimensões: participação, transparência e eficácia que, no contexto do TBC, são condizentes com os princípios de participação e protagonismo comunitário. Tais dimensões possuem elementos constituintes que hierarquizam critérios de análise e de verificação. No caso da participação, são quatro elementos constituintes que compõem a análise dessa dimensão, a saber: inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório. Para a dimensão transparência foram estabelecidas dois: comunicação e prestação de contas e a dimensão eficácia é composta por três: tipos e funções das parcerias, gestão dos processos e resiliência.

8.2 Limitações da pesquisa

As opções metodológicas e epistemológicas do pesquisador contribuem para que toda pesquisa seja limitada. Reconhecer que outros caminhos poderiam ter sido seguidos faz parte da *práxis* da pesquisa e por isso merece destaque e reflexão, pois configura aspecto importante para formação e futuras empreitadas científicas. Neste estudo, destaca-se que a trilha metodológica escolhida para elaboração do modelo de análise da governança do TBC, apontou ganhos relacionados ao fato de ter sido um processo que resultou na colaboração de especialistas de regiões diferentes que acumularam experiências também distintas, o que permitiu uma pluralidade de olhares acerca da proposta em questão.

Por outro lado, admite-se que a realização dos grupos de discussões foi limitada, no sentido de captar especialistas que apresentaram um perfil comum - pesquisadoras do TBC e/ou técnicas que atuaram em projetos de TBC - nesse sentido, o olhar de representantes da comunidade sobre a compreensão dos elementos da governança que estão sendo propostos, revela uma ótica restrita pois poderia ter sido beneficiado pela inclusão do olhar dos associados da acolhida na colônia, ou outras associações referentes à experiências de TBC consolidadas. Resultando em uma visão parcial do fenômeno;

Além disso, a aplicação do modelo em apenas uma experiência de TBC, devido a limitações de tempo e recursos, ofereceu uma visão parcial do fenômeno estudado, embora tenha contribuído para ajustes relacionados à aplicabilidade do modelo. O que se quer dizer é que a realização de um estudo de casos múltiplos ampliaria ainda mais o olhar da pesquisadora sobre a aplicabilidade do modelo.

8.3 Sugestões para estudos futuros

A pesquisa em Turismo de Base Comunitária encontra-se em um estágio exploratório, no qual avançar em direção à consolidação requer maturidade acadêmica. Identificar metodologias próprias para análise deste fenômeno que ultrapassem as barreiras do movimento academia-comunidade apenas, possibilitando outros direcionamentos. Nesse contexto esta investigação faz parte do escopo de discussões e pesquisas do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa em Sustentabilidade (GIPES). Tal grupo vem examinando casos de turismo de base comunitária no Nordeste e no Sul do país.

Portanto, para que haja continuidade e avanços nos estudos sobre governança no turismo comunitário, recomenda-se uma agenda de pesquisa capaz de aprofundar estudos integrando e ampliando o foco de pesquisas futuras, tais como:

- Identificar as possíveis relações entre o contexto e sua influência nas dimensões da governança, conforme apontam os estudos de Pechlaner et al. (2014);
- O tipo de relações existentes entre as dimensões da governança no turismo comunitário;
- Aplicação do modelo de análise da governança do TBC em outras experiências consolidadas de forma a identificar a aplicabilidade e integração de novos elementos ou critérios de análise e verificação ao modelo;
- Aprofundar o estudo de cada dimensão isoladamente para identificar limitações e promover melhorias no tocante a proposição de elementos constituintes e seus conjuntos de critérios;
- Integrar o ponto de vista dos participantes do TBC ao modelo, de forma a incorporar a perspectiva da comunidade envolvida;
- Submeter as dimensões, elementos constituintes e critérios à um modelo quantitativo que possa validá-los por meio de outras opções metodológicas a fim de se comparar os resultados.
- Entender as relações entre os estágios de ciclo de vida do TBC, o papel dos atores sociais e as dimensões da governança.
- Avançar em relação à uma proposição que permita avaliar a governança das experiências de TBC com objetivo de entender se é possível estabelecer a relação: quanto “melhor” a governança, mais protagonismo comunitário por meio da participação da comunidade na atividade turística de base comunitária.

Portanto, longe de esgotar as discussões que podem ser geradas a partir da publicação desta pesquisa, reafirma-se que o modelo de análise da governança do TBC aqui proposto, pode ser considerado o primeiro passo para avançar nas discussões sobre governança no turismo comunitário.

É certo que o caminho ainda precisa ser desbravado e sua complexidade e dinâmica requerem esforços colaborativos entre pesquisadores, representantes de experiências de TBC e do poder público, pois só assim, conseguiremos seguir em direção à formulação de políticas públicas pautadas nos princípios e consolidação do turismo comunitário no Brasil.

Referências

- ABREU, N. R., et al. Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. V. 6, p. 23-42, 2009.
- ACCUEIL PAYSAN. **AccueilPaysan**: gîte, camping, ferme, auberge à lachampagne. Disponível em: <http://www.accueil-paysan.com/>. Acesso em 04/12/2015.
- ACCUEIL PAYSAN. **Rencontres internationales 2012**. Disponível em: http://accueilpaysanrhonalp.free.fr/page_recontres_internationales2012.html Acesso em: 06/01/2016.
- ACOLHIDA NA COLÔNIA. **Prêmios conquistados pela Acolhida na Colônia e sua equipe**. Disponível em: <http://acolhida.com.br/sobre-nos/premios/>. Acesso em: 28/11/2015.
- ARAUJO, G. *et al.* Do Turismo de massa ao turismo educativo em zonas costeiras. In: **VIII Encontro Nacional de Turismo de Base Local**. Curitiba, 2004.
- ARAUJO, L. M. Participação sociopolítica no planejamento turístico. **Turismo Visão e Ação**. v. 8, n.1, p. 153 – 164, 2006.
- ARAUJO, V. D. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. Brasília: ENAP, 2002.
- ARNSTEIN, S.R. A ladder of citizen participation. **Journal of the American Institute of Planners**. v. 35, n. 4, p. 216–224, 1969.
- BAGGIO R et al. Improving tourism destination governance: a complexity science approach. **Tourism Review**. v. 65, n. 4, p. 51-60, 2010.
- BARBOSA, A. L. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: BENI, M. C. (org.). **Turismo - Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão - Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters**. São Paulo: Manole, 2012, cap.7.
- BARBOSA, M.A.C et al. “Positivismos” versus “Interpretativismos”: o que a Administração tem a ganhar com esta disputa? **Organizações em contexto**, v. 9, n. 17, p.1-29, 2013.
- BABOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BARTHOLO, R. S *et al.* (orgs.). **Turismo de Base Comunitária: Diversidade de Olhares e Experiências Brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra&Imagem, 2009.
- BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: A comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism** . v. 18, n. 1, p. 7–28, 2010.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 10ª. ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

BERITELLI P. et al. Destination Governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**. v. 46, p. 96-107, 2007.

