

**Análise da Governança em uma experiência de Turismo de Base Comunitária:
Aplicação do Modelo MAG do TBC à ADESCO**

**Governance Analysis in a Community Based Tourism Experience: Application of
the TBC MAG Model to ADESCO**

DOI:10.34117/bjdv6n11-130

Recebimento dos originais: 06/10/2020

Aceitação para publicação: 06/11/2020

João Gabriel Barrêto Pereira

Mestre

Instituição de atuação atual: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, CEP: 50610-901, Recife-PE - Brasil.

E-mail: joao.bpereira@ufpe.br

Viviane Santos Salazar

Doutora

Instituição de atuação atual: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, CEP: 50610-901, Recife-PE - Brasil.

E-mail: viviane_salazar@yahoo.com.br

Mariana Cavalcanti Falcão de Albuquerque

Titulação acadêmica: Doutora

Instituição de atuação atual: Universidade Federal de Pernambuco

Endereço: Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, CEP: 50610-901, Recife-PE - Brasil.

E-mail: marianafalcao.ufpe@gmail.com

RESUMO

O crescimento dos estudos voltados para o Turismo de Base Comunitária (TBC) tem acompanhado a expansão das iniciativas nesta área, cujos arranjos socioproductivos se baseiam em experiências que colocam o protagonismo das ações relacionadas a produtos e serviços turísticos nas comunidades que as recebem, e que têm se constituído como um importante elemento de inserção socioeconômica das populações locais nas atividades relacionadas ao turismo, contribuindo para a criação de divisas nestes lugares e atenuação das desigualdades regionais e sociais. Ao se considerar a produção acadêmica na área, verifica-se que a governança desponta como um dos fatores limitantes à consolidação das experiências de TBC. Neste sentido, Albuquerque (2016) propôs um modelo para analisá-la, partindo da premissa de que a governança condiciona a reprodução dos princípios de participação e protagonismo comunitário, centrais às discussões do TBC. Fundamentando-se nesta asserção, este artigo tem como propósito analisar a governança em uma experiência de Turismo de Base Comunitária a partir da verificação empírica do Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária – MAG do TBC – proposto por Albuquerque (2016). Para isso, foi feita uma investigação baseada na Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim – ADESCO –, localizada no município de Areia, estado da Paraíba, cuja atuação centra-se na oferta de serviços ligados à atividade turística, a partir da qual são gerados trabalho, renda e, em um sentido mais amplo, desenvolvimento local. Adotou-se, como procedimento metodológico, uma abordagem qualitativa, amparada na análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com cinco membros que exercem um papel de protagonismo na associação, e na aplicação do referido modelo MAG do TBC e de suas dimensões, que fundamentaram o quadro categorial utilizado. Os resultados ratificaram a aplicabilidade do MAG do TBC neste tipo de arranjo organizacional e apontaram que as dimensões que o mesmo apresenta – participação, transparência e eficácia –, bem como seus elementos constituintes, estão imbuídos na governança da ADESCO.

Palavras-chave: Governança, ADESCO, MAG do TBC, Turismo de Base Comunitária.

ABSTRACT

The growth of studies focused on Community Based Tourism (CBT) has accompanied the expansion of initiatives in this area, whose socio-productive arrangements are based on experiences that place the protagonism of actions related to tourism products and services in the communities that receive them, and which have been an important element of socioeconomic insertion of local populations in activities related to tourism, contributing to the creation of currency in these places and mitigation of regional and social inequalities. When one considers the academic production in the area, it can be seen that governance emerges as one of the limiting factors to the consolidation of CBT experiences. In this sense, Albuquerque (2016) proposed a model to analyze it, based on the premise that governance conditions the reproduction of the principles of participation and community protagonism, central to the discussions of CBT. Based on this assertion, this article aims to analyze governance in a Community Based Tourism experience based on the empirical verification of the Governance Analysis Model of Community Based Tourism - MAG of TBC - proposed by Albuquerque (2016). For this purpose, an investigation was made based on the Association for Community Development of Chã de Jardim - ADESCO -, located in the municipality of Areia, state of Paraíba, whose activities are focused on the offer of services related to tourism, from which work, income and, in a broader sense, local development are generated. As a methodological procedure, a qualitative approach was adopted, based on the content analysis of semi-structured interviews with five members who play a leading role in the association, and on the application of the MAG model of the TBC and its dimensions, which founded the categorial framework used. The results ratified the applicability of MAG of the CBT in this type of organizational arrangement and pointed out that the dimensions that it presents - participation,

transparency and effectiveness - as well as its constituent elements, are imbued in the governance of ADESCO.

Keywords: Governance, ADESCO, MAG of TBC, Community Based Tourism.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se propõe a analisar a governança da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim, enquanto experiência de Turismo de Base Comunitária, a partir do modelo proposto por Albuquerque (2016), denominado “Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária” – MAG do TBC –, o qual foi elaborado precisamente para examinar este aspecto da gestão de arranjos socioprodutivos que se encaixem nesse perfil, apoiando-se na assunção de que a governança condiciona a reprodução dos princípios de participação e protagonismo comunitário, os quais são fulcrais às discussões da temática.

