

## **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (GS Gestão Social e Ambiental)**

### **GESTÃO DE BASE COMUNITÁRIA EM LOCAIS DE INTERESSE TURÍSTICO SÓCIO-AMBIENTAL: O CASO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM NO AVENTUREIRO**

Autora: Diana Costa de Castro

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Email: diana.costa.de.castro@gmail.com

#### **RESUMO**

*O artigo versa sobre a experiência e a dificuldade de trabalhar com modelos de gestão para meios de hospedagem em localidades pequenas e de interesse turístico sócio-ambiental. É apresentado um referencial teórico multidisciplinar abarcando questões como sustentabilidade e gestão em destinos turísticos, a inseparabilidade dos conceitos de preservação ambiental e cultural, didáticas de ensino e aprendizagem e o turismo como potencial impulsionador do desenvolvimento pautado em base de gestão comunitária. O processo de criação da oficina de meios de hospedagem para a vila do Aventureiro é utilizado como estudo de caso norteador. Por fim, algumas idéias para flexibilização dos modelos de gestão são sugeridas.*

Palavras-Chave: turismo; gestão sócio-ambiental; meios de hospedagem; Aventureiro.

#### **1. INTRODUÇÃO**

O principal desafio que se impôs com o convite de ministrar a oficina de Meios de Hospedagem do Projeto de Extensão “O Povo do Aventureiro: fortalecimento do turismo de base comunitária”, encabeçado pela profa. Teresa Cristina de Miranda Mendonça, representando a UFRRJ, foi adaptar as metodologias de ensino para atender a dupla necessidade que se estabelece a partir de qualquer projeto de extensão universitária: enriquecer o ensino dos discentes da própria universidade com experiências práticas fora da universidade e contribuir de alguma forma com as teorias estudadas nos campi para a práxis da comunidade beneficiada com o projeto.

Após a minha primeira visita ao local, ficara claro que fosse qual fosse a proposta de gestão exposta na oficina, ela não atenderia totalmente as necessidades latentes, tampouco teria aplicabilidade face as especificidades impostas tanto pela cultura quanto pelo ambiente, pela disponibilidade de recursos e pela natureza da atividade em questão: turismo. Não obstante, contava com a grande vontade da coordenação do projeto, dos parceiros, da comunidade e dos cinco estagiários (então do quinto período de turismo), que comigo abraçaram a causa e aos quais quero agradecer nominalmente: Lais Santos, Leonardo Lima, Pamela Mendonça, Paolla Lopes e Sara Muranaka.

O projeto de extensão “O Povo do Aventureiro: fortalecimento do Turismo de Base Comunitária” já está em execução, viabilizado por um convênio que inclui o MTur e o CODIG (Comitê de Defesa da Ilha Grande). Pretendo desenvolver neste artigo o caso específico da oficina de meios de hospedagem como forma de ilustrar as peculiaridades e dificuldades em se adaptar metodologias e técnicas de gestão em meios de hospedagem existentes para se moldarem a localidades que possuam interesse sócio-ambiental.

Sendo assim, apresento o problema de forma mais clara: como adaptar métodos e técnicas de gestão de meios de hospedagem à realidade da gestão de base comunitária em locais de notável interesse sócio-ambiental?

A metodologia deste artigo é definida, quanto aos fins como uma pesquisa intervencionista, que segundo Vergara (2009), tem como objetivo fundamental intervir na realidade estudada, com fim de modificá-la. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pesquisa-ação e estudo de caso. É uma pesquisa bibliográfica pois embasa-se em textos consolidados no meio acadêmico. É uma pesquisa-ação, pois, de acordo com a autora, é “um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social” (2009, p. 44). É também um estudo de caso já que está circunscrito a uma unidade, ou seja, refere-se a uma comunidade específica.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Vila do Aventureiro fica no litoral oceânico da Ilha Grande (Angra dos Reis – RJ) e orgulha-se de possuir muitas riquezas naturais e culturais, algumas das quais reconhecidas e protegidas em esfera estadual. O turismo aparece nesse recanto como um acontecimento gradual e conseqüente do que poderíamos reconhecer como o movimento iniciado pelos chamados “*gatekeepers*”<sup>1</sup>, ou guardiões do portão. Diferente de muitos paraísos à beira-mar brasileiros, a população de 231 habitantes ainda consegue encabeçar a gestão dos empreendimentos turísticos, ainda que, sabe-se, nem toda essa população seja autóctone<sup>2</sup>.