BERITELLI P.; BIERGER T. From destination governance to destination leadership: Defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. **Tourism Review**, v. 69, n. 1, p. 25-46, 2014.

BEZERRA, N. P. Ecoturismo de base comunitária na Amazônia: uma análise comparativa. **Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica**. v. 7, nº1, p. 1-16, 2012.

BLACKSTOCK, K. A critical look at community based tourism. **Community Development Journal**. v. 40, n. 1, p. 39-49, 2005.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução as teorias e aos métodos**. Porto Codex, Portugal: Porto, 1994.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BOURDIN, A. **A Questão Local**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

BRAMWELL B.; LANE B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 19, Nos. 4-5, p. 411-421, 2011.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Acesso à informação pública: uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Brasília, 2011.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Dinâmica e diversidade do turismo de base comunitária: Desafio para formulação de política pública**. Brasília, DF, 2010, 88p.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Institucionalização da instância de governança regional**. Brasília, DF, 2007, 60p.

BURSZTYN, I. **Desatando um nó na rede: sobre um projeto de facilitação do comércio direto do turismo de base comunitária na Amazônia**. Tese de doutorado, Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, 2012.

BUTLER, R. Small is beautiful, but size can be importante. . In: SINGH, T. V. 2012. **Critical Debates in Tourism**. Bristol: Chanel View Publications, 2012.

BUTLER. W. R. Sustainable Tourism: A state of the Art Review. **Tourism Geographies**. v.1, n.1, p. 7-25, 1999.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Governança e Accountability: Algumas notas introdutórias. **Texto para Discussão No. 13 da Escola de governo da Fundação João Pinheiro**. 2004.

CERRILLO, A. MARTÍNEZ. La gobernanza hoy: Introducción. IN:_____ **La gobernanza hoy: 10 textos de referencia**. 1.^a ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 11-36, 2005.

CORIOLOANO, L. N. (org.) **Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudanças**. Fortaleza: EDUECE, 2009.

COSTA, E. J. M. A teoria contemporânea do desenvolvimento: Cultura, instituições, governança, territórios e aglomerações de empresas. IN: _____ **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais gráfica ed., 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALLABRIDA, V. R. BECKER, D. F. Governança Territorial um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em questão**. Ano 1, n. 2, p. 73-97, 2003.

DANTAS *et al.* Os imperativos mundiais do turismo: Dos porta-vozes e impactos. *Interface*, v. 10, n. 1, 2013, p. 98-127.

DINIZ, E. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 1996.

DREDGE, D. et al. **Achieving sustainable local tourism management**. Australia: CRC Sustainable Tourism, 2006.

DREHER, Marialva Tomio. Governança: abordagens contextuais no Ensino de Administração. In: ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

DURAN, C. **Governance for the Tourism Sector and its Measurement**. UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP, 2013. Disponível em: <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>. Acesso em: 17/06/2015.

DUTRA, L. Educação e capacitação para o turismo em escolas comunitárias: Utilizando a pedagogia da alternância. IN: BENI, M. C. (org.). Associativismo e cooperativismo como arranjos socioprodutivos de base comunitária: incubadora social. **Turismo - Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão - Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters**. São Paulo: Manole, 2012, cap. 24.

FABRINO, N. H. *et al.* Turismo de Base Comunitária (TBC): elementos chaves para aferir seu desempenho na perspectiva da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Ecoturismo**. v.5, n.3, p.546-559, 2012.

FABRINO, N. H. **Turismo de Base Comunitária: Dos conceitos às práticas e das práticas aos conceitos**. Dissertação de mestrado. Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, 2013.

FARIA, I. F. Ecoturismo, cultura e participação: gestão do território indígena no alto Rio Negro. In: BARTHOLO, R. S.; SAN SOLO, D. G. & BURSZTYN, I. (orgs.). **Turismo de Base Comunitária: Diversidade de Olhares e Experiências Brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra&Imagem, 200

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. New York: Cambridge University Press. 1984.

FORTUNATO; N. Abordagem Complexa e Desenvolvimento Local por meio do Turismo Solidário: o caso da rede “Brasilidade Solidária”. **Turismo em análise**. v. 25, n. 1, p.51-74, 2014.

FORTUNATO, R. A. TEIXEIRA, K. L. **A gestão do conhecimento na organização do turismo rural nas Encostas da Serra Geral – SC: o caso do projeto Acolhida na Colônia**. In: Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, 8, 2011, Balneário Camboriú/SC. Anais..., 2011.

FRATUCCI, A. C. **A dimensão espacial nas políticas públicas brasileiras de turismo: As possibilidades das redes regionais de turismo**. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Geografia. Universidade Federal Fluminense, 2008.

FUINI, L. G. **Manifestações da governança territorial no Brasil: uma análise do ‘circuito das Águas Paulista’ e do ‘circuito das malhas do sul de Minas Gerais’**. Tese de doutorado, Program de Pós-graduação em Geografia. Universidade Estadual Paulista, 2010.

FUNDAÇÃO CASA GRANDE [Internet]. Turismo. Disponível em: <http://www.fundacaocasagrande.org.br/turismo.php> Acesso em: 04/01/2016.

GABRIELLI, C. Planejamento turístico no Cariri Cearense: Integração e desenvolvimento responsável. **Tourism and Hospitality International Journal**. V. 3 n. 3, p. 242-258, 2014.

GIAMPICCOLI, A; KALIS, J. H. Community-based tourism and local culture: the case of Amampondo. **Pasos – Revista de turismo y patrimonio cultural**. v.10, n. 1, p. 173-188, 2012.

GODOI, C. K. BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. IN: SILVA, A. B. et al. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. IN: MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

GOODWIN, H. SANTILLI, R. Community-Based Tourism: a success? **ICRT Occasional Paper 11**. 2009, p. 1 - 37. Disponível em: <http://www.icrtourism.org/documents/OP11merged.pdf>

GRAHAM, J. et al. **Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century**. Institute on Governance, Ottawa, 2003.

GUZZATTI, C. T. **O agroturismo como elemento dinamizador na construção de territórios rurais: O caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia em Santa Rosa de Lima (SC)**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Geografia. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

GUZZATI et al. Turismo de base comunitária em territórios rurais: caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia (SC). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v.6, n.1, p.93-106, 2013.

HALL, M. C. A typology of governance and its implications for tourism policy Analysis. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 19, n. 4–5, p. 437–457, 2011.

