

Participação e Eficácia como Dimensões da Governança no Turismo de Base Comunitária. Um Estudo de Caso Descritivo na Experiência: Fundação Casa Grande Memorial do Homem Kariri

LUISA CHEREM DE ARAUJO PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

ÍTALO ANDERSON DOS SANTOS ARAÚJO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO (IFMA)

CARLA REGINA PASA GÓMEZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Participação e Eficácia como Dimensões da Governança no Turismo de Base Comunitária. Um Estudo de Caso Descritivo na Experiência: Fundação Casa Grande Memorial do Homem Kariri

Resumo

Esta pesquisa propõe-se a analisar a participação dos atores sociais e a eficácia na experiência turística de base comunitária Fundação Casa Grande: Memorial do Homem do Kariri-FCG, a partir da aplicação do Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária (MAG do TBC), composto por três dimensões: participação, eficácia e transparência. Este artigo utilizará duas dessas dimensões supracitadas: participação e eficácia. A metodologia escolhida foi qualitativa tanto no que se refere a etapa da coleta dos dados quando na análise dos dados e resultados da pesquisa, utilizando roteiro de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observações. Os principais resultados deste trabalho indicam que a participação na governança na FCG é estimulada, e a existência dessa participação empodera os atores sociais e fortalece a experiência. O caso foi analisado como participação bottom-up e em relação às características organizacionais, no tocante aos elementos da eficácia, ao descrever como as parcerias são estabelecidas e gerenciadas, assim como entender a esquematização da gestão dos processos organizacionais, e os elementos que compõem sua resiliência organizacional. Esta pesquisa contribuiu com o avanço e melhoria nos elementos e critérios de análise trazendo novos olhares e perspectivas para os estudos sobre participação na governança em TBC.

Palavras chaves: Participação; Eficácia; Turismo.

1. Introdução

Diante das novas configurações organizacionais que vem despontando no contexto nacional, busca-se no campo das ciências organizacionais entendê-las, com o intuito de melhor descrever suas características e elementos básicos, para que seja possível auxiliar no desenvolvimento dos Estudos Organizacionais (EO). Isso se faz por meio da aplicação das teorias, modelos e ferramentas já existentes a esse novo contexto, assim como a sua adaptação e por vezes a descrição de novas ferramentas para a obtenção do sucesso organizacional das organizações estudadas.

Nesse contexto surge uma nova proposta de turismo e de inclusão da experiência turística em localidades e projetos distanciados do contexto da economia globalizada, o Turismo de Base Comunitária (TBC), que se destaca como uma proposta de turismo alternativo. O TBC sugere que a relação do ser humano com o meio ambiente deve ir além da prática de atividades turísticas nocivas e deve ser direcionado também como um meio de conservação e preservação do meio.

Este artigo considera que para existir, o TBC precisa reunir fatores determinantes para sua subsistência, tais como: estruturas governamentais, tomada de decisão, processos decisórios, participação dos atores sociais envolvidos nas experiências turísticas, governança interna, entre outros. Assim, se torna substancial entender como funciona o processo de governança em uma experiência turística de base comunitária.

Nesse direcionamento o TBC possui como princípios básicos de sua estruturação a participação e o protagonismo dos membros da comunidade (Albuquerque, 2016). Caracterizando-se por ter como objetivo otimizar os benefícios resultantes do turismo para as populações locais, defendendo o empoderamento desses agentes como mecanismos para isso, auxiliado pela sua capacitação com foco no desenvolvimento local (Tolkach; King; Pearlman, 2013).

As experiências de TBC possuem o perfil de governança, onde esta é caracterizada como o processo de gerenciamento das relações sociais humanas, podendo ser estabelecida formal ou informalmente, composta de orientações e regras para o seu comportamento e de sua estruturação, haja vista que as relações humanas são sistemas complexos, e necessitam de mecanismos que possibilitem a obtenção dos objetivos estabelecidos (Seyle, King, 2014), estando alinhada à concepção da experiência de TBC.

Para Santos (2005) em consonância com Cerrillo e Martínez (2005) e Duran (2013), o termo governança pode ser entendido como o agrupamento de ideias que podem nortear as atividades e ações coletivas que possam atender demandas sociais por meio da democracia, da participação e com transparência. Assim, governança é um processo em que as sociedades e as organizações tomam decisões e ditam como essas decisões devem ser entendidas e realizadas por todos os membros envolvidos (Knopp; Alcoforado, 2010).

A literatura sobre governança de destinos turísticos apresenta uma perspectiva entre os *stakeholders* presentes no destino turístico. A concentração nos *stakeholders* desencadeou uma evolução na abordagem da gestão e planejamento do destino turístico para uma abordagem direcionada ao conceito de governança (Pechlaner et al. 2015). Assim, governança pode ser entendida também a partir de um processo que enfatiza a articulação com os *stakeholders*, a partir das tomadas de decisões e como elas se dão no processo interno dos atores sociais na governança do TBC.

Albuquerque (2016) ratifica que no TBC, quando existe uma governança que permite o compartilhamento das decisões tomadas, faz com que aumente a aceitação e confiança dos atores sociais envolvidos na experiência turística de TBC no processo de formulação e implementação dos processos decididos a serem realizados, sejam eles políticas públicas, normas e padrões necessários ao funcionamento de uma rede de *stakeholders*.