A idéia do *gatekeeper* no turismo faz alusão ao turista não institucionalizado. É diferente do que Krippendorf chama de turismo alternativo, criticando justamente sua paulatina institucionalização e relação cada vez mais intrínseca com a lógica do consumo. O *gatekeeper* seria então uma forma mais primitiva de experiência da viagem. E foi assim, por meio de “informações informais”, ou propaganda boca-a-boca, que o Aventureiro foi recebendo mais e mais pessoas, a despeito de toda a dificuldade para se chegar lá, ou talvez justamente por isso.

Para que se entenda melhor a delicada situação que caracteriza a Vila do Aventureiro como uma área de interesse sócio-ambiental, vou começar contextualizando a sua situação política. Toda Ilha Grande está inserida dentro do Parque Estadual da Ilha Grande, além disso, a Vila do Aventureiro tem a peculiaridade de estar localizada dentro da Reserva Biológica Estadual da Praia do Sul (Rebio – Sul) desde 1981. Uma reserva biológica implica que, em

---

<sup>1</sup> Gatekeeper é uma expressão adaptada da teoria comunicacional ao turismo, e serve para denominar aqueles que são pioneiros, descobrindo um destino, e mesmo que involuntariamente fomentam o desenvolvimento turístico desse local, normalmente transformando-o no oposto do que os atraiu. Na comunicação, o termo foi forjado por estudos iniciados na década de 50, e tinha o significado ligado à ação de decisão humana arbitrária e pautada em parcialidade no processo de escolha dos temas a serem noticiados, estando ligado à pessoas que controlam o fluxo da informação.

<sup>2</sup> Autóctone refere-se comumente àqueles que foram aculturados no local ao qual está-se referindo. Usa-se o termo no turismo para diferenciar da pessoa que também é considerada local, residente ou não-turista por ter fixado moradia no destino, sem, no entanto, compartilhar da cultura comum aos autóctones.

termos legais, algum órgão público se responsabiliza por ter um controle rigoroso para assegurar preservação integral da biota e demais atributos naturais, sem interferência humana, “excetuando-se as medidas de recuperação de seus ecossistemas alterados e as ações de manejo necessárias para recuperar e preservar o equilíbrio natural, a diversidade biológica e os processos ecológicos naturais” (site do IBAMA). Em outras palavras, é proibido uso humano, ainda que para moradia. Além disso, a Vila abriga ainda o Parque Marinho do Aventureiro. Hoje os habitantes vivem sob tutela da Promotoria de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, aguardando a resolução de uma re-categorização que permita definitivamente o uso sustentável.

Segundo o site da Ilha Grande, é “proibida a entrada de turistas na Reserva sem autorização do órgão responsável pela administração da Reserva, no caso a FEEMA, que não estimula a presença de visitantes.” No entanto, o mesmo site estimula a visita, com fotos, dicas de hospedagem, indicação de como conseguir a pulseira (autorização para entrar no local a turismo) e muitos depoimentos de turistas encantados.

A necessidade de oferecer bases teóricas que fossem viavelmente aplicadas na prática da gestão turística dos meios de hospedagem do Aventureiro impôs um desafio muito grande. Como levar métodos de gestão para meios de hospedagem, sobretudo hoteleiros, para uma realidade que opera o turismo de forma natural e quase instintiva. Além disso, não há nenhum meio de hospedagem considerado hoteleiro no local. O que o turista encontra são estruturas adaptadas, conhecidas por meios de hospedagens domiciliares e *campings*. Mais do que uma adaptação, era necessário gerar discussões sérias dentro da comunidade para que fosse determinado em consenso o tipo de turismo que seria privilegiado, as necessidades específicas do público-alvo e os desejos desses donos de empreendimentos receptivos. Uma vez isso tudo determinado em consenso, era preciso que a teoria de gestão de meios de hospedagem fosse adaptada para essa nova realidade desenhada.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Provavelmente o conceito mais importante para responder ao problema proposto era sustentabilidade. Ficava claro que, sobretudo para locais pequenos e frágeis, onde há uma urgência de planejar e implementar modelos de desenvolvimento ou fomentar a economia turística levando em consideração suas peculiaridades culturais e ambientais, há a necessidade de se trabalhar com esse importante, mas paradoxal conceito.