A ADESCO, enquanto experiência de associação que tem neste tipo de turismo o âmago de suas ações, configura-se como um lócus de pesquisa adequado, visto que corresponde ao arquétipo organizacional que o modelo visa contemplar. Ademais, este trabalho se constitui como um estudo de caso local, consistindo, portanto, em uma análise que ocorre a partir de um contexto microrregional – delineamento deste tipo de organização, a qual atua e circunscreve-se neste universo, interagindo predominantemente com stakeholders de mesma dimensão e ambientação –, conjuntura que pode favorecer uma melhor compreensão acerca do funcionamento do modelo com base em uma aplicação prática que auxilie na fiabilidade do construto teórico, ao testá-lo e amoldá-lo à sua governança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DA GOVERNANÇA NO TBC

No discurso institucional da ONU por meio da publicação “Governança para o desenvolvimento humano sustentável”, os princípios de boa governança são considerados fundamentais. Nesse contexto, a governança passa a ser entendida como meio e fim para alcançar os três pilares da sustentabilidade: social, ambiental e econômico (ALBUQUERQUE, 2016).

A disseminação desta perspectiva de governança 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 e 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 socioprodutivo 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 desvinculam 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.

Esse é o pressuposto fundamental do Modelo de Análise da Governança do TBC (MAG do TBC), proposto por Albuquerque (2016). Este reside na interface entre os princípios da governança – representados em três dimensões: participação, comunicação 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.

Tais dimensões da governança permitem analisar se os princípios do TBC possibilitam determinada comunidade seguir em direção ao protagonismo comunitário, entendido como o principal objetivo desse modo de organização da atividade turística.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA GOVERNANÇA NO TBC

Por meio da governança os destinos turísticos podem ser mais competitivos (PECHLANER; et al. 2015). Essa perspectiva do turismo “tradicional” compreende a governança 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 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.

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).

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).

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 (GOODWIN; SANTILLI, 2009; UERJ, 2011; BURSZTYN, 2012; MIELKE;

PEGAS, 2013). Em UERJ (2011) percebe-se aspectos que caracterizam limitações referentes à governança dos projetos analisados, tais como: 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.

No entanto, 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 (ALBUQUERQUE, 2016). Analisar e entender as estruturas de governança no TBC é fundamental posto que a mesma evidencia aspectos relacionados às estruturas de poder, participação e processos decisórios coletivos, ou seja, é um elemento central do processo de participação no planejamento e nas decisões em grupos (SILVEIRA, 2010; FUINI, 2010).

Nesse sentido, o Modelo MAG proposto por Albuquerque (2016) revela-se como um passo importante na direção do fortalecimento do debate sobre o tema. A autora entende a governança do TBC como um processo que pode ser analisado a partir de três dimensões, a saber: participação,

transparência e eficácia. Para tanto, o Modelo de Análise da Governança do TBC (MAG do TBC), define para cada dimensão: elementos constituintes, critérios de análise e critérios de verificação que serão mencionados posteriormente. Neste sentido o presente trabalho analisa o caso da ADESCO a luz do MAG (ALBUQUERQUE, 2016).

2.3 A ADESCO E O TBC: CARACTERIZAÇÃO A PARTIR DE ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS

Albuquerque (2016) salienta que para que a aplicação do MAG do TCB seja efetiva, é essencial a compreensão histórico-contextual da experiência de Turismo de Base Comunitária do arranjo socioprodutivo a ser considerado. Assim, é essencial apreender a conjuntura – em nível macro e micro – na qual a organização considerada para este estudo – a ADESCO – se insere.

Em um cenário mais amplo, Bursztyn (2012) chama atenção para o fato de que, em geral, as experiências latino-americanas de Turismo de Base Comunitária demonstram uma considerável preocupação no que tange à valorização de aspectos culturais e modos de vida de comunidades tradicionais, compreendendo a atividade turística como uma maneira enaltecer e dar valor à harmonia entre natureza e indivíduos. Ademais, estas iniciativas têm se expandido com constância e abarcado cada vez mais locais (BURSZTYN, 2012).

Seguindo esta tendência, e a partir de uma análise mais localizada, a ADESCO tem se mostrado um caso de sucesso, congregando diversas iniciativas, que abrangem desde o ecoturismo até o turismo gastronômico, reunidas em torno de uma única associação (SEBRAE, 2014). Surgida no interior do estado da Paraíba, no município de Areia, na região conhecida como Brejo Paraibano, e inserida na comunidade que lhe dá nome, a ADESCO tem suas origens em um projeto idealizado pela associada Luciana Balbino, tendo sido concebida inicialmente como uma maneira de gerar trabalho e renda para os jovens e mulheres locais, que dominavam o ofício do artesanato e enfrentavam dificuldades em encontrar emprego em um local onde poucas oportunidades eram oferecidas (OLIVEIRA, 2014).