HARDY, A. et al. Sustainable tourism: an overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. v.10, n. 6, p. 475-496, 2002.

HARRISON, D. Tourism: Is Small Beautiful? In: SINGH, T. V. 2012. **Critical Debates in Tourism**. Bristol: Chanel View Publications, 2012.

HEYLINGS P.; BRAVO M. Evaluating governance: A process for understanding how co-management is functioning, and why, in the Galapagos Marine Reserve. **Ocean & Coastal Management**. v. 50, p. 174-208, 2007.

HUGHES, G. Turismo, sustentabilidade e teoria social. IN: LEW, A. A; HALL, C. M; WILLIAMS, A. M. **Compêndio do Turismo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

INCUBARDOA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES. **Projeto E-TUR Litoral**. Disponível em: http://www.itcp.ufpr.br/?page_id=233ITCP/UFPR Acesso em: 29/06/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA (IBGE). **Dados gerais do município de Santa Rosa de Lima, SC**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=421560> Acesso em: 04/12/2015.

INSTITUTO VIRTUAL DE TURISMO. Entrevista com Francisco Alembert, diretor-presidente da Fundação Casa Grande, por Ivan Bursztyn e André Paz. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/ivt/indice.aspx?pag=n&cat=Entrevistas&id=11725> Acesso em: 30 de Junho de 2015.

IORIO, M. WALL, G. Behind the masks: Tourism and community in Sardinia. **Tourism Management**. v. 33, p. 1440-1449, 2012.

IRVING, M. Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária: inovar é possível? . In: BARTHOLO, R. S.; SAN SOLO, D. G. & BURSZTYN, I. (orgs.). **Turismo de Base Comunitária: Diversidade de Olhares e Experiências Brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra&Imagem, 2009, cap. 06.

JAMAL, T. B.; GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. **Annals of tourism research**. v. 22, n. 1, p. 186-204, 1995.

KIBICHO, W. 2008. Community-based tourism: A factor-cluster segmentation approach. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 16, n. 2, p. 211-231, 2008.

KLEIN et al. Metodologia da pesquisa em administração: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas. 2015.

KNOPP, G.; ALCOFORADO, F. **Governança social, intersectorialidade e territorialidade em políticas públicas: O caso da Oscip Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (Cemais)**. III Congresso Consad de Gestão Pública, 2010.

LAPEYRE, R. Governance structures and the distribution of tourism income in Namibian communal lands: A new institutional framework. **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**. v. 102, n. 3, p. 302-315, 2011.

LASTRES, H. M. M. CASSIOLATO, J. E. Sistemas de inovação e arranjos produtivos locais: novas estratégias para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos. **Rev. Cent. Ciênc. Admin.** v. 9, n. 2, p. 189-195, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil. IN: _____(orgs.) **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.** REDESIST, 2005.

LAYDER, Derek. **New Strategies in Social Research.** Polity, Cambridge, 1993.

LAYDER, Derek. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research,** Sage, London, 1998.

LAWS, E. et al. Tourist destination governance: Practice, Theory and Issues. IN: LAWS, E. et al. (orgs.). **Tourist destination governance: Practice, Theory and Issues.** Wallingford: CABI. p. 01-13, 2011.

LIMA, Manolita C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais – a pesquisa bibliográfica. In: _____. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004. p. 37- 49. Capítulo 3.

LIMA, R. P. **Turismo de base comunitária como inovação social.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em engenharia da produção. UFRJ, Rio de Janeiro, 2012.

LOCKWOOD M. Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. **Journal of Environmental Management.** v. 91, p.754-766, 2010.

LÓPEZ-GUZMÁN, T. *et al.* Community-based tourism in developing countries: A case study. **Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism.** v. 6, n. 1, p. 68-84, 2011.

MACEDO, R. F. *et al.* Ecoturismo de base comunitária: uma realidade ou uma utopia **Pasos – Revista de turismo y patrimonio cultural,** v. 09, n. 02, 2011.

MALDONADO, C. O turismo comunitário na América Latina: gênese, características e políticas. In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Orgs). **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras.** Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

MANYARA, G. JONES, E. Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction. **Journal of Sustainable Tourism.** v. 15, n.6, p. 628-644, 2007.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIELKE, E. J. C. **Desenvolvimento turístico de base comunitária.** Campinas: Ed. Alínea, 2009.

MIELKE, E. J. C. PEGAS, F. V. Turismo de Base Comunitária no Brasil. Insustentabilidade é uma Questão de Gestão. **Turismo em Análise.** v. 24, n. 1, p. 170-189, Abr. 2013.

MITCHELL, R. E; REID, D. G. Community integration: Island tourism in Peru. **Annals of tourism research**. v. 28, n.1, p. 113-139, 2001.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MORGAN, D.L. **Focus groups as qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1988.

MOWFORTH, A. MUNT, I. **Tourism & sustainability: new tourism in the third world**. London, UK: Routledge. 1998.

NIETSCH, L. Compreendendo a Comunidade de Guajuvira, em Araucária, Paraná (PR), Brasil e sua interação com o turismo, sob uma perspectiva cultural. **Turismo e Sociedade**, v. 04, n. 02, 2011.

OKAZAKI, E. A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. **Journal of Sustainable Tourism**. v.16, n.5, p. 511-529, 2008.

OLIVEIRA, M. FREITAS, H. Focus group: Instrumentalizando o seu planejamento. IN: GODOI, C. K. et al. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PANOSSO NETO, A. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. London: Sage Publications, 2002.

PECHLANER et al. Introduction: Emerging landscape of destination governance. IN: PECHLANER, H. et al. (orgs.). **Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach**. UK: Emerald. 2015.

PERALTA, N. et al. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v.8, n.1, fev/abr2015, p.115-133.

PETERS, M. STROBL, A. Toward a theory of destination governance. IN: PECHLANER, H. et al. (orgs.). **Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach**. UK: Emerald, p. 223-232, 2015.

POUSADA UACARI. **Nossa Missão**. Disponível em: <http://uakarilodge.com.br/pt-br/about-us/> acesso em: 03/07/2015.

PRETTY, J. The many interpretations of participation. **Focus**. v. 16, n. 4, 1995.

REED, M. G. Power relations and community-based tourism planning. **Annals of Tourism Research**, v. 24, n. 3, p. 566-591, 1997.

REJOWSKI, M. e SOLHA, K. T. Turismo em um cenário de mudanças. In: REJOWSKI, M. (org). **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

RESSEL, L. B. et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto Contexto Enferm.** v. 17, n. 4, p. 779-86, 2008.