De acordo com a OMT, turismo sustentável é assim definido:

“o desenvolvimento do turismo sustentável atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto como um condutor ao gerenciamento de todos os recursos, de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida.” (2003, p. 24)

Já para Swarbrooke, a definição de turismo sustentável é apresentada como “formas de turismo que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas, da indústria do turismo e das

comunidades locais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades” (2000, p. 19).

Essas definições permitem dizer que a sustentabilidade está calcada em três grandes dimensões: a dimensão ambiental, a dimensão social e a dimensão econômica.

No caso do Aventureiro, na dimensão ambiental compreenderei, sobretudo, o ambiente natural, que constitui indubitavelmente uma das maiores riquezas, e ao mesmo tempo, maiores recursos potenciais para o uso turístico. Na dimensão social temos as questões políticas, culturais e legais abrangidas, onde há necessidade de qualquer modelo de gestão ser sensível às pressões impostas por esse ambiente, mas também abre possibilidade para que esse processo caminhe para buscar um ajuste dessas pressões às suas necessidades. E por fim, a dimensão econômica segue a lógica que rege o mercado, baseadas em trocas de bens materiais e imateriais e em consumo. E aqui ressalto o termo “paradoxal”, utilizado para adjetivar “sustentabilidade” alguns parágrafos acima. Vai ficando evidente que um modelo de gestão que busque atingir todos esses objetivos seja muito difícil de ser concretizado.

Acredito em trabalhar o conceito de sustentabilidade conforme Sachs explica, para nós, é necessário atender simultaneamente aos “critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica” (2000, p. 35). No entanto, os critérios de avaliação de desempenho por ele citados transitam entre diferentes lógicas que orientam as ações. Por exemplo, para conseguir relevância social, é preciso que a gestão seja orientada predominantemente por uma lógica de cunho substantivo, ao passo que a viabilidade econômica está muito mais ligada a critérios e lógicas instrumentais de aplicação de recursos.

Sachs fala, em outro artigo, sobre a necessidade de trabalhar além da bipolaridade norte-sul. Para ele, a metade Sul poderia ter evitado alguns problemas que o Norte enfrenta se tivesse “pulado etapas em direção à economia de recursos, orientada para os serviços e menos intensamente materializados, em prol do meio ambiente e da elevação do padrão de pobreza.” (2000, p 58). O turismo, longe de ser aclamado no presente artigo como atividade sustentável *per se*, apresenta uma possibilidade de utilização de recursos com baixo grau de desgaste ou consumo, se comparado com outras atividades industriais. E está prioritariamente na categoria de prestação de serviços, como coloca o autor polonês.

A economia da vila do Aventureiro era, antes do turismo, pautada em atividades agrícolas e extrativas, com pequenas roças (algumas ainda existentes) que serviam fundamentalmente para consumo doméstico e na pesca. Para Schneider (2006, p. 270), é comum a visão de estudiosos do meio rural de que

“é preciso substituir o modelo de desenvolvimento agrícola, baseado exclusivamente no crescimento da produtividade dos fatores, por algo diferente (não necessariamente um outro modelo a ser imitado) que seja baseado nos pressupostos da ética, da sustentabilidade ambiental, da equidade social e da viabilidade econômica.”

Mas afinal, o que é essa difícil delimitação do rural? Compartilho dessa nova visão de rural, “que passa a ser um espaço em que o homem e o ambiente se integram através de múltiplos usos que são de caráter produtivo, social, lúdico, ambiental, etc.” (Schneider, 2006, p. 272). Nesse sentido, o turismo pode se desenvolver como atividade lúdica, produtiva e com preocupação sócio-ambiental. A vila do Aventureiro pode ser também entendida como área

rural por estar fora do perímetro urbano da cidade de Angra dos Reis. Caracteriza-se pela presença majoritária de caiçaras, ou pessoas que vivem às margens do mar e compartilham de certos códigos culturais que lhe permitem identificar-se com o termo.

Schneider defende a inclusão social de comunidades rurais por meio de atividades não agrícolas, em consonância com a idéia de Sachs da necessidade de se desenvolver atividades econômicas mais afastadas da antiga concepção de produção baseada em processamento e consumo de insumos. Para o primeiro, percebem-se “alterações nos padrões de consumo, que se voltam crescentemente às amenidades e aos bens não tangíveis” (Schneider, 2006, p. 268).