A base teórica utilizada para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o trabalho de Albuquerque (2016), que desenvolveu um Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária (MAG do TBC), que visa analisar as organizações caracterizadas como TBC. Esse modelo é composto por três dimensões, a saber: participação, eficácia e transparência. Esse estudo utilizará duas das três dimensões aqui supracitadas: a dimensão participação e a dimensão eficácia, por meio da aplicação das suas orientações para a descrição e análise dos processos de estabelecimento e obtenção dos objetivos organizacionais.

2.Referencial teórico

2.1 Turismo de Base Comunitária

O TBC vem se consolidando como uma alternativa de turismo diferenciado, que pode ser ambientalmente correto, mas que não é prerrogativa que seja, e como uma alternativa viável para a organização do turismo no âmbito local. Segundo Burszty (2012) as iniciativas de TBC que antes eram tidas como pouco reais, começaram a se articular de forma mais organizada e sólida, conseguindo então ganhar espaço, credibilidade e apoio para suas ações. Na visão de Hallack, Burgos e Carneiro (2011) em congruência com Sampaio (2006), não há uma definição única para elucidar o TBC, mas entende-se esse constructo como uma experiência turística que visa o desenvolvimento e a sustentabilidade local.

Segundo o Mtur (2010) o Turismo de Base Comunitária é entendido como um modelo de desenvolvimento turístico, orientado pelos princípios da economia solidária, associativismo, valorização da cultura local, e, principalmente, protagonizada pelos atores sociais dessas experiências.

Essas experiências turísticas se estabelecem a partir das discussões de sustentabilidade, entendidas como as atividades desenvolvidas no presente sem comprometer as gerações futuras em atender suas necessidades (CMMAD, 1991), podendo ser descritas como a interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente que os cerca (FREEMAN, 1996).

Como pode ser visto, os aspectos de desenvolvimento local, apresentados por Saramago (2010), estão em alinhamento com as dimensões da sustentabilidade (CMMAD, 1991; Freeman, 1996), e ambas com as definições de TBC (WWF, 2007; Sampaio, 2007; MTUR, 2010).

O que faz com que a prática do turismo desenvolvido com base local possa ser apresentada com a relação dos seus elementos básicos, sendo eles: conservação ambiental; valorização da identidade local; geração de benefícios para a comunidade receptora; intercâmbio intercultural; autogestão; gestão comunitária/familiar; e participação (Bartholo; Sansolo; Bursztyn, 2009).

O protagonismo social, mediante a participação dos atores sociais envolvidos e a valorização do patrimônio comum, destaca-se como princípios norteadores do TBC (Jones, 2005; Hiwasaky, 2006; Mielke, 2009). Nessa concepção, o TBC é entendido como resultado da interação de uma pluralidade de atores locais, possuindo novas configurações nos modelos de coordenação, suas interações e configurações, apresentando-se como uma nova forma de relações de trabalho. Essas relações são pautadas na negociação, democracia e comprometimento entre as partes, e resultam do processo de empoderamento dos sujeitos (Bartholo; Sansolo; Bursztyn, 2009; Mielke; Pegas 2013; Polletti, Sampaio, 2013).

2.2 A dimensão Eficácia

Este tópico direciona-se ao estudo da dimensão eficácia, sendo caracterizado pelo entendimento da estruturação organizacional escolhida para suas práticas. Essa escolha se baseia na importância dessa dimensão para a gestão, sendo a eficácia a medida da capacidade da organização em realizar os objetivos estabelecidos. Sendo considerado um índice de qualidade, ao ser a mensuração do ato de fazer as coisas certas, foco nos resultados (Drucker, 1993).

A análise da eficácia na governança do TBC é desenvolvida, segundo Albuquerque (2016), por três elementos básicos, sendo eles: tipos e funções das parcerias (papel das parcerias para consolidação das relações entre os *stakeholders*), gestão dos processos (organização estrutural relacionada às atividades de gestão da experiência) e resiliência (capacidade de lidar com a mudança e desafios). O modelo estabelece um processo descritivo de como esses elementos da governança se configuram na experiência estudada, possibilitando a sua posterior análise.

2.3 A dimensão Participação

A partir da discussão conceitual sobre governança e participação e suas interfaces com o TBC, é possível compreender teoricamente o que é participação, quem participa, como participante e do que participam. Os arcabouços teóricos dessas análises direcionam a construção do objeto dessa pesquisa, para que seja possível entender como ocorre a participação dos atores sociais na governança em experiências turísticas de base comunitária. Ao considerar a participação como fundamental no processo de governança em destinos turísticos, o modelo MAG do TBC proposto por Albuquerque (2016) apresenta quatro elementos constituintes da dimensão da participação, a saber: inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório.

No que tange a dimensão Inclusão, Albuquerque (2016) entende que a participação deve representar a inclusão como a garantia do envolvimento dos atores sociais relacionados nas atividades praticadas pelos atores sociais e com isso conseguir então fazer parte nos espaços de participação e no processo decisório.

Para o MAG a dimensão Legitimidade o modelo tem como principal mérito entender como as regras na comunidade são definidas, como a autoridade é exercida e a aceitação dessa autoridade pelos atores sociais envolvidos (Albuquerque, 2016).