REZENDE, R. O. Abordagens teóricas sobre turismo comunitário. IN: CORIOLANO, L.N; VASCELOS, F. P. (orgs.). **Turismo, territórios e conflitos imobiliários**. Fortaleza: EUDECE. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RUHANEN L. et al. Governance: a review and synthesis of the literature. **Tourism review**. V. 65, n. 4, p. 4-16, 2010.

RUIZ et al. Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. **Revista Pasos**. v. 6, n. 3, 2008, p. 399-418.

SAMPAIO et al. Turismo comunitário a partir de experiências brasileiras, chilenas e costarriquenha. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. V.8 n. 1, p. 42-58, 2014.

SAMPAIO, C. A. C. *et al.* Arranjo socioprodutivo de base comunitária: interconectando o turismo comunitário com redes de comércio justo. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**. v. 10, n. 2. p. 244 – 262, 2008.

SAMPAIO, C. A. C. *et al.* Turismo comunitário: projeto piloto Montanha Beija-flor Dourado (Micro-bacia do rio Sagrado, Morretes, Paraná). **Turismo - Visão e Ação**. v. 9, n.2, p. 249-266, 2007.

SAMPAIO, C. A. C. PAIXÃO, D. L. D. Associativismo e cooperativismo como arranjos socioprodutivos de base comunitária: incubadora social. IN: BENI, M. C. (org.). **Turismo - Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão - Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters**. São Paulo: Manole, 2012, cap.23.

SANTOS, M. M. Foresight, engajamento social e novos modelos de governança. IN: **Ciência tecnologia e sociedade: Novos modelos de governança**. Brasília: CGEE, p. 281-303, 2005.

SARAIVA, E. Governança social no Brasil contemporâneo. **Governança Social**. v. 7, p. 21-23, 2010.

SC RURAL, 2015. **Programa Santa Catarina Rural (2010 a 2016)**. Disponível em: http://www.scrural.sc.gov.br/?page_id=5 acesso em: 26/11/2015.

SC RURAL, 2016. **SC Rural foi um divisor de águas para o Agroturismo, afirma presidente da Federação da Acolhida na Colônia**. Disponível em: http://www.scrural.sc.gov.br/?p=14319#.VxFJI_jcsnN.facebook acesso em: 14/04/2016.

SEBELE, L. S. Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama rhino sanctuary trust, central district, Botswana. **Tourism Management**. V.31, n. 1, p. 136-146, 2010.

SEYLE; C. KING, M. W. O que é governança. IN: PRUGH, T. RENNER, M. (orgs.). **Estado do Mundo 2014: Como Governar em Nome da Sustentabilidade**. Worldwatch Institute; Salvador: Uma Ed., 2014

- SILVEIRA, C. Desenvolvimento Local e novos arranjos socioinstitucionais: Algumas referências para a questão da governança. IN: LADSLAW, D. POCHMANN, M. **Políticas para o desenvolvimento local**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, p. 41-65, 2010.
- STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.
- SVENSSON, B. et al. Governance Perspective on Destination Development-Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems. **Tourism Review**. v. 60, n. 2, p. 32-37, 2005.
- TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos sociais na Itália. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 132-139, 2005.
- TENÓRIO, G. F. **Cidadania e desenvolvimento local: Critérios de análise**. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2012.
- TOLKACH, D. *et al.* An Attribute-Based Approach to Classifying Community-Based Tourism Networks. **Tourism Planning & Development**. V. 10, n. 3, p. 319-337, 2013.
- TOSUN, C. Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. **Tourism Management**. v. 21, p. 613-633, 2000.
- TOSUN, C. Stages in the emergence of participatory tourism development approach in the developing world. **Geoforum**, v. 36. n. 3, p. 333-352, 2006.
- TREJOS, B.; CHIAN, L.H.N. Local economic linkages to community-based tourism in rural Costa Rica. **Singapore Journal of Tropical**. v. 30, n. 3, p. 373-387, 2009.
- UERJ – Universidade Estadual do Rio de Janeiro. **Monitoramento dos Projetos de Turismo Base Comunitária**. Relatório Final, Julho, 2011.
- UNWTO, 2015. **Panorama OMT del turismo internacional**. Edición 2015. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875> Acesso: 20/03/2016.
- VAZ, J. C. Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil. **Cadernos PPG-AU/UFBA**, 2011.
- VERGARA, S. C. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 2008.
- VICTURINE. Building tourism excellence at the community level: Capacity building for community-based entrepreneurs in Uganda. **Journal of Travel Research**. V. 38, Fev. 2000, p. 221-229.
- VIEIRA, S. P. MENDES, A. G. S. T. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiros. **Organizações em contexto**. Ano 2. n.3 Jun. 2006.
- WEAVER, D. Small can be beautiful, but big can be beautiful too. In: SINGH, T. V. **Critical Debates in Tourism**. Bristol: Chanel View Publications, 2012.

WEAVER, D. B. O turismo e o ilusório paradigma do desenvolvimento sustentável. IN: LEW, A. A; HALL, C. M; WILLIAMS, A. M. **Compêndio do Turismo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. In: _____ **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

ZAPATA, M. J. *et al.* 2011. Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. **Current Issues Tourism**. v. 14, N. 8, p. 725–749, 2011.

ZHANG H.; ZHU M. Tourism Destination Governance: A Review and Research. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**. v. 4, n. 2, p. 125-128, 2014.

APÊNDICE A – Formulário de avaliação da versão teórica do MAG do TBC (1º grupo de especialistas)

PARTICIPAÇÃO			
Elementos	Critérios de análise	Critérios de avaliação	Discordo; concordo; proponho ajustes.
Inclusão: garantia de que todos os <i>stakeholders</i> envolvidos na atividade turística de base comunitária sejam incluídos nos espaços decisórios	Representação e discussão dos interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Categorização dos tipos de assuntos e interesses discutidos em reuniões formais, por meio de atas das reuniões e outros relatórios e documentos disponíveis; • Forma na qual as pautas das reuniões são elaboradas – por quem e como. 	
	Pluralismo na composição dos <i>stakeholders</i> atuantes no destino.	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade de gêneros – participação equitativa nos processos e instituições de governança; • Liberdade de associação e espaços para o movimento em prol dos direitos das mulheres; 	
	Representatividade da participação dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC com base na quantidade e no contexto do destino.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de participantes presentes na gestão e planejamento da atividade turística de base comunitária – se a mesma é adequada dado contexto do destino de TBC; • Esferas de atuação dos <i>stakeholders</i> participantes (poder, público, mercado, sociedade civil) envolvidos no processo de tomada de decisão. 	
	Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reivindicações, pelo direito de participar, não atendidas. 	
Legitimidade: reconhecimento da liderança de determinado <i>stakeholder</i> pelos pares	Validade da autoridade para o “ <i>stakeholder</i> ” que lidera as atividades de TBC.	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação, aceitação dos <i>stakeholders</i>, pela lei ou por mandato democrático, outros. 	
	Congruência entre as decisões e ações que são tomadas pela “liderança” e objetivos coletivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente, registrados formalmente por meio de atas de reuniões, planejamento estratégico, plano de negócios etc. 	
	Integridade e compromisso com a qual a “liderança” exerce sua autoridade.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos principais conflitos existentes no destino e sua relação com possíveis casos de corrupções ou ausência de confiança entre os <i>stakeholders</i>. 	
Engajamento: conectividade entre os <i>stakeholders</i>	Integração no desenvolvimento de atividades e projetos e decisões entre os <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos e decisões implantados conjuntamente - ex: universidade, ONG’s e outras organizações do terceiro setor que se unem para decidir, desempenhar projeto ou ação em prol do TBC; • Contrapartida de outros <i>stakeholders</i> envolvidos quando um <i>stakeholder</i> específico catalisa recursos. 	