Preceituou-se esta associação por representar o tipo de organização que a pesquisa busca investigar e sobre o qual se desenvolveu o pensamento do trabalho: um arquétipo dos novos arranjos organizacionais que se configuraram a partir da conjuntura atual – fenômeno observado em nível local, nacional e global (MÉNARD, 2013).

Da sua fundação até os anos que se seguiram, a ADESCO obteve um reconhecido êxito e diversificou suas atividades, que antes se concentravam na produção artesanal a partir da palha da

bananeira, e passou a oferecer produtos e serviços que vão desde práticas ligadas ao ecoturismo, como trilhas e hospedagem, até a venda de polpa de frutas e oferta de almoço em um restaurante cujos insumos são todos produzidos na própria comunidade (VASCONCELOS; FERNANDES, 2014).

Deve-se ressaltar, todavia, que o caso considerado nesta investigação, enquanto experiência bem sucedida, não representa a regra, mas a exceção das iniciativas de arranjos pautados sob a égide do Turismo de Base Comunitária. Goodwin e Santilli (2009) salientam que a taxa de mortalidade de iniciativas deste tipo é alta. Dentre os fatores que as limitam, está o modo pelo qual se dá a governança: de acordo com Blackstock (2005), é comum se ignorar os conflitos comunitários internos, devido ao que a autora coloca como um modelo top-down de desenvolvimento de TBC que gera dependência de recursos, e à inexistência de um pensamento efetivamente coletivo ou falta de uma cultura política que estimule o seu desenvolvimento. Blackstock (2005) ressalta também este aspecto é frequentemente negligenciado pela literatura acerca do tema, pelo fato de, em geral, considerar-se a comunidade como um grupo homogêneo, fazendo com que não se atente a aspectos relacionados às desigualdades no controle e benefícios do turismo, no âmago da mesma.

Neste sentido, ganha relevância um modelo que permita analisar esta governança sob a perspectiva de uma experiência de TBC, salientando-se que, no caso em tela, o MAG do TBC foi especificamente desenvolvido para organizações orientadas para este tipo de atividade.

3 METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa fez-se uso do método qualitativo, uma vez que este possibilita uma visão mais abrangente dos problemas, permitindo o contato direto com o objeto de análise e fornecendo um enfoque diferenciado para a compreensão da realidade, conforme aponta Neves (1996). Esta investigação é caracterizada, ainda, pelo emprego do método descritivo, na medida em que se passa a descrever a realidade encontrada na organização em tela, bem como aspectos relacionados ao seu cotidiano e *modus operandi* (RUDIO, 1999).

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), onde foram evidenciadas categorias de análise, dentro de cada uma das três dimensões do modelo – participação, transparência e eficácia –, correspondentes aos seus elementos constituintes, conforme proposição de Albuquerque (2016).

No tocante às entrevistas, foram semiestruturadas, feitas com cinco representantes da associação. Dentre as características dos participantes, destaca-se a posição de liderança de todos na ADESCO e/ou em alguma de suas frentes de atuação: seu presidente – Josemar Ribeiro; a proprietária

do Restaurante Vó Maria e uma das fundadoras da associação – Luciana Balbino; os responsáveis pela loja da ADESCO e pelo Camping Jardim Rural Encantado – Leandro Soares e Francisco Cabral, respectivamente; e a Segunda Secretária – uma das associadas que há mais tempo atua na organização e exerce um papel de protagonismo na mesma – Rejane Ribeiro.

No momento dos encontros, houve uma conversa mais ampla sobre o cotidiano da organização, relações entre os indivíduos, liderança e processos no interior da ADESCO, para, a posteriori, tratar-se com os entrevistados do objetivo do tema, buscando-se concatená-lo à governança da associação.

4 APLICAÇÃO DO MODELO

A governança da ADESCO é analisada sob a ótica do MAG, a partir das dimensões que o compõem – participação, transparência e eficácia – e dos seus elementos constituintes que também são considerados na análise. Ao final, realiza-se uma síntese visando examinar holisticamente a governança na organização.

4.1 A DIMENSÃO “PARTICIPAÇÃO” NA ADESCO

A dimensão Participação foi proposta no modelo de análise da governança do TBC devido ao fato de ser a característica central no que se refere às discussões sobre um arranjo organizacional de turismo protagonizado por atores locais (ALBUQUERQUE, 2016), e consistir em um princípio ao qual todos os interessados e aqueles que possuem visões e recursos devem ter direito, participando da rede conforme as normas estabelecidas (CERRILLO E MARTÍNEZ, 2005). Ruiz et al. (2008) corroboram este pensamento ao ressaltarem a importância dos espaços de participação enquanto fator decisivo para o sucesso das experiências de Turismo de Base Comunitária, uma vez que consolidam o pensamento coletivo. Neste sentido, a definição da participação enquanto dimensão-chave que compõe a governança de experiências de turismo comunitário foi proposta a partir dos seguintes elementos constituintes: inclusão, legitimidade, engajamento e processo decisório.