O terceiro elemento constituinte da participação é o engajamento entre os *stakeholders* envolvidos no TBC. Esse elemento constituinte, prevê a análise da interação dos atores sociais que fazem parte da atividade do TBC.

Por fim, para Albuquerque (2016) o elemento Processo Decisório é discutido a partir de dois critérios de análise, que são: tipos de participação no processo decisório e Importância das decisões tomadas.

3. Procedimentos Metodológicos

Para obtenção do direcionamento proposto foi desenvolvido um estudo de caso único (Merriam, 2009), possuindo caráter exploratório e descritivo (Hair, 2005), diante da subjetividade de análise identificada, a pesquisa segue uma abordagem qualitativa. A definição por um estudo de caso foi realizada pela adequação dele a proposta de estudo, sendo ela utilizada para a explicação de uma circunstância presente, por meio da descrição de um fenômeno social, explorando profundamente a realidade proposta (Creswell, 2010).

O estudo foi realizado na Fundação Casa Grande: Memorial Homem Kariri, que possui sede e atuação na cidade de Nova Olinda – CE. Uma organização não governamental voltada a desenvolver o protagonismo infanto-juvenil na região, pautando-se nos aspectos cultural e filantrópico. Sendo a mesma fundada em 1992, e passando a atuar na oferta de pousadas domiciliares no ano de 1999 (FCG, 2017).

A coletada de dados foi feita por meio de pesquisa semiestruturada, que faz parte do MAG do TBC, possuindo seis sujeitos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5 e E6), selecionados por seus envolvidos diretamente nos processos organizacionais, levando em consideração a execução de atividades relacionadas ao turismo, gestão da fundação, captação e gestão de parcerias processos de aprendizagem e seu sistema de comunicação. Outro aspecto que interferiu na seleção dos sujeitos foi à disponibilidade desses em fazer parte da entrevista.

Complementado a pesquisa semiestruturada foi desenvolvida observação direta nas instalações da sede da FCG, realizadas no decorrer de visitação, assim como pesquisa documental, em ata de reunião, cartazes e na documentação disponíveis nos sites oficiais da fundação.

Os dados coletados nas entrevistas foram trabalhados por meio da análise de conteúdo, “que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema” (Vergara, 2010, p. 07). Sendo uma metodologia voltada ao “desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles” (Mattos, 2005, p.825), sendo composta por cinco etapas: recuperação da entrevista, análise do significado pragmático da conversação, validação, montagem da consolidação das falas, análise de conjuntos e descrição da mesma.

4. Análise dos Resultados e Principais Achados

4.1 Análise da Dimensão Eficácia

Ao buscar identificar a caracterização das **parcerias estratégicas, institucionais e por projetos**, foi possível identificar a existência delas durante a análise de dados, conforme a seguir demonstrado, de acordo com os seus respectivos critérios de verificação.

Quanto à verificação da existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede, ao serem questionados sobre a participação da FCG em alguma rede de turismo comunitário, os entrevistados (E1, E3, E4, E5 e E6) responderam afirmativamente, e citaram a Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário - TURISOL, como a rede da qual a FCG faz parte, assim como alguns dos eventos históricos e benefícios proporcionados por tal parceria.

Em relação ao processo de observação, realizado nas instalações físicas da sede da FCG, não foi possível visualizar nenhuma indicação em placas, cartazes ou similares, que demonstrassem tal relação, entre a FCG e a TURISOL.

Por meio da análise física documental, não foi identificado nenhum documento como contrato, ata de reunião, cartas de comunicação ou similares que possuíssem informações que reforçassem as afirmações dos entrevistados.

Já por meio de análise do site institucional da Agência de Turismo Comunitário - ATC da FCG, foi possível confirmar a existência da parceria entre elas. No site institucional da ATC, vinculado a FCG, nota-se a TURISOL como um de seus parceiros, expostos na área específica do site para tal.

Outra evidência encontrada, que reforça a relação de parceiros entre a FCG e a TURISOL, é o apoio da segunda para com a primeira na realização de eventos, como pode ser verificado em análise documental.

Essa parceria é caracterizada como estratégica, por não possuir prazo definido de término, configurando-se como de longo prazo, sendo responsável pela realização de atividades para o desenvolvimento da prática do TBC, e seu fortalecimento, assim como por ser baseada no comprometimento e confiança entre os envolvidos, possuindo caráter cooperativo, sendo o canal de ligação entre diferentes práticas do TBC, estabelecendo um canal de comunicação e ajuda mútua. Demonstrando seu papel na articulação com outras experiências do TBC, possibilitando trocas de experiência e a busca por soluções para problemas comuns.

Essa afirmação está embasada nos conceitos apresentados por Svensson et.al. (2005), relacionando-se ao tempo de parceria estabelecido, desde meados do ano de 2007 (TURISOL, 2017), e o seu papel em desenvolver parcerias para o fortalecimento do TBC, como identificado nas falas dos entrevistados.

Analisando a existência de articulações entre atores sociais para captação de recursos, no decorrer das entrevistas, foi possível identificar a interação da FCG com atores sociais de natureza distinta para captação de diferentes tipos de recursos. Essas parcerias podem ser divididas em dois grupos, onde em um se encontram instituições que apoiam a FCG e, no outro, indivíduos que após conhecer as atividades desenvolvidas pela Casa passam a contribuir com diferentes tipos de recursos para seu funcionamento.

