

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

**Ítalo Anderson dos Santos Araújo**

**O impacto da governança em uma experiência  
turística de base comunitária: O caso da Fundação  
Casa Grande**

Recife, 2017

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

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

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

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

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

---

Título da Dissertação: O impacto da governança em uma experiência turística de base comunitária: O caso da Fundação Casa Grande.

Nome do Autor: Ítalo Anderson dos Santos Araújo

Data da aprovação: 09/03/2017

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 09 de março de 2017

---

Assinatura do Autor

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

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

**O impacto da governança em uma experiência  
turística de base comunitária: O caso da Fundação  
Casa Grande**

Orientadora: Profa. Dra. Carla Regina Pasa Gómez

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

Recife, 2017

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Maria Betânia de Santana da Silva CRB4-1747.

A663i Araújo, Ítalo Anderson dos Santos  
O impacto da governança em turismo de base comunitária: o caso da Fundação Casa Grande, da Universidade Federal de Pernambuco / Ítalo Anderson dos Santos Araújo. - 2017.

139 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Carla Regina Pasa Gómez.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2017.

1. Turismo – sustentabilidade e meio ambiente. 2. Cultura e turismo. 3. Comunidades – organização para o desenvolvimento. 4. Governança corporativa. I. Pasa Gómez, Carla Regina (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2017 – 190)

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

O impacto da governança em Turismo de Base Comunitária: O caso da Fundação Casa Grande, da Universidade Federal de Pernambuco.

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 09 de março de 2017.**

Banca Examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Carla Regina Pasa Gómez, Dr.a, UFPE-PROPAD (Orientadora)

Prof.<sup>a</sup> Luciana Araújo de Holanda, Dr.a, UFPE - DTH (Examinadora Externa)

Prof.<sup>o</sup> Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph. D., UFPE- PROPAD (Examinador Interno)

## **AGRADECIMENTO**

Após uma jornada de dois anos, chega-se ao momento de culminar esse processo, sendo resultado de outras jornadas, assim como o pontapé inicial para as próximas. Dedico esse espaço a agradecer às pessoas que puderam tornar esse momento possível.

Nada mais justo que iniciar citando aqueles sem os quais nada disso seria possível, meus primeiros e eternos educadores, meus pais, Rita de Cássia e Geraldo Antônio, que sempre me devotaram seu apoio e amor. Obrigado!

A todos os professores com os quais tive o prazer de estar na minha formação, fazendo possível para que eu conseguisse realizar meus sonhos. Em especial a minha orientadora, Carla Pasa, pelo suporte, paciência e acima de tudo confiança.

Não posso esquecer-me daqueles que, nos momentos de cansaço, foram ouvintes e conselheiros. Obrigado aos meus amigos que me apoiaram nesse período, lembrando-me de quem sou, e auxiliando-me a não perder o foco.

Aos membros da Fundação Casa Grande, pela disponibilidade, aos membros do GIPES, PROPAD e CAPES, sem os quais esse estudo não seria possível.

## RESUMO

Esse trabalho apresenta a análise do impacto da governança na experiência do Turismo de Base Comunitária - TBC na Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri - FCG. Nesse intuito, buscou-se identificar os elementos de análise de impactos da governança em TBC; analisar a governança do TBC no caso estudado, utilizando os elementos eficácia e transparência do Modelo de Análise da Governança do TBC - MAG do TBC; e descrever os impactos da governança do TBC na FCG. O delineamento teórico foi desenvolvido com a apresentação da construção do conceito do TBC, seguido do panorama conceitual da governança e apresentação dos aspectos da boa governança, tendo como destaque a eficácia e a transparência da governança do TBC na perspectiva do MAG do TBC, para então desenvolver os direcionamentos teóricos relacionados aos impactos da boa governança. A metodologia adotada para o estudo foi de cunho qualitativo, utilizando o método de estudo de caso, operacionalizada por meio de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação. Como principais resultados obtidos no trabalho, podem ser citados a descrição da governança na Fundação Casa Grande, no tocante aos elementos 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. Quanto a transparência, foi possível visualizar e descrever como a comunicação e prestação de contas são realizadas na FCG. Outra contribuição do trabalho é a consolidação de um referencial teórico e direcionamento metodológico para análise e descrição dos impactos associados a realização do TBC, que possui como bases de verificação a proteção dos direitos humanos, o consentimento mútuo, a sustentabilidade e especialização. Sendo tal mecanismo aplicado no caso selecionado, tendo como resultado a descrição e análise das evidências encontradas.

**Palavras-chave:** Governança no TBC. Eficácia. Transparência. Análise de impacto.

## **ABSTRACT**

This work presents the analysis of the impact of governance in the experience of Community Based Tourism - CBT at the Fundação Casa Grande Foundation: Memorial Homem Kariri - FCG. For this purpose, it sought to identify the elements of analysis of the impacts of governance in TBC; analyze the governance of the TBC in the case studied, by using the elements efficacy and transparency of the TBC - MAG Governance Analysis Model of TBC; and describe the impacts of TBC governance on the FCG. The theoretical framework was developed with the presentation of the construction of the concept of TBC, followed by the conceptual panorama of governance and presentation of aspects of good governance, highlighting the effectiveness and transparency of TBC governance from the perspective of TBC MAG. After that, theoretical orientations related to the impacts of good governance were developed. The methodology adopted was qualitative, using the case study method. Data were collected through semi structured interview, documentary research and observation. As the main results, the description of governance in the Casa Grande Foundation can be cited, in terms of effectiveness, describing how partnerships are established and managed, as well as understanding the schematization of organizational processes management, and the elements of their organizational resilience. Regarding transparency, it was possible to visualize and describe how communication and accountability are realized in the FCG. Another contribution of the work is the consolidation of a theoretical reference and methodological orientation for the analysis and description of the impacts associated to the realization of the TBC, which has as bases of verification the protection of human rights, mutual consent, sustainability and specialization. Such mechanism is applied in the selected case, resulting in the description and analysis of the evidences found.

**Key-words:** Governance. Effectiveness. Transparency. impact analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 (2): Delineamento do referencial teórico	21
Figura 02 (2): Hierarquia dos componentes da versão teórica do MAG do TBC	34
Figura 03 (2): MAG do TBC	35
Figura 04 (2): Elementos constituintes da dimensão eficácia do MAG do TBC	36
Figura 05 (2): Desenho da avaliação de impactos relacionados aos direitos humanos	50
Figura 06 (2): Descrição dos impactos da boa governança na FCG, baseados na análise dos elementos da boa governança eficácia e transparência, do TBC	64
Figura 07 (3): Sede da Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri	71
Figura 08 (4): Rede de parcerias FCG	76
Figura 09 (4): Parceria TURISOL e FCG evidenciada no site da Agencia de Turismo Comunitário da FCG	77
Figura 10 (4): Prestação de contas da parceria com o SESC do exercício 2015	79
Figura 11 (4): Fluxograma da realização de projetos na FCG	85
Figura 12 (4): Organograma Institucional da FCG	88
Figura 13 (4): A descrição da legitimidade na FCG	105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 (2): Tipos de governança	29
Quadro 02 (2): Parcerias do contexto de governança de destino turísticos	37
Quadro 03 (2): Descrição dos componentes da dimensão eficácia do MAG do TBC	41
Quadro 04 (2): Descrição dos componentes da dimensão transparência do MAG do TBC	47
Quadro 05 (2): Impactos provenientes da boa governança	48
Quadro 06 (2): Avaliar missão, rede de apoio e operações	51
Quadro 07 (2): Sistematização da análise de pacto	52
Quadro 08 (2): Descrição dos tipos de legitimidade	54
Quadro 09 (2): Aspectos de análise da sustentabilidade no TBC	56
Quadro 10 (2): Competências no Terceiro Setor	58
Quadro 11 (3): Relação de entrevistados	67
Quadro 12 (4): Empreendimentos resultantes do projeto empreendedorismo social FCG	73
Quadro 13 (4): Verificação da consolidação das parcerias institucionais	82
Quadro 14 (4): Eventos realizados pela FCG de 2009 à 2015: Desenvolvimento dos participantes do TBC	93
Quadro 15 (4): Análise do progresso dos direitos humanos na FCG	102
Quadro 16 (4): Análise das dimensões da sustentabilidade na FCG	106
Quadro 17 (4): Competências organizacionais na FCG	108
Quadro 18 (4): Competências individuais na FCG	108
Quadro 19 (4): Competências gerenciais na FCG	109

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ATC – Agência de Turismo Comunitário

CMMAD – Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COOPAGRAN – Cooperativa Mista dos Pais e Amigos da Casa Grande

FCG – Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri

GIPES – Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Sustentabilidade

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

MAG do TBC – Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária

MTUR – Ministério do Turismo

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONG – Organização Não Governamental

OSC – Organização da Sociedade Civil

OTS- Organizações do Terceiro Setor

PNT – Plano Nacional de Turismo

PROPAD – Programa de Pós-graduação em Administração

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TBC – Turismo de Base Comunitária

TCU – Tribunal de Contas da União

TURISOL - Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação

UNICEF – Fundação das Nações Unidas para Infância

WCED – World Commission on Environment Development

WWF – World Wildlife Fund

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	<b>12</b>
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo Geral .....	16
1.1.2 Objetivos Específicos .....	17
1.2 Justificativa.....	17
<b>2 Referencial teórico</b> .....	<b>20</b>
2.1 A construção do conceito de TBC .....	22
2.2. Um panorama conceitual da governança e as experiências de TBC .....	27
2.3 Aspectos da Boa Governança .....	31
2.4 A eficácia da governança do TBC na perspectiva do MAG.....	35
2.4.1 Tipos e funções das parcerias .....	37
2.4.2 Gestão dos processos .....	38
2.4.3 Resiliência .....	39
2.5 A transparência da governança do TBC na perspectiva do MAG.....	42
2.5.1 Comunicação .....	43
2.5.2 Prestação de contas.....	45
2.6 Impactos da boa governança.....	47
2.6.1 Proteção dos direitos humanos .....	49
2.6.2 Consentimento mútuo.....	52
2.6.3 Sustentabilidade.....	54
2.6.4 Especialização .....	56
2.7 Considerações do capítulo .....	59
2.7.1 Proposta de análise dos impactos da boa governança no TBC.....	60
<b>3 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>66</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	66
3.2 Instrumentos e coleta de dados .....	66
3.3 Procedimento de análise .....	69
3.4 Apresentação da Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri .....	70
<b>4 Apresentação dos dados e análise de resultados</b> .....	<b>75</b>
4.1 Eficácia na FCG.....	75
4.1.1 Tipo e funções das parcerias na FCG .....	75
4.1.2 Gestão de processos.....	86
4.1.3 Resiliência na FCG.....	88
4.2 Transparência na FCG .....	95
4.2.1 Comunicação .....	95
4.2.2 Prestação de contas.....	96

4.3 Impactos da governança na FCG.....	99
4.3.1 Proteção aos direitos humanos .....	100
4.3.2 Consentimento mútuo.....	104
4.3.3 Sustentabilidade.....	106
4.3.4 Especialização .....	107
<b>5 Considerações Finais .....</b>	<b>111</b>
5.1 Conclusões.....	111
5.2 Limitações da pesquisa.....	113
5.3 Sugestões para estudos futuros .....	113
<b>Referências .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE I: Matriz de consolidação das entrevistas.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO I - Roteiro de entrevistas Albuquerque (2016). .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO II – Prestação de Contas Mostra Warakdzã.....</b>	<b>127</b>

## 1 Introdução

O turismo é uma atividade econômica com grande potencial de desenvolvimento local, haja vista que é circundado pela geração de diversos impactos, sendo de cunho econômico, social e ambiental. Levando em consideração que essa atividade pode configurar-se de diferentes formas, e que, de acordo com a tipologia turística adotada, há uma variação dos impactos relacionados. Identificar e descrevê-los é um direcionamento de estudo para melhor entendimento e delimitação do campo.

Diante desses elementos, estudar as características fundamentais do turismo, visando identificar as diferentes formas de explorá-lo, é uma discussão bastante em voga. Essa concepção leva em consideração as alterações do comportamento turístico, seus elementos, variabilidade e variações. Dentre esses elementos comportamentais, podem-se citar a busca por práticas consideradas mais autênticas e menos encenadas, assim como as questões socioambientais (ZAOUAL, 2008).

Para deixar essa abordagem mais clara, é necessário entender que a interação do homem com a natureza e os seus elementos culturais, no exercício de transformação deles em recursos para desenvolver fontes de entretenimento, lazer e renda, fazem surgir as práticas turísticas. Isso se dá por meio de suas características como as relações históricas, humanas e de negócios, seu potencial artesanal, artístico e gastronômico, dentre outros, que fazem surgir a atração de visitantes a essa localidade. Com o estabelecimento de um fluxo de visitantes e o desenvolvimento de uma infraestrutura para recebê-los, configura-se uma experiência turística (MTUR, 2013).

Essa variabilidade de fontes de desenvolvimento turístico faz surgir diferentes formas de turismo. Sendo assim, sua tipologia é dada baseando-se no principal recurso que caracteriza um contexto como um atrativo turístico, sendo esse elemento o foco da ida do turista até aquela realidade específica, e o elemento de sua interação com os receptores, onde a identificação dessas especificidades da prática se torna responsável pela sua configuração, para fins de planejamento, gestão e mercado, por meio de seus elementos básicos, demanda e oferta (MTUR, 2010).

O planejamento e gestão das atividades turísticas são múltiplos, diante da diversidade de configurações turísticas. Uma das diferentes formas de estruturação da prática turística, sendo a principal contemporaneamente, é a denominada turismo de massa que possui destinos

turísticos largamente conhecidos e visitados, com uma infraestrutura e um conjunto de serviços a ela associada, desenvolvido para dar suporte a sua demanda.

A esse perfil hegemônico de exploração turística vem sendo relacionados diversos impactos negativos, que são identificados em seus entornos, como a interferência no meio ambiente e nos elementos socioculturais das áreas que ocupam. Esses impactos são oriundos do direcionamento estabelecido pela prática, com o foco essencialmente voltado à maximização dos retornos financeiros, negligenciando os demais aspectos que lhe circundam. O principal elemento relacionado a essa prática é o fato dela “privatizar os lucros de curto prazo e socializar prejuízos socioambientais de médio e longo prazos” (SAMPAIO, 2007 p.151), onde os lucros são direcionados aos proprietários do capital investido, enquanto os prejuízos socializados com toda a comunidade.

Diante do entendimento dessa atuação, e os malefícios a ele associados, surge uma discussão que busca identificar uma nova forma de atuação turística, que minimize tais malefícios. Um dos aspectos de construção dessa discussão é o olhar voltado aos agentes turísticos, até então era focado prioritariamente nos visitantes, que configura o fluxo turístico. Esse olhar passa a considerar de forma mais ampla os indivíduos que recebem esse fluxo, passando a enfatizar os seus agentes, no tocante ao processo de avaliação de beneficiários do turismo, por meio dos seus impactos, sejam eles benéficos ou maléficos. O que faz surgir mudanças relacionadas aos objetivos e metas, assim como nas concepções de planejamento e gestão da atividade turística, que configuram essa nova prática turística diferente do modelo hegemônico (SAMPAIO, 2007).

Essa mudança de olhar acerca da gestão turística passa a ser efetivada com a adição da concepção de sustentabilidade, sendo a percepção das atividades realizadas ampliadas, considerando não só o aspecto econômico, mas adicionando o social, ecológico, cultural e espacial<sup>1</sup>, uma vez que a sustentabilidade é entendida como um posicionamento produtivo, onde a utilização e manutenção dos recursos são feitas de forma racional, evitando o completo colapso dos sistemas produtivos (SEYLE; KING, 2014).

Diante do contexto apresentado, passa a surgir uma diversidade de configurações turísticas para suprir e atender a um novo comportamento turístico. Dentre elas pode-se citar o ecoturismo, o turismo ambiental, o turismo rural, turismo cultural e Turismo de Base Comunitário - TBC, sendo esse último a tipologia turística escolhida para o desenvolvimento desse trabalho.

---

<sup>1</sup> Baseado na definição dos elementos de sustentabilidade de Sachs (1993)

O TBC faz parte de uma abordagem que está norteada para atender as necessidades da comunidade receptora do turismo, além de fazer parte de uma resposta a essa nova ordem mundial, indo além da valorização dos elementos econômicos, e de curto prazo das atividades que desenvolvem.

Nesse direcionamento o TBC possui como princípios básicos de sua estruturação a participação e o protagonismo dos membros da comunidade (ALBUQUERQUE, 2016). Caracteriza-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).

Nesse caso o desenvolvimento é resultante de ações da própria comunidade, órgãos governamentais, não governamentais e empresariais. Esse processo visa manter o controle efetivo das atividades econômicas e culturais, assim como ambientais, associadas ao turismo, nas mãos dos indivíduos da própria localidade (CORIOLANO, 2006).

Para atender os objetivos generalistas da prática, cada experiência desenvolve seus objetivos particulares, assim como a estruturação sistêmica de suas atividades em processos para atendê-las. Essas atividades são possíveis por meio do estabelecimento de um sistema de governança interna, entendendo governança como resultado da complexidade dos grupos sociais humanos, configurando-se como um mecanismo com a finalidade de estabelecer um conjunto de regras ordenadas e ações coletivas, adotadas para a obtenção dos seus objetivos, nesse contexto (SEYLE; KING, 2014).

A governança se enquadra no funcionamento de experiências de TBC, haja vista que suas funções gestoras se preocupam com elementos, segundo Knopp e Alcoforado (2010), que vão além dos enfoques financeiros, estando relacionadas com questões como a negociação, cooperação, descentralização, autonomia das partes, equilíbrio de poder, controle mútuo, eficiência e consenso, elementos da governança. Sendo necessário entender um pouco mais sobre como esses elementos são desenvolvidos e implementados.

Em busca do entendimento de como os elementos da governança se configuram nas práticas de turismo comunitário, surge uma série de estudos voltados a esse enfoque. Esses estudos visam entender a caracterização dos elementos da governança no contexto do TBC, e como eles possibilitam o seu aprimoramento e consolidação como prática, além de identificar e descrever os seus resultados.

Sendo assim, o aspecto que estabelece este trabalho tem como bases trabalhos anteriormente desenvolvidos, como os de Tolkach, King e Pearlman (2013), que identificaram

os aspectos de insucesso, apontando como tais a inadequada mobilização de recursos para sustentar a operação; demanda de mercado insuficiente; capacidade limitada por parte dos moradores da comunidade para participar no desenvolvimento do turismo; heterogeneidade de uma comunidade e complexas relações de poder dentro da comunidade e com os atores externos; e excesso de confiança e dependência de longo prazo sobre atores externos.

O entendimento desses aspectos é ampliado pelo argumento de Mielke e Pegas (2013) de que o insucesso nas experiências turísticas de base comunitária é resultado de problemas na gestão, e relaciona à ela por três principais causas: a dificuldade de acesso ao mercado; o estabelecimento da governança interna; e o seu monitoramento. Nesse contexto, optou-se pelas duas últimas como foco dessa investigação.

Nesse sentido, Albuquerque (2016) desenvolveu um modelo, MAG do TBC, que objetiva analisar a governança interna das práticas de turismo comunitário. O modelo baseia-se na sistematização dos achados da revisão da literatura, análise em grupo focal junto a especialistas da área e estudo de caso, definindo como principais aspectos de análise da governança em TBC três dimensões distintas, que são: a participação, a transparência e a eficácia.

Esse trabalho direciona-se ao estudo das dimensões eficácia e transparência, tratando da estruturação organizacional escolhida para a obtenção dos seus objetivos (eficácia), e da sistematização da comunicação e monitoramento (transparência). Essa escolha se baseia na importância dessas dimensões para a gestão, sendo a eficácia a medida da capacidade da organização em realizar seus objetivos estabelecidos (DRUCKER, 1993), e a transparência como o processo de comunicação desses resultados (CERRILLO, MARTÍNEZ, 2005).

A não aplicação da dimensão participação é proveniente de dois fatores; o desenvolvimento de uma dissertação baseada na referida dimensão por uma mestranda do mesmo grupo de pesquisa que o autor faz parte, utilizando o mesmo caso, e realizada em simultaneidade, tornando os trabalhos complementares; assim como as limitações de tempo, recursos financeiros, que impedem a ampliação do escopo já determinado.

O caso selecionado para a pesquisa foi a Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri, situada no sertão do Cariri, 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.

A FCG possui 24 anos, iniciou como um museu voltado à história do povo Kariri e, com o passar do tempo, foi se transformando em uma organização não governamental de cunho educacional voltado às crianças da cidade. Seu crescimento e estruturação, nesse sentido,

começaram a atrair a atenção de pesquisadores e curiosos, que passam a visitar as atividades desenvolvidas na FCG para conhecer e pesquisar sua realidade, tornando-a uma experiência turística.

Com o estabelecimento de um fluxo de visitação, os membros da fundação perceberam uma oportunidade de negócio, e desenvolveram uma infraestrutura de pousadas domiciliares para atender essa demanda, dentro dos elementos centrais que a configuram como uma experiência em TBC, há aproximadamente 18 anos. Dentre essas características, pode-se ressaltar que essa iniciativa é uma atividade complementar às atividades fins da fundação, e tem como um dos seus focos principais ser uma fonte de desenvolvimento.

Por meio do seu crescimento e desenvolvimento, a fundação vem ganhando destaque nacional e internacional, com a realização de com o MTUR, por meio da participação no edital 01/2008 de incentivo às comunidades de TBC, o Unicef e a UNESCO, relacionadas ao protagonismo infanto-juvenil que desenvolve. Esses e outros resultados tornam a FCG sucesso na área, justificando a sua escolha.

Diante o exposto surge a premissa desse estudo, de que o estabelecimento de uma governança voltada ao TBC implica no estabelecimento de normas e estruturas, que norteiam seu funcionamento, caracterizando, dentre outros fatores, sua eficácia e transparência. Sendo assim, busca-se identificar e descrever os impactos em uma realidade específica, por meio da compreensão de sua governança.

Como base nessa premissa, esse trabalho debruça-se sobre a seguinte questão norteadora: **Quais os impactos da governança do TBC na Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri?**

## **1.1 Objetivos**

Para responder a pergunta de pesquisa apresentada anteriormente, foram estabelecidos os seguintes objetivos norteadores:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar o impacto da governança do TBC na Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos de análise de impactos da governança em TBC;
- Analisar a governança do TBC na Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri, utilizando os elementos eficácia e transparência do MAG do TBC;
- Descrever os impactos da governança do TBC na Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri.

### 1.2 Justificativa

Com o desenvolver de uma pesquisa em um campo de estudo, há a oportunidade de atuação na elaboração de construtos, aprimorando e amadurecendo as teorias já desenvolvidas, assim como identificando *gaps* e buscando soluções para os mesmos.

O TBC vem passando por um processo de consolidação na última década no Brasil, caracterizando-se como uma experiência de organização do turismo na escala local, onde as iniciativas que possuem esse perfil, anteriormente marginalizadas, passam a se articular, e a contar com apoio público, como a realização do edital 01/2008 do MTUR, direcionando-se ao seu fortalecimento. Isso faz com que as experiências do TBC ganhem espaço, visibilidade e apoio para desenvolverem suas ações (BARTHOLO; SAN SOLO, BURSTYN, 2009; MIELKE, 2011; BURSZTYN; BARTHOLO, 2012).

A pesquisa está relacionada à atuação no Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade (GIPES), do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Visa corroborar as pesquisas desenvolvidas no grupo, que dentre os direcionamentos de estudos, está o estudo da governança, possuindo como campo de análise as experiências de TBC, sendo parte integrante de suas discussões.

Quanto à viabilidade da pesquisa, inicialmente dá-se pela existência de uma relação entre oferta e demanda, onde existem experiências turísticas com características ambientais e culturais que atendam e explorem o perfil do TBC, e uma busca social por usufruir de experiências nesse sentido, mais autênticas e menos encenadas, sendo necessário conhecer um pouco mais essa relação, visando compreender o processo de consolidação que a prática vem desenvolvendo.

Essa viabilidade é corroborada pelas discussões vigentes no GIPES, e o desenvolvimento atual dos seus trabalhos, em nível de mestrado e doutorado, que convergem sobre essa temática, contando com o envolvimento de uma rede de pesquisadores e discussões.

Com a realização da pesquisa, pretende-se ampliar o campo de conhecimento das práticas do TBC, por meio da descrição da governança de um caso específico, contribuindo com as informações acerca do campo de estudo. Essa afirmação é apoiada no entendimento que o trabalho de Albuquerque (2016) oferece, de que cada experiência configurada como TBC é única. Ao passo que um maior número delas é estudado e descrito dentro de um mesmo direcionamento de olhar, amplia-se o entendimento dessa diversidade que o campo apresenta, assim como a compreensão e conseqüentemente possibilidades de aprimoramento das práticas desenvolvidas.

Como apresentado por Poletti e Sampaio (2013), as práticas turísticas possuem impactos no ambiente em que estão inseridas, e entender quais são esses especificamente relacionados ao TBC é uma contribuição para o melhor entendimento dessa prática. Essa descrição de impactos trará um novo mecanismo de análise para os estudos voltados ao TBC, quanto à identificação e descrição da efetividade de forma isolada, a princípio, do caso estudado, além de dar um suporte teórico e empírico de como operacionalizar tal análise, assim como direcionamentos para sua aplicação, é o foco central deste trabalho.

Ampliando a justificativa para realização desse trabalho, pode-se citar a suas contribuições para os estudos organizacionais, por meio da aplicação de teorias a um contexto novo, com uma perspectiva organizacional, fazendo emergir um potencial campo de novos achados que possam vir a corroborar seu escopo, de tornar as organizações eficientes, eficazes e efetivas.

O melhor entendimento do funcionamento da prática do TBC, direcionando-se a descrever e analisar sua estrutura de funcionamento e impactos, faz gerar uma melhor compreensão dela. Isso possibilita a melhor visualização do seu funcionamento, composto de seus pontos fortes e pontos fracos.

Por meio da busca pela melhoria da estrutura identificada, podem ser obtidas melhorias nos resultados provenientes da prática, sendo eles nas dimensões sociais, culturais e econômicas. Isso ocasiona um benefício para os atores envolvidos direta e indiretamente, haja vista o papel que a organização estudada desenvolve localmente.

Além disso, ao estudar um caso de sucesso na área, mapeando e descrevendo seus elementos organizacionais, documentando-os, faz com que esses conhecimentos sejam

externalizados, ocasionando a disseminação deles, dando a possibilidade da absorção por outras comunidades, assim como seu aprimoramento.

## 2 Referencial teórico

Nesse capítulo é apresentado o delineamento teórico do trabalho, por meio da conceituação de TBC, da governança e o aspecto a ser desenvolvido a partir deles, com as suas descrições e convergências na proposta dessa pesquisa.

O TBC é apresentado por meio da contextualização do debate que origina o seu surgimento e desenvolvimento, apresentando seus conceitos básicos, contexto de formação e seus princípios norteadores.

Quanto à governança, é apresentada a partir de sua contextualização, características e elementos norteadores, com a exposição e descrição dos aspectos teóricos do que vem a ser uma boa governança, a descrição dos impactos que uma boa governança proporciona, as teorias que visam dar suporte a eles, assim como a utilização dos aspectos da governança em experiências de TBC.