De fato, se antes o mundo parecia mais preocupado em produção concreta, em quantidades exorbitantes, em cada vez mais, e maior, hoje estamos em uma sociedade que muito rapidamente conseguiu tecnologia e esforço para poder suplantar todas as necessidades de “mais e maior” que poderíamos ter. Atualmente nossa sociedade busca o efêmero, e o intangível mais do que tudo. Além disso, vivemos em um momento onde as distâncias e os espaços estão sendo ressignificados. Refero-me aqui ao mesmo que o sociólogo Bauman chama de sociedade “software”, ou “modernidade leve” (apud CUNHA, 2004, p. 84).

No que diz respeito ao termo intangível, referindo-se ao produto turístico, é importante deixar claro que compreendo que parte do pacote turístico é tangível sim, como a alimentação, o quarto da hospedagem, o meio de transporte, etc., e que a parte intangível aparece por meio da hospitalidade, pela cultura, pelo envolvimento social do turista com o morador, entre outros. Aqui lança-se mais um desafio para a gestão: como aliar ferramentas de gestão adaptadas para produtos tangíveis ou intangíveis em uma atividade que é, ao mesmo tempo, os dois?

Acredito que a educação seja o principal caminho a ser percorrido para tentar equacionar esses problemas e prioridades. No entanto, uma proposta de educação à longo prazo não era viável dentro de uma oficina, por outro lado tornava-se cada vez mais claro que levar conceitos e modelos de gestão prontos em um processo de treinamento sem reflexão além de não surtir efeitos positivos poderia agravar mais os impactos negativos do desenvolvimento da atividade turística nas esferas da sustentabilidade. Por isso escolhi adotar uma perspectiva mais próxima de Hernández e, conseqüentemente, Dewey (1859-1952), filósofo e pedagogo norte-americano que defendia a relação da vida com a sociedade, dos meios com os fins e da teoria com a prática. Hernández (1998) põe em xeque a forma atual de ensinar. No modelo proposto por ele, o professor abdica da condição de transmissor de conteúdos para a condição de pesquisador, e o aluno, por sua vez, abandona a postura passiva para se tornar agente ou sujeito do processo de aprendizagem.

Por fim, é importante definir gestão. Já parece, feita a discussão acima, que não basta para o caso dado, uma oficina que ensine a população local a administrar seus negócios de hospedagem. Busquei então definições que delimitem gestão e administração.

Para Dias (2002, p. 10), seria correto dizer “gestão **da** produção e administração **na** produção” (grifo meu). Considerando o turismo como atividade produtiva e trazendo o termo, ainda que controverso de “indústria do turismo” apenas para facilitar a transposição de teorias ao caso, no Aventureiro seria mais importante que as pessoas compreendessem o turismo enquanto uma atividade que é altamente dependente de um complexo de atividades, conhecido como cadeia produtiva. Visto dessa forma, o que deve ser incentivado *a priori* é a gestão comunitária dessa (da) atividade, efetivamente em conjunto, para que se atinjam

objetivos comuns e evitem impactos negativos comuns a todos. Dentro disso, cada um em seu (no) empreendimento pode praticar a administração.

Para SOBRAL e PECI (2008, p. 5), “administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”. Já para Dias (2002, p. 10), “administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização”. Para ambos, administrar está circunscrito dentro de uma organização.

Gestão, para Dias (2002, p.11) é “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.” Então, no caso do Aventureiro era primordial inculcar o tom da oficina em gestão turística como um todo, delimitando tipos de turista preferidos (público-alvo) e tipos de turismo a serem explorados, criando limites claros. A partir daí, donos de cada empreendimento domiciliar de hospedagem poderiam dirigir um processo administrativo.

#### **4. A MONTAGEM DA OFICINA**

O processo da criação da oficina de meios de hospedagem é apresentada como forma de ilustrar as peculiaridades e dificuldades encontradas em se adaptar metodologias e técnicas de gestão em meios de hospedagem existentes para localidades com interesse sócio-ambiental. Também pretendo contribuir de alguma forma demonstrando o caminho traçado na esperança de suplantar algumas dessas dificuldades.