envolvidos no destino turístico de base comunitária	Clima entre os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo.	<ul style="list-style-type: none"> Soluções de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; Reconhecimento do papel e da importância de cada <i>stakeholder</i>. Promoção do envolvimento dos <i>stakeholders</i> por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes. 	
Processo decisório: como as decisões são tomadas	Tipos de participação no processo decisório.	<ul style="list-style-type: none"> Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão. 	
	Importância das decisões tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados. 	
TRANSPARÊNCIA/ACCOUNTABILITY			
Transparência: comunicação e acesso à informação	Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão.	<ul style="list-style-type: none"> Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os <i>stakeholders</i> envolvidos no planejamento e gestão do TBC. 	
	Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos <i>stakeholders</i> envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e documento formais. Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis. 	
	Tipo de informações disponíveis aos <i>stakeholders</i> participantes do TBC.	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de documentos disponibilizados para os <i>stakeholders</i> tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc. 	
Accountability: responsabilização e prestação de contas	Mecanismos de prestação de contas .	<ul style="list-style-type: none"> Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto. 	
	Ações corretivas devido à avaliação de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; Número de ações corretivas incorporadas como resultado da avaliação de desempenho; 	
	Respeito às decisões tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; Número de vezes que uma decisão foi rejeitada como uma maneira de influenciar o processo decisório. 	
EFICÁCIA			
Tipos e funções das parcerias: papel das parcerias para consolidação das	Consolidação das parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Existência de articulações com outros destinos de TBC para fortalecimento de uma rede; Quantidade de vezes que houve articulação entre <i>stakeholders</i>, de naturezas distintas, para captação de recursos; Presença de agências de desenvolvimento; Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC. 	

relações entre os <i>stakeholders</i> .	Consolidação das parcerias institucionais	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de associações e/ou cooperativas presentes na oferta da atividade turística de base comunitária; Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presente. 	
	Consolidação das parcerias de projetos	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC; Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto. 	
Gestão dos processos: organização estrutural relacionadas às atividades de gestão do destino.	Reconhecimento do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Existência objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; Grau no qual os <i>stakeholders</i> encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas. 	
	Características da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de organização dos atores no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); Caracterização da liderança; 	
	Modelo de processo de gestão existente	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de gestão que coordenam a ação dos <i>stakeholders</i> e a tomada de decisão: associações, cooperativas, estatutos, regimentos etc. 	
	Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Existência de metodologias utilizadas pelos <i>stakeholders</i> para o planejamento estratégico. 	
Resiliência: capacidade de lidar com a mudança e desafios	Medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc. 	
	Desenvolvimento de ensino e pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Existência de projetos desenvolvidos em parcerias com centros de pesquisa e ensino com vista à inovação. 	
	Desenvolvimento dos <i>stakeholders</i> envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de cursos, palestras, seminários entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos <i>stakeholders</i>. 	
	Sensibilização para consciência da noção de pertencimento e responsabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> Disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre cliente e prestador de serviço; Presença de agentes de desenvolvimento no destino que possuem uma abordagem focada na educação continuada dos <i>stakeholders</i> envolvidos no TBC. 	

APÊNDICE B – Formulário de avaliação do MAG do TBC (2º grupo de especialistas)

PARTICIPAÇÃO			
Elementos	Critérios de análise	Critérios de verificação	Discordo; concordo; proponho ajustes.
Inclusão: garantia de que todos os envolvidos na atividade turística de base comunitária sejam incluídos nos espaços de discussões e no processo decisório	Interesses dos envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do surgimento dos temas para discussões – por quem e como são elencados os temas para discussões nos grupos de interesse da atividade turística de base comunitária. 	
	Composição dos atores sociais atuantes no turismo de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística de base comunitária; • Esferas de atuação (poder público, sociedade civil, mercado) dos envolvidos no TBC que participam do processo decisório; • Forma na qual a comunidade encontra-se representada na organização da atividade turística de base comunitária. 	
	Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de critérios para participação das atividades de TBC; • Situações nas quais não foi possível a participação de algum ator social no TBC. 	
Legitimidade: reconhecimento da liderança pelos pares	Exercício da liderança caracterização da liderança relacionada às atividades de TBC	<ul style="list-style-type: none"> • Forma da escolha dos representantes do destino de TBC – autoridade é conferida por meio de votação; ou aceitação dos participantes; ou por lei, ou mandato democrático; ou aspectos relacionados às relações informais entre os atores; outros; • Existência de rotatividade do exercício da liderança; • Descrição das relações entre a liderança e os participantes do arranjo no tocante a centralização x descentralização das decisões. 	
	Congruência entre as decisões e ações que são tomadas e objetivos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação entre decisões tomadas e objetivos estabelecidos coletivamente; • Situações nas quais decisões foram tomadas sem o conhecimento ou avaliação dos participantes da atividade turística de base comunitária; • Situações nas quais as decisões tomadas coletivamente não foram implementadas. 	
	Integridade e compromisso do(s) ator(es) social(is) que lideram as atividades turísticas de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais houveram casos de corrupção ou desonestidade na condução das atividades turísticas de base comunitária. 	
Engajamento: conectividade entre os	Integração no desenvolvimento de atividades, projetos e decisões entre os representantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos e decisões compartilhadas e implementados conjuntamente - ex: universidade, ONG's e outras organizações que se unem para decidir, executar projetos ou ação em prol do TBC; 	