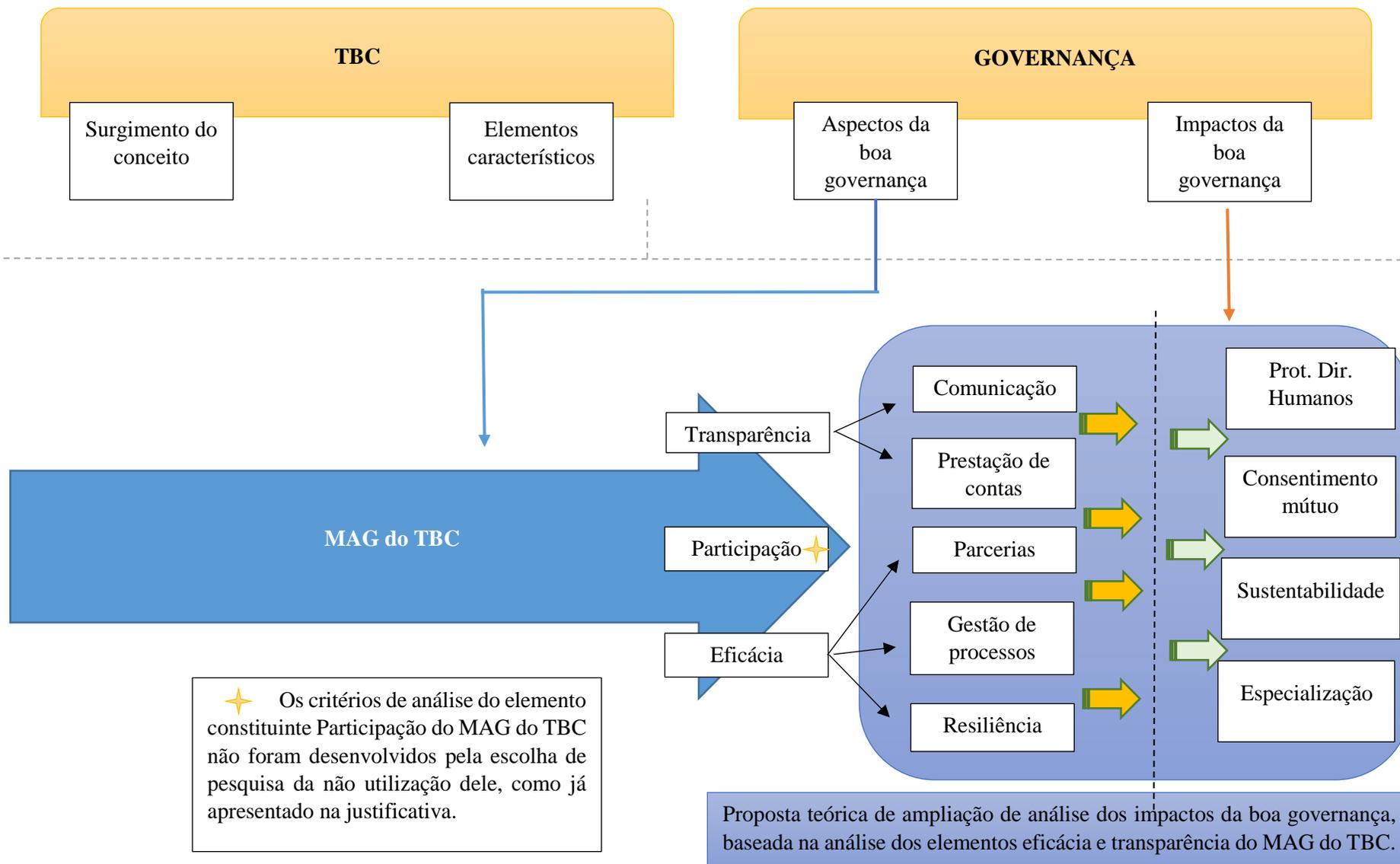
Para a análise de uma boa governança no contexto do TBC, é apresentado o modelo desenvolvido com esse intuito, o MAG do TBC, e suas dimensões de análise, sendo elas a participação, a transparência e a eficácia, onde é dada uma maior atenção as duas últimas, por se tratar do direcionamento escolhido para esse trabalho.

As dimensões eficácia e transparência são descritas por meio da sua conceituação, juntamente com a apresentação e descrição dos seus elementos de análise e critérios de verificação, constituindo as orientações para a descrição da governança e metodologia da pesquisa.

Posteriormente, é desenvolvida a conceituação dos impactos de uma boa governança, seguida da apresentação dos seus direcionamentos de análise, sendo a base científica para as decisões e o desenvolvimento metodológico da pesquisa.

Por fim são apresentadas as considerações do capítulo que desenvolvem e descrevem como as teorias apresentadas foram utilizadas para o desenvolvimento do trabalho. Essa estrutura é esquematizada na figura 01, denominada delineamento do referencial teórico, apresentada a seguir.

**Figura 01: Delineamento do referencial teórico**



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme descrito e esquematizado, figura 01, há a apresentação do TBC e da governança, para posterior apresentação das interações deles, onde a seguir será desenvolvido o referencial teórico que dá suporte e direcionamento a esse trabalho.

## 2.1 A construção do conceito de TBC

Com o amadurecimento das relações turísticas, há uma tendência de que a demanda seja mais exigente, variada e variável, possuindo diferentes configurações e que vão sendo alteradas com as modificações sociais, econômicas e ecológicas. Surge, assim, um perfil turístico que se caracteriza por valorizar o respeito às necessidades e características culturais e do meio ambiente, fazendo surgir a procura por destinos turísticos que combinem a autenticidade e a profundidade do intercâmbio intercultural, com a apresentação e preservação da harmonia com a natureza e a memória.

Essa nova percepção do turismo diverge da ofertada no turismo de massa, caracterizado pelo privilégio do lucro imediato, fazendo com que os elementos culturais e naturais sejam colocados em segundo plano, não sendo respeitados (ZAOUAL, 2008).

Poletti e Sampaio (2013) apresentam os impactos proveniente das práticas turísticas em quatro dimensões, sendo essas de cunho econômico, social, cultural e ambiental. Porém, ressaltam que impactos de cunho psicológicos, políticos e físicos não podem ser desprezados. Esses impactos podem ser de caráter benéfico ou maléfico às áreas de exploração turística. Quanto ao turismo de massa, essas dimensões podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Quanto aos **impactos econômicos**, eles podem ser dimensionados em quatro níveis: ganhos de câmbio exterior; contribuições realizadas às receitas do governo; geração de trabalho e renda; estímulo ao desenvolvimento regional em níveis subnacionais. Aspectos que ocasionam o seu desenvolvimento, mas que têm como malefício a possibilidade do surgimento da dependência excessiva dessa atividade para as comunidades, o que pode ocasionar prejuízo diante da sazonalidade da mesma (BULL, 1994; BENI, 1999; MACINTOSH, 1999; KRIPPENDORF, 2000);
- Os **impactos sociais** estão relacionados à qualidade de vida, distribuição de renda simétrica ou assimétrica, o que ocasiona alterações sociais, que podem ser relacionadas a benefícios, desenvolvimento social, ou malefícios, problemas sociais. Os impactos negativos sociais estão muito próximos dos ocasionados pelos fatores econômicos,

como especulação imobiliária que expulsa a comunidade local, e o aumento dos preços dos bens de consumo na região. Outros aspectos que podem ser relacionados às práticas turísticas é o surgimento de prostituição, aumento da incidência de alcoolismo e da taxa de violência (MACINTOSH, 1999);

- Quanto ao **aspecto cultural**, os impactos negativos estão relacionados ao processo de perda de identidade que, pela exploração e demanda turística, passam a realizar a espetacularização da cultura local, visando atender às exigências da chamada cultura hegemônica, pagante por esse espetáculo, e fazendo com que haja a teatralização do moralmente correto dentro da percepção dos turistas, retirando a autenticidade dessas representações culturais locais (GRÜNEWALD, 2002);
- Ao se analisar a questão do **meio ambiente**, quanto aos impactos positivos, pode-se citar a transformação do patrimônio natural intrínseco em um aspecto de identidade da localidade. Mas essa dinâmica gera impactos negativos no mesmo contexto, quando há uma ingerência humana, com o acúmulo de lixo, utilização de iluminação inadequada, especulação imobiliária e visitação massiva acima da capacidade de carga da localidade. Em suma, os impactos referentes ao meio ambiente podem ser positivos ou negativos, o que vai conduzir a prática turística a um ou outro direcionamento vai ser a importância dada ao atendimento ou não das normativas quanto às modalidades de usos e acessos à biodiversidade (LICKORISH; JENKINS, 2000).

Nesse contexto, surge a necessidade de se repensar o turismo de massa indo além de críticas a essa prática, mas buscando alternativas que alterem esse perfil de exploração, desenvolvendo novas concepções. Com esse intuito, surge o desenvolvimento de um construto, onde a prática turística passa a ser constituída com base local, envolvida de um caráter ecosocioeconômico, em contraponto ao olhar hegemônico voltado aos ganhos financeiros essencialmente, surgindo assim, dentre outras práticas<sup>2</sup>, o turismo de base comunitária (SAMPAIO, 2007).

Sendo assim, segundo a WWF (2007), o TBC é uma tipologia turística em que a comunidade local tem o controle substancial e participativo em seu desenvolvimento e articulação, assim como uma grande manutenção de seus benefícios para a própria comunidade.

Na definição do MTUR (2010), o TBC configura-se como um modelo alternativo do turismo, possuindo como elementos a autogestão, a valorização da cultura local, e o

---

<sup>2</sup> Turismo ambiental, turismo rural e ecoturismo.

desenvolvimento do protagonismo das comunidades locais, tendo como foco a apropriação dos benefícios advindos das atividades turísticas a essa comunidade.

O TBC vai além do turismo de massa, que se limita à observação e a convivência com as comunidades visitadas. Essa nova prática consiste em um envolvimento com as comunidades, vivenciando seu dia-a-dia, as experiências de vida dos sujeitos com quem interage, sendo considerada uma alternativa ao modo de vida consumista, na qual é estabelecido por um processo de interação social pautado na troca entre os visitantes e os receptores, beneficiando mutuamente ambos os agentes envolvidos (SAMPAIO, 2007).

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).

Sendo então o desenvolvimento sustentável o resultado da exploração dos recursos, direcionamento de investimentos e alterações institucionais, por meio do equilíbrio dos enfoques econômicos, sociais e ecológicos (FREEMAN, 1996), pode-se apresentar a definição de Saramago (2010), referente a como se configura o desenvolvimento na prática turística, apresentado a seguir.

Entendemos por desenvolvimento local no turismo a oportunidade de inserção de atores sociais e econômicos de assumirem papel ativo na organização da oferta de produtos e serviços em destinos turísticos. Nesta perspectiva, indivíduos de uma comunidade se reúnem para produzir de forma diferenciada; buscando alternativas de sobrevivência econômica na atividade turística, aliadas a outros fatores como a valorização do modo de vida da cultura e/ou a defesa do meio ambiente (SARAMAGO, 2010, p. 11).

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; SAN SOLO; BURSZTYN, 2009).

Sendo assim, neste trabalho considera-se como objetivos básicos das experiências de TBC: i) a proteção e manutenção dos recursos regionais, e ii) o desenvolvimento das comunidades locais (MALDONADO, 2009; HALLACK, BRUGOS, CARNEIRO, 2011), sendo os seus princípios básicos a **participação** e o **protagonismo comunitário**, e levando em consideração que ele está inserido em um contexto de arranjos sócio produtivos (ALBUQUERQUE, 2016).

Um dos principais fatores de diferenciação do TBC, perante a prática hegemônica contemporânea, são o perfil e contexto dos sujeitos nele envolvidos, sendo uma das configurações da prática caracterizada como aquela onde as sociedades locais possuem controle efetivo sobre seu desenvolvimento e gestão. Por meio desse envolvimento participativo desde o seu surgimento, as experiências de TBC, tendem a proporcionar a maior parte de seus benefícios a essas localidades (WWF, 2007).

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; SANZOLO; BURSZTYN, 2009; MIELKE; PEGAS 2013; POLETTI, SAMPAIO, 2013).

Outro aspecto que deve ser ressaltado é que o TBC se configura como atividade complementar, não como atividade econômica principal das comunidades em que está inserido. Sendo assim um resultado, uma consequência, das atividades principais.

Quanto à forma que o TBC se apresenta estruturalmente, pode-se citar a perspectiva de Tolkach, King e Pearlman (2013), os quais adotam uma abordagem baseada em uma rede colaborativa. Essa definição é devida as suas características de formulação, estabelecidas por meio de relações de parcerias. Essas redes colaborativas possuem três níveis básicos, que são as camadas da colaboração:

- O **primeiro nível** é o estabelecimento das redes em nível comunitário, por meio da interação entre os atores locais, onde eles se articulam diante das necessidades e oportunidades do seu contexto e passam a estabelecer uma infraestrutura para atender os visitantes que desejam ir até eles, conhecer a sua realidade.
- No **segundo nível**, essas redes se ampliam para a inclusão de partes interessadas (governo, autoridades locais, ONG's, operadoras turísticas e etc.), onde são estabelecidas parcerias que auxiliarão no processo de desenvolvimento e consolidação

das práticas já desenvolvidas. Essas parcerias podem ocorrer por meio de iniciativas internas em buscar esses parceiros, ou dos órgãos externos em buscar interações com as experiências turísticas.

- O **terceiro nível** é considerado o mais amplo da rede, onde as interações são entre as experiências de TBC. Essas parcerias são desenvolvidas com o foco na troca de experiências, por meio do compartilhamento dos conhecimentos desenvolvidos, e construção de novos, visando o amadurecimento dessas comunidades.

Nesse contexto estrutural, pode vir a surgir a dependência por parte das experiências de atores externos, como entidades governamentais e não governamentais, que dão suporte no processo de formulação e/ou desenvolvimento delas, os quais são denominados agentes indutores. Essa dependência é entendida como elemento limitador do processo de empoderamento dos agentes internos, interferindo no processo de participação desses, sendo um problema para a sua manutenção como prática, diante do exposto quanto aos seus princípios básicos (GIBSON; LYNCH; MORRISON, 2005).

Além da compreensão dos sujeitos envolvidos e suas estruturas, e os possíveis problemas relacionados a esses elementos, uma série de estudos vem sendo desenvolvida para entender melhor o funcionamento das práticas do TBC, visando entendê-las e descrevê-las, para que seja possível identificar e até mesmo desenvolver mecanismos para auxiliar no funcionamento delas.

No contexto brasileiro, Mielke (2011) construiu o relatório de Monitoramento dos Projetos de Turismo de Base Comunitária, no qual foi desenvolvido um levantamento das causas do sucesso e insucesso das experiências turísticas de TBC no Brasil que receberam incentivo para o seu desenvolvimento pelo edital 01/2008 do MTUR. Esse relatório é responsável pela identificação e apresentação do agrupamento dos fatores que levaram a esses resultados, sendo eles: processo de consolidação; preparação e formação; acesso ao mercado; governança interna; e monitoramento.

Nesse trabalho, foi percebido que há um distanciamento entre comunidades e seus intermediários em todos os níveis, o que impede o desenvolvimento do respaldo mercadológico dos produtos desenvolvidos pelas comunidades, dificultando sua colocação e configurando o aspecto acesso ao mercado (MIELKE, 2011).

Quanto a esse elemento, acesso ao mercado, outros estudos foram desenvolvidos, como o de Bursztyń e Bartholo (2012). Como resultados da pesquisa, os autores indicam que as iniciativas de TBC devem identificar seu público-alvo e desenvolver um trabalho de divulgação

dos produtos que oferece, como elemento essencial para sanar essa problemática. Haja vista a não existência de uma demanda clara por roteiros de TBC, para realizar essas atividades de forma adequada, as iniciativas de TBC devem desenvolver uma estratégia de comercialização, levando em consideração sua viabilidade econômica sem a perda de sua identidade como prática.

Juntamente com a problemática da comercialização, surge a dúvida de como as atividades turísticas irão contribuir com a melhoria das comunidades. Isso faz com que as consolidações dos processos organizacionais se tornem deveras importantes para análise da manutenção da prática. O olhar para esquematização das atividades se dá, pois elas são o caminho para a obtenção dos seus objetivos. Para isso acontecer, é necessária a criação de um ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades, diante dos elementos essenciais da prática, o que configura a governança interna (MIELKE, 2011).

A governança interna atua como mecanismo para solucionar as divergências e problemas que possam vir a surgir nos processos organizacionais, dentro de princípios de participação e cooperação, como os relacionados à heterogeneidade de uma experiência de TBC, e as complexas relações de poder que surgem entre a experiência de TBC com os atores externos, na sua configuração e gestão das redes, com as parcerias estratégicas, institucionais e de projetos (BLACKSTOCK, 2005).

Relacionados com a governança interna, devem ser estabelecidos mecanismos de acompanhamento e monitoramento das atividades, que auxiliem na sua descrição, possibilitem sua análise e conseqüentemente melhoria, fazendo com que haja o aprimoramento delas, e a estabilidade da prática em seu funcionamento (MIELKE; PEGAS, 2013).

Para ampliar essa perspectiva de análise da governança interna no TBC, corroborada pela busca da melhor forma de se operacionalizar o seu monitoramento, faz-se necessário descrever um pouco mais sobre o conceito de governança e a sua aplicação nas experiências de TBC, assim como os aspectos e impactos da boa gestão a ela aplicada, e unir esses elementos na proposta de análise dessa pesquisa.

## **2.2. Um panorama conceitual da governança e as experiências de TBC**

Esse tópico visa apresentar o termo governança, por meio de sua definição semântica, seu entendimento teórico e elementos, assim como os aspectos relacionados ao que se define como boa governança, seus impactos e sua relação e aplicação ao TBC.

O termo governança deriva da palavra grega *kybernan*, com significado de direção, controle (PETERS, 2013; SEYLE, KING, 2014), mas não há uma definição universal da aplicação do termo, existindo várias correntes de pensamento acerca do tema. Dentre essas correntes, destacam-se duas, a das ciências econômicas, com a governança corporativa, e a das ciências políticas, tratando da governança pública, que são as mais conhecidas e utilizadas (SANTOS; COELHO; SANTOS, 2005).

Mesmo não havendo uma definição universal, a governança possui elementos que convergem todos os olhares em um mesmo corpo de estudo. Baseando-se na semântica da palavra de origem do termo, a governança é um mecanismo 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 (SANTOS; COELHO; SANTOS, 2005; PETERS, 2012; SEYLE, KING, 2014).

A governança é entendida como plural, voltando-se não apenas ao conteúdo empresarial, mas à relação estabelecida entre os agentes envolvidos e o desempenho dos vários papéis deles no processo, com a construção de espaços de negociação (FISCHER, 1996).

Para isso, pode-se apresentar em três configurações básicas, com uma hierarquização da cadeia de comunicação, possuindo caráter centralizador, ou como uma rede sem cadeia de comando, o que ocasiona tomada de decisões de forma descentralizada. Sua terceira forma de configuração é caracterizada pelo hibridismo entre a centralização e a descentralização (SEYLE, KING, 2014).

O entendimento dos nortes de formulação da governança, seu surgimento e aplicação, são necessários para melhor compreendê-la. Em meados dos anos 1990, “intelectuais da área de relações internacionais começaram a apreciar a maneira como muitos sistemas globais eram razoavelmente bem governados, mesmo na ausência de instituições internacionais formais” (SEYLE, KING, 2014, p.20). Instituições internacionais, como o Banco Mundial e a Unesco, identificaram que a qualidade da governança nas localidades onde atuam interfere positiva ou negativamente nos resultados que elas apresentam. Esse cenário faz despontar a governança como elemento chave para a compreensão do comportamento humano coletivo.

A governança passa a ser largamente utilizada, tanto em discussões acadêmicas quanto nas práticas organizacionais, voltando-se às preocupações relacionadas à capacidade dos sistemas organizacionais em ser efetivos na tomada de decisão para resolver problemas. Isso tornou o conceito um modismo nas últimas décadas. Essa popularidade pode ser relacionada à ambiguidade do conceito, que vem sendo moldado de acordo com as preferências de seus

usuários, dificultando a sua compreensão, ocasionando assim o comprometimento de seu significado (SANTOS; COELHO; SANTOS, 2005; PETERS, 2013).

Diante desse comprometimento, que acarreta a má utilização do conceito, faz-se necessário consolidar quais são as possíveis diferenças e convergências das diferentes linhas teóricas do termo. Para Knopp e Alcoforado (2010), analisar o contexto em que a governança está sendo aplicada, adjetivando-a com base nessa análise, é fundamental para a delimitação teórica do campo. Os autores apresentam os quatro principais tipos de governança, como pode ser visto no quadro 01, a seguir apresentado:

**Quadro 01: Tipos de governança**

Nomenclatura	Contexto de aplicação
Governança corporativa	Ocorre no âmbito das organizações de mercado.
Governança comunitária	Ocorre no âmbito das organizações ou interorganizações da sociedade civil, terceiro setor.
Governança pública	Ocorre nas organizações públicas estatais, em um ou mais níveis federativos ( <i>multi-level public governance</i> ).
Governança social	Ocorre no âmbito de arranjos organizacionais de composição plural, envolvendo agentes estatais e não estatais, públicos e privados com ou sem fins lucrativos para a co-gestão da coisa pública (defesa de interesses públicos, co-produção de bem e serviços para a promoção do bem-estar social).

Fonte: Baseado em Knopp, Alcoforado (2010).

Como visto no quadro, a governança é apresentada de acordo com os agentes e os objetivos que a compõem, sejam eles voltados à perspectiva do mercado capitalista (governança corporativa), às interações da sociedade civil (governança comunitária), ao aperfeiçoamento das práticas estatais (governança pública), ou em diferentes níveis da rede de forma plural (governança social).

O entendimento da tipologia da governança, a qual melhor se enquadra em um caso específico, passa pela identificação de seus elementos constituintes, filosofia e aspectos estruturas, sendo essa definição um norte para seu estudo e análise, tendo em conta as especificidades de cada um dos tipos possíveis, assim como essa tipificação corrobora no melhor entendimento da prática, e no seu melhor entendimento e descrição.

No setor privado, o crescimento da utilização e valoração do termo governança pode ser relacionado às regras rígidas estabelecidas por órgãos reguladores, voltando-se a aspectos como transparência e prestação de contas. Nesse contexto, os administradores e conselheiros passam a perceber a necessidade de mais bem analisar, discutir e apresentar os riscos das atividades que executam, aprimorando a estrutura de tomada de decisão e, conseqüentemente, sua

performance, por meio do melhor controle interno e externo, gerando maior atração de investimento e valor de mercado. Esses aspectos tornam a prática da governança atrativa, o que faz com que ela passe a ser largamente utilizada (TCU, 2013).

A utilização desse conceito no setor privado despontou como destaque, popularizando-se após a falência de grandes empresas nos Estados Unidos, como é o caso da Eron e do Banco Lehmann Brothers. No setor público, passou a ser implementada, após reformas ocorridas entre os anos de 1970 e 1990 (SERPA, 2013).

Nessa dimensão, a governança surge no momento em que as organizações deixam de ser geridas por seus proprietários, passando esse papel a terceiros, detentores de autoridades e poderes para isso, tornando-se um processo de decisão compartilhada (TCU, 2013).

A governança pública passa a ter destaque no Brasil, na década de 1990, por meio de políticas realizadas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, que desenvolve a reforma do Estado, objetivando diagnosticar as causas da crise fiscal e do modelo administrativo burocrático em meados do ano de 1995 (SERPA, 2013).

Essas reformas surgem da necessidade em reorientar o modelo de gestão pública, orientando-o em direção a uma maior flexibilidade, descentralização, individualização das responsabilidades e de um perfil ético. Configurou uma ruptura no padrão tradicional até então desenvolvido, estabelecendo maior importância a aspectos como a interação qualificada, coordenação e equilíbrio entre as iniciativas públicas e privadas, passando a estabelecer estruturas sócio-organizativas, pautadas na negociação, cooperação, descentralização, autonomia das partes, equilíbrio de poder, controle mútuo, eficiência e consenso (KNOPP; ALCOFORADO, 2010).

Como resultado da aplicação da governança, as organizações passam a possuir cunho democrático, onde os envolvidos são capazes de fazer uma escolha baseada em informação das opções disponíveis, tornando-se preparados e capazes de desenvolver aspectos científicos e tecnológicos, de forma responsável e consciente, o que gera um engajamento social, ampliando o seu envolvimento, que resultará no estabelecimento de visão do futuro, assim como trilhas para alcançar o almejado, estabelecido e desenvolvido, pelos e para os cidadãos (SANTOS; COELHO; SANTOS, 2005).

Esses aspectos estão relacionados à reconfiguração da participação, com a qual surge a governança social, que se caracteriza por considerar a sociedade como um todo, nas suas três esferas institucionalizadas de poder (nos níveis federal, estadual e municipal), o terceiro setor e a iniciativa privada. Esses elementos são presentes em todas as etapas de sua constituição, desde a elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, programas e

projetos públicos, atuando em uma determinada localidade, de forma integrada, visando o desenvolvimento econômico e social dela (KNOPP; ALCOFORADO, 2010).

As experiências de TBC possuem o perfil de governança comunitária, devido ao alinhamento de seus princípios básicos com ela, por meio das articulações da sociedade civil, com a participação direta e integrada dos agentes comunitários, visando sanar suas demandas, não configurando uma governança social, por não ter obrigatoriedade de interação com agentes estatais e não possuindo como objetivo a co-gestão da coisa pública, necessariamente.

Essas práticas baseiam-se nos princípios da atuação coletiva, da cooperação (operação conjunta), cogestão (gestão conjunta) e na corresponsabilidade (responsabilidade conjunta e solidária), tendo um perfil de rede colaborativa dos seus agentes internos, com o Estado, as organizações do mercado, parceiras logísticas de turismo e com outras experiências com o mesmo perfil de atuação.

Sendo essencial para a obtenção do sucesso dessas práticas, a boa sistematização e utilização da governança interna. No intuito de compreender como isso pode ser desenvolvido, foi desenvolvido um levantamento teórico dos aspectos que um sistema de governança deve atender para a obtenção desse sucesso que é a seguir apresentado.

### **2.3 Aspectos da Boa Governança**

Atender os objetivos da melhor forma possível é a razão do processo de gerenciamento das organizações, bem como entender como fazer isso, e executar tal função é essencial para sua sobrevivência. Esse processo de entendimento e monitoramento do sucesso organizacional, está relacionado a três conceitos: eficácia, eficiência e efetividade.

Para Drucker (1993), de forma resumida, eficiência consiste em fazer certo as coisas, eficácia, em fazer as coisas certas, e conseqüentemente a efetividade em fazer de forma correta as coisas certas, sendo obtida quando a organização consegue atender a essa prerrogativa da melhor forma possível.

Também pode-se dizer que a eficácia indica o aspecto de qualidade ao ser a mensuração do ato de fazer as coisas certas, foco nos resultados. A eficiência um aspecto de produtividade, ao se mensurar o ato de fazer certa as coisas, foco no processo. A efetividade mensura os impactos das práticas realizadas, sendo uma visão sistêmica da organização e a análise do cumprimento do seu papel.

Para vislumbrar esses aspectos no contexto da governança, é necessário estabelecer o que é entendido como resultados e processos adequados pela corrente, de forma generalista,

para entender a sua eficácia e eficiência, e conseqüentemente efetividade, dentro de seus princípios norteadores estruturais e de sistematização.

Segundo o IBGC (2009), os princípios básicos da governança corporativa são a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. De forma mais generalista, Cerrillo e Martínez (2005) defendem que uma boa governança, para ser vista como tal, deve voltar-se a garantir a democratização no processo, e por meio dela alcançar seus objetivos. Sendo assim, todos os atores envolvidos devem assumir papéis, além de possuírem as condições para tomar decisões. Esse processo deve ser estabelecido, pautando-se em cinco elementos básicos: participação, *accountability*, transparência, coerência e eficácia.

O atendimento desses elementos aumenta a chance da obtenção de sucesso do sistema. Sendo assim, para melhor compreender esses princípios, faz-se necessário descrevê-los para, por meio dessa compreensão, estabelecer uma unidade linguística.

A **participação** acontece quando os atores interessados têm garantido o direito de se fazer presentes nas decisões do grupo, sendo realizada por meio de normas estabelecidas. Tais normas são resultado do convívio, das ligações e relações de poder definidas entre eles, entendidas como uma conquista resultante das articulações sociais, variando entre as organizações. Tal elemento é responsável pelo empoderamento dos agentes envolvidos, e é necessário para à obtenção de uma estratégia com o direcionamento em estabelecer um desenvolvimento amplo, justo e descentralizado (BORDENAVE, 1994; CERRILLO, MARTÍNEZ, 2005; ASKER et al, 2010).

Com a implantação da democracia legitimada, é necessário o estabelecimento de um processo que auxilia na conversão dos cidadãos em participantes dos assuntos públicos. Isso se caracteriza ao passo que a eles são apresentadas as informações as quais os possibilitam desenvolver as escolhas e decisões, de forma racional e clara. A **transparência** é o processo de apresentação dessas informações, relevantes e resultantes dos processos decisórios (CERRILLO, MARTÍNEZ, 2005), onde a adequada realização desse elemento resulta em um clima de confiança nas relações internas e com terceiros, conduzindo a criação de valor (IBGC, 2009).

O termo *accountability* faz parte da língua inglesa, e não possui uma tradução fiel na língua portuguesa, sendo esse termo relacionado à obrigação dos membros organizacionais em prestar contas a instâncias controladoras e/ou a seus agentes, no aspecto de controle financeiro, considerando um aspecto ético e legal, sendo um pressuposto da governança (BRITTO, 2014).