Para efetivar a tarefa à qual havia me proposto, dispunha de cinco estagiários e precisava criar um meio de que toda equipe da oficina de meios de hospedagem compreendesse melhor as necessidades da comunidade da Vila do Aventureiro. Era, ao mesmo tempo importante para fins práticos entender melhor quais as necessidades do turista que procura o local.

Para isso, elegi a operacionalização, segundo critérios elencados por RAHTS (1977), como método de observação, que implica atenção dirigida ao objeto ou fenômeno, com anotações e registros cuidadosos, examinando as observações para descobrir as informações que nos eram caras no momento. Como incentivo, explicação e exemplificação do que deveria ser feito em campo, foram lidos e discutidos dois textos com os alunos estagiários antes de sair a campo.

Os textos escolhidos foram a introdução do livro Raízes do turismo no Brasil: hóspedes, hospedeiros e viajantes no Século XIX, de Mário Jorge Pires (2002) e o cap. 9 de Geertz (1989), do livro A interpretação das culturas. Foi compreendido que a intenção não era de um estudo etnográfico nem nada além de um diário, um relato de viagem, com impressões de um turista, e de um turismólogo, sobre a hospitalidade, a estrutura e as relações humanas que se traçam entre hospedeiro e hóspede.

Logo após isso uma estagiária foi designada para seguir para o Aventureiro na próxima expedição do projeto. A viagem foi marcada e desmarcada em cima da hora por causa de uma virada de vento, o que impediria o acesso àquela parte oceânica da Ilha Grande.

Isso é comum durante o inverno e é uma experiência pela qual muitos turistas passaram e passarão ainda. Foi interessante portanto ter tido o relato da frustração da viagem cancelada, pela visão da estagiária Lais. A próxima tentativa de incursão a campo foi empreendida pelo estagiário Leonardo, dessa vez com sucesso.

Ambos relatos foram trazidos para apreciação e discussão do grupo. A partir daí foram traçadas interpretações e críticas aos modelos de gestão de meios de hospedagem mais conhecidos e difundidos no meio acadêmico. Percebeu-se a importância de uma metodologia nova que pudesse ser adaptada a realidade específica em questão.

O grupo se dividiu com a missão de pesquisa secundária de métodos de gestão dos meios de hospedagem detectados no Aventureiro, que são todos de característica não hoteleira, mas também com a difícil missão de buscar soluções criativas para adaptação da metodologia.

Transcorrida a fase da pesquisa, e com dados de campo em mãos, novamente o grupo se reuniu para tentar montar um projeto de ensino para a oficina. Ficou estabelecido em consenso que começar diretamente a oficina com técnicas e teorias não adiantaria, mas que era preciso apontar conceitos e subsídios teóricos que auxiliassem em uma melhor compreensão pela população local do fenômeno turístico instalado. A proposta era induzir discussão e decisão dentro da comunidade para que os próprios moradores e empreendedores adotassem qual tipo de turismo iriam priorizar e desenvolver, aliando suas necessidades, as necessidades do turista, as peculiaridades do ambiente e da cultura, numa visão de desenvolvimento sustentável, como sugere Hernández (1998).

Acreditamos que a partir desse quadro bem delimitado pela própria comunidade seria mais fácil criar um ambiente propício para que de novo a própria comunidade se apropriasse do conhecimento técnico levado pela universidade, adaptando as suas necessidades e interesse de forma mais viável e coerente.

A proposta inicial dos coordenadores do projeto de extensão era que os professores, também chamados de oficinairos criassem “cartilhas” ou “apostilas”. Acredito que para trabalhar gestão esse modelo teria menos chances de funcionar, pois levar técnicas prontas, como receitas de sucesso a serem seguidas seria impor um modo de fazer que, antes de mais nada, poderia destruir parte da cultura. Cultura essa que é entendida, para não falar em seu valor substantivo, pelo menos ao mundo dos negócios turísticos, com seu valor instrumental de atrativo. Em outras palavras, mesmo com uma visão instrumental (que não completa a visão do grupo) impor um modo de fazer para os meios de hospedagem de lá poderia significar acabar com parte da atratividade turística do local.

Diante das peculiaridades, ressurgem algumas questões. Por um lado, quais poderiam ser, efetivamente, os ganhos para os caiçaras do Aventureiro com a exploração de meios de hospedagens turísticos, e por outro, quais seriam os possíveis impactos negativos na cultura e no ambiente envolvido enquanto atrativo turístico?