No que tange ao elemento de inclusão, visa oportunizar a todos que de alguma forma participam do Turismo de Base Comunitária a efetiva representação nos espaços de discussões e tomadas de decisão. Vinculando este aspecto à gestão da ADESCO, percebe-se uma relação direta entre ele e a questão da liderança. De acordo com Quinn (1980), a liderança se faz mais eficaz precisamente quando encoraja a participação dos demais membros da organização, coesionando-os em torno da causa pela qual se luta e ampliando as chances de, com esta participação, obter-se diagnósticos e opiniões mais

precisas, de indivíduos mais especializados em determinados assuntos dentro de áreas específicas. Na ADESCO, esta situação mostrou-se corriqueira, na medida em que as reuniões – conduzidas principalmente pela entrevistada Luciana Balbino – constituíam-se em um espaço de inclusão de todos os membros, instigando a participação coletiva, e que informações importantes eram fornecidas por parte daqueles que possuíam uma perspectiva mais aproximada de determinado setor da associação, trazendo um olhar diferenciado que, de outra feita, passaria despercebido ou seria captado de maneira diferente.

Verificou-se, portanto, que a governança da ADESCO contempla não apenas a inclusão, ao procurar englobar e integrar todos os membros da associação, quanto o elemento de legitimidade, que Albuquerque (2016) situa como o reconhecimento dos pares acerca da liderança de determinados atores sociais. Isto ocorre, além dos fatores supracitados, porque as opiniões, proposições e orientações são emitidas a partir de um lugar de fala; ou seja, emanam de indivíduos que, independentemente de se constituírem enquanto lideranças formais ou informais, consistem em membros da associação e da comunidade. Estas lideranças se valem da legitimidade que os demais associados lhes atribuem para implementar as ações percebidas como pertinentes e oportunas, precisamente em razão da aceitabilidade que possuem ante os demais.

No tocante ao engajamento, pode ser compreendido como a ligação entre os atores sociais implicados nas atividades de Turismo de Base Comunitária (LOCKWOOD, 2010). A ADESCO agrega este elemento constituinte da dimensão Participação à sua governança ao tê-la pautada no engajamento e na promoção de qualidade de vida e bem-estar da Comunidade Chã de Jardim, o que, em última instância, enceta e beneficia a própria associação e seus membros. Isto se dá por meio da promoção de atividades sustentáveis de geração de trabalho e renda, conforme Vasconcelos e Fernandes (2014) já apontaram e que pôde ser ratificado a partir desta investigação. Como exemplo, tem-se a produção de polpa de frutas, que incentiva a agricultura familiar e emprega moradores da comunidade na fábrica da associação; ou ainda a utilização de insumos para o seu restaurante que são produzidos localmente e dinamizam a economia da região, fazendo as divisas geradas a partir destas atividades circularem no próprio ambiente. Além disso, as demais frentes de atuação – o hotel de barraca, a loja de artesanato, os pontos de venda de caldo de cana e de milho, etc. – sempre procuram agregar ao seu funcionamento indivíduos residentes na Chã de Jardim, seja por meio de sua incorporação à força de trabalho da ADESCO, seja incluindo-os na cadeia de produção dos bens e serviços que oferecem.

Foi relatado pelo associado Josemar Ribeiro que, a partir de sua experiência pessoal, houve uma identificação com o trabalho que era desenvolvido, e o exemplo de seu engajamento é utilizado por

Luciana Balbino para ilustrar a importância da associação, inclusive, na mudança de mentalidade que ajuda a desenvolver nos habitantes locais, citando-o como um caso de alguém que não desejava envolvimento com a associação e, mais que isso, desencorajava sua irmã a participar, e atualmente é o presidente e tem uma participação ativa no cotidiano da ADESCO. Verifica-se, destarte, um intenso engajamento por parte dos participantes que, por sua vez, possibilita a existência de uma criticidade que confronte diversas questões e proporcione uma tomada de decisão mais consciente, melhor embasada e que considere múltiplas perspectivas dentro da governança da associação.

Esta tomada de decisão corresponde ao quarto e último elemento constituinte da dimensão Participação, e consiste na caracterização dos tipos de participação, uma vez que existem diversas formas de se participar, as quais abrangem desde um método mais manipulativo, no qual o stakeholder não toma parte no processo decisório efetivamente, até a autogestão, quando este se estabelece de modo a se perceber a sua apropriação por parte dos principais interessados e envolvidos, que no caso do Turismo de Base Comunitária, seja na experiência da ADESCO ou em quaisquer outras, traduz-se nos representantes da comunidade (ALBUQUERQUE, 2016).

Observou-se que, na ADESCO, o processo decisório baseia-se fortemente na referida autogestão. Isto pode ser percebido a partir dos relatos de que, ao haver qualquer discordância diante de um tema debatido e sobre o qual deve-se decidir algo em determinado momento, sempre se escutar as vozes dissonantes acerca da decisão perfilhada pela maioria. Em seguida, constrói-se dialeticamente um consenso o qual, nas vezes em que não se mostra factível de ser atingido, dá lugar à aceitação por parte dos que discordam da decisão, pelo reconhecimento de que a deliberação da maioria deve prevalecer. Assim, todos os componentes da ADESCO tornam-se agentes ativos neste processo, possuindo poder de voto e de voz isonômicos.