Em um contexto democrático, a *accountability* apresenta-se de duas formas. Na perspectiva vertical, quando se trata de um processo de poder representativo, onde o

representante empoderado apresenta as ações feitas aos seus representados. E, por sua vez, na perspectiva horizontal, pode ser vista como um mecanismo de controle interno, respondendo aos parâmetros dos processos, e sendo um retorno aos agentes envolvidos, ou externos, ao se cumprir normas legais, sendo esses mecanismos públicos criados pelo Estado (CERRILLO, MARTÍNEZ, 2005; BRITTO, 2014).

A **transparência** e a **accountability** são elementos distintos ao passo que possuem alto grau de convergência, sendo necessário entender suas especificidades e complementaridades, o que não impede que eles possam ser convergidos em um termo que os trate de forma indissociável para a sua melhor utilização, de acordo com o contexto em que se aplique. Especificamente, a **accountability** é um aspecto da **transparência**, só sendo necessário sua dissociação quando se tratar de um contexto mais complexo, em que a prestação de contas financeira seja um dos direcionamentos principais da aplicação da governança.

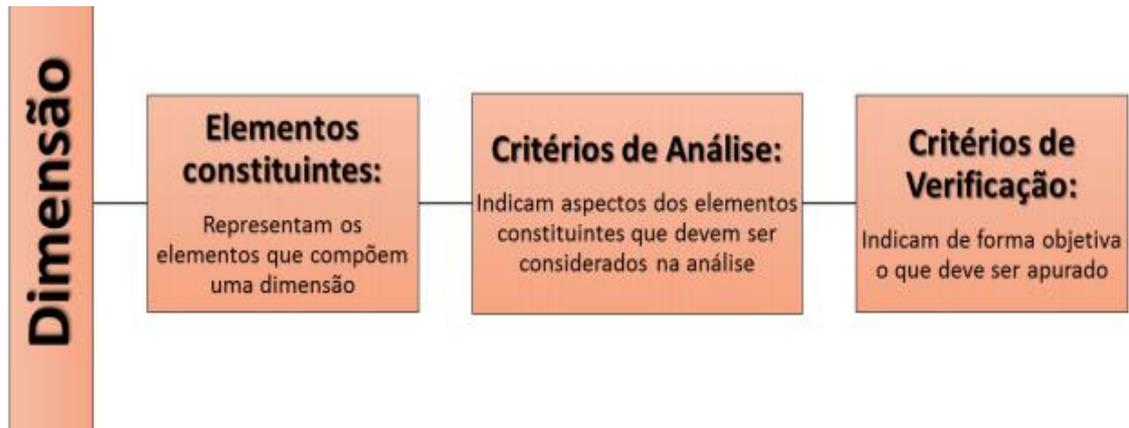
Já a **coerência**, é o resultado de uma liderança e um compromisso consistente por parte das instituições a fim de garantir um enfoque diferente dentro de um sistema complexo, para atender seus objetivos. Como parte desse aspecto, surge o último, a **eficácia**, que diz respeito ao alcance dos objetivos propostos pela organização (CERRILLO, MARTÍNEZ, 2005).

Visando aplicar as concepções de boa governança em um contexto específico, Albuquerque (2016) desenvolve um modelo oriundo do entendimento e conversão dos princípios do TBC e da governança, e estabelece a configuração de como analisar a governança em destinos turísticos de base comunitária.

Esse modelo é estruturado em três dimensões como construtos para a análise da governança como elemento do sucesso no TBC, sendo elas: participação, transparência e eficácia.

Essas dimensões são hierarquizadas pela apresentação de elementos relacionados a elas, denominados elementos constituintes, compostos de seus critérios de análise e critérios de verificação, que as caracterizam e direcionam o modelo de análise, responsáveis por sua estrutura. São apresentados na figura 02, com suas respectivas descrições semânticas.

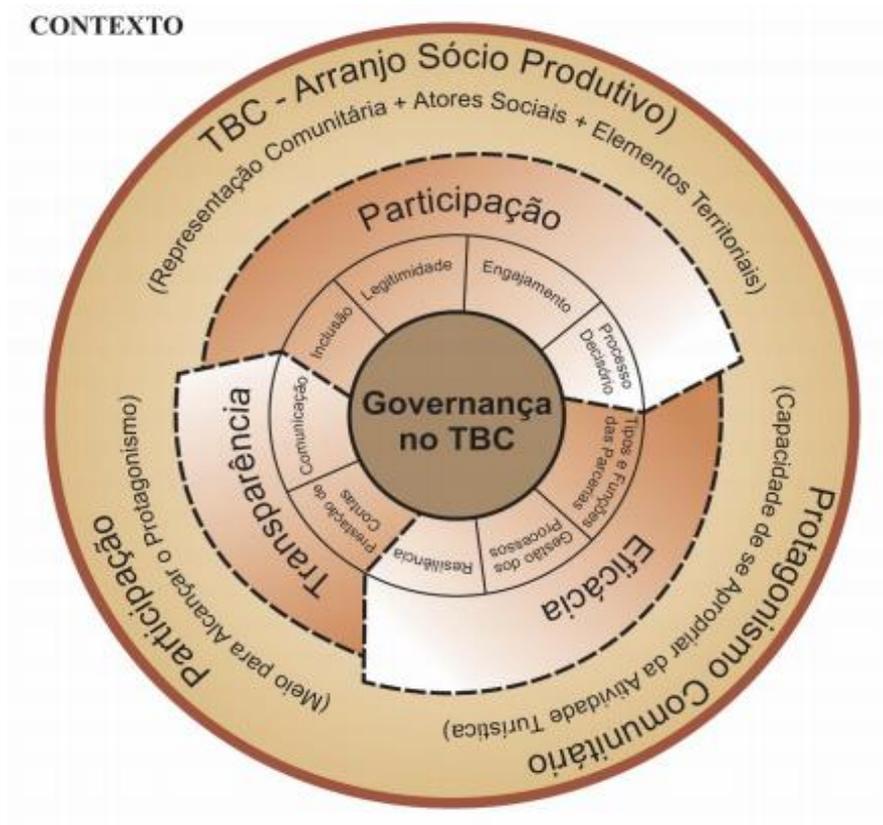
**Figura 02: Hierarquia dos componentes da versão teórica do MAG do TBC**



Fonte: Albuquerque (2016, p. 96)

Esses elementos são os nortes do procedimento de análise, configurando a operacionalização do MAG do TBC que, perante seus elementos e características de estruturação e utilização, podem ser apresentados graficamente em um diagrama, que pode ser visto na figura 03.

**Figura 03: MAG do TBC**



Fonte: Albuquerque (2016, p. 292)

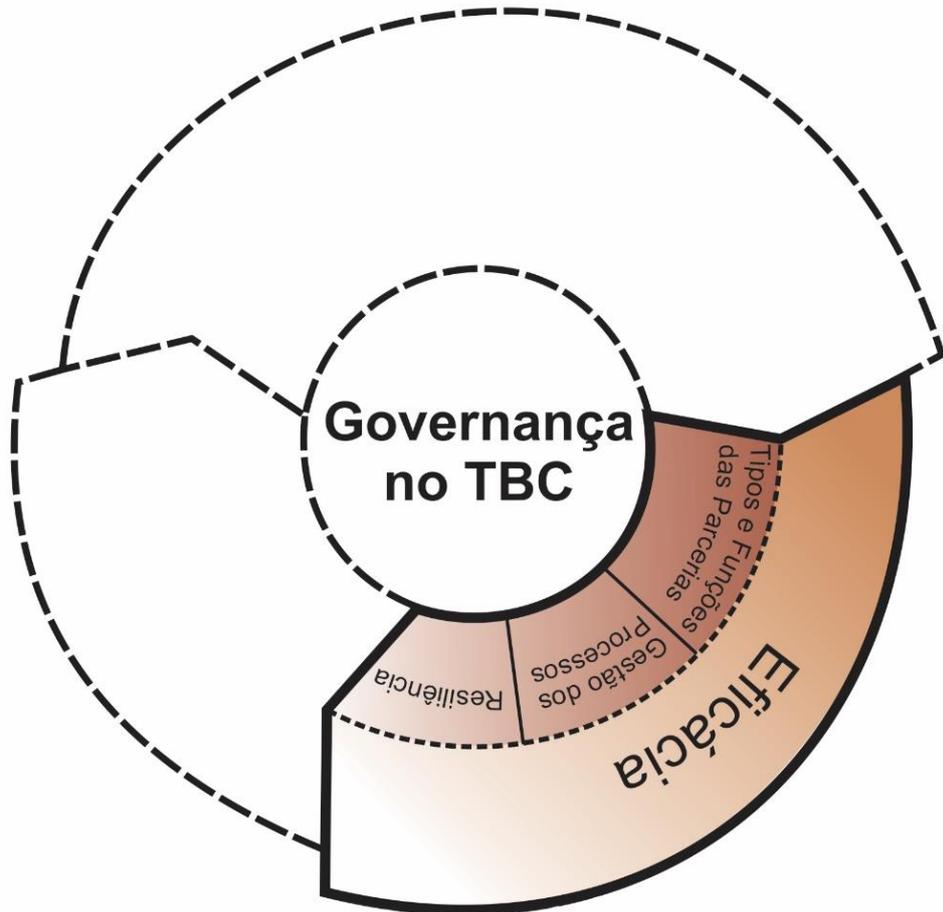
O MAG do TBC, como apresentado na figura, possui três dimensões de análise: participação, transparência e eficácia. A seguir, serão mais bem apresentados a sistematização de análise das dimensões eficácia e transparência e seus aspectos, para o melhor entendimento de sua aplicação na pesquisa.

#### **2.4 A eficácia da governança do TBC na perspectiva do MAG**

A análise da eficácia na governança do TBC é desenvolvida, segundo Albuquerque (2016), por três elementos básicos, como apresentados na figura 04, 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.

**Figura 04: Elementos constituintes da dimensão eficácia do MAG do TBC**



Fonte: Albuquerque (2016, p. 118)

O modelo pressupõe que a eficácia é configurada quando o grupo obtém seu objetivo, por meio da coordenação e coerência das diferentes demandas dos atores envolvidos, obtendo obrigatoriamente resultados coletivos.

Para isso, faz-se necessário o compartilhamento entre os envolvidos de uma perspectiva de longo prazo, deixando claras as necessidades que devem ser contempladas. Isso é operacionalizado por meio da definição dos objetivos, seu desenvolvimento, e do compartilhamento dos conhecimentos necessários. Com base nesses nortes, são estabelecidos os elementos constituintes da eficácia, visando contemplar a realização desses elementos, tipos e funções das parcerias, gestão dos processos e resiliência (ALBUQUERQUE, 2016).

### 2.4.1 Tipos e funções das parcerias

Mielke e Pegas (2013), e Hallack, Brugos e Carneiro (2011) argumentam que as parcerias entre a experiência turística e os agentes que auxiliam no seu desenvolvimento podem se tornar um problema, quando geram dependência, ao passo que interfere nos princípios básicos de participação e protagonismo comunitário, sendo uma causa do insucesso das práticas. Diante disso, surge o primeiro elemento constituinte da análise da eficácia pelo MAG do TBC, sendo ele a análise dos **tipos e funções das parcerias**.

A construção do elemento constituinte tipos e funções de parcerias baseia-se na descrição desenvolvida por Svensson et. al. (2005), apresentada no quadro 02, das parcerias estabelecidas no contexto de governança em destinos turísticos.

**Quadro 02: Parcerias do contexto de governança de destino turísticos**

Tipos de Parcerias	Características
Parcerias estratégicas	- Caracterizadas como de longo prazo; - Voltadas a desenvolver o destino turístico, por meio da cooperação entre diferentes atores; - Baseadas, geralmente na confiança e comprometimento entre os envolvidos;
Parcerias institucionais	- Vinculadas a organismos de desenvolvimento individual, tais como empresas do destino nas quais os agentes públicos e privados manifestam a sua cooperação em uma organização conjunta
Parcerias de projeto	- Caracterizas por possuir tempo limitado - Arranjos de diferentes atores - Desenvolvem atividades motivadas por ideias comuns e interesses em questões particulares

Fonte: Baseado em Svensson et.al. (2005)

Com base nos tipos de parcerias possíveis, estabelece-se a sua consolidação, como critério de análise do elemento constituinte: Tipos e funções das parcerias. A **consolidação das parcerias estratégicas** é responsável por identificar e captar parcerias chaves, formulando ligações para a criação de ambientes favoráveis para o desenvolvimento do turismo. Essas parcerias se configuram em uma estratégia de fortalecimento da prática, sendo verificadas por meio da existência de articulações com outras localidades, caracterizadas como TBC, para estabelecimento e fortalecimento de uma rede, com a quantificação das articulações para captação de recursos, e o seu montante, junto a outros atores sociais, e a presença de agência de desenvolvimento.

A **consolidação das parcerias institucionais** tende a promover ambientes propícios à cooperação institucional, ao passo que há a interação para a resolução de problemas,

constituição e manutenção delas, além de fazer surgir novas parcerias, demandando maior autonomia e dispêndio de recursos financeiros.

Essas parcerias se estabelecem entre a experiência e instituições de desenvolvimento individual, de cunho público ou privado, podendo configurar o desenvolvimento de associações e/ou cooperativas. Esse critério de análise é verificado por meio da identificação da existência de mecanismos que visem a manutenção das parcerias estabelecidas, a busca por novas parcerias e a análise de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes.

A **consolidação de parcerias de projetos** é entendida como de importância significativa para a prática, sendo fundamental ao TBC, ao passo que o nascimento de maior parte das iniciativas de TBC são resultados da intervenção e configuração de parcerias por projetos, com universidades, ONG's, dentre outros agentes de desenvolvimento.

A identificação de realização de projetos com a intenção de consolidação das atividades turísticas comunitárias, a existência de avaliação de desempenho desses, pós-finalização, e a continuidade dos resultados que eles ocasionaram são os mecanismos de verificação da consolidação desse tipo de parceria (ALBUQUERQUE, 2016).

#### **2.4.2 Gestão dos processos**

O segundo elemento constituinte, estabelecido para a análise da eficácia do TBC, é a **gestão de processos**, baseando-se nos estudos de Tolkach, King e Pearlman (2013) e Heylings e Bravo (2007), voltados ao estabelecimento de critérios e indicadores, para a análise de arranjos institucionais e produtivos, que se caracterizam por uma multiplicidade de atores envolvidos (ALBUQUERQUE, 2016).

Seu critério de análise é o **reconhecimento do planejamento estratégico**, entendido como o resultado de uma definição clara e ampla do que vem a ser sucesso naquela organização, sendo ela entendida pelos atores envolvidos, e responsáveis pela sua obtenção. A seleção desse critério de análise é corroborada pela afirmação de Kibicho (2008) de que a ausência de mecanismos de formulação de metas e objetivos é a principal causa do insucesso no TBC no Quênia.

Os critérios de verificação são estabelecidos a partir dos estudos de Heylings e Bravo (2007), sendo resultados deles a verificação da existência de objetivos comuns na participação do processo decisório, o estabelecimento do grau de envolvimento dos atores na avaliação do planejamento, análise, apresentação e ações corretivas (ALBUQUERQUE, 2016).

Além de entender o planejamento estratégico das experiências em TBC, como forma de obter sucesso, a eficácia é resultado de como os agentes se articulam para isso, a caracterização da estrutura organizacional.

Segundo Tolkach, King e Pearlman (2013), a estruturação organizacional do TBC é configurada por meio de sistemas em redes, cujo seu melhor entendimento é resultado da ênfase na formatação da oferta do serviço turístico, a diversidade de negócios que a rede abrange, e a estrutura organizacional referente às relações de liderança em prol do TBC. Para a identificação desses elementos, são estabelecidos os seguintes critérios de verificação: tipos de organização dos atores envolvidos no TBC e tipos de gestão que coordena a ação dos envolvidos no TBC, e seu processo de tomada de decisão.

Como último elemento de verificação do planejamento estratégico, para a descrição da gestão de processo, é apresentada a análise das metodologias para elaboração e implementação do planejamento estratégico, pois a visão estratégica é um elemento essencial da eficácia da governança (HEYLINGS; BRAVO, 2007; BEAUMONT; DREDGE, 2010). Haja vista que não foi evidenciado um padrão do planejamento estratégico nas experiências de TBC, propõe-se verificar a existência de metodologias utilizadas pelos agentes para o planejamento estratégico, descrevendo-as e posteriormente analisando-as (ALBUQUERQUE, 2016).

### 2.4.3 Resiliência

O terceiro e último elemento constituinte da eficácia da governança apresentada pelo modelo, utiliza como critérios de análise as medidas de criação e compartilhamento de conhecimentos, o desenvolvimento dos atores envolvidos e a sensibilização voltada ao pertencimento e responsabilidade deles. Esse critério de análise é denominado **resiliência**, sendo esse termo relacionado à capacidade da organização em lidar com os desafios e mudanças que lhe são aferidos (ROBB, 2000). Para analisar esse elemento da eficácia, são estabelecidos no modelo três critérios de análise, a seguir apresentados.

A resiliência é o resultado do desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, sendo sua análise a partir de relações de incorporação de conhecimento e aprendizagem no processo decisório, e conseqüentemente sua implementação (HEYLINGS; BRAVO, 2007; LOCKWOOD, 2010).

Esses elementos estão relacionados com o entendimento, experimentação e adaptação aos contextos em que a organização está inserida, sendo fundamental para sua eficácia. Essa perspectiva é aplicada à governança turística, onde a geração de conhecimento é vista como a

criação e partilha de conhecimento por meio de *benchmarking*, intercâmbio de resultados e melhores práticas (HALL, 2011), tendo como critério de análise identificar as **iniciativas de criação e compartilhamento de experiências**, por meio da existência ou não dessas ferramentas (ALBUQUERQUE, 2016).

A autora identifica que uma parcela significativa das comunidades envolvidas em experiências de turismo comunitário é vulnerável educacional e economicamente, propiciando a dependência de agentes externos para execução de atividades mais especializadas.

Esse aspecto acaba por interferir negativamente no processo de participação ativa desses indivíduos na gestão, onde “mais do que instrumentalizar conhecimento e capacitar a comunidade, é importante desenvolver habilidades que envolvam valores, símbolos, atitudes relacionais, capacidades dialógicas e de protagonismo cooperativo, principalmente aos representantes da comunidade” (ALBUQUERQUE, 2016, p. 124). Esse entendimento visa propiciar uma real possibilidade de participação e protagonismo comunitário por esses indivíduos, garantindo assim um ambiente para a obtenção de eficácia.

Esses elementos são analisados por meio do critério de avaliação **desenvolvimento dos participantes envolvidos no TBC**, mediante a verificação da quantidade de cursos, palestras, seminários, entre outras dinâmicas, realizados com objetivo de desenvolver habilidades dos indivíduos envolvidos nas atividades da experiência em TBC.

Após a identificação de mecanismos de aprendizagem, e a análise da aplicação deles, surge o último critério de análise do elemento resiliência: a **sensibilização para a consciência da noção de pertencimento e responsabilidade**. É condição *sine qua non* nas experiências de turismo comunitário, estando pautada nas noções de consciência da territorialidade, pertencimento e responsabilidade (DUTRA, 2012), entendendo a aprendizagem como a construção-desconstrução de padrões culturais (SILVEIRA, 2010), e considerando saberes populares tão relevantes quanto os saberes científicos (SAMPAIO; PAIXÃO, 2012).

A partir desses princípios, o conhecimento é estabelecido como aspecto da dinâmica da estrutura de governança, e conseqüentemente a sua eficácia, por seu caráter em proporcionar empoderamento aos participantes da experiência, resultante do processo de sensibilização.

A verificação desse critério de análise é estabelecida por meio da verificação da existência de ações voltadas ao desenvolvimento do protagonismo coletivo, como a disseminação de valores, símbolos e atitudes nesse sentido e a formação de multiplicadores para a manutenção do processo de sensibilização.

Com a consolidação dos elementos pertencentes à dimensão eficácia, seus elementos constituintes e critérios de análise, apresentados por Albuquerque (2016), é possível consolidar

as orientações para a aplicação do modelo por meio da descrição dos componentes da dimensão eficácia do MAG do TBC, apresentadas no quadro 03.

**Quadro 03: Descrição dos componentes da dimensão eficácia do MAG do TBC**

Dimensão	Elementos	Critérios de análise	Critérios de verificação
<b>EFICÁCIA</b>	<b>Tipos e funções das parcerias:</b> papel das parcerias para consolidação das relações entre os atores sociais participantes do TBC	Consolidação das <b>parcerias estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de articulações com outras experiências de TBC para fortalecimento de uma rede;</li> <li>Quantidade de vezes que houve articulação entre atores sociais, de naturezas distintas, para captação de recursos;</li> <li>Presença de agências de desenvolvimento;</li> <li>Quantitativo de recursos captados para desenvolvimento do TBC.</li> </ul>
		Consolidação das <b>parcerias institucionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de um plano de ações para a manutenção das parcerias existentes e efetivação de outras;</li> <li>Existência de avaliação de desempenho das associações e/ou cooperativas presentes.</li> </ul>
		Consolidação das <b>parcerias de projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de projetos já realizados na comunidade com objetivo de consolidar a atividade turística de base comunitária;</li> <li>Existência de avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos;</li> <li>Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto.</li> </ul>
	<b>Gestão dos processos:</b> organização estrutural relacionadas às atividades de gestão do destino.	Reconhecimento do <b>planejamento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de planejamento participativo e forma na qual é elaborado;</li> <li>Existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo;</li> <li>Identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análise, apresentações e ações corretivas;</li> <li>Existência de metodologias utilizadas pelos participantes para que o planejamento estratégico seja elaborado coletivamente.</li> </ul>
	<b>Resiliência:</b> capacidade de lidar com a mudança e desafios	Iniciativas de <b>criação e compartilhamento</b> de experiências	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de ações como: <i>benchmarking</i>, intercâmbio de resultados, melhores práticas, participação em feiras, cursos, oficinas etc.</li> </ul>
		<b>Desenvolvimento</b> dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situações nas quais houve cursos, palestras, eventos entre outras dinâmicas realizadas com objetivo de desenvolver habilidades dos participantes do TBC.</li> </ul>
		<b>Sensibilização</b> para noção de pertencimento e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>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”;</li> <li>Situações nas quais atores sociais presentes no destino desenvolveram uma abordagem focada na formação de multiplicadores para o TBC.</li> </ul>

Fonte: Albuquerque (2016, p. 288)

Como apresentado no quadro referente à descrição dos componentes da dimensão eficácia do MAG do TBC, o mesmo possui aspectos metodológicos para a sua aplicação, contado com direcionamentos para sua análise e verificação.

## **2.5 A transparência da governança do TBC na perspectiva do MAG**

Como já apresentado, ao se desenvolver sobre a transparência, nesse trabalho, também será tratado do termo *accountability*, devido à identificação do grau de similaridade, e não necessidade de dissociação dos dois dentro dos parâmetros da realidade a que essa pesquisa se propõe a estudar.

A transparência é citada sistematicamente como um aspecto da governança, (CERRILLO, MARTINEZ, 2005; BRITTO, 2014), sendo ela um dos elementos que possibilita a configuração da governança dentro de sua definição teórica, como um mecanismo social de organização e direcionamento das atividades humanas (SEYLE; KING, 2014), tendo como papel garantir que a governança atenda o envolvimento dos atores que dela fazem parte, com o estabelecimento da mecanização da disseminação das informações, de forma clara, precisa e no tempo adequado, possibilitando a construção participativa das tomadas de decisões.

Segundo o Instituto de Governança Corporativa (IBGC, 2009), a transparência como uma boa prática da governança, vai além da obrigação de apresentar informações seguindo parâmetros legais, mas deve estar preocupada em disponibilizar informações que de fato atendam aos interesses dos atores envolvidos, sendo o elemento base para a obtenção de um clima de confiança, tanto interno quanto externo, não se restringindo aos aspectos econômico-financeiros, mas abrangendo elementos gerenciais e de criação de valor, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

No contexto político brasileiro, a transparência possui grande destaque, sendo um dos princípios da administração pública, considerada um dos principais aspectos de desenvolvimento do aspecto da legitimidade contemporaneamente nas ações políticas. É um processo regulamentado pela lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que expressa em seu art.01, que “esta Lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso

XXXIII do art. 5<sup>o</sup><sup>3</sup>, no inciso II do § 3<sup>o</sup> do art. 37<sup>4</sup> e no § 2<sup>o</sup> do art. 216 da Constituição Federal<sup>5</sup>”.

Essa legislação tem como estruturação as diretrizes de direcionamentos para orientar as seguintes atividades: do acesso as informações e da sua divulgação; do procedimento de acesso a informação; das restrições de acesso a informação; das responsabilidades; disposições finais e transitórias, elementos que nomeiam os capítulos da referida lei.

A operacionalização de análise da transparência, segundo o MAG do TBC, tem em vista duas perspectivas, uma normativa relacionando-se a um aspecto da boa governança, e a outra como um aspecto de análise, por meio da proposição de indicadores e critérios de análise (ALBUQUERQUE, 2016). Para a esquematização desses aspectos são estabelecidos seus elementos constituintes, que são a (1) comunicação e (2) prestação de contas, que serão mais bem desenvolvidos nos tópicos a seguir:

### **2.5.1 Comunicação**

A comunicação está relacionada aos processos, às pessoas, às mensagens e aos significados, sendo um elemento relacionado aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais (MARCHIORI, 2011). Tratada como um fenômeno das atividades organizacionais, com o papel de transmitir significados, informações, e os diferentes efeitos provenientes das mensagens, sendo o elemento central da existência organizacional, o processo pelo qual ocorre a produção e a reprodução organizacional, assim como suas mudanças e transformações (DEETZ, 2010).

A comunicação organizacional é um processo que está relacionado entre diferentes indivíduos, unidades e organizações. O que faz a análise dela, no dia a dia organizacional, concluir que pode configurar-se como interna e externa, e que sofre interferências e condicionamentos de variáveis diversas, o que configura a complexidade de sua análise e controle (KUNSCN, 2003).

Em levantamento bibliográfico da história, conceitos e dimensões da comunicação organizacional, Lima e Abbud (2015), baseando-se em outros autores, apresentam que a

---

<sup>3</sup> Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

<sup>4</sup> O acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5<sup>o</sup>, X e XXXIII;

<sup>5</sup> Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem.

complexidade da comunicação organizacional possui três dimensões, sendo elas técnica, estratégica e humana (KUNSCH, 2003; BALDISSERA, 2010), que se relacionam com a dinâmica organizacional.

As autoras também ressaltam as diferenças entre essas três dimensões, de forma sintética, a definir que “enquanto a dimensão instrumental e estratégica parte de uma visão funcionalista e linear da comunicação, a dimensão humana está voltada para as relações que são construídas e reconstruídas no dia a dia das organizações” (LIMA; ABBUD, 2015, p. 09), sendo a dimensão humana a que apresenta o ser humano como parte integrante da organização, não sendo tido apenas como uma ferramenta utilizada na operacionalização da obtenção dos interesses e objetivos da organização.

Essa concepção tem uma afinidade direta com as concepções do TBC, ao denotar a participação humana como elemento fundamental para a obtenção do sucesso, indo além da concepção de recursos humanos.

Para Albuquerque (2016), a transparência no turismo comunitário vai além da prestação de contas, passando a possuir o papel de formação e preparação cidadã, tendo em vista esse ser um dos seus principais elementos organizacionais, onde a transparência se torna consonante com a função da comunicação organizacional, sendo assim necessário identificar e entender melhor como a comunicação se estabelece, para poder compreender a transparência no TBC. Isso justifica que a comunicação se torna um elemento de análise da transparência no modelo de análise da governança no TBC.

Como base de operacionalização na construção do MAG do TBC, a autora utiliza o estudo desenvolvido por Lockwood (2010), que propõe que a análise da transparência deve considerar as variáveis relacionadas à visibilidade do processo decisório, como a clareza e velocidade na apresentação das informações, assim como as etapas de sua execução, e os resultados acerca da performance da gestão, enfatizando a importância dada ao direito dos atores envolvidos em tomar conhecimento acerca dos temas que os afetam.