Para responder essas questões, duas possibilidades se apresentavam: uma era uma pesquisa na literatura de turismo e estudos de caso, e a outra era construir respostas por meio de diálogo e discussão junto com a população envolvida. A solução encontrada foi apresentar alguns conceitos e alguns estudos de caso considerados chave e propor exercícios e dinâmicas para que, a partir desse embasamento teórico os donos de empreendimentos de hospedagem

pudessem apontar e refletir melhor sobre quais impactos positivos e negativos eles já percebem com o atual desenvolvimento da atividade no Aventureiro e quais eles percebem nos casos estudados e que podem, por semelhança, vir a acontecer no local. Todas essas atividades devem ser desenvolvidas durante a oficina, com apoio e acompanhamento total meu e dos estagiários presentes.

A partir do momento em que esse conhecimento é construído e solidificado na oficina, em conjunto, começa a se desenhar mais claramente os objetivos a serem buscados e os caminhos a serem evitados por meio da gestão. Nessa fase compreende-se gestão para além da administração do empreendimento isolado, mas começa a perceber-se a necessidade de uma gestão do turismo como um todo em uníssono.

Nesse sentido, comungo da visão de Valls para gestão de destinos turísticos. Para o autor, a aposta consiste em

“conceituar o destino turístico, suas funções, os agentes que nele intervêm e a estruturação interna de seus componentes; estabelecer os vetores de desenvolvimento que lhes permitam manter-se sustentáveis; definir as fases de planejamento e as políticas; e apontar os apoios indispensáveis sob um critério holístico de gestão, tais como o ente coordenador, o observatório, a marca e o painel de controle integral” (VALLS, 2006, p. 12)

Dessa maneira, a oficina foi planejada de forma a preencher esses passos. Em um primeiro momento, foram oferecidas à discussão conceituações importantes de tipologias turísticas e de turistas, obedecendo de forma sutil o que Valls entende por funções do destino. Para ele, o destino turístico deve oferecer qualidade de vida aos cidadãos, deve potencializar a sua competitividade internacional, proporcionar um desenvolvimento econômico superior e, por fim, proporcionar satisfação a todos os envolvidos, sejam moradores, investidores ou turistas.

Sigo a recomendação de Schneider (2006, p. 277), que para desenvolver o turismo em áreas rurais deve-se ter consciência de que “se está propondo uma intervenção sobre relações sociais e produtivas previamente existentes que precisam ser respeitadas em sua essência, compreendidas em sua especificidade e atendidas em suas preocupações e demandas”. É o caso, sem dúvida, do uso de propriedades familiares para receber turistas. Ele afirma que os mediadores possuem papel fundamental nesse processo, e deles se espera “uma postura menos etnocêntrica, mais democrática e participativa e, sobretudo, mais humilde” (SCHNEIDER, 2006, p. 277).

De fato, não houve uma sugestão para que os moradores passassem a receber os turistas em suas casas. Pelo contrário, como aponte na contextualização, alguns moradores já haviam passado a receber turistas em suas casas, em uma modalidade que conhecemos por hospedagem domiciliar. De acordo com o site da prefeitura do Rio de Janeiro,

“Hospedagem Domiciliar é uma modalidade especial de serviço de hospedagem, em que o hóspede utiliza um quarto na residência do hospedeiro ou anfitrião, compartilhando alguns espaços da residência. Para o hóspede, é uma maneira de se aproximar mais dos hábitos e da

cultura local, usufruindo um serviço de qualidade a preços acessíveis.” (site da PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2009)

A hospedagem domiciliar também é conhecida como “*bed-and-breakfast*” ou “cama e café”. Para fins legais, eles só se caracterizam assim se os hóspedes de um mesmo quarto não ultrapassarem 3, e se conhecerem entre si. Caso eles não se conheçam, a situação caracteriza um albergue. A vantagem em receber até 3 pessoas que se conhecem em um mesmo quarto, utilizando até 3 quartos da casa para esse fim, é que essa atividade não afeta o **uso residencial**, o que exclui o dono de algumas obrigações legais. Devido às imposições ambientais, esse tipo de hospedagem é mais comum em locais de interesse ecológico ou com restrições para construção, como é o caso do Aventureiro. Nelas se alugam quartos em casas de família, com banheiros privativos ou coletivos, com serviços parciais de alimentação (normalmente café da manhã) e condições boas de higiene e conforto. Muitos turistas, sobretudo de língua inglesa, têm preferido as hospedagens domiciliares quando estão em viagem.