envolvidos na atividade turística de base comunitária		<ul style="list-style-type: none"> Existência de engajamento dos envolvidos no TBC quando um ator social específico catalisa recursos. 	
	Clima entre os atores sociais envolvidos no processo	<ul style="list-style-type: none"> Existência de mecanismos de gestão de conflitos; Ocorrência de solução de conflitos por meio de negociações realizadas por consenso; Reconhecimento do papel e importância de cada participante da atividade turística de base comunitária. Existência de promoção do envolvimento dos participantes do TBC por meio de confraternizações e outros eventos que aumentem a capacidade de envolvimento destes. 	
Processo decisório: como as decisões são tomadas	Tipos de participação no processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> Caracterização dos tipos de participação conforme tipologia de Bordenave (1994): informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; elaboração/ recomendação; co-gestão; delegação; e auto-gestão. 	
	Nível de importância das decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> Caracterização do nível de participação no processo de tomada de decisões: Nível 1 – Formulação da política de atuação; Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução de ações; Nível 6 – Avaliação de resultados. 	
TRANSPARÊNCIA			
Comunicação: transparência no processo de comunicação da informação	Disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho da gestão	<ul style="list-style-type: none"> Canais de difusão da informação - Existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC. 	
	Qualidade da informação no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> Adequação da linguagem utilizada na elaboração de relatórios e demais documentos. Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis. 	
	Tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc. 	
Prestação de contas: responsabilização e prestação de contas	Mecanismos de prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto. 	
	Ações corretivas devido à avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino; Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho; 	
	Respeito às decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas; 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais decisões foram rejeitadas pelos envolvidos no TBC como forma de influenciar o processo decisório. 	
EFICÁCIA			
Tipos e funções das parcerias: papel das parcerias para consolidação das relações entre os atores sociais participantes do TBC	Consolidação das parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede; • Quantidade de vezes que houve articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos; • Presença de agências de desenvolvimento; • Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC. 	
	Consolidação das parcerias institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras; • Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presente. 	
	Consolidação das parcerias de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de projetos já realizados na comunidade com objetivo de consolidar a atividade turística de base comunitária; • Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos; • Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto. 	
Gestão dos processos: organização estrutural relacionadas às atividades de gestão do destino.	Reconhecimento do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de objetivos comuns na participação e gestão da tomada de decisões; • Grau no qual os participantes encontram-se envolvidos na avaliação do planejamento, análises, apresentações e ações corretivas. 	
	Características organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organização dos atores envolvidos no TBC (entidade associativa, federação, fórum, outros); • Tipo de gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC e a tomada de decisão: associações, cooperativas, estatutos, regimentos etc. 	
	Uso de metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente. 	
Resiliência: capacidade de lidar com a mudança e desafios	Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc. 	
	Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Situações nas quais houveram cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC. 	
	Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações com foco na disseminação de valores, símbolos e atitudes referentes ao protagonismo coletivo presentes no destino – apropriação da história, de conhecimentos tácitos, da oferta de acolhimento, além do esforço para ultrapassar a relação hierárquica entre “cliente” e “prestador de serviço”; • Situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC. 	

APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas com os atores sociais da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia – SC.

Dimensão: Participação.

Elementos constituintes: Inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório

1. Como são elencados os temas para discussões nas reuniões?
2. Quem elabora a pauta da reunião?
3. As atas de reuniões estão disponíveis para todos?
4. Há alguma metodologia utilizada para planejamento seja elaborado coletivamente?
5. Quem são os participantes envolvidos no agroturismo atualmente?
6. Todos participam do processo decisório?
7. Você acha que outros atores poderiam participar e fortalecer a Associação?
8. Como são representadas as comunidades/municípios participantes?
9. Quem pode participar?
10. Há critérios para participação?
11. Algum participante já foi expulso? Por que?
12. Já houveram casos nos quais não foi possível a participação de algum ator social interessado?
13. Há alguma ação, evento etc. planejado para melhorar a participação?
14. Como são escolhidos os representantes que atuam nas decisões do agroturismo?
15. A liderança é rotativa? Se sim, de quanto em quanto tempo, se não, de quanto em quanto tempo há oportunidade de trocar a liderança?
16. Há coordenação colegiada?
17. A associação acolhida na colônia possui código de ética?
18. Identificar ações que demonstrem preocupações com a formação de novos líderes.
19. Há decisões que são tomadas e só depois são informadas, ou toda decisão é colegiada?
20. Você consegue lembrar de situações nas quais uma decisão foi tomada pelo grupo, mas não foi implementada?
21. Já houveram situações nas quais um participante ou líder não foram íntegros?
22. Ele foi punido? Como?
23. Quais os principais conflitos de interesses existentes entre os participantes da Acolhida na Colônia?
24. Como são resolvidos os conflitos quando eles surgem? Algum exemplo de situação na qual isso tenha acontecido?
25. Quais os principais parceiros da Acolhida?
26. Qual a importância deles para a Associação?
27. Há eventos ou ações que tenham o foco de aproximar os associados? Alguma situação que ilustre isso?
28. Quando há projetos como se dá a participação das instituições envolvidas e os associados da Acolhida na Colônia?
29. Quais os tipos de ações que acontecem quando há projetos de instituições diferentes?

Já houve situação dos associados em comum acordo negaram a parceria com algum ator social?

30. Quem decide se a Acolhida na Colônia participará ou não de determinado projeto ou edital?

31. Há várias formas de participar, que pode ser reunir os associados apenas para informá-los sobre notícias e decisões importantes, ou para serem consultados, porque é uma exigência de alguma ação específica, ou para elaborar planos coletivos, ou ainda para decidirem sobre as ações que a associação deve assumir para alcançar resultados elencados pelo grupo como importantes, que tipos de participação você acha que acontece na Acolhida da Colônia?

32. Como é formulada a política de atuação da acolhida na colônia?

33. Quem decide como serão alocados os recursos obtidos por meio de convênios e parcerias?

34. Há planejamento coletivo?

35. Quem avalia os resultados?

Dimensão: Transparência.

Elementos constituintes: Comunicação e prestação de contas

36. Quais os canais de informação disponíveis pela acolhida na colônia para os associados?

37. Como as informações relacionadas ao desempenho da gestão são disponibilizadas aos participantes da Acolhida?

38. Qualquer participante tem acesso à informações relativas ao desempenho da gestão?

39. Como você avalia a utilidade das informações disponíveis, há alguma reclamação ou demanda recorrente sobre um determinado tipo de informação?

40. Quais os tipos de documentos são disponibilizados para os participantes do agroturismo?

41. Algum grupo de participantes não têm acesso à esses documentos?

42. Há relatório anual e auditoria externa de contas?

43. Há publicação de balanços?

44. Há conselho fiscal?

45. Como são prestadas as contas dos desempenhos e balanço financeiro?

46. São apresentados aos participantes do agroturismo os resultados alcançados? Como isso é feito?

47. Há alguma ação corretiva quando um desempenho é negativo devido à má gestão por parte de um participante?

Dimensão: Eficácia

Elementos constituintes: Tipos e funções das parcerias, gestão de processos e resiliência

48. A Acolhida na Colônia participa de alguma rede de turismo comunitário?

49. Que tipos de articulações já aconteceram ou acontecem entre a acolhida e outros atores sociais para captação de recursos?