Diante desses aspectos são estabelecidos três critérios de análise para o elemento comunicação (ALBUQUERQUE, 2016):

- A **disponibilidade de informações** relacionadas ao desempenho da gestão, o estabelecimento de mecanismos de coleta de dados, transformações desses em informações, e sua disseminação, possibilitando o surgimento de conhecimentos a serem utilizados nas tomadas de decisão;

- **A qualidade da informação** no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos, evidenciada por meio do grau de relevância dela assim como da sua oportunização de participação dos atores;
- **O tipo de informações** disponíveis aos participantes do TBC, assim como a forma com a qual tais informações são apresentadas.

Isso demonstra que o modelo possui, como dimensões, aspectos técnicos, ao direcionar a identificação das ferramentas utilizadas no processo de comunicação. Já quanto à dimensão estratégica, pode ser visualizada na percepção dos atores no sucesso organizacional, e que necessitam de informações adequadas para a execução desse papel.

### **2.5.2 Prestação de contas**

Segundo o IBGC (2009, p. 19), “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”, sendo esse um dos princípios da boa governança, e uma de suas boas práticas.

Um dos mecanismos para a realização dessa prestação de contas o relatório anual, por ser a mais abrangente e usual forma de operacionalização, mas não deve ser usado como limitador dos mecanismos. A utilização de outros mecanismos como canais virtuais, e tecnologias que venham a surgir deve ser explorada, na busca para aprimorar a sua rapidez e difusão de informações (IBGC, 2014).

A prestação de contas representa o elemento da transparência direcionada a apresentação das informações operacionais da prática no TBC, sendo responsável por demonstrar o quantitativo e fonte dos recursos captados, sua alocação e respectivas ações que possibilitaram ser executadas, assim como as definições para utilização desses recursos, suas tomadas de decisões, implementações das mesmas, operacionalização de ajustes e adaptações quando necessário.

Como base teórica para o desenvolvimento da prestação de contas, a autora do MAG do TBC utilizou os estudos de Heylings e Bravo (2007), que relacionam ao termo de *accountability* a credibilidade da governança, sendo responsável pela construção de respeito entre os envolvidos, por meio da demonstração de forma clara dos níveis do processo de tomada de decisões, às regras estabelecidas e sua formulação. Somam-se a isso os indicativos de que gera confiança entre os governantes e a sociedade, e está diretamente relacionada com questões referentes à informação, justificação e punição (CARNEIRO, 2004).

Diante dessa necessidade de demonstrar tais elementos, o MAG do TBC possui, na sua dimensão transparência, o elemento de análise prestação de contas, dotado de três critérios de verificação: mecanismos de prestação de contas; ações corretivas; respeito às decisões tomadas (ALBUQUERQUE, 2016).

O primeiro deles é a identificação dos **mecanismos de prestação de contas**, com a identificação dos utilizados e a análise da sua adequação com o contexto em que se está inserido.

Com base nos mecanismos de prestação de contas, é estabelecido o segundo critério de análise, por meio da verificação da existência de **ações corretivas**, derivadas das avaliações de desempenho realizadas, com a oportunização delas por meio do desenvolvimento de espaços para debate acerca dos resultados obtidos, assim como situações onde ações corretivas sugiram da avaliação do desempenho.

O terceiro e último critério é a verificação do **respeito às decisões tomadas**, por meio da verificação de que as decisões coletivas foram respeitadas e implementadas, assim como análise da percepção de pertencimento pelos membros do TBC.

A seguir é apresentado o quadro 04, com a descrição do elemento prestação de contas, seus critérios de análise e respectivos critérios de verificação, que consolida a apresentação da operacionalização do mesmo, no MAG do TBC.

**Quadro 04: Descrição dos componentes da dimensão transparência do MAG do TBC**

Dimensão	Elemento	Critérios de Análise	Critérios de verificação
<b>TRANSPARÊNCIA</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Disponibilidade de informações</b> relacionadas ao desempenho da gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de difusão da informação - existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para os participantes envolvidos no TBC.</li> </ul>
		<b>Qualidade da informação</b> no tocante à clareza e utilidade da informação proporcionada aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção dos participantes do TBC acerca da adequação da linguagem utilizada na comunicação entre os atores sociais do TBC.</li> <li>• Relevância das informações disponíveis – adequação entre necessidade e utilidade das informações disponíveis.</li> </ul>
		<b>Tipo de informações</b> disponíveis aos participantes do TBC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de documentos disponibilizados para os participantes do TBC tais como: relatórios técnicos, atas de reuniões, plano de negócios, estatutos, regimento interno etc.</li> </ul>
	<b>Prestação de contas</b>	<b>Mecanismos de prestação de contas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de mecanismos de prestação de contas e sua adequação dado o contexto;</li> <li>• Existência de ações para formação dos participantes, envolvidos no TBC, em atividades relacionadas à processos de prestação de contas e suas responsabilidades.</li> </ul>
		<b>Ações corretivas</b> devido à avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de espaços para debates sobre os resultados alcançados pela “liderança” do destino;</li> <li>• Situações nas quais ações corretivas foram incorporadas como resultado da avaliação de desempenho.</li> </ul>
		<b>Respeito às decisões tomadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões e ações definidas em conjunto que foram respeitadas e implementadas;</li> <li>• Percepção dos participantes do TBC em relação ao respeito às decisões tomadas no tocante à identificação de possíveis influências e privilégios de grupos no processo decisório.</li> </ul>

Fonte: Albuquerque, (2016, p. 287).

O quadro apresenta a consolidação dos direcionamentos e aspectos de análise da transparência segundo o modelo a ser utilizado. A seguir, serão apresentadas as teorias para a consolidação dos impactos da boa governança e os direcionamentos para o estabelecimento da mesma nas práticas de turismo comunitário.

## 2.6 Impactos da boa governança

A efetividade é a mensuração dos impactos positivos resultantes das atividades organizacionais, sendo a análise das mudanças significativas e duradouras produzidas no seu entorno.

Diante desse aspecto, a pesquisa visa estabelecer as dimensões básicas em que esses impactos acontecem, de acordo com o perfil organizacional. Esse tópico se direciona a esse

estabelecimento, por meio da descrição das dimensões dos impactos da boa governança, apresentando essas dimensões e o direcionamento teóricos para identificar e analisá-los.

Nesse sentido, os autores Seyle e King (2014), apresentam os impactos de uma boa governança, estudo que complementa os aspectos de boa governança anteriormente citados, representados em quatro dimensões básicas, onde a boa governança propicia como resultados a proteção aos direitos humanos, consentimento mútuo, sustentabilidade e geração de especialização. Isso pode ser visto de forma mais detalhada no quadro 05, a seguir apresentado.

**Quadro 05: Impactos provenientes da boa governança**

<b>Impactos da boa governança</b>	<b>Características</b>
Proteger os direitos humanos	Promoção do bem-estar dos governados, ou, no mínimo, não violação dos elementos que o proporciona, além do cumprimento dos direitos humanos fundamentais, mesmo que não os faça de modo ativo. Direitos relacionados à segurança física, à liberdade (entendida aqui como liberdade da escravidão, servidão e trabalhos forçados) e o direito à subsistência.
Basear-se no consentimento mútuo	Avaliação de que, até que ponto o consentimento dos governados está refletido na governança, baseando-se na alegação de que só é justo que uma pessoa tome decisões em nome de outra quando esta permite a seu governante que assim o faça. A boa governança é quando as decisões refletem os desejos dos atores, sejam elas definidas direta ou indiretamente por eles.
Gerar sustentabilidade	Os sistemas de governança devem promover a sustentabilidade dos recursos envolvidos no processo, visando o longo prazo, evitando assim o surgimento do completo colapso, seja ele nos aspectos ecológico, social, cultural e/ou econômico.
Gerar especialização	Sistemas de governança bem implantados e geridos, possibilitam uma melhor identificação, distribuição e utilização dos recursos que possuem, aprimorando seus sistemas produtivos para isso, o que permite a cada localidade desenvolver suas especialidades, entendendo suas competências essenciais, o que contribui para o desenvolvimento de uma civilização mais complexa e autônoma.

Fonte: Baseado em Seyle e King (2014).

O trabalho de Seyle e King (2014) apresenta direcionamentos para o acompanhamento dos resultados da boa governança. Esse acompanhamento dá-se pelo estabelecimento de mecanismos de análise deles, onde os autores já estabeleceram quais aspectos podem ser avaliados, no quadro 02, sendo necessário entender um pouco mais sobre eles, como será visto a seguir.

### 2.6.1 Proteção dos direitos humanos

Os **direitos humanos** surgem e vão se desenvolvendo ao longo da história da sociedade, baseando-se na perspectiva de que os seres humanos possuem direitos e liberdades fundamentais.

Com o estabelecimento da Declaração Universal dos Direitos Humanos em 1948, surge uma nova concepção na área, que se caracteriza pela sua universalização e internacionalização, essa passa a ser entendida como a concepção contemporânea de direitos humanos, caracterizada pelo aspecto de indivisibilidade, onde esse conjunto de direitos básicos passa a ser visto como uma unidade indivisível, interdependente e inter-relacionada, entendido como universal, decorrente da concepção da dignidade humana, sem levar em consideração as particularidades sociais e culturais (PIOVESAN, 2006).

Essa concepção é reiterada pela Declaração dos Direitos Humanos de Viena de 1993, momento classificado como início da concepção pós-contemporânea dos direitos humanos. A declaração de Viena surge como resultado das experiências acumuladas desde a Declaração dos Direitos Humanos de 1948, por meio da análise dos problemas de coordenação dos múltiplos instrumentos de proteção, visando estabelecer meios para aprimorá-los e dotá-los de maior eficácia (TRINDADE, 1997).

Como contribuição da Declaração de Viena de 1993, a comunidade internacional passa a considerar as particularidades históricas, religiosas, nacionais e regionais em seus processos de construção, avaliação e implementação dos direitos humanos universais, considerando assim as particularidades de cada Estado, e que o imperativo do respeito pela pessoa humana, é resultado da atenção e respeito a essas particularidades (FACHIN, 2009).

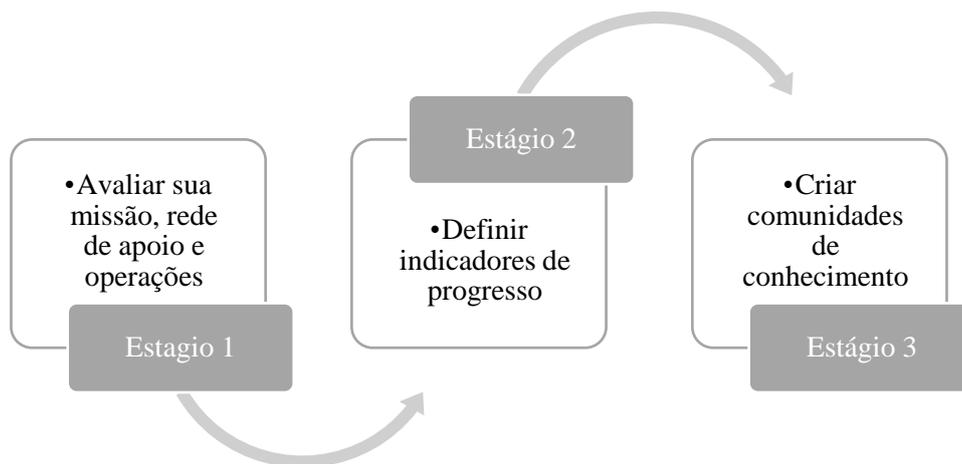
Os direitos humanos são resultado de uma longa história de discussões acerca desse tema, que ainda não possui um consenso único entre os seus estudiosos de quais aspectos devem ser obtidos para a sua realização. Mesmo não havendo um consenso acerca de todos os elementos que compõem os direitos humanos, Buchanan e Keohane (2006) identificam que a sua realização passa pelo menos pela obtenção de três elementos básicos: a segurança física, a liberdade e a subsistência.

Outro aspecto em voga é quanto à mensuração da obtenção de resultados por parte das OSC's direcionadas aos direitos humanos. Há historicamente uma resistência por parte dessas organizações quanto à mensuração dos seus impactos, isso se deriva do fato de não haver um consenso do significado desse processo, seus possíveis benefícios, e como sistematizá-lo, especificamente para esse grupo organizacional.

Enquanto isso, a discussão referente ao desenvolvimento de mecanismo para a mensuração dos resultados obtidos pelas OSC's vem se ampliando, motivada por elementos como a demanda externa, proveniente dos financiadores e da sociedade em geral com relação aos resultados que essas organizações vêm obtendo com suas atividades, assim como as demandas internas, relacionadas à necessidade de apoio constante e crescente, obrigação moral de cumprir com promessas feitas e necessidade de maior colaboração regional e transnacional (RAINE, 2006).

Diante desse panorama e da concepção de que há diferentes formas de atuar, e que há a necessidade de compartilhar os resultados das atividades desenvolvidas, Raine (2006), estabeleceu-se os direcionamentos básicos para desenho da avaliação de impactos relacionados aos direitos humanos, como podem ser vistos na figura 05, a seguir apresentada.

**Figura 05: Desenho da avaliação de impactos relacionados aos direitos humanos**



Fonte: Baseado em Raine (2006).

O primeiro estágio está relacionado à **avaliação estratégica da organização**, passando pelos seus elementos básicos: missão, rede de apoio e o sistema operacional estabelecido. Essa análise visa identificar a qual problema social a organização está direcionada, quais atividades são desenvolvidas para isso, e a infraestrutura que possui para sua operacionalização, sendo a descrição dos elementos organizacionais utilizados, por meio da definição do objetivo que gerou seu surgimento, assim como sua manutenção, as metas que estabelecem como sub etapas para a obtenção desses objetivos, e a operacionalização de sua estrutura e mecanismos de gerenciamento.

Esse levantamento pode ser desenvolvido por meio de questões direcionadoras, apresentadas no quadro 06.

**Quadro 06: Avaliar missão, rede de apoio e operações**

Missão	Rede de apoio	Capacidade operacional
Qual é o problema que minha organização está tentando resolver?	Quem são nossos principais aliados?	Qual o nível de alinhamento dos processos na nossa organização com os resultados que gostaríamos de alcançar (Recursos humanos, tecnologia de informação, finanças)?  Temos os recursos necessários para sermos bem-sucedidos?
Qual é o objetivo do nosso trabalho?	De que modo geramos apoio e legitimidade?	
Qual é a alavanca que minha organização está tentando mover?	Quem são nossos beneficiários?	
Que programas nós utilizamos para mover essa alavanca?		
Qual a eficácia desses programas?		
Todos os meus programas estão alinhados com minha missão?		

Fonte: Raine (2006, p. 21).

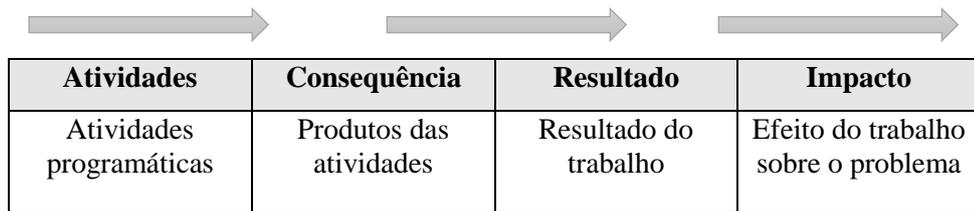
Após a definição da missão, rede de apoio e capacidade operacional, segue a sistematização com o segundo estágio, **definir indicadores de progresso**.

Para Marzall e Almeida (2000), os indicadores são caracterizados por fornecer respostas de forma imediata, sejam elas oriundas das mudanças efetuadas ou ocorridas em um determinado sistema. Eles devem ser de fácil aplicação, com custos e tempos adequados à realidade da organização e do sistema ao qual está relacionado e possuir caráter integrador, estando relacionado com outros indicadores, o que permite analisar essa relação, além de serem desenvolvidos ao seu usuário, possibilitando a sua utilidade e compreensão de forma adequada.

Na concepção dos direitos humanos os indicadores devem mensurar os resultados das organizações relacionados ao desenvolvimento e alterações de políticas, mudanças na forma de pensar e na vida das pessoas, sendo necessário para isso levar em consideração a percepção dos três grupos básicos envolvidos em seus processos: a equipe da organização, os beneficiários e os financiadores (RAINE, 2006).

Para isso, deve-se certificar-se que eles sejam claramente resultado da relação entre as atividades desenvolvidas pela organização e a realização das metas estabelecidas por ela. Essa preocupação pode ser resolvida por meio da análise e detalhamento das atividades envolvidas. Como pode ser visualizado no quadro 07, a seguir apresentado:

### Quadro 07: Sistematização da análise de impacto



Fonte: Adaptado de Raine (2006, p. 23).

Essas etapas devem ser bem esquematizadas, para garantir a confiabilidade dos resultados que esses indicadores vão representar, sendo esses a demonstração do grau de sucesso da organização, e que será divulgado interna e externamente a esse respeito.

O terceiro e último estágio do desenho da avaliação de impactos em direitos humanos, desenvolvido por Raine (2006) é **criar comunidades de conhecimentos**. Essas comunidades se baseiam na lógica que as OSC's não precisam fazer o desenvolvimento e análise de seu desempenho sozinhas, podendo para isso buscar parcerias e redes de contatos nesse sentido.

A identificação de parceiros e o estabelecimento dessas relações é de fundamental importância para o sucesso do processo. Elas devem almejar mais que doações financeiras, incluindo em seu escopo o compartilhamento e desenvolvimento de conhecimentos junto a esses parceiros, para a análise das práticas desenvolvidas e conseqüentemente melhorias.

#### 2.6.2 Consentimento mútuo

Diante da concepção dos direitos humanos, surge o segundo impacto de uma boa governança, que é ser baseada em consentimento mútuo. Estando as definições institucionais da governança pautadas na legitimidade das decisões nela tomadas, envolvendo os indivíduos que dela fazem parte, por meio do empoderamento de seus atores, faz-se necessário identificar até que ponto essa participação mútua é real, descrevendo o grau desse impacto.

A análise desse aspecto é responsável por descrever o consentimento dos governados em relação às decisões orientadoras da organização a qual fazem parte, sendo apresentada por meio da concepção de legitimidade percebida por esses indivíduos (SEYLE; KING, 2014).

A legitimidade é entendida como a percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas, dentro de sistema socialmente composto de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995), sendo uma condição

essencial para a sobrevivência de uma organização, haja vista que a organização faz parte de um sistema social, e diante desse aspecto a manutenção de sua existência vai além da adequada utilização de recursos, necessitando de aceitação e credibilidade dentro do ambiente em que está inserido (SCOTT, 1995).

Elementos que são base para a construção do pressuposto de que “organizações que são tidas como legítimas tendem a ter maior possibilidade de sobrevivência e maior capacidade de angariar recursos, o que resulta em melhor desempenho” (ROSSONI; MENDES-DA-SILVA, 2011. p.03).

A legitimidade é vista como a representação das reações dos observadores, resultado de sua percepção, referentes às ações da organização, o que a torna um aspecto subjetivo, onde uma organização pode divergir drasticamente das normas sociais e ainda assim manter a sua legitimidade, porque a divergência passa despercebida aos olhares dos observadores (SUCHMAN, 1995).

Diante do exposto, quanto à sua subjetividade, a análise da legitimidade organizacional deve ser sistematizada a partir do vínculo das ações com dois aspectos básicos, seus objetivos e origens. Quanto a objetivos, são definidos como o foco da análise, sendo a organização como um todo ou alguma parte em específico; sua estrutura, governança ou corpo executivo. Já a origem refere-se aos analistas desses objetivos, os responsáveis por atribuir sua avaliação com base em algum aspecto social (ROSSONI; MENDES-DA-SILVA, 2011).

O processo de legitimação das ações organizacionais pode ser apresentado de duas formas básicas: a legitimidade estratégica, quando é intencional, calculada e gerenciada, ou como legitimidade institucional, que retrata a legitimidade não como um recurso operacional, mas como um conjunto de crenças constitutivas, resultado das ações da organização (SUCHMAN, 1995).

Além das formas distintas da sua construção, a legitimidade pode apresentar variações de acordo com a sua fonte de origem. Os tipos de legitimidade e suas descrições respectivas podem ser vistas no quadro 08:

### Quadro 08: Descrição dos tipos de legitimidade

Tipos		Descrição
Legitimidade Sociopolítica	Regulatória	Baseia-se no cumprimento das regras, sendo as organizações legítimas, as que estão estabelecidas de acordo com as leis, regimentos, regulamentos, regras e padrões desenvolvidos pelo governo e agências reguladoras (HUNT; ALDRICH, 1996; RUEF; SCOTT, 1998).  É uma espécie de troca de <i>legitimidade / suporte</i> , para uma política organizacional com base no valor esperado dessa política a um determinado conjunto de componentes (SUCHMAN, 1995).
	Normativa	Proveniente de valores e normas sociais (ZIMMERMAN: ZEITZ, 2002), não está pautada no julgamento sobre se uma determinada atividade beneficia ao avaliador, mas em juízo sobre se a atividade é a coisa certa a ser feita.  Esse julgamento geralmente reflete as crenças sobre se a atividade efetivamente promove o bem-estar social, como definido pelo sistema de valores socialmente construídos do público (SUCHMAN, 1995).
Legitimidade cultural-cognitiva		Decorre, principalmente, da disponibilidade de modelos culturais que fornecem explicações plausíveis para a organização e seus esforços (SUCHMAN, 1995).  Como o resultado da conformidade entre as ações da organização e os modelos padrões desenvolvidos na sociedade (RUEF; SCOTT, 1998), derivados das crenças e pressupostos, desenvolvidos com base nas rotinas diárias, configurando-se como um sistema de crenças e promulgado pelos seus usuários (HUNT; ALDRICH, 1996).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, faz-se necessário identificar objetivos e origens da legitimidade em uma organização, estabelecendo assim sua existência, para em seguida identificar a qual tipo de legitimidade melhor ela se enquadra, e em que patamar ela está.

Analisar os processos decisórios e a forma que os envolvidos encaram as escolhas tomadas, e os direcionamentos dados, é a pauta dada a análise desse aspecto nesse trabalho. Para elaboração dela, faz-se necessário estabelecer os objetivos que a organização tem, assim como a origem de sua legitimação, para que diante da definição e descrição desses dois aspectos, seja possível identificar quais os impactos oriundos da governança.

#### 2.6.3 Sustentabilidade

O terceiro impacto proveniente de uma boa governança é a criação de sustentabilidade, onde uma boa governança resulta em sistemas organizacionais que evitam colapsos catastróficos dos recursos essenciais ao sistema (SEYLE; KING, 2014), sendo ela pautada pelo conceito de desenvolvimento sustentável, onde as atividades voltadas à exploração dos recursos disponíveis, definição da alocação dos investimentos, o estabelecimento das bases tecnológicas

e as alterações institucionais, levam em consideração o atendimento das necessidades presentes e futuras (WCED, 1987).

Com base no princípio econômico de que os recursos são escassos e as necessidades ilimitadas, ao se analisar a formatação dos sistemas produtivos contemporâneos, percebe-se a configuração do mau uso desses recursos. Nesse panorama, prevê-se que no futuro da economia mundial surgirá um colapso, onde os recursos não suprirão as necessidades demandadas pela sociedade.

Diante dessas considerações, são desenvolvidos os princípios e estudos referentes à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável que visam estabelecer mecanismos para reverter esse quadro, com a busca pela melhoria da forma de pensar o produzir e consumir, visando o equilíbrio dos elementos econômicos, sociais e ecológicos (FREEMAN, 1996).

Para Sachs (1993), as dimensões da sustentabilidade devem ser avaliadas de forma global, sendo estabelecidas em cinco dimensões, sendo elas: econômica; social; ecológica; cultural e espacial. Apesar dele reconhecer que isso é utópico, por isso considera a sustentabilidade parcial.

Na perspectiva organizacional, destaca-se a concepção de Elkington (2004), que desenvolveu o tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*), no qual sugere que a análise deve ir além da concepção financeira, sendo pautada na concepção econômica (em seu sentido mais amplo), na perspectiva do meio ambiente e social, configurando assim os três elementos do tripé de análise da sustentabilidade.

A concepção de sustentabilidade e a busca pelo desenvolvimento sustentável é uma discussão que envolve todos os sistemas econômicos mundiais, que visam estabelecer os mecanismos para a sua operacionalização e mensuração.

Um desses estudos é apresentado por Fabrino, Costa e Nascimento (2012), que apresentam os direcionamentos para a operacionalização da análise e mensuração do desenvolvimento sustentável nas práticas configuradas como TBC. Com base na diversidade do TBC, os autores estabelecem os elementos macros para o acompanhamento do desempenho da prática, sendo eles: a dominialidade, interculturalidade, organização social, repartição de benefícios, integração econômica e gestão dos bens comuns.

### Quadro 09: Aspectos de análise da sustentabilidade no TBC

Aspectos	Descrição
Dominialidade	Refere-se ao grau de domínio da comunidade sobre os aspectos de organização, controle, propriedade e gestão da atividade turística;
Interculturalidade	Relaciona-se com o intercâmbio cultural e a troca de referências e experiências estabelecidas entre os turistas e a comunidade local;
Organização Social	Almeja identificar o modelo e processo de gestão comunitária consolidada em torno do TBC, além de sua interação com o ambiente externo, por meio da participação em redes, comitês, conselhos etc.;
Repartição de benefícios	Refere-se à existência de mecanismos de distribuição de renda e de investimentos, de modo incluyente, em projetos beneficiando a comunidade resultante da atividade turística;
Integração econômica	Evidencia a integração do turismo com as atividades Econômicas tradicionais, identificando os novos arranjos produtivos locais surgidos a partir do seu advento;
Gestão dos bens comuns:	Relaciona-se com as instituições internas e articulações externas promovidas pelas iniciativas comunitárias na gestão e salvaguarda dos bens comuns. Ressalta-se que as experiências de TBC são reconhecidas pela alta capacidade de manejo e defesa dos recursos naturais;

Fonte: Fabrino, Costa e Nascimento (2012, p.557).

Essas dimensões estão alinhadas com a perspectiva do Elkington (2004), de que a análise da sustentabilidade deve ir além dos aspectos financeiros, e ao passo que o TBC é uma prática em que esses retornos não são postos em ponto de maximização, são explorados mais os elementos sociais do *triple bottom line*, possuindo grande afinidade com as cinco dimensões apresentadas por Sachs (1993).

Com a definição das dimensões de análise e o estabelecimento de suas diferenças semânticas, passa-se a estabelecer como operacionalizar a análise de sua existência, e posterior o estabelecimento se a prática conseguiu desenvolver o impacto sustentável ou não. Essa operacionalização, nesse estudo, buscará identificar a existência dessas dimensões, e posteriormente os resultados a elas relacionados, e será usada de base para a obtenção das conclusões quanto ao impacto da governança na sustentabilidade.

#### 2.6.4 Especialização

O quarto impacto relacionado a uma boa governança é o desenvolvimento de especialização. Isso se dá pelo direcionamento de diferentes elementos ao atendimento de tarefas específicas para o apoio de diferentes objetivos do sistema, ocasionando o aumento da eficácia do sistema como um todo (SEYLE; KING, 2014).

Diante do fato de que as organizações possuem objetivos como bases de sua constituição, e para cumprir essa finalidade de forma bem-sucedida, desenvolvem suas dinâmicas organizacionais, onde são estabelecidas pela definição de seus processos e atividades, que devem ser direcionadas a obtenção e utilização de recursos da melhor forma possível, garantindo por meio dessa prática a sua sobrevivência.

O cumprimento das atividades definidas como necessárias da melhor forma possível, visando obter seus objetivos e metas, assim como realizar transformações internas e externas, alinha-se com os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade descritas por Drucker (1993).

Esses aspectos são elementos de uma gerência comprometida com seu sucesso, o que exige de seus gestores o desenvolvimento de competências adequadas para suas práticas. Essas competências devem ser pautadas nas características básicas organizacionais. Nesse sentido, entende-se o TBC como uma Organização do Terceiro Setor (OTS), devido aos aspectos sociais aos quais está direcionado.

As competências necessárias para o bom gerenciamento de uma OTS são categorizadas em três grupos distintos: Competências organizacionais; Competências individuais; Competências gerenciais, segundo Simões (et al., 2013), baseando nos estudos de Brasil e Pimenta (2005). Tais competências são descritas no quadro 10, a seguir apresentado.