O processo decisório da associação demonstra, destarte, que esta possui um elevado grau de coesão e supera as “inconsistências ideológicas” (BRUNSSON, 1982, p. 41) que ampliam a incerteza e dificultam o nível de comprometimento, de motivação e de energia necessários para as ações organizacionais. Assim, a tomada de decisão conjunta facilita o diálogo na ADESCO e, por mais que possa haver influência daqueles que exercem alguma liderança na associação, todos compartilham o que Brunsson (1982, p. 38) denomina “ideologia objetiva”, a qual consiste em “ideias que são compartilhadas por todos os membros da organização e que fornecem bases comuns para discussão e ação”.

Desta forma, a associação procura atribuir ao processo de tomada de decisão um caráter genuinamente democrático, na medida em que busca torná-lo fruto de uma ação consensual sempre

que possível, evidenciando um certo nível de compartilhamento de risco coletivo, algo colocado por De Wit e Meyer (2010) como essencial no sentido de instilar todos os envolvidos neste processo a lidar adequada e efetivamente com as decisões e suas consequências.

A partir da análise dos quatro elementos constituintes da dimensão Participação, nota-se que esta foi apontada por todos os entrevistados como uma questão de fundamental importância para a eficácia da governança da associação. Isto se deve, de acordo com os entrevistados, ao elevado nível de comprometimento alcançado, à horizontalidade do processo decisório, que envolve todos os associados, e à transparência gerencial. Esta transparência, dentro do modelo de Albuquerque (2016), compõe uma das dimensões da análise da governança, conforme trata o item subsequente.

4.2 A DIMENSÃO “TRANSPARÊNCIA” NO CASO DA ADESCO

A dimensão Transparência, proposta no modelo, é formada por dois elementos: comunicação e prestação de contas. Na ADESCO, é possível correlacionar ambos os aspectos à sua governança.

A inclusão da comunicação como um dos elementos constituintes da dimensão Transparência objetiva identificá-la no processo de comunicação das informações nos arranjos socioprodutivos voltados para o TBC. Leva em conta, enquanto critérios de análise: i) disponibilidade das informações; ii) qualidade da informação; e iii) tipos de informações.

Na ADESCO, as informações estão disponíveis para todos os associados, seja no âmbito formal, seja no informal. No tocante ao processo eleitoral, por exemplo, são estabelecidos critérios para candidaturas e votação que são de conhecimento de todos, constando no estatuto da associação o qual, por sua vez, é acessível a qualquer membro. Outrossim, nas reuniões mensais, as atas são elaboradas pelo Primeiro Secretário e lidas ao final, para que os demais participantes as endossem. Quando a reunião seguinte se inicia, a leitura é realizada novamente, a fim de informar os que eventualmente faltaram na anterior e, assim, informá-los efetivamente acerca do que foi debatido e deliberado.

A qualidade da informação é elevada, visto que fica disponibilizada também em instâncias formais, sendo registrada e armazenada. A proximidade física e interpessoal entre os membros, além da estrutura da associação, que é pequena, facilita o trânsito informacional, diminuindo a incidência de ruídos.

Por fim, os tipos de informação disponibilizados podem variar em importância e complexidade, mas o que é mais relevante, conforme supracitado, é discutido nas reuniões mensais da associação, e o que é passível de ser registrado, documenta-se nas atas de reunião e/ou consta no estatuto da ADESCO.

No tocante à prestação de contas – segundo elemento constituinte da dimensão em questão – tem como objetivo principal, conforme sugere sua denominação, caracterizar este processo de accountability do arranjo socioprodutivo do Turismo de Base Comunitária.

Albuquerque (2016) estabeleceu-se, para tal, os seguintes critérios de análise: i) mecanismos de prestação de contas; ii) ações corretivas; e iii) respeito às decisões tomadas.

Realizando-se uma análise com foco nos aspectos de gestão da ADESCO, nota-se que, de maneira geral, são ao menos parcialmente influenciados pelo *modus operandi* mercadológico. Tendo havido um modo de inserção do setor privado no terceiro setor, por meio de fundações, institutos empresariais, parcerias com ONG's, e doações mediante prestação de contas e apresentação de resultados, instituiu-se uma lógica de orientação para atividades como planejamento, gestão e marketing destas instituições (FALCONER, 1999; DEY; TEASDALE, 2016). Em parte isto pode trazer à tona aspectos negativos, principalmente ao não se considerar as idiosincrasias típicas da atuação de arranjos organizacionais com objetivos outros que não apenas o de obtenção de lucro. No entanto, a característica de prestação de contas é algo positivo que faz parte desta lógica “importada” do Segundo Setor. Na ADESCO, presta-se conta do dinheiro que entra na associação, desde que oriundo das atividades que são empreendidas estritamente em nome da associação, como a fabricação e comercialização de polpa de frutas. No caso do Restaurante Vó Maria, por exemplo, embora este seja parte fulcral da ADESCO, tanto na sua história quanto no papel que desempenha no presente, pertence à Luciana Balbino; enquanto que o Hotel de Barraca, também ligado à associação, é de propriedade de um outro associado – Francisco Cabral. Assim, a contribuição desses empreendimentos se dá muito mais no valor simbólico; no fortalecimento da marca, aos quais se atrelam dialogicamente; e na oportunidade de trabalho para pessoas da comunidade; do que propriamente na prestação de contas.