Foram relatadas algumas dessas parcerias, como é o caso do SESC, parceiro de longa data, sendo o responsável pela obtenção dos recursos destinados a manutenção da instituição, com um montante anual atual no valor de R\$ 48.000,00, que proporciona uma média de R\$ 4.000 em recursos ao mês. São valores citados no decorrer das entrevistas, e pode ser observado na análise documental, por meio da prestação de contas exposta no pátio da fundação, referente ao ano de 2015.

Ao passo que o SESC configura como a principal fonte de captação de recursos para a manutenção da FCG, ele não é a única. Essa afirmação está baseada no fato da parceria com o SESC ser responsável por um montante anual de R\$ 48.000,00, ao passo que o exercício do ano de 2015, ano fiscal tratado aqui, foi de um total de R\$ 52.595, 20. Isso demonstra a existências de outras fontes de recursos para a manutenção da casa, como reservas de anos anteriores e doações, ressaltando a existência de outro tipo de parceria e fontes de recursos.

Esse outro tipo de parceria identificada pode ser denominado como espontânea, e se caracteriza por uma esquematização informal, podendo ser descrita como originária das relações entre os visitantes e os atores presentes na FCG, assim como entidades e organizações privadas que, de alguma forma, buscam ajudar na realização das atividades da Casa.

Alguns dos recursos alocados na fundação são frutos de doações resultantes dessas relações. Além de recursos financeiros, são obtidos por meio destas parcerias bens de consumo (equipamentos eletrônicos), livros, assim como atividades de transmissão de conhecimento, palestras, minicursos.

Quanto à análise da existência de parcerias institucionais e de seu papel na FCG, pelo discurso apresentado e as informações coletadas, foi possível identificar que a iniciativa do TBC associado à FCG surgiu de forma espontânea. Ao decorrer de sua existência, foram realizadas diversas parcerias no seu processo de consolidação.

Quanto à presença de agentes de desenvolvimento, ficou claro a ação do Unicef, como atuante nesse papel no início do projeto. O entrevistado E4 também ressaltou a duração dessa parceria e seu papel na formação de uma filosofia que se embasa nas atividades do TBC desenvolvidas. Também relata que a continuidade dela não foi possível, pelo fato de a organização passar a não mais considerar o Brasil como um país carente, dentro de seus critérios de análise, removendo-o de seu escopo de atendimento, ação que ocasionou o término da parceria.

Outro aspecto de análise das parcerias utilizado é o quantitativo de recursos captados para o desenvolvimento do TBC. Devido à existência de articulações entre atores sociais de natureza distintas, para captação desses recursos, assim como a diversidade de formas que esses recursos podem ser apresentados, quantidade monetária, bens ou serviços, há uma dificuldade para a sua mensuração de forma detalhada. Diante a essa dificuldade, não possível obter o quantitativo de recursos destinados ao desenvolvimento do TBC, para apresentar nessa pesquisa.

Ao se tratar da consolidação das parcerias por projetos, seguiu-se a lógica de que elas podem ser evidenciadas pela identificação de planos para a manutenção de parcerias e a busca por novas; a existência de um plano de ação para parcerias existentes e efetivação de outras; a existência de critérios para seleção de parceiros; assim como a existência de avaliação dos resultados das parcerias.

Ao se verificar a existência de projetos já realizados na comunidade com foco no TBC, foi possível identificar a realização de uma série de eventos que buscaram a formação e consolidação da prática, como o **Seminário Regional de Turismo de Base Comunitária do Cariri e o Seminário Internacional de Turismo de Base Comunitária, realizados em 2009**. Além disso, houve uma série de projetos para a obtenção de infraestrutura das pousadas domiciliares, com móveis, eletrodomésticos e reformas, e a realização sistêmica de eventos que funcionam como um atrativo adicional para a visitação e permanência dos visitantes na cidade, durante períodos de tempo.

Quanto à existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos, é descrita como a avaliação das parcerias, restringindo-se à prestação de contas dos eventos realizados com descrição e análise do quantitativo de público atendido e conteúdos abordados, assim como a apresentações nas reuniões semanais, com registro em ata dos recursos recebidos, e sua alocação.

Ao passo que não há uma sistematização de análises dos impactos oriundos da realização dos projetos por parte dos membros da FCG, no tocante aos benefícios intangíveis obtidos, não é possível identificar a continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto, não podendo descrever tal critério de verificação do modelo utilizado.

Quanto a gestão de processos, a análise passou pelo critério **reconhecimento do planejamento estratégico** da prática estudada, tendo como critérios de verificação a análise da 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, análise, apresentações e ações corretivas; existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.

Para a verificação da existência de planejamento participativo e forma na qual é elaborado, foi possível identificar que os planejamentos são feitos uma vez ao ano, em reunião com os membros das pousadas domiciliares, na qual cada uma das mães indica quais são suas metas e ajustes individuais são definidos, assim como são estabelecidas as metas coletivas e os direcionamentos para o acompanhamento da realização delas.

Quanto à existência de um direcionamento estratégico, segundo o E5 “a fundação é um espaço de cidadania através da gestão cultural”, que possui duas metas de direcionamentos,

“uma meta é manter as portas abertas e a segunda é não deixar fechar”. Também como aspectos de direcionamento processual podem ser relatadas as situações que a fundação busca oportunizar para os meninos e meninas que fazem parte dela. Para a obtenção desses aspectos filosóficos são estabelecidos os direcionamentos organizacionais e seus processos.