### Quadro 10: Competências no Terceiro Setor

Competências Organizacionais	Competências Individuais	Competências gerenciais
Proximidade com o público, permitindo identificar de forma mais objetiva os demandados, necessidades e aspirações da comunidade.	Capacidade de gerir pessoas.	Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade.
Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade.	Habilidade para formar alianças e parcerias.	Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade.
Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública.	Capacidade de mobilização de recursos.	Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa.
Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados.	Habilidade para trabalhar em equipe.	Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão de obra voluntária.
Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade.	Visão de futuro.	Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança.
Capacidade para formação de novas lideranças.	---	Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária).
Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas.	---	Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões.

Fonte: SIMÕES (et al. 2013, p.7), baseado em Brasil e Pimenta (2005)

Diante do estabelecimento das competências organizacionais e a sua gestão, são desenvolvidas as especializações organizacionais. Elas são resultados de seus processos de aprendizagem ao longo de sua história de funcionamento, e resultado das necessidades e decisões tomadas, sendo compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes.

Esses elementos, processuais e de resultados de boa governança, são direcionamentos que podem orientar a análise de agrupamentos sociais baseados na governança, possibilitando entender melhor seu funcionamento e resultados, levando em consideração a realidade e as características que a experiência estudada possui.

## 2.7 Considerações do capítulo

Nesse capítulo, foram apresentados os direcionamentos teóricos que embasam o desenvolvimento da pesquisa, estabelecendo os conceitos de TBC e Governança, e a apresentação da interação entre esses constructos, por meio da demonstração dos aspectos da boa governança, especificamente eficácia e transparência, aplicados ao TBC, e as bases para análise de seus impactos.

Isso se deu pela identificação e descrição dos elementos da boa governança, com a utilização do MAG do TBC nas suas dimensões eficácia e transparência, assim como o estabelecimento das diretrizes teóricas e direcionamentos para identificar e descrever os impactos da governança no TBC, no caso estudado, foco central da pesquisa, por meio da análise da proteção aos direitos humanos, participação mútua, sustentabilidade e especialização.

A apresentação do conceito de TBC foi estruturada entendendo a caracterização dos seus elementos básicos e principais conceitos, tratando-se de uma prática embasada no desenvolvimento local, que preconiza a sua existência em dois princípios, a participação e o protagonismo comunitário, e se estruturando em redes colaborativas, além de caracterizar o TBC como uma prática da governança, sendo ela o mecanismo de estruturação e controle das atividades sociais, visando minimizar seus conflitos para a obtenção de seus objetivos.

Como apresentado, a governança pode se configurar em diferentes estruturas de acordo com o contexto em que é desenvolvida, possuindo objetivos e processos distintos, aspectos que configuram sua diversidade. Ao passo que são apresentadas as especificidades existentes (KNOPP; ACOFORADO, 2010), também é desenvolvido estudo para apresentar o que são os elementos básicos de configuração dos processos da governança de forma adequada (CERRILLO, MARTÍNEZ, 2005), e quais os impactos dela podem ser relacionados ao seu bom funcionamento (SEYLE; KING, 2014).

Tais estudos se voltam a estabelecer como se desenvolve uma boa governança, podendo aplicar sua análise em um de seus campos de utilização, o TBC (ALBUQUERQUE, 2016), assim como estabelecer direcionamentos teóricos para a construção do estudo dos impactos da governança no TBC, nesse contexto específico, tendo como elementos de análise complementar.

Para descrição das boas práticas da governança, foram selecionadas as dimensões eficácia e transparência, utilizando como base de análise o MAG do TBC. A dimensão **eficácia** apresenta três elementos constituintes: (a) Tipos e funções de parcerias; (b) Gestão de processo;

e (c) Resiliência. Já a dimensão **transparência** é composta por dois elementos constituintes: (a) a comunicação; e a (b) Prestação de contas.

Os aspectos da eficácia e da transparência descrevem as práticas desenvolvidas, e por meio delas é possível analisar como a organização se estrutura para o seu funcionamento. Com base nessa descrição, é estabelecido os direcionamentos para o foco central deste trabalho, com o desenvolvimento da análise dos impactos que a prática ocasiona no contexto em que está inserida, de acordo com os direcionamentos teóricos apresentados.

### **2.7.1 Proposta de análise dos impactos da boa governança no TBC**

Essa proposta utiliza a perspectiva de Drucker (1993) quanto aos elementos de acompanhamento organizacional<sup>6</sup>, que nesse contexto da Governança do TBC é operacionalizada com a utilização dos estudos do MAG do TBC (ALBUQUERQUE, 2016) e de Seyle e King (2014), orientados aos resultados de uma boa governança.

O objetivo é ir além de descrever e analisar como a governança se configura, identificando o que ela desenvolve no ambiente, por meio da descrição dos impactos que ocasionam. Tal direcionamento visa ampliar a descrição e compreensão das práticas no TBC.

Como visto anteriormente, Seyle e King (2014) estabelecem que esses impactos podem ser tipificados em quatro categorias: proteção aos direitos humanos; consentimento mútuo; sustentabilidade; e especialização.

Para a análise dos impactos da Governança do TBC, inicialmente se dará a descrição de seus objetivos, processos e estruturação, visando identificar a proteção aos direitos humanos, onde serão utilizados os resultados da análise da gestão de processo, elemento da eficácia pelo MAG do TBC, com o impacto das decisões se tornarem baseadas no consentimento mútuo.

Entender que gerar especialização, dentro das experiências, é resultante do que o modelo caracteriza como resiliência, por meio dos processos pautados no conhecimento, seu desenvolvimento, compartilhamento e utilização. E que a consolidação das parcerias apresenta influência em todos os aspectos de impactos, podendo apresentar-se positivamente ou negativamente.

Ao atender seu objetivo em estabelecer o protagonismo comunitário, por meio de seu empoderamento, será desenvolvido mecanismo de legitimação da prática, e a preservação dos direitos humanos. Esse processo só é possível quando os indivíduos possuem conhecimento e

---

<sup>6</sup> Eficiência, eficácia e efetividade

participam das tomadas de decisões, elementos que são propícios devido à existência da transparência, por meio do estabelecimento de um sistema de comunicação geral e prestação de contas, que atendam a essas demandas.

Com a descrição dos impactos da governança empregada, haverá o estabelecimento de um *feedback* dos seus resultados, mesmo que de forma superficial, assim como a qualidade dos processos e procedimentos adotados, o qual configura-se como um relato mais claro e explícito do desempenho da organização, que contemplará a análise da obtenção de sua missão e objetivos, proveniente da integração dos aspectos de boa governança, com seus impactos.

A operacionalização dessa interação será pela descrição inicial de cada um desses aspectos, onde a descrição da eficácia e da transparência seguiram as orientações já apresentadas pelo MAG do TBC, utilizando seus elementos, critérios de análise e verificação.

Quanto à verificação dos impactos, utilizará os dados provenientes da análise da eficácia e transparência, sendo a eles atribuídos aspectos de verificação relacionados aos impactos da governança em TBC, tendo como base os direcionamentos teóricos desenvolvidos ao longo do capítulo, referente à obtenção da proteção aos direitos humanos, o consentimento mútuo, a sustentabilidade e a especialização.

Quanto à análise e descrição da proteção aos direitos humanos, foi identificado que não há um consentimento único de como obter-los, mas que essa obtenção passa pela preocupação de três elementos básicos: a segurança física, a liberdade e a subsistência, (BUCHANAN; KEOHANE, 2006). O processo de construção desses resultados passa pela avaliação da missão, rede de apoio e operações; definição de indicadores de progresso; e criação de comunidade de conhecimento (RAINE, 2006), sendo a análise desses fatores o direcionamento para se descrever os impactos na perspectiva dos direitos humanos.

A avaliação da missão, indicadores de progresso e operação será realizada pela análise dos objetivos organizacionais, e a sua obtenção, aspectos presentes no elemento gestão dos processos, representado pelo critério de análise reconhecimento do planejamento estratégico, sendo possível verificar por meio da identificação de objetivos e seu cumprimento, analisando se esses estão voltados direta ou indiretamente aos aspectos básicos dos direitos humanos (segurança física, a liberdade e a subsistência), assim como a análise de sua metodologia de elaboração e implantação, se ela contempla o acompanhamento dos resultados de suas práticas, como é feito, e em que resulta.

Quanto à avaliação da rede de apoio e da criação de uma comunidade de conhecimento, serão realizadas pelo elemento tipo e funções das parcerias. Por meio da descrição dos tipos dessas parcerias e das relações estabelecidas, será possível identificar os impactos a elas

atribuídos, analisando se há a existência do enfoque além do financeiro, tratando-se de parcerias de trocas e busca por aprendizagem coletiva, consolidando-se como uma comunidade de conhecimento, e quais os benefícios que essa comunidade, ao passo da identificação de sua existência ocasiona.

Também pautada no elemento gestão dos processos, estará a análise da obtenção de consentimento mútuo, por meio da análise da legitimidade (SCOTT, 1995; SUCHMAN, 1995) das decisões tomadas, quanto os direcionamentos estratégicos, as características organizacionais definidas, sua metodologia de elaboração e implantação de decisões, onde se avaliará essa legitimidade por meio da perspectiva de Rossoni e Mendes-da-Silva (2011), sendo seu objetivo de análise a governança em TBC, e os indivíduos diretamente relacionados a essa prática (equipe gestora e representantes das pousadas domiciliares) a origem dessa análise.

A análise e descrição da legitimidade pautar-se-ão na sua identificação, podendo ser entendida como estratégica ou institucional (SUCHMAN, 1995), assim como de sua fonte, podendo ser sociopolítica regulatória (SCHUMAN, 1995; HUNT; ALDRICH, 1996; RUEF; SCOTT, 1998); sociopolítica normativa (SUCHMAN, 1995; ZIMMERMA; ZEITZ, 2002); ou cultural-cognitiva (SUCHMAN, 1995; HUNT; ALDRICH, 1996; RUEF; SCOTT, 1998).

Baseando-se nas dimensões de sustentabilidade para o turismo comunitário de Fabrino, Costa e Nascimento (2012), dominialidade, interculturalidade, organização social, repartição de benefícios, integração econômica e gestão dos bens comuns, buscar-se-á a evidenciação das mesmas na FCG, por meio de sua descrição organizacional, para a verificação de quais impactos relacionados a essas dimensões podem ser evidenciados na mesma, para assim descrevê-los e analisá-los.

A interação com os direitos humanos se dá pela restrição do aspecto econômico à criação de mecanismos de subsistência, e as questões culturais e sociais, relacionadas às mudanças da forma de pensar local, visando identificar se esses aspectos configuram elementos que tornam a prática estudada sustentável.

O quarto impacto da boa governança é o desenvolvimento de especialização. Está diretamente relacionado à criação de comunidades de conhecimento, da proteção aos direitos humanos, e no elemento constituinte da eficácia, a resiliência, que é a capacidade de lidar com as mudanças e desafios que vão surgindo no decorrer do funcionamento organizacional, sendo operacionalizada por meio de sistemas de aprendizagem e respostas a essas demandas ambientais que geram especialização.

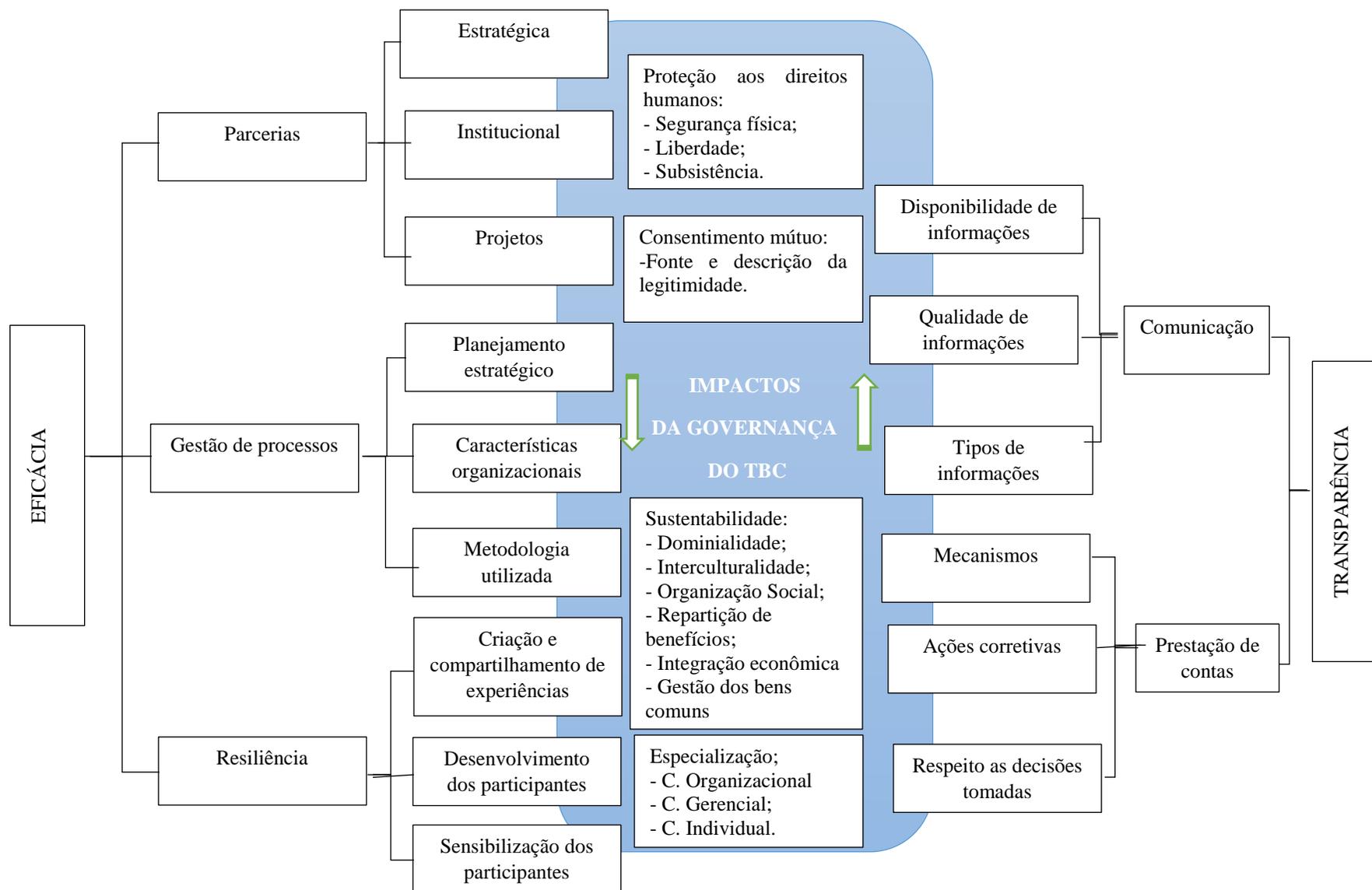
Como prática da resiliência, é realizado o estabelecimento de sistemas de criação e compartilhamento de experiências, desenvolvimento dos participantes envolvidos, além da

sensibilização quanto ao pertencimento e responsabilidades dos atores envolvidos do TBC (ALBUQUERQUE, 2016). Essas práticas tendem a desenvolver competências em diferentes níveis, que são classificados segundo Simões et al (2013) em competências organizacionais, individuais e gerenciais. Essas competências são a capacidade de utilização de recursos, acumulada ao longo do tempo, caracterizando as especializações da prática do TBC.

A identificação das especializações na prática do TBC será realizada por meio da análise do processo de adaptação e aprendizagem organizacional, sua resiliência, visando identificar quais competências podem ser tidas como relacionadas à ampliação de sua eficácia, e manutenção do funcionamento organizacional.

Diante do exposto, entende-se que a análise dos impactos de uma boa governança, estará relacionada a análise dos resultados provenientes da sua estruturação de funcionamento, descritas, nesse trabalho, como a eficácia e a transparência, figura 06, que serão apresentadas a seguir.

**Figura 06: Descrição dos impactos da boa governança na FCG, baseados na análise dos elementos da boa governança eficácia e transparência, do TBC.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a descrição e análise das dimensões eficácia e transparência, será possível entender o funcionamento da FCG, como o tal pode-se identificar e descrever, qualitativamente, os indicadores de impactos oriundos de cada um desses direcionamentos, podendo assim entender a efetividade do funcionamento organizacional da experiência de TBC estudada.

A apresentação do processo de operacionalização dessa pesquisa, a conversão dessas ideias em ações, que possibilitará a obtenção dos objetivos estabelecidos, será apresentada no capítulo seguinte, por meio da descrição dos procedimentos metodológicos tomados para isso.

### 3 Procedimentos metodológicos

Nesse tópico são apresentados os elementos metodológicos utilizados para a obtenção dos resultados referentes aos objetivos do trabalho, respondendo assim à pergunta de pesquisa proposta. Está estruturado com a apresentação do Delineamento da Pesquisa, os Instrumentos de Coletadas de Dados, Procedimentos de Análise e a Apresentação da Fundação Casa Grande: memorial do homem Kariri.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa é de caráter **exploratório e descritivo**, por sua proposição em analisar uma realidade por meio de um modelo, avaliando a percepção do pesquisador em relação as suas características, visando entender o funcionamento do fenômeno social ao qual o estudo está vinculado, explorando-o e posteriormente descrevendo-o (HAIR, 2005). Esse direcionamento metodológico possibilita o melhor entendimento da realidade estudada, assim como dá suporte de análise para possíveis refinamentos do instrumento utilizado.

Diante da subjetividade de análise identificada, a pesquisa segue uma **abordagem qualitativa**, sendo operacionalizada em um estudo de caso. A definição do método foi realizada pela adequação dele a proposta de estudo, sendo essa abordagem utilizada para a explicação de uma circunstância presente, por meio da descrição de um fenômeno social, explorando profundamente a realidade proposta (CRESWELL, 2010).

A pesquisa se deu em uma realidade específica, a Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri, visando identificar e descrever o impacto da governança na realidade da comunidade estudada. Define-se assim como um estudo de caso único, proporcionando uma descrição mais rica e detalhada do caso estudado, e conseqüentemente seu melhor entendimento, sendo o mesmo mais profundo e claro (MERRIAM, 2009).

#### 3.2 Instrumentos e coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, visando descrever as características do aspecto estudado, acompanhada de observação com o registro delas em um diário de campo e pesquisa documental.

A entrevista semiestruturada foi aplicada após adaptações à realidade do caso pesquisado e ampliação de seu escopo (Anexo I). A escolha desse instrumento de coleta de

dados deu-se por ela proporcionar ao entrevistado maior reflexão ao responder aos questionamentos de forma livre, o que possibilita o surgimento de informações não previstas na pesquisa ou desconhecidas. Essas respostas subjetivas passaram por análise, as quais as categorizaram de acordo com as dimensões da pesquisa, o que auxiliou no entendimento das mesmas (SILVA, 2012).

Como o direcionamento da pesquisa é entender a governança interna da FCG, voltando-se aos impactos dessa gestão, os sujeitos que foram entrevistados estão 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 a disponibilidade desses em fazer parte da entrevista. Diante do exposto, foram entrevistados 06 sujeitos, cujas descrições estão presentes no Quadro 11, a seguir apresentado.

**Quadro 11: Relação de entrevistados**

Cód.	Gênero	Atuação na FCG	Perfil	Duração
E1	Feminino	Colaboradora	Responsável pela organização do acervo da FCG, estando atuando a aproximadamente a 4 meses na fundação.	1 h
E2	Masculino	Jovem participante do projeto	Faz parte da fundação a aproximadamente seis anos, desde os onze, já tendo participado do projeto de educação infantil, atualmente faz parte do projeto de profissionalização juvenil.	28 min
E3	Feminino	Mãe responsável por uma das pousadas domiciliares	Membro fundadora das pousadas domiciliares, fazendo parte do grupo desde sua idealização. Na época da COOPAGRAN era responsável por recepcionar os visitantes. Seus filhos fizeram parte da fundação desde o início da mesma, até a fase adulta.	49 min
E4	Masculino	Diretor presidente	Fundador do projeto, atuando na sua gestão desde então.	1h 33min
E5	Masculino	Coordenador da agência turismo comunitário da fundação	Membro da Fundação a aproximadamente 20 anos, estando vinculado ao projeto de empreendedorismo social, atuando na coordenação da Agência de Turismo comunitário, que atua diretamente com o projeto de Geração de renda familiar, por meio da Associação de Pais, que operacionalizam as pousadas domiciliares do projeto.	1h 28 min
E6	Feminino	Responsável pelo setor de projetos da FCC	Anteriormente ocupante do cargo de coordenadora administrativa, atualmente responsável pela área de projetos da fundação.	1h 12 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas somaram aproximadamente 6 horas e 30 minutos de gravações. Além delas, foram realizadas conversas informais com os entrevistados e outros membros da fundação que não foram gravadas por seu grau de informalidade, o que impossibilitou a sua transcrição, mas estão presentes em registros no diário de campo, ao passo que corroboraram com o direcionamento para a coleta e interpretação dos dados.

As observações foram registradas em diário de campo, realizadas em visitação às instala es da funda o e no momento de intera o com os sujeitos l  presentes, incluindo a realiza o das entrevistas. Esses registros representam as percep es do pesquisador referentes aos aspectos ambientais (ilumina o, sonoridade, estrutura física, etc.) e comportamentais, presentes nas intera es ao decorrer do processo de visita o, que possam interferir na coleta de dados, assim como na sua análise.

O processo de coleta de dados foi realizado durante três dias de visita o na funda o, sendo realizado da quinta-feira (16/06/2016) ao sábado (18/06/2016), e contou com o acompanhamento do seu funcionamento nos três turnos do dia, de acordo com os horários de funcionamento da FCG. Durante esse período, foi possível conhecer todas as instala es da FCG, assim como observar o seu fluxo de funcionamento e visita o, onde o último se intensifica no sábado.

Foi possível observar a visita o de um grupo de estudantes universitários do curso de artes, um grupo de turistas, grupo de empresários vinculados a CDL- CE e escolas de ensino fundamental da própria cidade. Também foi possível participar de um show no teatro, aberto   comunidade. Vale ressaltar que no período em que estavam na cidade, os pesquisadores eram os únicos turistas que ocupavam vagas nas pousadas domiciliares.

Outro momento que deve ser ressaltado foi a participa o do pesquisador na reunião semanal dos membros da associa o de mães e pais da FCG, responsáveis pelas pousadas domiciliares, juntamente com o representante da Agência Turismo Comunitário, e os membros fundadores da funda o.

A reunião durou aproximadamente 2 horas, na qual o pesquisador se apresentou e fez a breve exposi o do objetivo de sua estadia na funda o, e objetivos dos trabalhos que estava realizando. Por se tratar de uma reunião que antecedia a realiza o do São João da FCG, tinha como pauta central tal evento, e contou com a participa o de 10 mães, um pai, o coordenador da agencia turística.

Como terceiro instrumento de coleta de dados para a pesquisa, foi desenvolvido um levantamento documental (GIL, 2010). Foi realizado inicialmente pela identifica o dos registros que poderiam conter informa es importantes   pesquisa, sendo selecionados com

base na disponibilidade de acesso, completude e clareza das informações neles contidos. Diante desses aspectos, foram identificados: ata de reuniões; prestações de conta (disponíveis no pátio da FCG por meio de mural e no site da instituição); avaliações de projetos e avaliações internas de acompanhamento das pousadas domiciliares (ambos nos arquivos eletrônicos da fundação).

Esse levantamento visou a identificação e separação dos materiais a serem utilizados, por meio de um procedimento configurando uma Análise Documental, que seguiu as etapas descritas por Gil (2010). Baseou-se no direcionamento referencial do trabalho, os elementos constituintes, critérios de avaliação e verificação da dimensão eficácia e transparência, assim como indicativos dos impactos resultantes das atividades desenvolvidas. Esse processo foi estabelecido sequencialmente pela identificação dos documentos, sua seleção e classificação, para posterior interpretação dos dados que eles apresentam.

### **3.3 Procedimento de análise**

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), é 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.

A recuperação foi desenvolvida por meio das transcrições dos áudios, juntamente com a adição das anotações preliminares das circunstâncias da realização da coleta, memórias do local, horário de início e término e circunstâncias ambientais, coletadas por meio da observação. Esse processo visou garantir a maior completude da externalização do momento da entrevista, registrada no desenvolvimento da entrevista na fundação, e compôs a primeira análise do conteúdo das entrevistas.

Após a consolidação da entrevista em um texto, foi desenvolvida a análise básica dele, em dois momentos, compondo a análise do significado pragmático da conversação. O primeiro momento foi direcionado a observar como se desenrolou o diálogo, para melhor compreensão do contexto pragmaticamente. Em seguida fez-se uma análise do significado dos diálogos construídos, para a compreensão do nível sintático e pragmático-semântico do texto.

Ao término do registro desses elementos, foi realizada uma última revisão dos registros dos materiais coletados, para garantir a qualidade das anotações, haja vista que elas seriam a base de todas as etapas seguintes, não necessitando a releitura dos registros iniciais.

Com o intuito de validar o conteúdo identificado na análise preliminar das entrevistas, juntamente com a utilização dos registros das observações realizadas, foi desenvolvida a análise documental. Ela foi resultado da identificação e seleção dos documentos relevantes para o trabalho, e posterior desenvolvimento da compilação dos dados essenciais contidos neles, para a construção da matriz de consolidação da análise documental (CRESWELL, 2010).

Após a consolidação da entrevista semiestruturada e a construção da matriz de consolidação da análise documental, estabeleceu-se uma análise de confronto entre elas, visando refinar as respostas e verificar suas relações. Esse processo visou identificar características que não foram perceptíveis nas entrevistas, mas que estão presentes nos registros, ou vice e versa, possibilitando assim o aprimoramento da análise, e verificação posterior desses *gaps*. Essa etapa caracterizou a consolidação das falas e discursos. Após a compreensão do significado nuclear da resposta a cada pergunta, e das divergências que poderiam vir a surgir do confronto com os registros, ele foi validado em seu aspecto semântico.

Com a compreensão nuclear das respostas, foi desenvolvida uma matriz de consolidação, constando uma dupla entrada (Apêndice I), sendo uma entrada composta pelos entrevistados, e a segunda composta pelas dimensões, critérios de análise e verificação. Essa estruturação possibilitou a construção da intersecção desses dois elementos, por meio das respostas obtidas, podendo assim proporcionar a realização da análise de conjuntos dos discursos, baseando-se na evidenciação ou não dos aspectos estudados.

Por fim, as respostas agrupadas passaram por análise, composta pela visualização dos fatores de evidência relativos a cada aspecto estudado, elaboração de marcações de destaque sobre significados da fala e elementos importantes para a construção do texto final. As conclusões dessa análise foram registradas como observações sobre os conjuntos e subconjuntos dos elementos estudados, para iniciar a descrição dela por meio da redação do texto da dissertação.

### **3.4 Apresentação da Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri**

A Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri, foi selecionada como experiência turística de base comunitária a ser estudada na pesquisa. Situada na cidade de Nova Olinda – CE, no sertão do Cariri, município que possuía 15.310 habitantes no ano de 2016

(IBGE, 2017). É uma organização não governamental, cultural e filantrópica, fundada em 1992, pelo casal Alambert Quinds e Roseane Limaverde, responsáveis respectivamente pela direção geral da instituição e pelo conselho arqueológico (FCG, 2016).

A FCG surgiu como resultado das atividades musicais desenvolvidas por seus fundadores no final da década de 1980, que realizavam levantamento histórico do povo indígena que habitava a região do Cariri, em busca de inspirações para as suas composições. O resultado desse resgate histórico do homem Kariri foi o desenvolvimento de um acervo físico e imaginário relacionados ao ele.

Com o aumento quantitativo desse material histórico, surge a necessidade de um espaço para armazená-lo e expô-lo, que se consolida na criação de um museu. A operacionalização dessa ideia foi possível com a restauração da primeira casa da fazenda Tapera, hoje município de Nova Olinda.

A casa foi construída no final do século XVIII, período em que a região era ponto de passagem da estrada das boiadas que ligava o Cariri ao sertão dos Inhamuns, período da civilização do couro na região. A casa que era de propriedade da família de Alambert Quinds se tornou sede da Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri, apresentada na figura 07.

**Figura 07: Sede da Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri**



Fonte: Instagram @fundacaocasagrande

A casa antes de sua reforma e estabelecimento da fundação encontrava-se em ruínas o que, dentro do contexto de uma cidade pequena e do interior, dotou-a de uma mitologia própria, com seus mistérios e lendas quanto a assombrações e outros fatores. Esse aspecto amplia-se

com a incorporação da memória dos povos da região, por meio da inclusão dos seus materiais físicos e imaginários. Esse cenário se torna atrativo para as crianças, que passaram a frequentar a Casa, inspirando os seus fundadores ao desenvolvimento de atividades para elas (PHILLIPE, 2014).