O respeito às decisões tomadas é algo presente na associação, visto que o que é considerado mais relevante é decidido em conjunto, em geral de maneira consensual, o que já diminui a incidência de conflitos. Ao mesmo tempo, este tipo de decisão é documentado nas atas de reunião, de modo a reforçá-la. Ademais, foi alegado pelos entrevistados que decisões relativas a cada empreendimento, que demandam um conhecimento mais aprofundado e/ou específico, são muitas vezes tomadas por aqueles que atuam diretamente nele e melhor o conhecem, e isto é respeitado pelos demais.

4.3 A DIMENSÃO “EFICÁCIA” NO CASO DA ADESCO

A dimensão Eficácia corresponde à análise do compartilhamento de objetivos entre atores sociais de naturezas distintas, e seus aspectos enquanto dimensão da governança do TBC residem na

necessidade de avaliar parcerias, processos, resultados e planejamento. Assim, os três elementos constituintes da eficácia definidos por Albuquerque (2016) são: tipos e funções das parcerias, gestão dos processos e resiliência.

Em relação ao primeiro – tipos e funções das parcerias – a ADESCO dialoga tanto com agentes públicos quanto privados, e também organizações do terceiro setor, com os quais estabelece acordos de cooperação e sinergia. Por exemplo, por meio da busca e efetiva constituição de parcerias junto às entidades SEBRAE, SENAR, EMATER, Cooperar e a Prefeitura de Areia, a associação logrou cursos de formação, consultorias e recursos para investir em diferentes projetos (PARAÍBA CRIATIVA, 2015; 2016).

No bojo da interação com a própria comunidade na qual se insere – Chã de Jardim – e seus moradores, a interação também envolve, naturalmente, parceria, cooperação e solidariedade. Diversas atividades são oferecidas por habitantes do lugar a partir da ADESCO, mesmo àqueles que não são associados. A organização possui um funcionamento que, conforme seu nome sugere, é voltado para o desenvolvimento local.

Amostras dessas ações incluem o aluguel de bicicletas – iniciativa em que várias pessoas colocam suas bicicletas à disposição para serem alugadas a turistas, e o valor obtido é repassado ao proprietário; os passeios a cavalo, que funcionam por agendamento e a partir do interesse de algum turista que, ao demandá-lo à ADESCO, a associação entra em contato com alguém que possua o animal e trabalhe com esta atividade.

O Hotel de Barraca seguiu a mesma tônica, tendo sido concebido após sugestões dos visitantes que desejavam pernoitar em Chã de Jardim. Outros empreendimentos, como a fábrica de polpa de frutas e os serviços de trilhas, já existiam e foram aprimorados, seja por meio de parcerias com o poder público, seja através de ações internas. Há, ainda, os que surgiram de sugestões de membros da ADESCO ou de moradores da comunidade, a exemplo das vendas de caldo-de-cana, milho-verde e doces.

No tocante às parcerias com o poder público, especificamente, existe a dimensão da capacitação ofertada por meio de cursos oferecidos por diversas instituições, conforme mencionado, além de outros benefícios que podem advir por meio do diálogo com os agentes públicos, mas incluindo-se também os privados, tais como lançamento de editais de fundações e empresas, estatais ou de mercado, destinados a apoiar organizações nos moldes da ADESCO – associações e cooperativas – por meio do financiamento de projetos e iniciativas de promoção de desenvolvimento local. Ademais, a associação

também pode se beneficiar de programas governamentais que focalizam atividades nas quais se enquadra, como agricultura familiar, artesanato e o próprio Turismo de Base Comunitária.

Enseja-se também a colaboração com outras entidades do terceiro setor, a exemplo da simbiose existente entre a ADESCO e a ATURA – Associação de Turismo Rural e Cultural de Areia, que se auxiliam mutuamente, representam e promovem a atividade turística local.

O segundo elemento constituinte da dimensão Eficácia – gestão de processos – se refere ao reconhecimento do planejamento estratégico da organização (ALBUQUERQUE, 2016). No bojo desta questão, percebe-se que a ADESCO afina-se com uma dinâmica de funcionamento que tem na sua origem e nas suas lógicas gerencial e operacional o engajamento e a promoção de qualidade de vida e bem-estar da Comunidade Chã de Jardim como princípios basilares. As atividades que a associação promove, já explanadas nesta investigação, e o modo como busca incluir seus membros e toda a comunidade da qual faz parte em sua gestão fundamentam esta asserção. Assim, o planejamento estratégico ocorre em torno deste objetivo.