No que tange o elemento Resiliência, nesse trabalho o constructo é tratado como a capacidade de criação e disseminação de conhecimentos, com o intuito de atuar como desenvolvimento dos atores envolvidos na prática do TBC e conseqüentemente da própria organização que se forma para tal, sendo o elemento responsável por sua adaptação as variáveis a ela impostas pelo seu ambiente.

A resiliência possui três critérios de análise: Iniciativas de criação e compartilhamento de experiências; Desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária; Sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade (Albuquerque, 2016).

Ao se analisar a existência de iniciativas de compartilhamento de experiência, foi possível identificar uma série de ações, diante dos relatos apresentados e dos registros acessados, que demonstram a existência dela na FCG, podendo ser considerada uma de suas características organizacionais.

O compartilhamento dos conhecimentos, feito por meio da interação dos membros da FCG com os visitantes, também é bastante explorado. Essa afirmação é resultante dos indícios observados ao decorrer das entrevistas e pela experiência do pesquisador em ter ocupado o papel de visitante durante o processo de coleta de dados, sendo possível visualizar a proximidade ocasionada pela estrutura do turismo comunitário entre os agentes envolvidos do processo, visitantes e receptores, que proporciona o compartilhamento de conhecimento.

Com relação à existência de outras práticas para o desenvolvimento de habilidades dos participantes do TBC, em análise documental, Site institucional Agência Turística Comunitária (2017), foi possível obter a relação dos principais eventos realizados de 2009 a 2015, sendo contabilizados quatro como os principais. Sendo os mesmos voltados para a promoção de intercâmbio profissional, o fortalecimento da aproximação do Brasil com os demais Países latinos nas Américas, valorização elementos locais, diálogo entre os atores locais para planejar a promoção e operacionalização do roteiro turístico de base comunitária na Região do Cariri.

Durante esses eventos foram desenvolvidas uma série de oficinas, minicursos e palestras, tratando de uma série de conteúdos, sendo possível ressaltar os seguintes: Empreendedorismo; políticas privadas; políticas públicas; produção cultural; gestão; intercâmbio; formação de rede; infância; patrimônio; formação de plateia; arqueologia; música; história; dança; rádio; histórias em quadrinho; cinema; literatura; esporte; turismo; artesanato; estudos africanos – história, cultura e música; geografia; economia; intercâmbio; experimentação; difusão; folclore; turismo comunitário; gestão; participação; economia solidária; economia criativa; ciência; mercado turístico; leitura crítica; priorização estratégica.

Como pode ser visto nos dados apresentados, há uma contínua realização de eventos na FCG que atuam em duas dimensões diretas do funcionamento do TBC, sendo um atrativo para visitantes, e uma fonte de criação e compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos, os visitantes, a comunidades, os atores diretamente envolvidos no TBC da FCG, assim como os palestrantes e responsáveis pelas oficinas.

Esses processos, além de contribuir com o desenvolvimento teórico acerca da prática, têm o intuito de disseminar elementos de valor, simbólicos e habilidades práticas, por meio da sensibilização em relação a noções de pertencimento e responsabilidade, que estão relacionados ao protagonismo coletivo. Essa afirmação se baseia no perfil dos eventos realizados, assim como os conteúdos neles desenvolvidos, relacionados a aspectos geográficos, históricos, sociais, que buscam a formação de identidade local e seu

fortalecimento, além de elementos mais direcionados a práticas coletivas e sua formação e controle, como debates sobre formações de redes e seus elementos técnicos, como estabelecimento de estratégias e conhecimento do mercado.

O último critério de análise do elemento resiliência apresentado é a identificação de sistemas com o intuito de estabelecer a sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade, verificado por meio da averiguação da 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, evidenciada no decorrer da apresentação dos fatores observados e descritos dos elementos da eficácia, que demonstra a formação dos atores por meio de ações, assim como o perfil de habilidade instituído e relatado.

Documentalmente a verificação desse fator, deu-se a análise dos eventos realizados, onde pode ser visto na apresentação dos conteúdos desenvolvidos, o foco na formação desses indivíduos. É possível citar os conteúdos relacionados aos aspectos culturais, geográficos e políticos, que são tratados com o enfoque regional, como elementos da formação da noção de pertencimento e responsabilidade.

4.2 Análise da Dimensão Participação

Esse capítulo reúne os principais achados deste estudo, produtos da análise e da interpretação dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os atores sociais participantes da experiência turística aqui definida, nas observações da pesquisadora e nos documentos fornecidos pelos atores sociais que participaram desta pesquisa. No intuito de responder às questões mencionadas, os resultados serão apresentados a partir das seguintes seções: apresentação dos resultados por elemento constituinte da dimensão participação do MAG do TBC (inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório).

A presente pesquisa considera o termo inclusão, a partir da perspectiva da participação dos atores sociais na governança em experiências turísticas de TBC, primordialmente, como a oportunidade que é dada à esses membros, sejam eles novos ou antigos em participar do processo decisório das atividades e operações desenvolvidos na experiência turística.