50. Agências de desenvolvimento já participaram ou participam do projeto?

51. Há parceiros comerciais focados na comercialização do agroturismo?

52. Quantitativo de recursos captados por ano, por meio de parcerias?

53. Há alguma ação estratégica para captação e efetivação de parcerias?
54. Há critérios para seleção de parceiros?
55. Há avaliação dos resultados das parcerias?
56. Há projetos com foco no agroturismo, quais?
57. Houve alguma avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos;
58. Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto;
59. Que tipo de ações vocês realizam para incentivar e desenvolver habilidades dos participantes do agroturismo?
60. Que ações você acredita que acontecem com foco na disseminação de valores, do protagonismo dos participantes, dos princípios do agroturismo?
61. Como se dá o processo de formação de multiplicadores para o agroturismo?

APÊNDICE D – Relação de estudos nacionais e internacionais sobre o TBC e suas diferentes abordagens

FRAMEWORKS DO TBC			
Autores	Proposição	Elementos-chave	Principais resultados
JAMAL; GETZ, 1995.	Propuseram um modelo de análise do TBC com base nos construtos teóricos de colaboração para destinos turísticos com objetivo de estabelecer etapas da colaboração interorganizacional do planejamento e desenvolvimento do turismo em comunidades locais.	Teoria da colaboração; Processo de colaboração; Formas de organização.	Concluem que a colaboração é um elemento facilitador da interação entre os <i>stakeholders</i> existentes no TBC; Propõem três etapas para o processo de colaboração (problematização, direcionamento e implementação).
REED, 1997.	Sob a perspectiva dos estudos organizacionais, analisaram como as relações de poder afetam as tentativas de planejamento do TBC, principalmente no que tange os processos colaborativos.	Relações de poder; Inter-relação entre poder e colaboração.	Propõe uma tipologia de relações de poder para o TBC; Delineia três tipos de arenas políticas características do TBC: arena política desenvolvimentista, arena política alocacional; e arena política organizacional.
MITCHELL, R. E; REID, D. G., 2001.	Discutem a necessidade de um <i>framework</i> para planejamento, análise e avaliação da integração do turismo na composição socioeconômica de pequenas comunidades rurais.	Integração da comunidade; Relações de poder; Participação pública.	Proposição de um <i>framework</i> com base em três unidades centrais de análise: conhecimento comunitário, unidade comunitária, e relações de poder dentro e fora da comunidade.
OKAZAKI, 2008.	Preocupa-se com a avaliação do nível de participação da comunidade no TBC. O modelo proposto foi aplicado em uma comunidade indígena, em Palawan – Filipinas, que utiliza o TBC como estratégia de diversificação econômica.	Teoria da escada de participação cidadã; distribuição de poder; capital social e processos de colaboração.	<i>Framework</i> para analisar o nível de participação da comunidade.
RUIZ et al. 2008.	Analisou cinco destinos de TBC no Equador, por meio de indicadores qualitativos de avaliação da sustentabilidade das experiências de TBC. Utilizaram três pilares básicos: (a) a centralidade analítica das comunidades; (b) o entendimento do TBC como possibilidade e não adaptação ao mercado; e (c) o turismo como um fortalecimento e não uma ameaça para as comunidades.	Turismo de base comunitária; Comportamento comunitário.	Proposição de cinco indicadores para avaliar a sustentabilidade de forma qualitativa: (1) organização comunitária; (2) papel das lideranças; (3) formas e canais de intervenção externa; (4) apropriação do meio ambiente e da cultura local; (5) Influência do mercado na comunidade.

FABRINO, 2013	Analisou a aderência entre a discussão teórico-conceitual do TBC e as suas práticas. Analisou três casos que compõem a rede TUCUM, no Brasil.	Dominialidade, organização comunitária, democratização de oportunidades e repartição de benefícios, integração econômica, interculturalidade e qualidade ambiental.	Proposição de um <i>framework</i> conceitual de análise das iniciativas de TBC. O estudo aponta que, dos seis elementos-chaves inicialmente testados, apenas dois estavam presentes nos casos analisados: Dominialidade e Organização Comunitária.
BURSZTYN, 2012	Desenvolve uma pesquisa-ação que teve como principal objetivo desenhar soluções para facilitar a comercialização do TBC.	Design e a prática projetual; conceitos e práticas do TBC.	O resultado da pesquisa é o processo de implementação da Central de Turismo Comunitário da Amazônia (CTCA) durante os anos de 2011 e 2012, no qual o autor participou ativamente.
PERSPECTIVA DESCRITIVA DO TBC			
VICTURINE, 2000.	Propôs um programa de treinamento que visa estabelecer vínculos institucionais e desenvolver habilidades inerentes a atividade turística. A partir da descrição de experiências de TBC nas regiões rurais de Uganda, foram propostos elementos que devem ser considerados nos projetos de implementação de empreendimentos comunitários.	Desenvolvimento de habilidade; diagnóstico; prescrição.	O resultado do estudo é um programa de planejamento e implementação do TBC para desenvolver as capacidades dos negócios comunitários e fazer com que eles se apropriem dos ganhos que a atividade turística pode gerar.
KIBICHO, W. 2008.	Identificaram, a partir da perspectiva dos residentes, os fatores críticos de sucesso do TBC em uma comunidade no Kenya.	Condicionantes de sucesso do TBC em Kimana Wildlife Sanctuary, no Quênia.	Identificação de cinco fatores críticos ao sucesso do caso analisado: (1) inclusão de stakeholders; (2) reconhecimento de benefícios individuais e mútuos; (3) nomeação de um líder legítimo; (4) formulação de metas e objetivos e (5) percepção de que as decisões tomadas foram implementadas.
GOODWIN, H. SANTILLI, 2009.	Pesquisa de campo que identifica fatores de sucesso do TBC, a partir da perspectiva de planejadores e acadêmicos.	Fatores de sucesso e fatores de fracasso do TBC.	Capital e empoderamento foram os fatores de sucesso mais citados pela maioria dos entrevistados, porém, apenas ¼ dos respondentes apontaram esses critérios como principais. Viabilidade comercial, embora citado por um menor número de respondentes, foi considerado o fator principal com maior frequência.
SEBELE, L. S., 2010.	Consiste em um estudo descritivo com a finalidade de identificar os benefícios e desafios do turismo de base comunitária em uma comunidade de Botswana, região da África Austral.	Community-Based Natural Resource Management (CBNRM).	A pesquisa aponta os principais benefícios do TBC como: emprego para a comunidade local; desenvolvimento local; contribuição para a conservação; terceirização de bens e serviços locais.