Inicialmente o envolvimento das crianças se deu por meio da visitação e das brincadeiras no entorno da Casa. Com o passar do tempo, esses meninos e meninas foram envolvidos com as atividades da Casa, tornando-se guias do museu, apresentando seu acervo e assim, atuaram como disseminadores desses conhecimentos históricos.

Nesse contexto, a missão da fundação se configura como formação educacional de crianças e jovens protagonistas em gestão cultural, por meio de seus programas: memória, comunicação, artes e turismo, visando levar "o mundo ao sertão". Mas não qualquer mundo, e sim um mundo que proporcione às crianças e jovens o empoderamento da cultura e da cidadania, por meio do acesso de outras pessoas à sua tecnologia social, ocasionando trocas de conhecimento (FCG, 2016).

Para a operacionalização desses aspectos, a fundação se estrutura em programas de atuação, para atender os seus membros diante de suas demandas e necessidades contextuais, sendo eles: Educação infantil; Profissionalismo de jovens; Produção de renda familiar e Empreendedorismo social.

A educação infantil possui como objetivo propiciar às crianças a vivência no espaço por meio do brincar, ver, ouvir e falar. Esse projeto conta com a gibiteca, biblioteca de literatura infanto-juvenil, biblioteca de pesquisa, Dvdteca, teatro Viola Arraes, TV Casa Grande e a Casa grande FM. O segundo projeto realizado é a profissionalização de jovens, por meio do desenvolvimento da capacitação em operacionalização e gestão, na atuação deles nos espaços da FCG, anteriormente citados.

Com o intuito de desenvolver a autossustentabilidade pessoal, a FCG desenvolve seu projeto de empreendedorismo social, atuando no apoio e suporte ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas na cidade de Nova Olinda, diante aos campos de sua atuação, contando atualmente como resultado desse projeto com sete empreendimentos provenientes dele, listados no quadro 12, a seguir apresentado.

**Quadro 12: Empreendimentos resultantes do projeto empreendedorismo social da FCG**

Área de atuação	Empreendimento
Arqueologia e preservação patrimonial	A&R Arqueologia e Consultoria
Geoprocessamento	Arqueotop
Turismo	Agência Turismo comunitário
Produção cultural	Casa de produção cultural
Moda	Loja Modus Cariri
Gastronomia	Nova Olinda Café Cultural
	Café Violeta

Fonte: FCG, 2017

Como pode ser visto pela área de atuação dos empreendimentos, todos estão associados de alguma forma as atividades da FCG.

O projeto de geração de renda familiar visa desenvolver mecanismos de geração e ampliação da renda das famílias dele participantes, visando à obtenção da melhoria da qualidade de vida delas. Atualmente, o projeto conta com a Associação de pais e mães da Casa Grande, sendo eles responsáveis pelas pousadas domiciliares.

Quanto a sua atuação no resgate do acervo mitológico e arqueológico da pré-história do homem da região do Cariri, a FCG possui como atividades a catalogação e posterior exposição desse acervo em seu museu, ações desenvolvidas pelo programa de memorial da instituição, que visam à formação antropológica que a Fundação Casa Grande desenvolve, com a utilização dos laboratórios de produção e o programa de educação patrimonial.

A produção artística da Fundação foi incentivada pelas pesquisas das lendas e dos mitos da Chapada do Araripe, sendo viabilizada com a construção do teatro Violeta Arraes - Engenho de Artes Cênicas, onde há laboratórios direcionados ao ensino de elementos artísticos, como teatro e música, para o público infanto-juvenil.

Em 1993, percebeu-se a necessidade do resgate histórico do antigo sistema de difusora do município, "A voz da liberdade". Para isso, foi desenvolvido o projeto Escola de Comunicação da Meninada do Sertão, relacionando-se ao estabelecimento de um sistema de comunicação cultural de uma rádio FM. Posteriormente, outros laboratórios de comunicação, voltados para mídias televisivas, editoriais e internet, foram construídos, tendo como objetivo a produção de materiais educativos e a formação de leitores, ouvintes e telespectadores. Esse

programa tem sua expansão mediante a parceria com a UNICEF, na rede de crianças comunicadoras em língua portuguesa.

Essa estrutura vem atraindo a atenção e curiosidade de diversas pessoas que visitaram a fundação, seja por curiosidade meramente pessoal, seja com o intuito acadêmico. Diante dessa situação, surgiu a oportunidade de ofertar sistemas de hospedagem para os visitantes. Em 1999, foram fundadas as primeiras pousadas domiciliares para atender a essa demanda, por intermédio do projeto geração de renda, que visa o desenvolvimento social para os moradores.

A Fundação Casa Grande criou junto aos pais uma cooperativa (COOPAGRAN) para atender às demandas oriundas dessa prática, passando a comercializar a Casa Grande como uma experiência turística, tendo como recepcionistas, guias de campo e relações públicas, os meninos e meninas da fundação.

Ao passar do tempo e com as dificuldades burocráticas encontradas para a manutenção da cooperativa, ela foi extinta, sendo substituída por uma Associação de Pais e Mães, paralelamente com o desenvolvimento de uma agência turística. As atividades de operacionalização e venda do turismo foram absorvidas pela Agência Turística Comunitária que, como atividades, tem: bilhete aéreo; hospedagem domiciliar; traslado terrestre de pessoas e/ou grupos; alimentação com gastronomia regional; passeios ciclísticos; trilhas ecológicas aos sítios mitológicos e arqueológicos; roteiros turísticos em diversos segmentos na região do Cariri. Os pais associados, que possuem pousadas domiciliares, passam a apenas se dedicar a recepção e acolhida dos turistas, sendo elas urbanas e rurais.

Nesse intuito, estabeleceu-se o Turismo de Conteúdo, abrindo a fundação para visitantes motivados em conhecer a sua realidade, as pesquisas, os laboratórios e as atividades culturais desenvolvidas na Fundação. No ano de 2006, o quantitativo de visitantes chegou a 28 mil, e mais recentemente a uma média de 60.000 visitantes por ano, o que a torna uma das experiências de TBC em destaque no país. Vale ressaltar que esse quantitativo é referente à visita, seja ela por turistas, escolas da região e até mesmo da própria cidade, havendo uma diversidade no perfil desses visitantes.

A escolha da Fundação Casa Grande, se origina da sua realidade como prática turística de base comunitária, por meio da participação e empoderamento comunitário, sendo um caso de destaque nacional, como pôde ser visto pela descrição apresentada.

## **4 Apresentação dos dados e análise de resultados**

Esse capítulo é estruturado para a apresentação dos dados obtidos, sua análise e resultados provenientes da pesquisa. Sendo assim, a descrição da governança se baseia na apresentação da Eficácia na FCG em três subseções: tipo e funções das parcerias; gestão de processos; e resiliência. Outro aspecto de descrição é a Transparência na FCG composta por duas subseções: comunicação; e prestação de contas.

A separação em subseções é apresentada de acordo com os critérios de análises de cada elemento, apresentando os resultados referentes aos seus respectivos critérios de verificação, segundo o MAG do TBC.

Os impactos da governança do TBC são demonstrados com base na análise dos resultados da descrição dos elementos eficácia e transparência da FCG, utilizando como base teórica os direcionamentos apresentados no referencial teórico, sendo dividido em quatro subseções, a saber: proteção aos direitos humanos; consentimento mútuo; sustentabilidade; especialização.

### **4.1 Eficácia na FCG**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos referentes à eficácia da FCG, a descrição de como o caso estudado apresenta-se estruturalmente com relação a esse elemento da Governança do TBC, por meio da apresentação da sua configuração em relação ao estabelecimento de parcerias, processos de planejamento e execução de atividade e aprendizado e adaptação.

#### **4.1.1 Tipo e funções das parcerias na FCG**

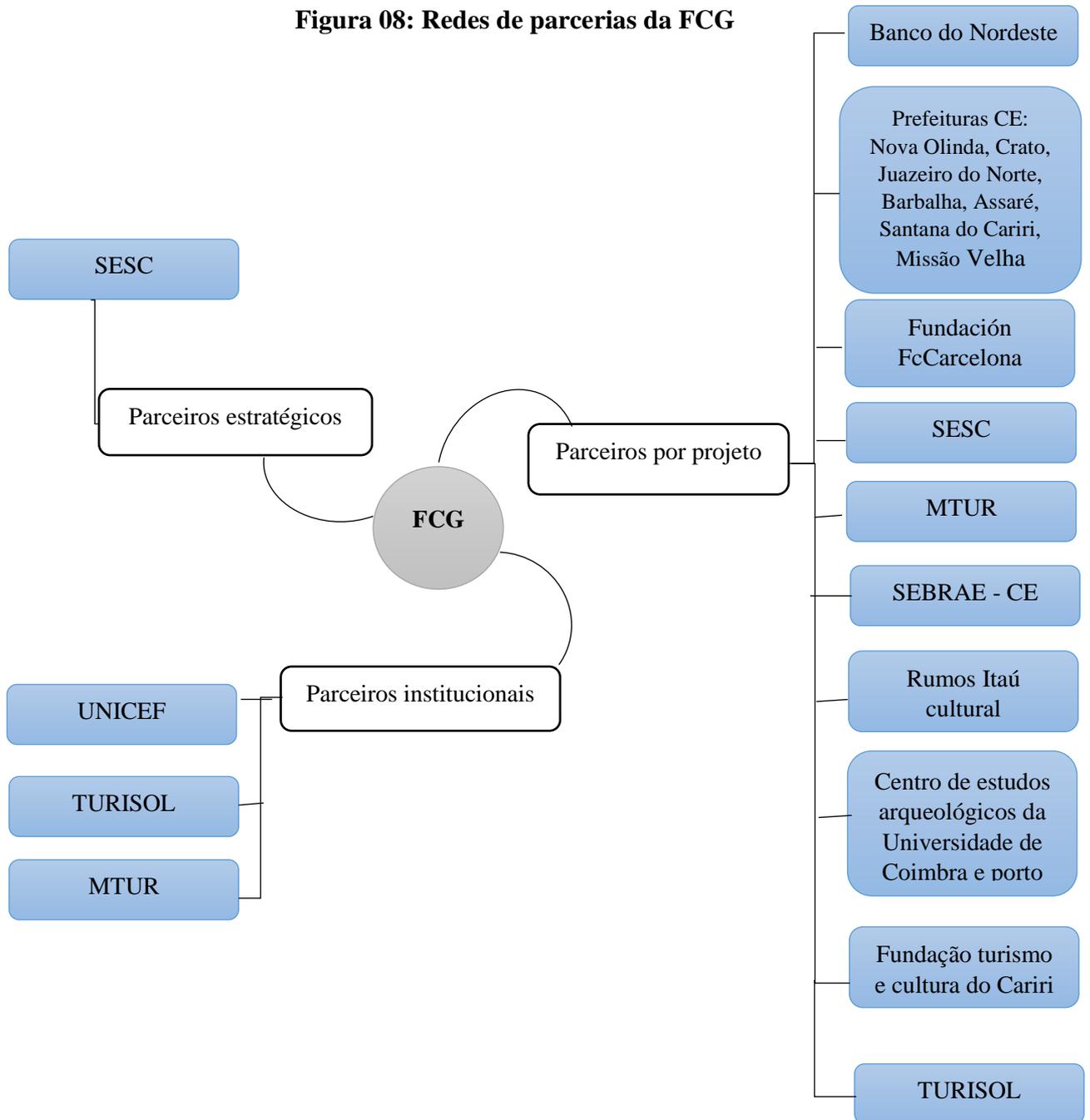
Como apresentado na fundamentação teórica, as parcerias podem ser caracterizadas como estratégicas, institucionais e por projetos. No MAG do TBC, são estabelecidos os direcionamentos para sua análise, nesse tópico serão apresentados os resultados obtidos referentes a esses elementos, visando descrever as parcerias existentes no caso estudado, diante esse direcionamento teórico.

A análise desses elementos se deu pela identificação e descrição dos seus aspectos chave. Sendo assim, esse tópico apresenta as informações obtidas diante dos dados coletados e analisados, e caracteriza as parcerias existentes, assim como seu papel e especificidades.

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, assim como apresentado de forma resumidamente na figura 08.

A apresentação das redes de participação, de acordo como apresentado na figura anterior, será descrita a seguir.

**Figura 08: Redes de parcerias da FCG**



Fonte: Elaborado pelo autor

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.

Já o entrevistado E2, não citou a referida organização e apresentou tom de dúvida quanto à pergunta, o que demonstrou não possuir conhecimento acerca do assunto, e insegurança para responder o questionamento, não o respondendo.

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 da FCG, foi possível confirmar a existência da parceria entre elas, como pode ser visto na figura 08, a seguir apresentada, que demonstra a apresentação da TURISOL como parceiro.

**Figura 09: Parceria TURISOL e FCG evidenciada no site da Agência de Turismo Comunitário da FCG**



Fonte: Site institucional Agência Turística Comunitária (2016).

No site institucional da Agencia Turística Comunitária, vinculado a FCG, nota-se a TURISOL como um de seus parceiros, expostos na área específica do site para tal, como pode ser visto na figura apresentada.

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, apresentada na prestação de contas deles, que será melhor detalhada mais à frente.

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.

Isso demonstra seu papel na articulação a interação 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 da entrevista, podendo ser observados na análise documental, por meio da prestação de contas apresentada no pátio da fundação referente ao ano de 2015, como pode ser visto na figura 09, a seguir apresentada.

**Figura 10: Prestação de contas da parceria com o SESC do exercício 2015**



Fonte: Acervo pessoal.

De acordo com a figura apresentada, os valores descritos pelos entrevistados condizem com o disponível na prestação de contas da instituição. Quanto à forma de apresentação dessas informações e sua análise, serão mais bem tratadas na seção 4.2 Transparência.

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, como já apresentado, 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. Esse fator ressalta a existência de outro tipo de parceria.

Esse outro tipo de parceria identificada pode ser denominada 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, para usufruir da oportunidade resultante das atividades da FCG, visando beneficiar as pessoas envolvidas nela e dar suporte a manutenção

das crianças no projeto, por meio da geração de renda familiar. Ao decorrer de sua existência, foram realizadas diversas parcerias no seu processo de consolidação.

Após o início dessa prática, com as primeiras pousadas domiciliares no final dos anos 1990, veio a primeira parceria para auxiliar no desenvolvimento desse projeto institucional, com a consolidação conceitual da prática que estava surgindo e sendo desenvolvida na comunidade e suporte filosófico, teórico e financeiro para ela.

Quanto à presença de agentes de desenvolvimento, os entrevistados E1 e E4 deixaram clara 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.

Com o término da parceria com o Unicef, a FCG passou a buscar outras alianças para sua consolidação e fortalecimento, e demonstrou não sofrer um dos problemas comumente enfrentados pelas realidades do turismo comunitário, que é o grau de dependência de um parceiro específico, demonstrando o grau de autonomia que o TBC demonstra na FCG.

Uma dessas parcerias realizadas para o desenvolvimento da prática foi firmada com o MTUR, por meio da participação no edital 01/2008, voltado ao desenvolvimento das práticas configuradas como TBC no território nacional, disponibilizando recursos no período de 2008 a 2011 nesse intuito (MIELKE, 2011).

Quanto à existência de parceiros comerciais, pode-se relacionar a existência da Agência Turística Comunitária (ATC), um parceiro interno da FGC, possuindo o papel de intermediação comercial entre os visitantes e as pousadas domiciliares. Sendo o canal de comunicação para obtenção de informações e reservas, possui caráter logístico, com parcerias com companhias de transporte aéreo e terrestre, assim como caráter diretor dessas pousadas e as organizações que dão suporte a essa interação, como as agências de aviação e transporte terrestre.

Como parcerias comerciais externas, podem-se citar algumas pousadas da cidade, denominadas pousadas amigas, que não fazem parte diretamente da fundação, mas possuem parcerias com ela, atendendo um conjunto de características pré-determinadas pela FCG e nas ocasiões em que o número de visitantes ultrapassa a capacidade de acomodações disponíveis nas pousadas domiciliares, são acionadas para dar suporte a essa demanda, sem desconfigurar completamente o perfil de atendimento padrão prestado.

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.

Outra evidência para a descrição da captação de recursos são os registros e apresentação das informações referentes a recurso, dentro da instituição, direcionam-se aos recursos captados e alocados para a manutenção da Casa, junto ao SESC, e os destinados a realização de eventos, os quais fazem parte da prestação de contas da Casa, que serão mais bem desenvolvidos no tópico específico a ela.

Diante dessa complexidade, e do escopo total da pesquisa, e das limitações de tempo, existência e acesso a dados, o pesquisador não pôde 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.

No intuito de obter a análise dessas evidências, foram desenvolvidas as seguintes perguntas norteadoras para a entrevista semi-estruturada: Quais as ações estratégicas para a captação e efetivação de parcerias? Quais os critérios de seleção de parcerias? Como é feita a avaliação dos resultados das parcerias?

As respostas obtidas junto aos entrevistados foram consolidadas em um quadro resumo, quadro 13, a seguir apresentado.

**Quadro 13: Verificação da consolidação das parcerias institucionais**

Questões	Síntese das respostas obtidas
Quais as ações estratégicas para a captação e efetivação de parcerias?	As parcerias são resultado das ações pontuais da FCG, não possuindo metas e objetivos claramente definidos para esse aspecto, o que não configura a existência de plano de longo prazo para o seu estabelecimento e efetivação.
Quais os critérios de seleção de parcerias?	A seleção de parceiros acontece de acordo com a disponibilidade e afinidades entre suas atuações, sendo um processo intuitivo, sem muita burocratização por parte da fundação, que apenas cumpre as exigências do parceiro caso ele possua critério definidos para isso, sendo resultado das oportunidades e demandas apresentadas.
Como é feita a avaliação dos resultados das parcerias?	Não há uma sistematização de avaliação das parcerias por parte da FCG, no tocante aos seus resultados de forma mais detalhada, apenas um direcionamento para a avaliação, após o término de realização de projetos pontuais. E o mesmo se baseia exclusivamente nos elementos quantitativos, sendo utilizados duas dimensões, recurso gastos e abrangência das atividades realizadas, sendo a segunda dividida em análise, descrição e análise do quantitativo de público atendido, e conteúdos abordados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao averiguar os mecanismos utilizados pela FCG para a captação de parcerias, com a análise das respostas obtidas e dos documentos apresentados referentes a elas (projetos desenvolvidos e suas respectivas prestações de contas), foi possível identificar que as parcerias são oriundas de duas fontes básicas: uma mais formal, realizada pela busca e participação de editais públicos, e outra de caráter mais informal, como resultado das interações sociais proporcionadas pela instituição e a participação dos seus membros em eventos externos.

É possível evidenciar um processo de formalização das relações de parcerias, ao ver claramente que há regras e padrões pré-determinados para a sua realização. No entanto, esse processo não é completamente formal, haja vista que alguns aspectos, como a avaliação de resultados, não possui uma sistematização de sua operacionalização e conseqüentemente não há um padrão para sua execução. Para melhor entender esse funcionamento, a seguir são apresentadas outras evidências que caracterizam as **parcerias de projetos**.

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.

Ao serem questionados a cerca dessa avaliação da continuidade dos resultados obtidos com os projetos, os entrevistados E5 e E6 (respectivamente responsáveis pela agência turística e pela área responsável pela captação, elaboração acompanhamento e prestação de contas dos projetos relacionados na FCG), foram enfáticos ao dizerem que não há nenhum mecanismo implantado para esse tipo de acompanhamento, mas que há uma discussão para ampliar a análise realizada dos projetos. A descrição da atual forma de realização de projetos é feita a seguir, e esquematizada na figura 10, apresentada mais à frente.

As parcerias de projetos são realizadas, em geral, por meio de editais, seguindo um processo sequencial e burocrático. O início do processo pode vir de duas fontes distintas, quando um membro da FCG identifica a abertura de um edital, ou é informado de tal, e transmite essa informação para o setor específico. A outra forma apresentada é quando há uma demanda latente de algum recurso, e diante dessa há a busca por edital (is) que se enquadre (m) na demanda.

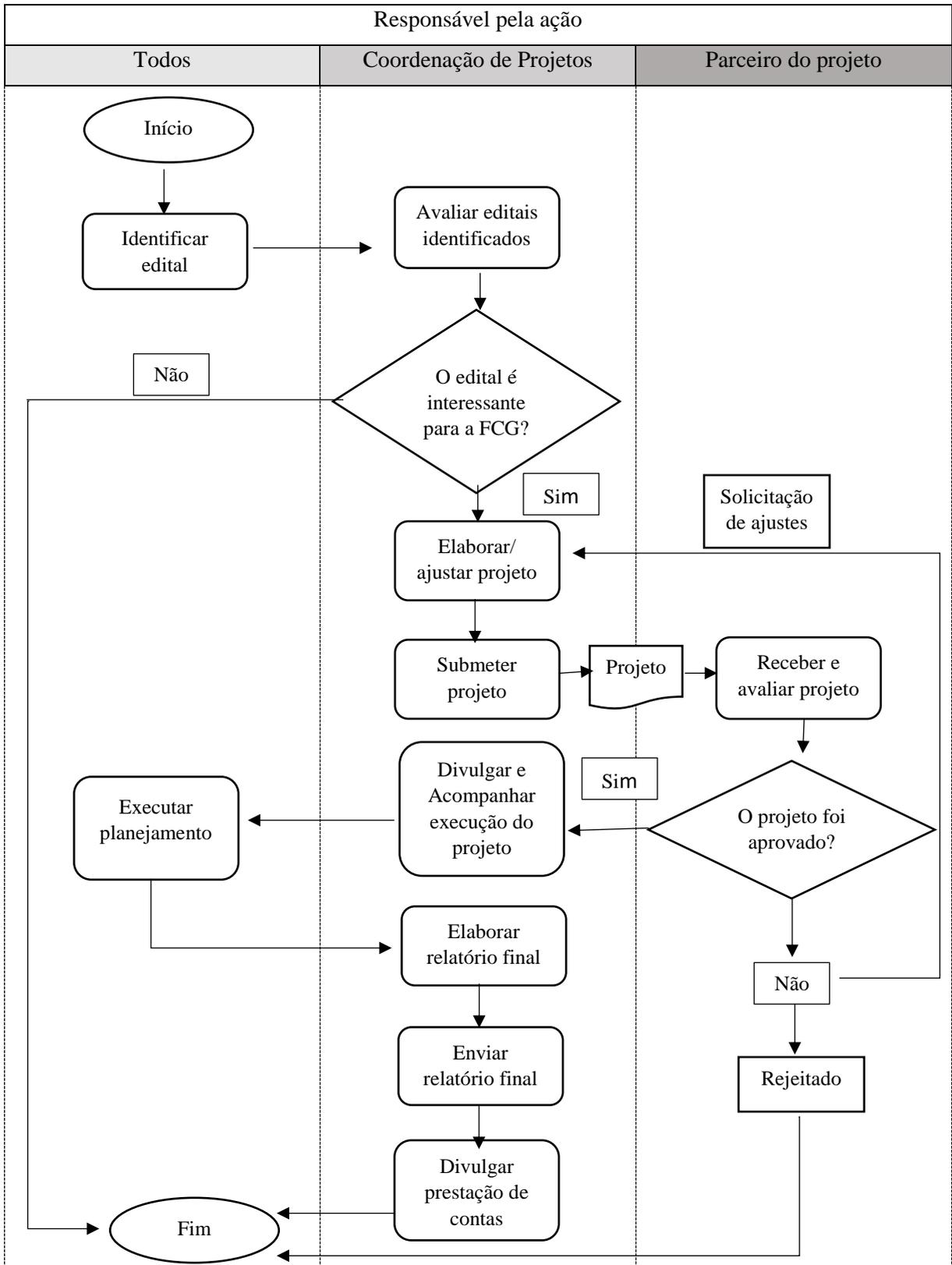
Após a identificação de um edital, é estabelecida a avaliação por parte da coordenação de projetos acerca das características, critérios e formatações que a entidade exige, assim como suas regras, para identificação da submissão ou não de projeto. Quando é identificada a possibilidade e desejo de participação na chamada pública, é dado início ao encaminhamento da elaboração e posteriormente a submissão do projeto.

Com a submissão do projeto, aguarda-se o resultado do órgão demandado, o qual faz a avaliação do projeto, podendo estabelecer sugestões de ajustes quando necessário, para reenvio, aprovação ou rejeição.

Projetos aprovados são executados de acordo com o cronograma e suas especificações. Como elemento final dessa execução é realizada uma análise, por meio de um relatório. Esses relatórios seguem os critérios já estabelecidos nos editais, sendo unilaterais, onde a FCG presta contas financeiras das atividades, configurando um elemento de transparência. Como dito pela

entrevista E6, não há uma avaliação da entidade parceira quanto à realização por parte da FCG. Essa avaliação, até o presente momento e diante aos materiais analisados, limita-se a execução financeira do projeto, e como dito pela E6, referente ao conteúdo trabalhado, sendo esse descrito quantitativamente, em número de atividades, quantitativo de participantes, número de horas de realização do evento e temas trabalhados.

**Figura 11: Fluxograma de realização de projetos na FCG**



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto no fluxograma (figura 11), apesar da informalidade relacionada às práticas do TBC que a literatura apresenta, há um processo de aprimoramento delas que se dá pela formalização de algumas atividades, como pode ser vista na descrição aqui apresentada. Pode ser visto a aplicação de esquemas formais para a tomada de decisão e sua aplicação, sendo possível apresentar essas ações de forma gráfica.

Esse processo de formalização demonstra a busca por uma base mais clara para as atividades, que não se estende a todos os seus aspectos, demonstrando o estágio de sua formulação, o que ressalta o perfil da prática, por se tratar de uma organização cujas especificidades limitam a aplicação dos mecanismos usuais do mercado, por sua filosofia e perfil dos atores envolvidos.

#### 4.1.2 Gestão de processos

A análise desse aspecto passa 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 questionado como as decisões são tomadas e planejadas na fundação. Como resultado desse questionamento, 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 estabelecidos as metas coletivas e os direcionamentos para o acompanhamento da realização delas.

Como base nesse fator, foi possível confirmar a existência de objetivos comuns que representem os interesses do grupo. Esses objetivos estão relacionados a execução da prática dentro de seu perfil, o entendimento de suas características e elementos básicos, sua filosofia, estabelecidos como a manutenção dela.

Quanto às metas traçadas, elas têm cunho bem operacional, voltando-se, na sua maioria, a espectros físicos, como a reforma de cômodos da pousada domiciliar, configurando-se como meta individual. A inclusão de ar condicionado e chuveiro elétrico em todas as pousadas foi

uma meta coletiva, resultante do acompanhamento dos pedidos dos visitantes, que se caracteriza como aprimoramento da infraestrutura das pousadas.

Quanto à identificação de ações que demonstrem o envolvimento dos participantes na avaliação do planejamento, análise, apresentações e ações corretivas, pode-se citar a realização das reuniões semanais do grupo, nas quais são apresentadas as atividades que já foram realizadas, assim como as que ainda não, os resultados obtidos, onde todos podem opinar acerca deles.

Outra avaliação sistematizada no TBC da FCG são as avaliações das pousadas domiciliares, onde são analisadas suas estruturas físicas, o cumprimento das regras de padronização, além da obtenção das metas estabelecidas para o ano, tanto as individuais quanto as coletivas. Essas avaliações são realizadas pelas próprias mães, de forma anônima, por meio do preenchimento de um formulário padrão, após a visitação de pousada. É estabelecido um calendário de visitação, que contempla todas as pousadas para a realização da avaliação.

Os dados registrados nos formulários são posteriormente consolidados e apresentados em reunião para a apreciação de todos. Nessa apreciação, são debatidos os pontos fortes e fracos identificados na avaliação, por meio do qual são debatidas ações de melhoria, correção e ajustes, demonstrando a participação no processo de análise e tomada de decisões. Essas definições são devidamente registradas em ata para posterior revisitação e conferência.

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.

Quanto à estrutura organizacional da fundação, em análise documental no seu site institucional, foi possível identificar a existência da sua descrição gráfica em forma de organograma, sendo possível visualizar a divisão da Casa em quatro níveis hierárquicos, como apresentado na figura 12, a seguir apresentada.