Esse tipo de hospedagem está crescendo cada vez mais em todo Brasil, não só nos destinos culturais ou de ecoturismo como Aventureiro, mas também nos centros urbanos como Rio de Janeiro e Olinda. Caracteriza um meio de hospedagem extra-hoteleiro, tanto quanto os campings, também bastante presentes no local.

Os campings costumam oferecer alternativas de hospedagem mais baratas. Por outro lado, são também os meios de hospedagem que costumam gerar menos retorno financeiro para o hospedeiro. Ter um camping não significa oferecer menos condições de qualidade, conforto, higiene e segurança para o hóspede. E assegurar esses itens em um espaço aberto, com barracas que podem ser facilmente abertas e não oferecem isolamento acústico, por exemplo, pode se tornar complicado em alguns momentos. De acordo com o Ministério do Turismo,

“[campings] são locais equipados com serviços sanitários, podendo ou não incluir restaurantes ou cafeterias, serviço de estacionamento de veículos, lojas, recreação (tanto em ambientes internos como ao ar livre) e outros equipamentos ou serviços. Devem possuir fácil acesso, bons serviços de águas e esgotos, declives limitados e boa orientação solar. Quando possível, devem ser intercalados com cercas vivas e árvores, para proteção do vento e obtenção de certa privacidade”. (site do MINISTÉRIO DO TURISMO, acesso em 2009).

Para aumentar o índice de comprometimento dos participantes da oficina com a implementação das propostas nela surgidas, foi previsto no material didático elaborado para a oficina uma Carta de Compromisso para Meios de Hospedagem no Aventureiro – 2009, a exemplo do caso apresentado de Fernando de Noronha (LIMA, s/d). A carta será redigida em conjunto e deverá compreender pontos principais em que todos se comprometerão a seguir em prol de uma gestão sustentável do turismo na Vila do Aventureiro.

## **5. IDÉIAS PARA UMA ABORDAGEM MAIS FLEXÍVEL DA GESTÃO COMUNITÁRIA PARA DESTINOS TURÍSTICOS**

O turismo que deve ser incentivado, sobretudo em locais pequenos e frágeis, com riquezas sócio-ambientais a serem preservadas é um turismo que seja complementar às atividades já desenvolvidas, e que seja gerido na direção da sustentabilidade.

Acredito que esse processo não seja possível de outra forma que não por meio de uma construção conjunta, responsável e democrática, onde todos os interesses sejam expostos e discutidos. Com tantos interesses, alguns desses muito divergentes, não acredito em uma solução fácil nem totalmente sustentável. Mas acredito sim em possibilidades alternativas de gestão, bem melhores e mais viáveis, passíveis de atingir, senão completamente, mas ao menos parcialmente, todos os diferentes objetivos que um destino turístico tenha, por parte dos diferentes atores sociais e também emanados de diferentes interesses morais.

Sobretudo é importante pensar nos indivíduos e compreender a atividade turística como uma atividade feita de pessoas para pessoas e a gestão como um caminho para organizar essa atividade dentro de uma perspectiva mais sustentável. Como parafraseia Sachs, “os direitos dos povos à vida têm prioridade máxima”. Assim, “... o crescimento econômico não é mais tido como a procura cega de crescimento por si mesmo, mas como uma expansão das forças produtivas da sociedade com o objetivo de alcançar os direitos plenos de cidadania para toda a população.” (J. Friedmann apud Sachs, 2000 pp. 65 e 66).

Sachs propõe um modelo de desenvolvimento baseado na economia da permanência. Para ele, essa economia deveria pautar-se na perenidade dos recursos, “isto é, na habilidade de transformar os elementos do meio ambiente em recursos sem destruir o capital da natureza”. O turismo, enquanto atividade econômica bem gerida pode desenvolver essa capacidade mais do que muitas outras atividades econômicas baseadas em transformação de insumos. A natureza serve ao turista enquanto paisagem e local de consumo por meio do olhar ou da vivência, o que é certamente menos invasivo ou destrutivo do que derrubadas para uma indústria de celulose, por exemplo. Ao mesmo tempo, é difícil calcular o valor de cada árvore intacta no seu entorno para o uso turístico, ao passo que o valor econômico da madeira é facilmente calculável.