A partir da definição de mudanças organizacionais de Lima e Bressan (2003), o entendimento sobre este processo de planejamento estratégico pode ser melhor compreendido. Para os autores, as mudanças podem ser conceituadas como toda e qualquer alteração nos componentes da organização – indivíduos, cultura, estrutura de funcionamento, processos de trabalho, estratégias – ou nas relações no âmbito da organização e do ambiente onde está inserida, cujas consequências possam ser relevantes, seja positiva ou negativamente, impactando na eficiência, eficácia e sustentabilidade da organização. Podem também proceder de um planejamento formal ou não (LIMA; BRESSAN, 2003). Tratando dessas mudanças a partir de uma perspectiva estratégica, Pettigrew (1987, p. 657) especifica-as como sendo “as ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que buscam deslocar a empresa de seu presente para seu estado futuro”. Relacionando tais conceitos às mudanças estratégicas na ADESCO, salienta-se que são oriundas de múltiplos fatores, dentre os quais destacam-se a necessidade de adaptação ao ambiente, processos relacionados a demandas por parte dos stakeholders e transformações ocorridas por meio de aprendizado.

As mudanças estratégicas também estão fortemente relacionadas às ideias que surgem constantemente e demandam adaptações, de modo a emoldurarem-se ao que é possível de se fazer com os recursos dos quais se dispõe e, concomitantemente, com as necessidades do público consumidor (PINTO; SOUZA, 2009). Foi relatado pelo entrevistado Francisco Cabral que isto frequentemente envolve “o velho método de tentativa e erro”, fator que coloca as mudanças organizacionais como um

processo contínuo, conforme preconizado por Pettigrew (1987) e as vincula ao aprendizado adquirido com a vivência das situações cotidianas.

Por fim, salienta-se o ambiente que permeia a ADESCO. Goll e Rasheed (1997, p.583) observam que “as características ou propriedades ambientais têm implicações importantes em todos os aspectos do gerenciamento, incluindo estratégia, estruturas, processo e resultados”. Neste sentido, oferece suporte à organização na medida em que possibilita um dialogismo positivo entre ela e toda a comunidade, bem como com seus fornecedores, que em parte também a compõem. Além disso, o local onde a ADESCO está imersa viabiliza o desenvolvimento e até mesmo a existência de algumas de suas atividades, como as trilhas e atividades ligadas ao Parque Estadual Mata do Pau-ferro, sem o qual dificilmente prosperariam.

Por fim, o elemento derradeiro que constitui a dimensão Eficácia é a resiliência, compreendida como a capacidade do grupo de enfrentar desafios e adversidades. Isto envolve a criação e compartilhamento de experiências, o desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária, e a sensibilização para noção de pertencimento e responsabilidade.

No âmbito desta questão, constatou-se que o fato de todos os associados serem oriundos da Chã de Jardim – comunidade em que funciona a ADESCO e para a qual a associação se volta – e de terem acompanhado, interna ou externamente, a sua constituição e crescimento, bem como os frutos que gerou em termos de emprego e renda, foi identificado como um fator-chave para a sinergia e resiliência que caracterizam a sua atuação. O voluntarismo observado e o histórico da ADESCO, incluindo o modo como os empreendimentos surgiram e a característica dos esforços empregados em sua constituição, que envolveram uma atividade reflexiva seguida de ações concretas que tornassem realidade tudo o que era e idealizado, sem que se deixasse a todo momento de sonhar com projetos futuros, corroboram esta tese.

Outro aspecto ligado a este elemento é o nível de compartilhamento de risco coletivo, a fim de que todos os envolvidos lidem adequada e efetivamente com as decisões e suas consequências – algo que se verificou na ADESCO – e que possibilita o fortalecimento da coesão e sentimento de pertencimento dos associados.

Em certa medida, a comunidade e a associação não se separam. A esse respeito, é possível estabelecer uma correlação entre a realidade da ADESCO e a Chã de Jardim, algo que conecta-se nevrálgicamente ao modo como se dá a governança da organização.

5 CONCLUSÃO

O estudo permitiu concluir, com base na investigação do caso empírico da ADESCO, na qualidade de experiência de Turismo de Base Comunitária, que a aplicabilidade do MAG do TBC enquanto modelo de análise de governança direcionado para este tipo de arranjo organizacional é eficaz em seu objetivo, ao propor dimensões pensadas a partir da constatação de que este se constitui alicerçando-se em um mosaico de atores sociais que se organizam para compor a oferta da atividade turística. Ademais, depreendeu-se que a organização do Turismo de Base Comunitária figura intimamente ligada aos princípios da governança, uma vez que, face ao arranjo de atores sociais instituído, o gerenciamento dos mesmos com vista ao alcance de objetivos partilhados por meio de espaços de participação democráticos é fundamental. Dessa forma, a governança se estabelece como um mecanismo precípuo no condicionamento da reprodução dos princípios do TBC.