**Figura 12 – Organograma Institucional da FCG.**



Fonte: Site institucional Agencia Turística Comunitária (2017)

Com base nas informações contidas no organograma, mesmo havendo uma filosofia voltada à participação, configurando uma gestão participativa, há o estabelecimento de uma hierarquia de comando, por meio da definição de áreas funcionais para dar suporte a gestão, o que reafirma a existência de alguns elementos formais de gestão na FCG.

Ainda quanto a sua estrutura é notável que a mesma não contempla perfeitamente a realidade percebida, demonstrando a necessidade de uma reestruturação do organograma para o mesmo ser mais fiel a realidade da FCG. Ao passo que demonstra uma hierarquia vertical entre setores que estão no mesmo nível de tomada de decisão, devendo o mesmo ser reestruturado apresentado essa relação horizontalizada que está mais próximo da realidade praticada.

Não foi possível averiguar se a existência dessa hierarquização de poder interfere na obtenção dos princípios básicos da estruturação do TBC, haja vista que os instrumentos de pesquisa utilizados não possibilitaram tal análise de forma adequada.

Com base nas informações tratadas, e apresentadas nesse tópico, é possível confirmar a existência de uma estruturação para a gestão.

#### **4.1.3 Resiliência na FCG**

Como apresentado na fundamentação teórica, a resiliência nesse trabalho é tratada 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.

A entrevistada E6 ressalta a participação do coordenador da agencia turística da FGC em um evento realizado pela rede TURISOL:

a última atividade que aconteceu foi em agosto passado, Júnior participou de um evento da rede TURISOL lá em Brasília, e aí ele falou da experiência da Casa e teve grupos de trabalho, alguns encaminhamentos pra resolver alguns problemas da rede, e algumas comissões pra isso. Depois que ele voltou também a gente teve uma ... um contato muito próximo com a comunidade do litoral leste e da Fundação Brasil Cidadão, e eles têm uma iniciativa que é o turismo de base comunitária, eles estão querendo fortalecer, criar, ter projetos bem na área ambiental e aí eles sempre vêm aqui fazer uma oficina e quando ele foi lá fazer uma formação com as mães, entendeu melhorar essa questão do turismo ... do receptivo turístico, essa foi a mais recente (Fragmento entrevista com E6).

E, ao ser questionada quanto à sua participação em eventos desse tipo, a resposta foi afirmativa, como pode ser visto no fragmento da entrevista a seguir apresentado: “sim eu já inclusive já ministrei uma oficina de gestão pra apresentar como funciona a gestão da Casa pra esse mesmo grupo (referência a comunidade do litoral leste, citada no fragmento anterior) ... eles também já fizeram oficina de rádio com Aécio e... já foram aliás dois grupos que vieram de rádio da mesma rede na oficina de gestão ... foi basicamente isso”.

Outra forma de compartilhamento de conhecimento identificada é o que a E3 apresenta, ao relatar a experiência de se colocar no papel de visitante e conhecer outras práticas de TBC e as contribuições dessa experiência para o seu aprendizado, e o melhor entendimento das atividades que executa, assim como seu aperfeiçoamento:

(...) ai foi que eu vi o que é que o meu hóspede sente. Quando eu cheguei lá, eu achei um pouco diferente da minha realidade num sabe ... a minha é uma pousada, eu cheguei lá os colchões estavam tudo em pé assim quem quisesse que arrumasse seu quarto né, aqui não é assim a gente arruma antes da pessoa chegar (...) eu fui pra lá pra ver o mar sou louca por coisa de mar frutos do mar, queria conhecer um pitu né, só conhecia em capa de calendário. Camarão

nunca tinha comido, que aqui é muito caro ninguém comia camarão e queria conhecer tudo, gosto muito de peixe né ai no primeiro dia do almoço foi uma costela, um feijão arroz ... ai eu disse “ai meu deus do céu eu não saí de Nova Olinda pra comer costela” (...) na hora da plenária lá quando fechou os trabalhos da manhã, aí fui falei assim essa experiência né, apresentei o trabalho da equipe que era sobre turismo comunitário de base solida... de base de base (...) e todo mundo é acolheu o que eu tinha falado e isso rendeu em até as pessoas investir em bode em carneiro porco essas coisa que a região usava conhecia mais da gastronomia da região.

ai então é... eu fui ver o que meu hospede queria, a vontade que ele tinha de conhecer as nossas coisas, e eu querendo saber o que ele comia lá na região dele. Então, quem vem pra minha casa não quer comer a mesma coisa que ele come na casa dele não, ele quer comer outras coisas: “o que que a senhora come?” Eu vim conhecer (Fragmento entrevista com E3).

Por esse fragmento da entrevista, pode-se identificar a existência de intercâmbio com outras comunidades, o que demonstra que, ao deparar-se com uma realidade, há uma reflexão do como outros operacionalizam as suas atividades, comparativamente com a forma que é feita na sua realidade, ocasionando um processo reflexivo, e de compartilhamento pela troca dessas percepções. Desse processo reflexivo, surge a identificação de aspectos de melhoria, assim como oportuniza o aprendizado.

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.

O atrativo principal da FCG são as pessoas, e as atividades que elas realizam. Assim, o roteiro turístico é constituído do processo de conhecer esses indivíduos, e estabelecer diálogos nos quais há uma interação mútua entre as partes, onde todos os envolvidos são beneficiados com as relações que se estabelecem.

Essa lógica do compartilhamento existente é indissociável das práticas realizadas para o desenvolvimento dos participantes envolvidos na atividade turística de base comunitária. Quanto à formação das crianças, responsáveis pela recepção e acompanhamento dos visitantes, é identificada a existência de uma metodologia contínua, como apresentada pela entrevistada E1, tida como muito espontânea, onde os valores e conhecimentos vão sendo transmitidos por meio da socialização:

É como numa casa, é como educar filhos, se você busca filhos éticos e responsáveis, bons é meio que isso (...) as crianças quando chegam começam a conhecer os mais velhos (...) cada um vai passando seu conhecimento vai trocando (...) é muito espontâneo ((pausa)) é muito complexo (...) e os mais velhos que vão passando pros mais novos, e isso vai acontecendo entre eles (...) tem o tempo todo né hum é faz parte dessa aprendizagem espontânea e não é que não há regras há muitas na verdade (fragmento entrevista com E1).

Outro elemento que demonstra a preocupação sistêmica com a aprendizagem e o compartilhamento dos conhecimentos, existente na FCG, pode ser visto pelo relato da entrevistada E3, que demonstra que desde o início há a busca pelo autoconhecimento, e o conhecimento do que vinha sendo desenvolvido.

(...) quando a gente começou, por exemplo, é... a gente procurava um nome pra se dar a essa coisa que estava acontecendo, tudo em relação a Casa Grande, tudo que começou foi como se fosse um carro de corrida, a gente ia mudando as peças à medida que o carro ia andando. Aquilo que a gente ia achando parecido a gente ia dando nomes, a vamos fazer isso assim vamos fazer isso assim né e... depois vinham as pessoas que achavam legal, a é bom isso num sabe, e quando a gente começou a gente começou como pousada domiciliar né pra receber os turistas que via passar mais que três dias é tanto que quando as pessoas vinham pra aqui pra essa região por intermédio da Casa Grande a gente falava que aqui não dava pra pessoa passar mais do que três dias eu num ia dizer assim a cê quer passar uma semana fazendo o que ? né a gente era bastante sincero a gente não ia dizer quer nem ia ganhar dinheiro do turista de uma coisa que não tinha o que fazer quando eles vinham conhecer o que era que tinha pra conhecer em três dias pra conhecer hoje a gente está se expandindo mais em termo dessa relação do turismo vir passar é uma semana depois passou pra quinze agora já ta passando é mês já tá passando quatro meses (fragmento entrevista com E3).

Esse fragmento da entrevista demonstra como o processo de aprendizagem é visto de forma coletiva, ao passo que sempre há a conjugação do verbo no plural, e o conteúdo explicita, assim como é um elemento que pode ser associado diretamente ao sucesso da prática, por se tratar do mecanismo estruturante dos elementos centrais para ela, sua filosofia e a criação e compartilhamentos de conhecimento base para a formação de habilidades e execução das atividades.

Com a iniciação da prática, foram sistematicamente desenvolvidas parcerias com entidades promotoras de formação para empreendedores na área do turismo, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, nos quais os membros passam por uma sistemática formação nesse sentido, visando desenvolver esse conjunto de habilidades identificadas a priori como necessárias:

Hotelaria, por exemplo, vem uma pessoa do hotel cinco estrelas que trabalha na cozinha um gourmet... uma pessoa que trabalha como gerenciando um hotel e mordomo, lá são desses jeito... não é nosso perfil... nosso perfil é de dona de casa (...) não se aplicava a nossas regras... eu achava estranho eu sempre contestei e contesto até hoje... quem quiser seguir a norma assumam mas... gente eu sou dona de casa eu tô recebendo uma pessoa na minha casa eu tô eu tô... passando o que eu sei por exemplo eu me sento na mesa eu não quero uma casa cheia de gente... eu quero espaço pra eu sentar pro meu filho, aqui sou eu e meu filho né eu tenho lugar pra três pessoas né duas lá e uma cá né (falando dos quartos na casa) aí eu tenho meu filho e tem eu.... né... com mais três preenche a mesa porque aqui é pequeno... aí então nesse caso eu fico sem espaço... a pessoa vai ficar sem espaço (fragmento entrevista com E3)

O fragmento demonstra, além da existência da parceria para desenvolvimento de habilidade, o resultado que proporcionou, por meio de uma análise reflexiva dos conteúdos desenvolvidos e as suas reais necessidades, demonstrando que além das habilidades técnicas, esse processo dá o entendimento maior do seu foco de aprendizagem, externando um conhecimento sobre a sua realidade, que possibilita uma melhor visualização do que se enquadra ou não a ela.

Com relação à existência de outras práticas para o desenvolvimento de habilidades dos participantes do TBC, em análise documental, foi possível obter a relação dos principais eventos realizados nos últimos anos, os quais são apresentados no quadro 14.

**Quadro 14: Eventos realizados pela FCG de 2009 a 2015: Desenvolvimento dos participantes do TBC.**

Evento	Período	Objetivo	Parceiros	Conteúdo ofertado
Mostra Warakdzã – Conexões Culturais e Midiáticas no Sertão do Cariri	06 a 09 de agosto de 2015	Promover a articulação e o intercâmbio de profissionais de áreas multidisciplinares por meio de ciclos de debates, formação de rede e celebrações musicais, com vistas para a disseminação do conteúdo e suas diversas formas e linguagens.	Rumos Itaú Cultural	Empreendedorismo; políticas privadas; políticas públicas; produção cultural; gestão; educação; intercâmbio; formação de rede; infância; formação; patrimônio; formação de plateia; arqueologia; música; história; dança; rádio; HQ <sup>7</sup> ; cinema; literatura; esporte; turismo; artesanato; estudos africanos.
Cariri Mostra Musical Ibero Americana	03 a 11 de janeiro 2011	Mostra internacional com representantes de países de cultura ibero Americana, com o objetivo de fortalecer a aproximação do Brasil com os demais Países latinos nas Américas, Países da Península Ibérica na Europa e promover formação cultural por meio de sua programação.	Banco do Nordeste; Prefeitura de Nova Olinda; SEBRAE - CE; Centro de estudos arqueológicos da Universidade de Coimbra e Porto; Fundació FCBarcelona; MTUR.	História; cultura; música; geografia; economia; intercâmbio; experimentação; difusão; formação de redes; social; dança; folclore.
Seminário Internacional de Turismo de Base Comunitária	De 14 a 16 de agosto de 2009	Mostrando os valores locais por meio de palestras, aulas, oficinas, exposição de fotografias, vídeos e espetáculos musicais.	MTUR; SEBRAE – CE; SESC – CE; Centro de estudos arqueológicos da Universidade de Coimbra e Porto; TURISOL; MTUR	Não apresentado na prestação de contas
Seminário Regional de Turismo de Base Comunitária do Cariri	28 e 29 de abril de 2009	Fomentar o diálogo entre os atores locais para planejar a promoção e operacionalização do roteiro turístico de base comunitária na Região do Cariri.	MTUR; TURISOL; SEBRAE - CE; Fórum de turismo e cultura do Cariri; Centro de estudos arqueológicos da Universidade de Coimbra e Porto  Prefeituras: Nova Olinda – CE; Crato - CE; Juazeiro do Norte – CE; Barbalha-CE; Assaré – CE; Santana do Cariri – CE; Missão Velha – CE; Exu - PE	Turismo comunitário; políticas públicas; gestão; participação; economia solidária; economia criativa; ciência; cultura; mercado turístico; leitura crítica; priorização estratégica.

Fonte: Site institucional Agencia Turística Comunitária (2017)

<sup>7</sup> História em Quadrinhos.

Como pode ser visualizado no quadro anteriormente apresentado, 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, as comunidades, os atores diretamente envolvidos no TBC da FCG, assim como os palestrantes e responsáveis pelas oficinas.

Esses processos, além de contribuírem 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, como sinteticamente foi apresentado no quadro 14, onde pode ser visto na apresentação dos eventos lá listados, 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 Transparência na FCG

A transparência é representada por dois aspectos: a comunicação e a prestação de contas. Nesse tópico, serão apresentados como esses elementos se caracterizam na FCG, ao decorrer das seções a seguir apresentadas.

### 4.2.1 Comunicação

Como apresentado por MARCHIORI (2011), a comunicação envolve os processos, as pessoas, as mensagens e aos significados de uma organização. Para descrevê-la são analisados os seguintes aspectos: disponibilidade de informações, qualidade da informação, percepção dos participantes do TBC acerca da adequação da linguagem utilizada na comunicação entre os atores sociais do TBC e os tipos de informações disponibilizadas (ALBUQUERQUE, 2016).

Para descrição e análise da disponibilidade de informações na FCG, referente ao seu desempenho organizacional, buscou a identificação dos canais utilizados por ela para a difusão de informação. Foi identificado que a comunicação é realizada, basicamente, por meio de reuniões, do site institucional e apresentação da prestação de contas, sendo a esse último destinado o próximo tópico, por se caracterizar como um elemento de análise.

Foi possível identificar que internamente as informações são estabelecidas por meio de reunião com diferentes tipos de periodicidade.

Os membros das pousadas domiciliares se reúnem semanalmente, e mantém registro das atividades em ata. Já quanto às outras áreas da FCG, não há uma periodicidade bem definida, mesmo havendo uma frequência constante. Quanto aos registros provenientes dessas reuniões, não há uma obrigatoriedade deles, sendo estabelecidos diante das necessidades apresentadas, assim como a relevância dos assuntos tratados.

A comunicação para com os parceiros de projetos é feita por meio de relatório padrão, dentro das formatações exigidas no edital referente à parceria. As apresentações de resultados obtidos na realização de eventos são realizadas por meio de apresentação oral, no teatro da fundação ou na câmara municipal de Nova Olinda, visando tornar de domínio público as informações. Nessas apresentações, há a oportunização de debates e momento para tirar dúvidas.

Outro mecanismo utilizado para divulgação desses resultados é a internet, utilizando os sites institucionais da fundação e da agência turística, pelos quais todos os interessados podem

acessar livremente, tanto as prestações de contas, como os gastos e investimentos anuais realizados.

A verificação da qualidade da informação presentes neles é dada por meio da análise da clareza e utilidade dessa informação para os envolvidos. Durante as entrevistas, foi possível verificar que há uma satisfação quanto a esses aspectos, reforçada pela apresentação das informações questionadas de forma direta e linear nos discursos. Isso demonstra uma comunhão a cerca delas, ao passo que há diferenças entre suas profundidades, justificada pela diversidade de papéis ocupados pelos entrevistados.

No que se refere à percepção dos participantes do TBC acerca da adequação da linguagem utilizada na comunicação entre os seus atores sociais, não foi verificada nenhuma reclamação ou indício de insatisfação, assim como não foram visualizados aspectos que pudessem gerar essa insatisfação durante a avaliação documental e observacional na utilização desses mecanismos, principalmente por se tratarem de informações bem diretas, e utilizarem mecanismos que simplificam sua visualização, como gráficos e tabelas, como podem ser vistos nos Anexos II.

Essas informações apresentam-se claras e têm relação direta com as intenções dos envolvidos, relacionando-se aos resultados das atividades que eles executaram. São elas referentes às avaliações das condições físicas das pousadas, aos resultados obtidos periodicamente com a prática, como quantitativos de pessoas, localidades de origem e valores captados no período, podendo ser os fatores que caracterizam o tipo de informações disponíveis aos participantes do TBC.

#### **4.2.2 Prestação de contas**

O segundo elemento da transparência é a prestação de contas. Relacionada à demonstração dos resultados da análise de desempenho, sua verificação passa pela identificação dos mecanismos utilizados para a apresentação desses resultados, assim como a formação dos participantes para a adequada utilização deles; o estabelecimento de ações de correção, provenientes do estabelecimento de espaços para o seu surgimento, e descrição de eventos os quais foram realizadas para a formação de habilidades; para tomada de decisões, como sua aplicação.

Como mecanismos de prestação de contas da FCG, podem ser citados os relatórios de custeio da fundação, que têm caráter anual; a prestação de contas dos eventos, realizada ao seu término; e a prestação de contas das práticas do turismo, referentes às pousadas domiciliares e

aos empreendimentos sociais relacionados à FCG (A&R Arqueologia e Consultoria; Arqueotop; Agência Turismo Comunitário; Casa de Produção Cultural; Loja Modus Cariri; Nova Olinda Café Cultural; Café Violeta), com a consolidação de alguns aspectos das prestação de contas dos eventos, e a adição de outros elementos, sendo apresentada anualmente. Todos esses mecanismos foram evidenciados nas entrevistas assim como em levantamento documental, e observação.

Esses documentos são apresentados em reuniões com periodicidade anteriormente relatada, podendo acontecer casos atípicos provenientes de variações contextuais. Essas reuniões têm carácter participativo, sendo abertas para as ponderações dos membros e definições de direções, baseando-se nas informações apresentadas. Nesse contexto, surgem ações corretivas, assim como de melhoria e mitigação, que visam o aperfeiçoamento das atividades realizadas.

É possível identificar que a análise de desempenho realizada por tais mecanismos tem carácter limitado, ao passo que se restringem a aspectos básicos: a relação de captação e aplicação de recursos financeiros; quantitativo de visitantes em determinado período; média per capita de gastos pelos visitantes; e quantitativos de horas, conteúdo e público participantes de eventos. Isso ocasiona decisões limitadas, ao passo que as informações utilizadas para tais têm o mesmo perfil.

Esse fator pode estar relacionado diretamente ao perfil dos seus envolvidos, no tocante à formação e conhecimento específico para análise de dados tomada de decisões, que não possibilita a apresentação de dados mais aprimorados.

O respeito às decisões tomadas configura um dos elementos organizacionais da FCG, haja vista que ela deve passar pela análise do grupo, e ser aceita de forma democrática por sua maioria. No processo, foi identificado o carácter de liderança ocupante de alguns membros, o que pode gerar possíveis influências nas tomadas de decisões e privilégios de grupos no processo decisório, mas não foi identificada a existência de situações relacionadas a isso, não sendo possível evidenciar a existência ou não de tal influência.

Uma das ações que representa o processo estabelecido para a construção e análise da prestação de contas na FCG, é a avaliação das pousadas. Configurava inicialmente como uma auditoria externa, onde a avaliação era realizada por entidades de formação da área de turismo e hotelaria, como as compostas pela rede “S”, mas essas avaliações demonstram-se ineficientes, como apresentado no fragmento a seguir:

(...) eu sempre dizia, não combina com a gente, nosso turismo é diferente, nós estamos em nossas casas recebendo as pessoas para elas se sentirem em casa. Eu não vou tá servindo mesa com uma bandeja na mão e uma toalha do lado ... eu quero servir a pessoa me sentar na mesa, conversar com as pessoas, é justamente assim ... é diferente então, assim se vou receber gente de outra região eu tenho uma base já daqui sabendo o que vai ver com olhar diferente (fragmento entrevista com E3).

As entidades auditoras seguem uma metodologia padrão, não levando em consideração as especificidades apresentadas pela prática. Isso passou a gerar uma insatisfação quanto a elas, fazendo surgir, em palavras dos entrevistados, uma lista negra dessas instituições. Baseando-se nesse fator, e na estrutura de respeito a opinião dos participantes, foi desenvolvida uma nova metodologia de avaliação, como pode ser vista na descrição a seguir, quando o entrevistado E5, apresenta a mesma situação.

(...) então assim, pra chegar e opinar na sua casa e o que você faz, ninguém quer. Você tá em uma empresa, o chefe chega e diz, olha, essa máquina tem que trabalhar dessa forma. Mas na sua casa não é assim não. Na minha casa mando eu. Mas também a gente não pode desconsiderar o fato de que, a partir do momento que você abre as portas da sua casa pra um processo como esse, tem que tá aberto (...) Então assim, existem esses dois lados, mas a gente tem que ser bem equilibrado. Pensando nisso eu criei um formato que foi das próprias mãos fazerem essa avaliação, então assim, porque o que acontece... a partir do momento que elas são responsáveis pela própria avaliação, elas se sentem no direito e no dever de tá dentro daquele pensamento, naquele negócio (...) Então essa é uma responsabilidade que era dado para um terceiro que na verdade cabia a elas fazerem isso. Então assim, eu peguei um grupo que tava com mais de 10 anos de atividade então você entrar na casa de uma mãe, ela tem que ter certificado de não sei o que, certificado, certificado, (...) poxa, ela já sabe o que precisa ser feito. Essa atividade de reciclagem ela tem que ser coletiva e tem que ser delas pra elas (...) Pra mim poder construir isso eu comecei a criar gráficos né, porque por exemplo, a gente na pousada domiciliar né, existiam um caderno pra pessoa assinar, mas não tinha um sentido geral. Você quer ter uma ideia por exemplo e quantas pessoas circulam aqui por ano, ai você ia ter que ir em todas as casas pra fazer a coleta de tudo isso e depois cruzar os dados, entendeu? Então eu quis fazer isso, ai desde que eu entrei eu criei esse formato. (...) Ai sim, tipo, a gente organizou com uma ideia né, da gente estruturar as pousadas e tudo...e daí assim, a gente começou a organizar, e a gente tá tentando mexer nele (os gráficos do computador com as informações do TBC e governança), porque ele tá com as informações todas desatualizadas, e daí, a gente criou o blog né da Casa Grande e paralelo a isso eu criei também o blog só da geração de renda familiar, que é aquele que você fez a reserva pra vir pra cá. Então ali a gente criou o formulário de reserva, pra justamente as pessoas, tipo... ali a gente já tem o primeiro *check list* das pessoas, de quem tá vindo (fragmento entrevista com E5).

Esse fragmento demonstra a formulação de um mecanismo de prestação de contas, no qual é levado em consideração as opiniões de seus participantes, tanto na formulação quanto na

estruturação de aplicação dele, sendo também resultado do processo de aprendizagem proveniente da prática.

Quanto à formação de participantes referente ao processo decisório, pode ser relacionada aos aspectos descritos ao se tratar da resiliência, aspectos resultantes do processo de aprendizado propiciado por eventos, estando relacionados a alguns dos conteúdos trabalhados, assim como intercâmbio com outras comunidades, e a interação interna, por meio de reuniões, orientações de trabalho e socialização.

Essa formação é direcionada aos indivíduos que tomam as decisões na FCG, sendo responsáveis por cada nível departamental apresentado na figura 10 (Fundadores; membros do conselho fiscal; membros da diretoria executiva; membros do conselho consultivo), assim como contemplam os responsáveis pelos empreendimentos sociais ligados a FCG, os membros que estão em processo de formação, podendo ser alocados para cargos de liderança nas atividades realizadas na Casa. Essas informações apresentam-se claras e têm relação direta com as intenções dos envolvidos, relacionando-se aos resultados das atividades que eles realizam.

Essa clareza se justifica pelo tipo de informações apresentadas, sendo elas de caráter financeiro, captação e alocação, quantitativo do público participante das atividades, assim como seu perfil, os temas trabalhos nas oficinas, palestra e demais atividades, ao se tratar de eventos, e elementos físicos, nas avaliações das pousadas. As demonstrações são apresentadas utilizando mecanismos simples, como pode ser visto no Anexo II.

### **4.3 Impactos da governança na FCG**

Com base nos estudos de Seyle e King (2014), referente aos resultados provenientes de uma boa governança, foi analisado na FCG os impactos de suas práticas gerenciais, baseando-se nas informações aqui já descritas da configuração da eficácia e da transparência na FCG e utilizando os direcionamentos teóricos e metodológicos já apresentados para essa análise.

Nesse tópico são descritos os impactos associados ao turismo comunitário na fundação, diante das evidências obtidas na pesquisa, estando apresentadas em quatro dimensões: proteção aos direitos humanos; consentimento mútuo; sustentabilidade e especialização, como a seguir apresentados.

### 4.3.1 Proteção aos direitos humanos

Quanto à proteção aos direitos humanos, a pesquisa usou como base para o estudo o trabalho desenvolvido por Raine (2006), que estabelece que a proteção dos direitos humanos é resultado de uma avaliação da missão institucional, rede de apoio e operações; da identificação de quais indicadores podem ser utilizados para análise do progresso; e o estabelecimento de uma comunidade de conhecimento. Sendo assim, visou identificar e descrever os elementos que se configuram como tais aspectos.

Quanto à missão do TBC instituído na FCG, foi identificado que ele faz parte do programa de geração de renda familiar da FCG, sendo composto pela Associação de Pais e Mães da FCG, responsáveis pelas pousadas domiciliares, juntamente com a Agência Turismo Comunitário, e demais empreendimentos resultantes do projeto de empreendedorismo social, tendo como atrativos e mecanismos de operacionalização as atividades desempenhadas nos programas de educação infantil e profissionalização de jovens, ao passo que essas crianças e jovens são os guias turísticos e os responsáveis pelo funcionamento da casa.

O projeto de geração de renda familiar tem como missão ser uma fonte complementar na renda da família, visando sua sustentabilidade e, como consequência, a manutenção da criança na escola e nas atividades da fundação, demonstrando a problemática básica a que se destina o TBC: a situação econômica vivida na cidade e os problemas a ela relacionados.

O elemento obtenção de renda também é desenvolvido nas atividades realizadas pelas micro e pequenas empresas relacionadas ao empreendedorismo social, como mecanismo de desenvolvimento da auto-sustentabilidade pessoal, assim como resultante do projeto de profissionalização juvenil, que objetiva formar os jovens para o mercado de trabalho, por meio do desenvolvimento de habilidades técnicas, gerenciais e humanas.

A Agência Turismo Comunitário tem como objetivo dar suporte operacional ao turismo, sendo responsável pela comercialização do TBC da fundação, possuindo como missão “promover um turismo para fazer amigos pelo mundo e para o mundo, oportunizando vivências com o homem e o ambiente de forma participativa e colaborativa, beneficiando famílias e proporcionando experiências transformadoras para os visitantes”, e como valores a “Imersão social na vida do sertanejo, repartindo sua morada, compartilhando seu alimento e suas histórias, construindo amizade e pacificando o mundo” (ATC, 2017).

Para a obtenção dos objetivos traçados pela FCG, há o estabelecimento de uma rede de apoio, juntamente com a TURISOL, e demais instituições e indivíduos que dão suporte para a sua infraestrutura e formação, como já foi apresentado nos tópicos anteriores.

A Agência Turismo Comunitário também conta com uma rede de contatos com empresas de operação logística, de transporte aéreo, rodoviários e terrestres, além de contar com parceria com os hotéis da cidade, para dar suporte à demanda turística quando ultrapassa a capacidade das pousadas domiciliares, sem perder a padronização e características de suas hospedagens, dentro de limites básicos, para não perder sua essência. São classificados como “pousadas amigas”.

O turismo é operacionalizado de forma coletiva, a Agência Turismo Comunitário assume a parte técnica de comercialização do TBC, sendo responsável pelas reservas, venda de bilhetes aéreos, organização de traslado terrestre de pessoas e grupos, venda de passeios e rotas e hospedagem domiciliar. Isso faz com que haja uma maior participação da comunidade na cadeia turística que ela faz surgir, podendo assim ampliar sua margem de captação de recursos e, conseqüentemente, sua distribuição interna.

A distribuição dos hóspedes nas pousadas domiciliares é realizada por meio de rodízio, que possibilita igual acesso a todos os seus membros. A capacidade de acolhimento nas pousadas domiciliares é medida de acordo com o espaço disponível na “mesa”, se referindo a meta proposta do TBC de interação, sem que gere desconforto a nenhuma das partes envolvidas, por meio do processo de socialização.