Acredito, no entanto, que apostar no valor intrínseco, seja econômico, seja substantivo do uso do meio e também das culturas como atrativo turístico é uma possibilidade que não pode ser negada em seu potencial de valorização mais próximo a um uso sustentável. Entretanto, como lembra Sachs, a “capacidade e renovação dos recursos – significando este termo o suporte básico da vida, água, solo e clima – requer uma gestão ecológica prudente” (Sachs, 2000 p. 70).

Da mesma forma, deve-se passar a compreender as relações entre cultura e ambiente de forma mais interdependente, ao contrário do que muitos estudos no turismo apresentam hoje. A gestão precisa atuar de forma holística, indubitavelmente compreendida interdisciplinarmente.

Saliento a necessidade de diálogo, discussão e cessão entre diferentes interesses dos distintos atores envolvidos, e por isso o modelo proposto na oficina foi construído a partir de um estudo de todas essas necessidades. Cada modelo de gestão deve, a meu ver, ser construído caso a caso, levando em consideração as peculiaridades, atores, necessidades e

variáveis envolvidas em cada destinação turística. Essa proposta é similar à de gestão negociada e contratual dos recursos feita por Sachs (2000) para o desenvolvimento sustentável.

Por fim, o modelo de construção da aprendizagem, em um processo mais complexo, democrático e respeitoso adaptado de Hernández (1998) parece ter mais chances de surtir os efeitos desejados na formulação de modelos adaptáveis de gestão. Mais do que isso, parece uma proposta bastante viável na esfera mais íntima e quantitativamente menor em termos de área e população, como é o caso de pequenas localidades de interesse turístico sócio-ambiental como o Aventureiro.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, K. P. L. Turismo, fotograma da contemporaneidade. In DORTA, Lurdes e DROUGUETT, Juan (orgs.). **Mídia, Imagens do Turismo**: Uma proposta de desenvolvimento teórico para as áreas de comunicação e turismo. São Paulo: Textonovo, 2004.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1989.

HERNÁNDEZ, F. **Transgressão e Mudança na Educação**: os projetos de trabalho; trad. Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo**. Para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001.

OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PIRES, M. J. **Raízes do turismo no Brasil**: hóspedes, hospedeiros e viajantes no Século XIX. 2.ed. Barueri: Manole, 2002.

RAHTS *et al.* **Ensinar a pensar**. São Paulo: EPU, 1977.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SOBRAL, Filipe e PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2008.

SWARBROOKE, J. **Turismo Sustentável**. Conceitos e impacto ambiental. Vol. 1. São Paulo: Aleph, 2000.

VALLS, J. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## **REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS**

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista eletrônica de administração** – Facef – vol. 01, edição 01 – julho-dezembro 2002. Disponível em: [http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01\\_art01.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf). Acesso: 16/07/09.

IBAMA. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/siucweb/listaUcCategoria.php?abrev=REBIO>. Acesso: 30/07/09.

LIMA, M. Resumo das Atividades da Revisão da Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem de Fernando de Noronha. Disponível em: [www.noronha.pe.gov.br/tpa/downloads/em-acao/memoria.pdf](http://www.noronha.pe.gov.br/tpa/downloads/em-acao/memoria.pdf). Acesso: 20/07/09.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Campings. Disponível em: <http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/convenio/glossario.html>. Acesso: 30/06/09.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Hospedagem Domiciliar. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/hospedagemdomiciliar/>. Acesso: 30/06/09.

SCHNEIDER, S. Turismo em Comunidades Rurais: inclusão social por meio de atividades não-agrícolas. In Ministério do Turismo e Instituto brasileiro de administração municipal. **Turismo Social: diálogos do turismo: uma viagem de inclusão**. Rio de Janeiro: IBAM, 2006. pp 264 – 288. Disponível em: [http://www.ibam.org.br/publique/media/dialogos\\_turismo.pdf](http://www.ibam.org.br/publique/media/dialogos_turismo.pdf). Acesso: 14/07/09.

Site da Ilha Grande. Disponível em: <http://ilhagrande.org/Reserva-Biologica>. Acesso: 30/07/09.