A análise do caso em questão possibilitou a ratificação do modelo na medida em que deu sustentação empírica ao arcabouço teórico que o constituiu, fortalecendo também a tese de que as dimensões apresentadas – participação, transparência e eficácia – e seus elementos constituintes se consubstanciam enquanto aspectos basilares da governança de arranjos de TBC. A ADESCO, portanto, os incorpora ao seu *modus operandi* e à sua governança, vinculando-os às relações que estabelece entre os associados e/com a comunidade onde se insere e demais atores que direta ou indiretamente permeiam o seu cotidiano.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, M. C. F. (2016). Modelo de Análise da Governança do TBC: Uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares. Tese de doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*. 40(1), 39-49.
- Bramwell, B.; Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*. 19(4-5), 411-421.
- Brunsson, N. (1982). The Irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 16(1).
- Bursztyn, I. (2012). 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.
- Cerrillo; Martínez, A. La gobernanza hoy: introducción. In: A. Cerrillo; Martínez (Ed.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública-Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya.
- Coriolano, L. N. (org.). (2009). *Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudanças*. Fortaleza: EDUECE.
- De Wit, B.; Meyer, R. (2010). *Strategy: the nature of strategy, Identifying the strategy issues, Structuring the strategy debates, Developing an international perspective*. In: *Strategy: Process, Content, Context – an international perspective*. Thomson, 4rd Edition, Italy.
- Dey, Pascal; Teasdale, Simon. (2016). The tactical mimicry of social enterprise strategies: Acting 'as if' in the everyday life of third sector organizations, 1-26.
- Duran, C. (2013). *Governance for the Tourism Sector and its Measurement*. UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP. Disponível em: <<http://statistics.unwto.org/en/content/papers>>. Acesso em 17 de abril de 2019.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Fuini, L. G. (2010). *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, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, SP, Brasil.

Goll, I.; Rasheed, M. A. (1997). Rational Decision-Making and Firm Performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.

Goodwin, H.; Santilli, R. (2009). Community-Based Tourism: a success? ICRT Occasional Paper 11, 1 -37. Disponível em: <http://www.icrtourism.org/documents/OP11merged.pdf>. Acesso em 20 de abril de 2019.

Hardy, A. et al. (2002). Sustainable tourism: an overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 10(6), 475-496.

Jamal, T. B.; Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*. 22(1), 186-204.

Lima, S. M. V.; Bressan, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: Lima, S. M. V. (Org.). (2003). *Mudança organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: FGV.

Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*. 91: 754-766.

Ménard, C. (2013). Plural Forms of Organization: Where Do We Stand? *Managerial and Decision Economics*, 124-139.

Mielke, E. J. C. Pegas, F. V. (2013). Turismo de Base Comunitária no Brasil. Insustentabilidade é uma Questão de Gestão. *Turismo em Análise*, 24(1), 170-189, Abr.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. *Cadernos de pesquisa em administração*, São Paulo. 1(3).

Oliveira, J. R. (2014). Elementos Culturais e Identitários da ruralidade paraibana: o papel da memória na construção do discurso turístico. In: IX Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável. Anais... São Paulo.

Paraíba Criativa. (2015). Inventário: Restaurante Rural Vó Maria. Disponível em:<<http://www.paraibacriativa.com.br/artista/restaurante-rural-vo-maria/>>. Acesso em 02 de abril de 2019.

. (2016). Inventário: Parque Estadual Mata do Pau-Ferro. Disponível em:<<http://www.paraibacriativa.com.br/artista/parque-estadual-mata-do-pau-ferro/>>. Acesso em 02 de abril de 2019.

Pechlaner et al. Introduction: Emerging landscape of destination governance. In: Pechlaner, H. et al. (orgs.). (2015). *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach*. UK: Emerald.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6).

Pinto, M. C. S.; Couto-de-Souza, C. L. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*. 43(3), 609-634.

Rudio, F. V. (1999). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.

Ruhanen, L. et al. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism review*. 65(4), 4-16.

Ruiz et al. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Revista Pasos*. 6(3), 399-418.

Sampaio, C. A. C. et al. (2008). Arranjo socioprodutivo de base comunitária: interconectando o turismo comunitário com redes de comércio justo. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 10(2), 244 – 262.

SEBRAE. (2014). Case de turismo rural paraibano é apresentado em São Paulo. Disponível em: <<http://www.pb.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PB/case-de-turismo-rural-paraibano-e-apresentado-em-sao-paulo,371dcd8ca8906410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

Seyle; C. King, M. W. O que é governança. IN: Prugh, T.; Renner, M. (orgs.). (2010). *Estado do Mundo 2014: Como Governar em Nome da Sustentabilidade*. Worldwatch Institute; Salvador: Uma Ed.

Silveira, C. Desenvolvimento Local e novos arranjos socioinstitucionais: Algumas referências para a questão da governança. IN: Ladslaw, D. Pochmann, M. (2010). *Políticas para o desenvolvimento local*. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 41-65.

UERJ – Universidade Estadual do Rio de Janeiro. (2014). *Monitoramento dos Projetos de Turismo Base Comunitária. Relatório Final, Julho*.

Vasconcelos, A. C. V. D.; Fernandes, V. D. C. (2014). Comunidade Chã de Jardim: gestão socioambiental como promotora do desenvolvimento sustentável com foco na economia solidária. *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*.

Zhang, H.; Zhu, M. (2014). Tourism Destination Governance: A Review and Research. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 4(2), 125- 128.