Mesmo havendo uma filosofia na FCG que estimula a participação de todos os atores sociais envolvidos no TBC no que tange a governança, existe uma hierarquia no comando das atividades e das decisões tomadas. Ficou evidente na pesquisa de campo que as donas das hospedarias domiciliares participam e opinam em todas as etapas e planejamentos do TBC, porém, a decisão final é tomada pelo diretor executivo do projeto e pelos sócios. Assim evidencia-se uma participação espontânea bottom-up segundo Tosun (2000). Em relação às características organizacionais, a FCG apresenta aspectos da consulta facultativa; consulta obrigatória e elaboração/recomendação segundo (Bordenave, 1994). Esses aspectos se confirmam pela estrutura e forma de participação que ocorre no projeto onde todos os membros podem, e devem participar diretamente das reuniões apontando sugestões e debatendo as decisões que serão definidas.

Ainda segundo o critério composição dos atores sociais no que tange a caracterização dos atores sociais envolvidos na atividade turística da FCG, esta é formada pelos membros que compõem o projeto em todas as suas esferas, o que significa dizer que o TBC é uma das atividades desenvolvidas pela FCG.

Sobre o critério: Abertura à participação de qualquer ator social afetado ou interessado pela atividade turística de base comunitária; este objetiva entender como a experiência turística de base comunitária está aberta a aceitar novos atores sociais e que estes tenham espaço de participação nas atividades desenvolvidas e nas tomadas de decisão.

No caso analisado, no que diz respeito a existência de critérios para a participação das atividades de TBC, pode-se dividir em dois grupos. É importante entender que os atores sociais que já fazem parte do TBC na FCG, não apenas podem como têm que participar ativamente das decisões e dos planejamentos, porém a decisão final das atividades que serão realizadas é tomada pelo gestor do TBC ou pelos fundadores do projeto.

Este modelo é representado pela participação interativa segundo Pretty (1996) onde a participação é conjunta no que tange o desenvolvimento das atividades futuras, com metodologias que promovem a interdisciplinaridade dos atores sociais, e o grupo determina como os recursos serão utilizados, tendo a aprovação do diretor e do fundador do projeto. Esta configuração, confirma o conceito de participação proposto por Haywood (1988) que entende que o processo de participação na governança deve envolver todas as partes interessadas e que o processo de tomada de decisão deve ser compartilhado, o que foi confirmado no caso estudado.

Por fim, ao analisar o elemento inclusão da dimensão participação na governança da Fundação Casa Grande, percebe-se que o *locus* estudado tenta seguir uma governança mais descentralizada onde dessa forma os atores sociais podem participar mais ativamente das decisões. Porém, a decisão final ainda fica restrita aos diretores das atividades dos projetos e aos fundadores.

O elemento legitimidade na perspectiva da participação na governança em TBC tem como prerrogativa reconhecer as lideranças nas experiências turísticas, analisar como as regras e a autoridade dos líderes são definidas e qual a percepção dos envolvidos diante desses fatores (Lockwood, 2010).

Legitimidade foi analisada a partir de três critérios de análise: (1) exercício da liderança; (2) congruência entre as decisões tomadas e os objetivos coletivos; e (3) integridade e compromisso.

O caso analisado segundo as teorias de legitimidade propostos por Rossoni (2013) pode ser caracterizado como legitimidade cultural-cognitiva quando se entende que a experiência reproduz modelos e padrões socialmente aceitos pelos atores sociais e culturais local e observa-se também a legitimidade normativa que é derivada a partir de normas e valores da sociedade e aponta a instituição como apropriada perante esses ideais.

Em relação ao segundo critério de verificação (existência de critérios para rotatividade da liderança no TBC) o *locus* pesquisado também não apresentou uma rotatividade de maneira formal.

O terceiro critério de verificação analisa a existência de coordenação colegiada, códigos de ética, entre outros. A pesquisa de campo evidenciou que os atores sociais não entendiam muito bem o que seria o código de ética. Alguns afirmaram que havia, outros que não havia e outros que existe um documento que rege a FCG, mas isso não é formalizado. Por fim, ficou evidenciado que a FCG não possui código de ética mas faz parte dos planejamentos estratégicos futuros a elaboração deste documento. Ficou evidenciado também que os valores e regras são passados no dia a dia por meio de socialização e responsabilidade de cada ator social.

O terceiro elemento constituinte da dimensão participação é o engajamento. Este, prevê a análise da interação dos atores sociais que fazem parte da atividade do TBC a partir de dois critérios de análise, apresentados a seguir: integração no desenvolvimento de atividades entre os representantes envolvidos do TBC; cooperação entre os atores sociais envolvidos no processo.

O primeiro critério de análise foi discutido a partir dos seguintes 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*.

Na FCG as ações colaborativas entre os atores sociais ocorrem no dia a dia do projeto. Além das reuniões com os membros do TBC, o município de Nova Olinda onde está situado o projeto, é uma cidade pequena onde os atores sociais estão em contato direto. Um fator importante que envolve estas ações é o formato de avaliação e monitoramento interno das atividades do turismo comunitário do projeto que é realizado pelas próprias “mães”, conforme dito anteriormente, nome dado as donas das hospedarias locais.