LÓPEZ-GUZMÁN et al. 2011.	Estudo empírico que determinou a percepção dos moradores de uma região, conhecida como Rota das Flores em El Salvador, em relação ao potencial do turismo de melhorar as condições de vida local.	Hospitalidade; papel dos moradores; Turismo de base comunitária.	Após análises estatísticas e econométricas dos dados, o estudo apresenta a percepção positiva dos moradores em relação ao TBC principalmente no que tange a geração de emprego e renda.
ZAPATA, M. J. et al. 2011.	Analisou experiências de TBC em Nicarágua identificando os estágios do ciclo de vida que as mesmas se encontravam. Relacionou tais estágios com o sucesso, fracasso e seus modelos de implementação do TBC (<i>Top down</i> ou <i>Bottom up</i>).	Ciclo de vida de destinos turísticos; Modelos <i>bottom up</i> x <i>top down</i> ; Turismo de base comunitária.	As experiências de TBC analisadas passaram por três diferentes estágios: (1) exploração; (2) engajamento; e (3) crescimento e desenvolvimento x estagnação ou desaparecimento. Além disso, o modelo <i>bottom up</i> tinha mais relações com as experiências em estágios de crescimento e desenvolvimento.
SAMPAIO et al. 2007	A partir de um estudo descritivo-empírico analisaram os resultados alcançados no âmbito do projeto-piloto Montanha Beija-flor dourado (Micro-bacia do Rio Sagrado) no município de Morretes no Paraná, por meio articulação de teorias das ciências ambientais e das ciências sociais aplicadas.	Ecosocioeconomia, arranjo socioprodutivo de base comunitária; ecologia humana, ecologia profunda, direito ambiental, economia ecológica, economia industrial e solidária.	O projeto-piloto apresentou potencialidades no tocante à convivencialidade e fundamentos ecosocioeconômicos entre turistas conscientes e membros da comunidade.
BEZERRA, 2012	Descreveu três projetos de ecoturismo de base comunitária, mais especificamente pousadas situadas em reservas e unidades de conservação ambiental.	Ecoturismo de base comunitária.	A análise comparativa dos casos demonstrou que a atividade turística é uma fonte de renda alternativa com alto potencial de melhorar as condições econômicas das realidades observadas.
GUZZATI et al. 2013	Discutiu benefícios gerados pelo agroturismo (na perspectiva do TBC) para fortalecimento da agricultura familiar, além de identificar fatores limitantes para seu desenvolvimento.	Agroturismo; turismo de base comunitária; dimensões da sustentabilidade.	Identificação de fatores limitantes, tais como: redução da importância das atividades agropecuárias devido a renda gerada por meio do turismo; conflitos de interesses; carência de infraestrutura prejudicando a imagem divulgada externamente.
NIETSCH, 2011	O estudo faz uso de concepções da Geografia Cultural, para compreender o turismo sob uma perspectiva mais humana, nesse sentido, foi analisado o itinerário turístico 'Caminhos de Guajuvira', em Araucária, Paraná (PR), Brasil.	Geografia cultural; espaço vivido;	Após análise das comunidades presentes no itinerário turístico em questão entende-se que para o desenvolvimento de experiências de TBC é necessário conhecer as relações da comunidade com o lugar e a maneira como estas se inserem no contexto da comunidade.

PERSPECTIVA CRÍTICA DO TBC			
BLACKSTOCK, 2005.	Crítica a literatura sobre TBC com base em três falhas que ela considera representativa: (1) abordagem funcional da comunidade envolvida; (2) perspectiva da comunidade como grupo homogêneo; e (3) Negligência das restrições estruturais para o controle da indústria do turismo no local.	Comunidade; Neocolonialismo; Neoliberalismo econômico.	Estabelece uma relação entre a participação dos residentes e as estruturas de poder local é um aspecto fundamental do desenvolvimento da localidade que ajuda a desconstruir, em vez de reforçar, as barreiras em direção à democracia local.
MANYARA, G. JONES, E., 2007.	Avalia o potencial e os desafios para a redução da pobreza em áreas rurais do Quênia (6 casos de TBC) por meio do TBC. Tem como objetivo desenvolver uma compreensão detalhada dos empreendimentos turísticos de base comunitária, identificando os condicionantes para a sua constituição assim como o papel e o grau de intervenção externa.	Fatores de sucesso do TBC; Neocolonialismo; Papel dos agentes externos no TBC.	Os resultados indicam que a forte dependência de financiamento dos doadores. Desse modo, os autores relacionam as principais causas do fracasso do TBC aos seguintes fatores: sensibilização inadequada durante o processo inicial, falta de habilidades e conhecimentos básicos, má gestão, parcerias desfavoráveis, liderança limitada, falta de reinvestimento e manutenção, “politicagem”, elitismo, falta de estratégias de saída para a intervenção externa e falta de transparência.
CORIOLOANO et al., 2009	Trata-se de um livro que reúne a discussão de diversos autores sobre Arranjos produtivos de base comunitária como forma de organização da atividade turística comunitária. Além disso também está presente a análise de experiências litorâneas de turismo no Ceará.	Arranjos socioprodutivos de base comunitária; Políticas de turismo; Comunidades litorâneas e experiências solidárias.	A discussão em torno do TBC enquanto iniciativa que visa redefinir a produção, distribuição de renda e geração de emprego, oferecendo oportunidades de trabalho para grupos periféricos. Desse modo os autores reforçam do TBC como um movimento de resistência e contraponto ao modelo de desenvolvimento hegemônico.
LIMA, 2011	Desenvolve e aplica uma metodologia de avaliação de projetos turísticos de base comunitária a partir da premissa de que o TBC como inovação social não se restringe à exploração de belezas exóticas e consumo de mercadorias fictícias.	Inovação social, sítios simbólicos de pertencimento, conceituações e condicionantes do TBC e da inovação social.	Categorização de quinze iniciativas de TBC analisadas no Brasil com base em cinco aspectos centrais – sentido de pertencimento, objetivos multidimensionais, empoderamento político institucional, integração plurinstitucional e teor de inovação social.
SAMPAIO et al. 2014	Analisaram onze experiências de TBC (brasileiras, chilenas e costarriquenha) para ampliar a compreensão acerca do turismo comunitário.	Turismo comunitário; ecossocioeconomia.	Turismo comunitário é uma estratégia de comunicação social para comunidades tradicionais, a utilização deste termo é empregada para que o TBC não seja confundido como mais uma nova tipologia de atividade econômica.

Fonte: elaboração própria, 2016.