Sobre a caracterização das relações a partir de movimentos *top down* ou *bottom up*, os estudos de Zapata et al (2013) e Tosun (2005) sugerem a participação em experiências pode ocorrer de duas formas, a dizer: *top-down*, ou, *bottom-up*. No primeiro caso, a experiência turística é induzida a aceitar o desenvolvimento do TBC a partir da sugestão de algum agente externo que pode ser ONGs (Organizações Não Governamentais), OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), instituições governamentais, universidades, entre outras. No modelo *bottom-up*, a atividade turística de base comunitária surge de forma espontânea e pelos próprios atores sociais da localidade. Assim os membros são os principais responsáveis pelo desenvolvimento da atividade e das tomadas de decisões acerca do que deve ser feito em prol da melhoria e das necessidades do projeto.

Percebe-se que a Fundação Casa Grande desenvolveu a experiência do TBC a partir de agentes internos, evidenciando a perspectiva de participação espontânea *bottom-up* segundo Tosun (2000). Em relação às características organizacionais, a FCG apresenta aspectos da consulta facultativa; consulta obrigatória e elaboração/recomendação (Bordenave, 1994).

O elemento processo decisório apresenta dois critérios de análise, a dizer: tipos de participação no processo decisório e importância das decisões tomadas. O caso analisado, apresenta aspectos da consulta facultativa; consulta obrigatória e elaboração/recomendação (Bordenave, 1994). Esses aspectos se confirmam pela estrutura e forma de participação que ocorre na FCG onde todos os membros podem, e devem participar diretamente das reuniões apontando sugestões e debatendo as decisões que são definidas e tomadas com os representantes do TBC do projeto e os diretores.

O segundo critério é referente ao nível de participação no processo decisório. Na FCG não existe uma política formal de atuação, a história do projeto foi sendo construída ao longo dos anos e de acordo com os novos desafios e possibilidades as ações foram sendo tomadas e implementadas, portanto não houve evidências do primeiro mecanismo de verificação por meio de uma política de atuação formal, porém o caso estudado apresenta políticas informais de atuação que são baseadas nas situações já vividas pela instituição e por meio de valores repassados pelos membros do projeto.

Sobre o quarto mecanismo de verificação: locação de recursos e administração de operações, tem-se que na FCG a responsabilidade deste setor é dos fundadores e diretores do projeto. A diretora administrativa fica responsável por captar os editais possíveis de participação do projeto e além disso, a FCG fica aberta para parcerias de outro âmbito a qualquer momento.

O último nível de caracterização de nível de participação no processo de tomada de decisão no *locus* tem grande papel e importância dentro do projeto de turismo comunitário. A avaliação e monitoramento das atividades é realizada pelos próprios atores sociais, onde existe uma planilha criada por elas e durante todo o ano todas elas vão se reunindo uma nas casas das outras e fazendo essa avaliação. Além da importância desse momento e desses resultados para a atividade do TBC, entende-se se este formato é inovador e portanto veemente de uma análise mais profunda.

5. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar a participação e a eficácia como dimensões da governança da experiência turística Fundação Casa Grande: Memorial do Homem do Kariri, por meio de um procedimento metodológico qualitativo na coleta e análise dos dados. A pesquisa foi pautada nos princípios no qual a governança no TBC deve satisfazer as

necessidades dos atores sociais envolvidos, a partir de processos democráticos e promover diálogos abertos entre as partes envolvidas, por meio da participação.

Uma das considerações finais a ser apresentada é referente ao tipo da participação apresentada na FGC que foi caracterizada como *bottom-up* segundo Tosun (2002) e em relação às características organizacionais, a FCG apresenta aspectos segundo Bordenave (1994) como consulta facultativa; obrigatória e elaboração/recomendação no que tange a participação na governança. Além disso a participação no caso demonstrou ser democrática possibilitando assim ações que não se encaixa em perfis autoritários e arbitrários.

No que tange o mapeamento dos atores sociais que tem participação na governança do TBC concluiu-se que mesmo havendo uma filosofia que estimula e promove a participação dos atores sociais envolvidos no TBC no que tange a governança, existe uma hierarquia no comando das atividades e das decisões tomadas. Ficou evidenciado também que a participação na governança da FCG ocorre de forma integrada.

Conclui-se também sobre a importância da participação na governança pelos atores sociais pois esta prática garante a oportunidade destes membros atuarem como protagonistas das atividades vivenciadas promovendo um novo olhar diante do turismo e ratificando o quão grande essas experiências podem ser e podem significar não apenas em âmbito local onde a experiência acontece, mas que seja real o entendimento do TBC como prática consolidada e real diante das atividades turísticas no país.

Quanto ao elemento “inclusão” analisado, esta pesquisa identificou os atores sociais envolvidos na atividade do TBC; vimos que a rede de parceiros que envolve o projeto é muito ampla, porém a tomada de decisão fica apenas pelos atores sociais e fundadores diretos do projeto, que estão vinculados à instituição FCG. Sobre os critérios para participação das atividades do TBC, o caso foi analisado segundo Pretty (1996) como participação interativa, onde a participação é conjunta no que tange o desenvolvimento das atividades futuras, com metodologias que promovem a interdisciplinaridade dos atores sociais, e o grupo determina como os recursos serão utilizados, tendo a aprovação do diretor e do fundador do projeto.

No que tange o elemento “legitimidade” o caso foi caracterizado segundo Rossoni (2013) como legitimidade cultural-cognitiva quando se entende que a experiência reproduz modelos e padrões socialmente aceitos pelos atores sociais e culturais local.

Sobre o elemento “engajamento” foi identificado que no que tange o critério “cooperação”, uma fragilidade no modelo aplicado em campo pois os critérios de verificação se debruçam basicamente sobre possibilidade ou existência de conflitos na experiência turística.

No que tange a dimensão eficácia, a contribuição do estudo está associada ao entendimento do processo gerencial adotado, por meio da verificação e descrição, com base no qual pode ser visto os seus pontos fortes, pontos de melhorias e correções. Possibilitando a replicação e adaptação dessas práticas em outros contextos caracterizadas como TBC, visando auxiliar em seu gerenciamento.

Quanto a resiliência foi possível identificar que há a busca sistema pela formação dos membros organizacionais, com a realização de eventos direcionados a isso, sem deixar de lado os princípios norteadores da prática, assim como a necessidade pessoais e do mercado como um todo, diante a análise das ações direcionadas para essa formação.

Esta pesquisa contribuiu também para ressaltar e trazer a realidade do turismo de pequena escala que se comporta diferente e fora dos eixos centrais dos fluxos turísticos tradicionais. Ficou evidente que o TBC não pode ser entendido de maneira pasteurizada e rígida como o turismo tradicional.

Referências

Albuquerque, M. C. F. (2016). Tese: Modelo de Análise da Governança do TBC: Uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares. Universidade Federal de Pernambuco Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD, Recife.

- Agência Turística Comunitária (2017). Site institucional. Retrieved January 03, 2017. <https://turismocomunitariofcg.wordpress.com/>
- Bordenave, J. E. D. (1994) O que é participação. São Paulo: Brasiliense.
- Bursztyn, I. (2012) Desatando um nó na rede: Sobre um projeto de facilitação do comércio direto do turismo de base comunitária na Amazônia, Tese, Rio de Janeiro.
- Cerrillo, Augusti; Martínez. (2005) La gobernanza hoy: Introducción. IN: **La gobernanza hoy: 10 textos de referência**. 1.^a ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 11-36.
- CRESWELL, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos. 3^a ed. Artmed, Porto Alegre.
- FCG. (2017) Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri. Blog institucional. Retrieved January 04, 2017. <https://blogfundacaocasagrande.wordpress.com/>.
- Freeman, C. (1996) The greening of technology and models of innovation: technological forecasting and social change, v.53, n.01, September, 1996.
- Hallack, N.; Burgos, A.; Carneiro, D. M. R. (2011). Turismo de base comunitária: estado da arte e experiência brasileiras. ambientalmente sustentável. Janeiro-dezembro 2011, ano IV, Vol. I, núm. 11-12, páxinas 7-25.
- Jones, S. (2005) Community based ecotourism the significance of social capital. *Annals of Tourism Research*, 32: 303 -324.
- Knopp, G.; Alcoforado, F. (2010) Governança social, intersectorialidade e territorialidade em políticas públicas: O caso da Oscip Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (Cemais). III Congresso Consad de Gestão Pública.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 163–188).
- Lockwood, M.(2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*. v. 91, p.754-766.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: jossey-bass.
- Mielke, e. (2011) Monitoramento dos Projetos de Turismo Base Comunitária: Relatório Final. UERJ.
- Mielke, E. J. C.; Pegas, F. V. (2013). Turismo de Base comunitária, insustentabilidade é uma questão de gestão. *Revista Turismo em análise*. Turismo em Análise. Vol. 24. Nº 1.
- MTUR, Ministério do Turismo (2008). Edital de Chamada Pública de Projetos Mtur/no 001/2008 - Seleção de propostas de projetos para apoio às iniciativas de Turismo de Base Comunitária, Brasília: Ministério do Turismo, 2008.
- MTUR. (2010) Segmentação do turismo e o mercado. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico.
- Pechlaner et al. (2015) Introduction: Emerging landscape of destination governance. IN: PECHLANER, H. et al. (orgs.). *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach*. UK: Emerald.
- PRETTY, J.(1996) Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, Oxford: Pergamon, v. 23, n. 8, p. 1247-1263.
- SAMPAIO, et al. (2014) Turismo comunitário a partir de experiências brasileiras, chilenas e costarriquenha. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. V.8.
- SANTOS, M. M. (2005) Foresight, engajamento social e novos modelos de governança. IN: *Ciência tecnologia e sociedade: Novos modelos de governança*. Brasília: CGEE, p. 281-303.

SEYLE, D. C.; KING, M. W. (2014) O que é governança. In: Organização: PRUGH, T.; RENNER, M. (2014). Estado do Mundo 2014: Como Governar em Nome da Sustentabilidade/ Worldwatch Institute; Universidade Livre da Mata Atlântica. Salvador, BA.

Svensson, b. Et al. (2005) Governance Perspective on Destination Development-Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems. In: *Tourism Review*. v. 60, n. 2, p. 32-37.

TOSUN, C. (200) Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*. v. 21, p. 613-633.

TURISOL. (2017). A Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário – TURISOL. Retrieved January 14, 2017. <http://turisol.wixsite.com/redeturisol/sobre>.

Vera, J. F, Palomeque, L.F., Marchena, M. J.; Antón, S.(1997) Análisis territorial del turismo. Barcelona: Ariel.

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.