Com o passar dos anos e o amadurecimento de concepção do turismo e seu papel, a FCG vem ampliando seus escopos com os estabelecimentos de eventos, que visam disseminar os valores e aspectos culturais internamente com os membros da FCG, e da cidade como um todo, tendo como um dos seus principais focos a formação cidadã, de seus membros e da população da cidade como um todo. Isso gera maiores atratividade e fluxos turísticos, e estabelece mecanismos para a permanência desses visitantes, com passeios e ambientes de visitação.

Há uma definição e estruturação básica para a obtenção dos resultados, complementando a primeira análise do processo, sendo necessário estabelecer se as ações de fato conseguirão a obtenção dos direitos humanos. Para isso, são estabelecidos os seus respectivos indicadores, baseados nas atividades realizadas, as conseqüências, resultados e impactos provenientes delas.

Segundo Raine (2006), esses indicadores devem mensurar os resultados nas dimensões desenvolvimento e alterações de políticas, mudanças na forma de pensar e na vida das pessoas. A análise desse aspecto passa pela consideração de três grupos distintos: a equipe da organização, os beneficiários e os financiadores.

Nesse trabalho, para a melhor adequação ao universo estudado, esses grupos serão apresentados como os visitantes, os receptores (membros da associação de Pais e mães

responsáveis pelas pousadas domiciliares) e a comunidade em geral (da qual fazem parte os membros da FCG que não estão diretamente envolvidos no TBC, assim como as pessoas da cidade que não são membros da FCG, mas participam com diferentes frequências das atividades por ela realizadas) e os financiadores.

Com base no material coletado, seguindo os princípios estabelecidos por Raine (2006), foi possível estabelecer a análise de impactos das atividades realizadas para a obtenção da proteção dos direitos humanos. As descrições das informações obtidas relacionadas a mesma estão contidas do quadro 15, a seguir apresentado:

**Quadro 15: Análise do progresso dos direitos humanos na FCG**

<b>Atividades</b>	<b>Consequência</b>	<b>Resultado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Grupo</b>
Hospedagem domiciliar	Interação social	Aprendizagem	Desenvolvimento da noção de pertencimento e valorização cultural	Receptores Visitantes
Elaboração de projetos	Captação de recursos	Ampliação da renda familiar	Subsistência e manutenção das crianças nas atividades da fundação	Receptores Comunidade em geral
Construção de parcerias	Interações sociais	Formação de uma rede de contatos	Construção de uma comunidade de conhecimento	Receptores Visitantes Comunidade em geral
Realização de eventos	Interação social	Aprendizagem Consolidação de parcerias	Construção de uma comunidade de conhecimento	Receptores Visitantes Comunidade em geral
Reuniões periódicas	Formação e direcionamentos de ações	Aprendizagem	Desenvolvimento da noção de pertencimento e valorização cultural	Receptores
Sistema de avaliação interno	Formação Tomadas de decisões	Aprendizagem Aprimoramento da prática	Desenvolvimento de habilidades	Receptores
Transmissão de valores e filosofia informalmente	Formação	Aprendizagem	Desenvolvimento de habilidades Pertencimento Valorização cultural	Receptores Comunidade em geral

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto no quadro, os maiores beneficiários das atividades analisadas são os receptores. Esse fator se justifica pelo foco de coleta ser a análise da governança do caso e, por meio dessa análise, estabelecer seus impactos, possuindo assim um direcionamento metodológico para pesquisar o grupo de indivíduos envolvidos na gestão do TBC da FCG. Isso

é ampliado pelo fato deles estarem em um processo altamente reflexivo, onde suas ações impactam diretamente o seu bem-estar.

Quanto ao grupo de financiadores, não foi contemplado no quadro de apresentação progresso dos direitos humanos, haja vista que o benefício valorado por ele é a obtenção de todos os demais, onde a identificação da obtenção desse benefício pode ser mensurada na perspectiva dos financiadores, dentre outros elementos, pela manutenção das parcerias, quando estratégicas ou institucionais, assim como a formulação de novas quando elas se configuram como por projeto.

Essa mensuração pode ser realizada por meio das informações apresentadas no item tipos e funções das parcerias, os as parcerias são apresentadas, assim como no item resiliência, ao se demonstrar os principais eventos dos últimos anos, e a repetição de parcerias com entidades financiadoras.

Como é possível ver nos resultados obtidos, a aprendizagem e noção de pertencimento são os principais benefícios identificados, o que corrobora com a análise do próximo elemento.

Outro aspecto analisado foi a criação de uma comunidade de conhecimentos, baseada na lógica de que as comunidades de TBC não precisam fazer o desenvolvimento e análise de seu desempenho sozinhas. Nesse intuito, são estabelecidas parcerias e redes de contatos, para a obtenção de sua melhor operacionalização. Ao se estabelecer essas parcerias, almeja-se obter contribuições que vão além do aspecto financeiro, e que possibilitem o compartilhamento e desenvolvimento de conhecimentos, para as melhorias da prática.

Os perfis das parcerias já foram descritos anteriormente, assim como os conhecimentos por elas proporcionados, por meio de eventos, contando com palestras, oficinas e reuniões, pelas quais é possível identificar a existência de uma comunidade de conhecimento, como evidenciado e descrito nos elementos da resiliência e da eficácia, pelo estabelecimento de parcerias que vão além dos recursos financeiros.

Ao passo que demonstra a existência do elemento de análise em questão, houve a dificuldade de uma análise mais aprofundada dela, em parâmetros dimensionais e intangíveis de análise, por não haver a disponibilidade de recursos para a ampliação da coleta de dados complementares em campo, restringindo a verificação e ampliação desses por meio de pesquisa documental eletrônica e contato por e-mail.

A obtenção de renda, como foco das atividades relacionadas as práticas do TBC na FCG, configura a obtenção do elemento dos direitos humanos **subsistência**, apresentado por Buchanan e Keohane (2006).

O elemento **segurança física**, relaciona-se a manutenção da integridade física dos indivíduos, onde no caso estudado está relacionado diretamente com o elemento subsistência, ao passo que esse é responsável pela a manutenção de aspectos como moradia, alimentação e saúde.

Não foi possível nesse trabalho tratar da análise de outros aspectos relacionados à segurança física, ao se tratar do corpo, e psicológicas, referentes a mente, de forma mais abrangentes, devido a não captura de dados relacionados a tais elementos, bem como a não possibilidade da ampliação do estudo por fatores já apresentados.

Quanto à obtenção do elemento **liberdade**, vale ressaltar que ela se relaciona a liberdade da servidão, trabalho escravo e subemprego (BUCHANAN; KEOHANE, 2006; SEYLE; KING, 2014).

Ao passo que a FCG possibilita a ampliação e estabelecimento de fonte de renda, por meio das pousadas domiciliares e empreendimentos sociais, assim como grau de profissionalismo dos seus membros, pela formação desses indivíduos no tocante a noção de pertencimento social, faz com que eles estejam mais bem colocados no mercado de trabalho, assim como possuam uma autoimagem mais forte e crítica, garantindo assim a eles o direito à liberdade.

#### **4.3.2 Consentimento mútuo**

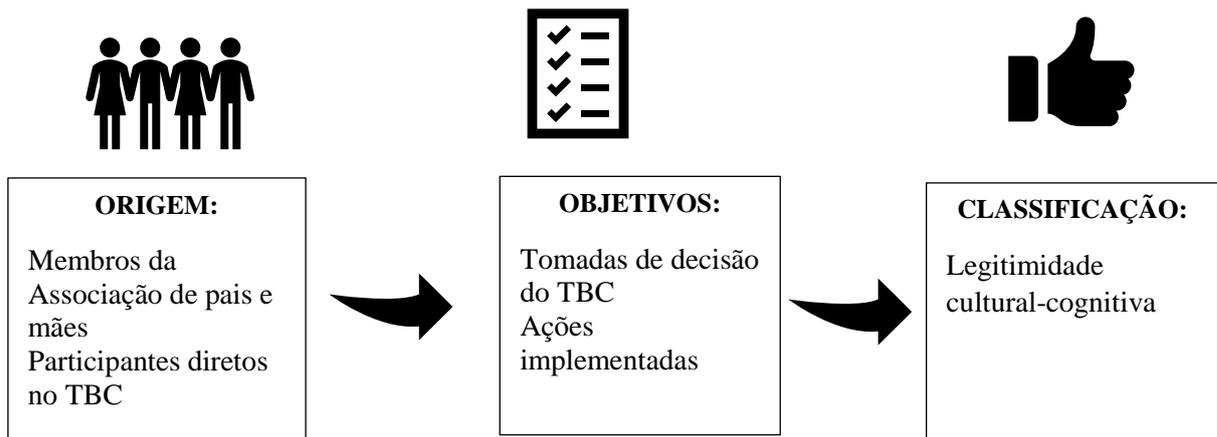
O consentimento mútuo é um dos elementos que compõe o princípio do TBC, participação, sendo tratado aqui especificamente pela legitimidade das decisões tomadas, seguindo as concepções de legitimidade (SHUCHMAN, 1995; SCOTT, 1995; HUNT, ALDRICH, 1996; RUEF, SCOTT, 1998; ZIMMERMA, ZEITZ, 2002), e utilizando como mecanismo de análise dela o trabalho desenvolvido por Rossoni e Mendes-da-Silva (2011), por meio da descrição da origem e objetivos do processo de legitimação adotado, para que seja possível estabelecer sua classificação e situação no contexto estudado.

Para análise da legitimidade no caso estudado, buscou-se descrever suas metas e visão, assim como as ações para implementação da prática do TBC, os resultados de seu processo de tomada de decisão, e ação implementadas, haja vista que ele é o direcionamento central de análise do trabalho.

Referente à origem da avaliação, foram selecionados os envolvidos diretamente nas ações do TBC, os membros da associação de pais e mães da fundação, envolvidos nas decisões e ações do TBC, direcionando a análise da legitimidade ao foco interno. A legitimidade aqui

descrita e analisada é classificada como Legitimidade cultural-cognitiva, ao se avaliar a percepção da comunidade participante da prática em relação as decisões tomadas e implementadas (SUCHMAN, 1995; HUNT; ALDRICH, 1996; RUEF; SCOTT, 1998), como a seguir apresentado na figura 13.

**Figura 13: A descrição da legitimidade na FCG**



Fonte: Elaborado pelo autor

A verificação da legitimidade cultural-cognitiva da FCG foi realizada por meio dos resultados obtidos na verificação da eficácia e da transparência, pelos quais foi possível estabelecer que as decisões são tomadas de forma coletiva, levando em consideração a opinião dos envolvidos, onde a escolha da opção a ser implementada é feita de forma democrática e participativa. Essas respostas foram obtidas dos indivíduos participantes do grupo de origem analisado, assim como ratificadas nos registros e acompanhamentos realizados.

O processo de tomada de decisões e implementação delas é legítimo, no qual os participantes se sentem representados, assim como agentes ativos de tais. Essa afirmação é realizada com base no fato das decisões serem tomadas de forma coletiva, fazendo com que sejam dadas voz e vez a todos os participantes.

Esse elemento confirma a obtenção do consentimento mútuo no caso estudado, sendo possível inferir como resultado dele, o empoderamento e sentido de pertencimento desses agentes. São resultados desses aspectos o fortalecimento e a busca por melhorias da prática, podendo ser relacionados aos elementos de autoconhecimento e estabelecimento de uma identidade local.

Vale ressaltar que o perfil de participação apresentado na FCG, pode não ser tido como legítimo em outros contextos, haja vista que ela resulta da percepção dos indivíduos, formulada

com base nos seus modelos culturais (SUCHMAN, 1995). Assim, a legitimidade não é permanente, ao passo que alterações nesses modelos podem ocasionar a perda de sua validade.

### 4.3.3 Sustentabilidade

O penúltimo impacto da boa governança do TBC é a geração de sustentabilidade, que segundo Fabrino, Costa e Nascimento (2012), pode ser analisado por meio da identificação e descrição da existência dos seguintes fatores: dominialidade; Interculturalidade; organização social; repartição de benefícios; integração econômica; e gestão de bens comuns.

Para análise dos impactos relacionados às dimensões da sustentabilidade de forma direta e clara, eles foram consolidados em um quadro resumo, quadro 16, a seguir apresentado.

**Quadro 16: Análise das dimensões da sustentabilidade na FCG**

Dimensões de sustentabilidade	Indicadores encontrados
Dominialidade	A gestão do TBC na FCG é totalmente realizada pela comunidade, por meio da Associação de Pais e Mães, e da atuação da Agência Turismo Comunitário, que são responsáveis pelo estabelecimento de suas regras de gestão, execução e acompanhamento, assim como responsáveis pela sua comercialização e divulgação, mesmo ao estabelecer parcerias para tais finalidades.
Interculturalidade	O intercâmbio cultural entre receptores e visitantes é o principal atrativo da FCG, assim como a interação com os demais membros da FCG, onde são desenvolvidos processos de socialização e aprendizagem mútuas.
Organização social	A organização se caracteriza como governança, pautada na participação e consentimento mútuo, fazendo parte de uma rede colaborativa do turismo comunitário, e dispõe de uma comunidade de conhecimento para seu suporte e desenvolvimento, por meio do estabelecimento e consolidação de suas parcerias.
Repartição de benefícios	Os benefícios financeiros são repartidos de forma equitativa, por meio de sua sistematização de rodízio entre as pousadas. Quanto aos benefícios intangíveis, como o desenvolvimento de conhecimentos, dentre outros benefícios sociais, são operacionalizados para sua maior disseminação, contando com a gratuidade na participação dos eventos realizados, assim como acesso as atividades da própria FCG.
Integração econômica	Com a consolidação e amadurecimento da prática do turismo comunitário realizado pela FCG em Nova Olinda, passam a surgir o fortalecimento de empreendimentos derivados do fluxo turístico que ela proporciona, como as pousadas amigas, e os empreendimentos relacionados ao programa de Empreendedorismo social da Casa, com a abertura de cafés, restaurantes, lojas de souvenir, assim como os empreendimentos que não se direcionam ao turismo, mas obtêm retornos da sua existência, como supermercados, lojas de roupas etc.
Gestão de bens comuns	Como elemento característico de bens comuns pode ressaltar a conservação da história e cultura local, elemento que fez com que o projeto surgisse, e com seu desenvolvimento foi ganhando força. Essa gestão de bens comuns é realizada pela implementação da filosofia da Casa, na busca de compreender e disseminar a história do povo Kariri, e conta a existência do conselho consultivo científico cultural, responsável por salvaguardar tais bens. Essa gestão está voltada aos elementos arqueológicos, folclóricos, artísticos e a naturais da região.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Fabrino, Costa e Nascimento (2012)

Como pode ser visto na consolidação dos dados, é possível estabelecer a existência de indícios nas seis dimensões de sustentabilidade apresentadas por Fabrino, Costa e Nascimento (2012), e que as descrições desses elementos estão diretamente relacionadas ao *triple bottom line* (ELKINGTON, 2004), nas dimensões econômica, social e ambiental.

Com base nos elementos apresentados, é possível estabelecer que o TBC na FCG se sustenta ao longo do tempo, ao passo que mantém a existência da fundação, como indicado pelo entrevistado E4 ao definir as metas da FCG: abrir as portas da Casa e mantê-las abertas, referindo-se a manutenção do funcionamento da mesma, cumprindo seus objetivos institucionais, além de ter o foco na sustentabilidade, ao possuir a obtenção dos elementos a ela relacionados por Fabrino, Costa e Nascimento (2012), dominialidade, interculturalidade, organização social, repartição de benefícios e interação econômica, como já apresentado.

#### **4.3.4 Especialização**

A especialização é o resultado do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, para sanar as necessidades da organização, assim como a adaptar-se diante as diversidades encontradas. Nesse trabalho, esses elementos são identificados como responsáveis pela estruturação e obtenção de objetivos, relacionando-se aos tipos e funções da parceria desenvolvida e a gestão de processos adotada, assim como o resultado da capacidade de aprendizagem e adaptação, relacionadas à resiliência, e o processo de comunicação e prestação de contas adotadas.

Para a identificação das especializações existentes na FCG, entendendo-as como resultados da sua atuação, foram analisadas as informações descritas como elementos da eficácia e da transparência, para diante delas observá-las, sendo assim possível descrevê-las e categorizá-las.

A especialização é tida como a obtenção de competência por parte dos agentes envolvidos nas atividades da Casa. O agrupamento delas será apresentado dentro das categorias apresentados por Simões (et al., 2013): competências organizacionais; competências individuais; competências gerenciais.

Após evidenciar aspectos que indicam a existência das competências listadas por Simões (et al., 2013), elas foram associadas e consolidadas em uma representação gráfica, contendo as competências descritas pelos autores e as evidências observadas na FCG. Essa apresentação foi desenvolvida para que possa ser acessada de forma mais clara e rápida, como pode ser visto nos quadros 17, 18 e 19, a seguir apresentado.

### Quadro 17: Competências organizacionais na FCG

Competências organizacionais	Evidências
Proximidade com o público, permitindo identificar de forma mais objetiva os demandados, necessidades e aspirações da comunidade.	Processo de tomada de decisão participativa, no qual são estabelecidos espaços para a apresentação das demandas, assim como os encaminhamentos para operacionalizá-las, e posteriormente analisá-las.
Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade.	O estabelecimento de projetos, e sistemas de construção e disseminação de conhecimentos, assim como a busca constante pela avaliação das atividades desenvolvidas e a busca de suas melhorias. Essa atividade tem como foco o bem-estar da comunidade
Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública.	Processo de tomada de decisão e análise organizacional estabelecidos
Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados.	Sistematização de análise de necessidades e busca por captação de recursos por meio de parcerias
Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade.	Filosofia base da Casa, atividades desenvolvidas.
Capacidade para formação de novas lideranças.	Processo de transmissão de conhecimento autônomo, e transmissão de responsabilidades entre os membros. Que configuram a autogestão e o empoderamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às competências organizacionais, pode ser evidenciada a existência de todas listadas pelos autores, onde é possível definir que um dos impactos da governança do TBC, implementado na FCG, é responsável pelo estabelecimento de competências de cunho organizacional, estabelecendo uma estrutura para a obtenção de seus objetivos de forma satisfatória, como visto nos elementos da eficácia, e na obtenção dos direitos humanos, sendo aprimorado e gerando especialização.

Outra questão a ser averiguada, na geração de especialização, é o desenvolvimento de competência no nível individual. Os resultados de análise dessa perspectiva são apresentados a seguir.

### Quadro 18: Competências individuais na FCG

Competências individuais	Evidências
Capacidade de gerir pessoas.	Processo de distribuição de atividades e delegação de tarefas
Habilidade para formar alianças e parcerias.	Evidenciado na descrição do processo de consolidação das parcerias
Capacidade de mobilização de recursos.	Evidenciado na descrição do processo de consolidação das parcerias e prestação de contas
Habilidade para trabalhar em equipe.	Desenvolvida no dia a dia da Casa, onde sistematicamente os envolvidos são levados a realizar atividades em grupo
Visão de futuro.	Processo anual de análise dos resultados, e estabelecimento de metas e objetivos anuais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como apresentado, além de estabelecer competências da organização, a governança proporciona que haja a disseminação de competências em nível individual, que dará suporte a estrutura organizacional, haja vista que a organização é composta e gerida por atores que devem estar qualificados para essa gestão.

A FCG tem como papel empoderar as crianças que dela fazem parte, por meio da sua formação, com a transmissão de ensinamentos técnicos e humanos, e a elas a delegação de atividade e responsabilidade, interferindo diretamente na sua formação pessoal e profissional. Associadas a atuação das crianças, também são desenvolvidas atividades com esses mesmos princípios, para seus pais e mães, especialmente os que fazem parte da associação de pais e mães da FCG, responsáveis pela gestão das pousadas domiciliares.

Como dito anteriormente, o turismo comunitário se caracteriza, dentre outros elementos, pela participação e perfil de autogestão, sendo a ele associado o desenvolvimento de competências para essa gestão participativa, como apresentado no quadro 19, a seguir.

### Quadro 19: Competências gerenciais na FCG

Competências gerenciais	Evidências
Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade.	Estabelecimentos dos projetos de renda (geração de renda familiar e empreendedorismo social), assim como educacionais, por meio de eventos e transmissão de conhecimento interno.
Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade.	Perfil apresentado para as reuniões, comunicação, prestação de contas e transição de conhecimento interno.
Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa.	O funcionamento da FCG como um todo proporciona a gestão participativa
Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão de obra voluntária.	A consolidação de parcerias com indivíduos, em geral visitantes, que passam a atuar de forma colaborativa após conhecer a FCG
Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança.	Elementos descritos como a formação do consentimento mútuo, configurando uma legitimidade sociocultural. Sistema de comunicação e prestação de contas
Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária).	Estabelecimento de uma rede colaborativa e uma comunidade de conhecimento, como já descritos.
Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões.	Processo de melhoria constante, evidenciado na identificação da estruturação da eficácia e transparência, assim como nos outros elementos associados aos impactos percebidos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto na relação de competências relacionadas no quadro, a FCG é especialista no processo de formação cidadã, sendo esse o seu principal papel, tendo como

resultado a obtenção de seus objetivos. Associado a isso, ao se questionar ao entrevistado E2 qual seria o benefício de fazer parte da FCG, disse que “foi me ensinar a viver, cara, acho que isso, me ensinar a viver, foi... acho que foi isso que a Casa Grande me proporcionou” (E2), demonstrando como identifica o benefício associado à sua participação.

Outra questão relacionada ao desenvolvimento de competência é o que a entrevistada E1 descreve como sendo o resultado proveniente das atividades da FCG, sendo a formação de habilidades criativas, associadas às atividades realizadas na Casa.

Ela cria mentes sonhadoras e criativas, eu acho que é isso que ela faz de melhor, criadores e sonhadores. E nem sempre eles se dão muito conta de que eles são criadores mas sonhadores todos são, e na verdade o que eu acho que ela faz de melhor é manter a criança viva dentro das pessoas é (...) Júnior ainda ter uma criança dele guardada ainda dentro dele é (...) Fabiana, Paulo, Alemberg ((riso contido)) um menino grande, é você tá sempre próximo a sua natureza humana o tempo todo e está se deparando com ela o tempo inteiro como o ambiente tem muita o que qual é a questão né como somos mais novos assim quando somos crianças a gente é mais livre menos moralmente moldado assim você é mais liberto no pensamento e de processo de interesse espontaneidade e tal eu acho que ele tenta manter isso no quando você vai crescendo vai ficando mais velho você consegue estar o tempo todo nessa fronteira a não cara como eu fazia estar sempre é ((pausa)) você consegue manter viva sua natureza humana ((pausa)) e isso é fundamental dentro de uma sociedade de que só quer reprimir cada vez mais nossas crianças que já são consideradas, já são mini adultos, e adultos no sentido moderno né, que não necessariamente o adulto tem ser aquilo ali. No sentido moderno de ter agenda, de sair pra trabalhar, e ao mesmo tempo ser o máximo no trabalho na Casa, é tem criança que tem a agenda mais cheia do que a dos pais que os pais não tem tempo e aí não há proximidade não há interação não há solidariedade. Acho que o que a fundação consegue produzir de melhor é::: são corações lúdicos e é e ((pausa)) num é bom uma palavra, mas são pessoas solidárias mesmos mais preocupadas com o outro (Fragmento entrevista com E1).

Como pode ser visto no fragmento, a entrevistada apresenta a formação humana como uma habilidade desenvolvida pelas atividades realizadas na Casa, sendo o seu principal benefício, que pode ser associado, a todos os elementos de impactos aqui apresentados, caracterizando-se como uma especialização, que está relacionada a participação mútua e a manutenção sustentável da realidade, ao se preocupar com os direitos humanos.

Nesse tópico, pode ser analisado que a prática vem se consolidando, dentre outros elementos, pela geração de competências nos três níveis estudados, ratificando a resiliência organizacional, voltada a seus princípios básicos, e se tornando especialista no seu desenvolvimento.

## **5 Considerações Finais**

Nessa seção, serão apresentados os elementos identificados em cada dimensão estudada para, pôr fim, apresentar as interações entre elas, possibilitando ver de forma mais clara o que foi possível obter com o estudo.

Para isso, esse capítulo contará com a apresentação das conclusões obtidas, das limitações encontradas no processo, e as sugestões para trabalhos futuros provenientes dessa experiência.

### **5.1 Conclusões**

A primeira conclusão a ser apresentada é quanto ao perfil de governança da FCG, sendo considerada como governança comunitária, baseando-se na definição apresentada por Knopp, Alcoforado (2010). Essa afirmação é desenvolvida pelo fato da FCG ser uma organização resultante da sociedade civil, fazendo parte do terceiro setor, tendo como elementos a participação e gestão coletiva, como foi possível evidenciar nas análises dos elementos eficácia e transparência. Assim como está direcionada aos benefícios coletivos e sociais, evidenciados na análise dos impactos a ela associados.

Uma das tipologias da governança de Knopp, Alcoforado (2010), que pode gerar dúvida quanto a sua aplicação à FCG, é a governança social. Apesar de conter elementos de gestão que há relação direta como defesa de interesses públicos, a FCG não pode ser considerada um tipo de governança social, pois pela definição, esse perfil de governança atua na organização plural entre agentes públicos e privados, com o intuito de operacionalizar a co-gestão de atividade de cunho público, que não está diretamente relacionado ao objetivo assim como à atuação da FCG.

Quanto à análise dos aspectos de boa governança, operacionalizada com o MAG do TBC, utilizando seus critérios de análise e verificação como base, foi possível evidenciar a existências deles na FCG, demonstrando como a FCG se torna eficaz na sua atuação, e como operacionaliza sua transparência, por meio do seu sistema de comunicação e prestação de contas. Além disso, como descrever as práticas por ela adotadas, cumprindo assim os objetivos da pesquisa.

Com o estudo foi possível a identificar o processo de estabelecimento de objetivos assim como a sistematização para a sua operacionalização e análise. No tocante as parcerias, foi possível averiguá-las nas categorias metodológicas adotadas, sendo elas: estratégicas; institucionais e por projetos. Além do entendimento de como essas parcerias são construídas,

operacionalizadas e avaliadas, o que possibilitou descrever esses aspectos em um fluxograma (figura 11).

A análise da gestão dos processos consistiu na identificação do processo de estabelecimento de planejamento estratégico, sendo possível demonstrar que o mesmo ocorre de forma participativa, o que possibilita objetivos comuns ao grupo, levando em conta seus interesses coletivos e partícipulas. Isso reverbera no processo de execução e acompanhamento dos mesmos.

Além de estarem atrelados ao processo de construção, compartilhamento e utilização de conhecimentos na fundação, tratados como a capacidade de resiliência da organização. Sendo possível evidenciar as ações tomadas para isso, como a realização de eventos, e o estabelecimento de uma comunidade de compartilhamento de informações com outras realidades da prática do TBC.

A transparência sendo representada por dois aspectos: a comunicação e a prestação de contas, sendo que na comunicação foi identificado que é realizada, basicamente, por meio de reuniões, do site institucional e apresentação da prestação de contas, este último tem como mecanismo os relatórios de custeio da fundação, que têm caráter anual; a prestação de contas dos eventos, realizada ao seu término; e a prestação de contas das práticas do turismo, referentes às pousadas domiciliares e aos empreendimentos sociais relacionados à FCG. Esses documentos são apresentados em reuniões, como caráter participativo e ocorrem com periodicidade, podendo acontecer casos atípicos provenientes de variações contextuais.

Quanto aos impactos provenientes da boa governança, foi possível descrever que as teorias se aplicam no caso estudado, ao se verificar a existência dos elementos por esses associados como resultados de uma boa governança. Mesmo não havendo uma completude de análise dessas variáveis, devido a fatores já apresentados, e que serão mais bem desenvolvidos no tópico seguinte, é possível dizer que a governança do TBC operacionalizada na FCG gera impactos positivos.

A sustentabilidade como impacto da governança, foi verificada com base no estudo proposto por Costa e Nascimento (2012), por meio da verificação da existência dos seguintes aspectos: dominialidade; Interculturalidade; organização social; repartição de benefícios; integração econômica; e gestão de bens comuns. Com a identificação desses elementos, é possível perceber que o TBC na FCG se sustenta ao longo do tempo, ao passo que mantém a existência da fundação. Por meio do estabelecimento de sistemas técnicos, captação e distribuição de recursos, e simbólicos, por meio da valorização e construção de aspectos culturais e sociais coletivos.

Quanto à análise da proteção aos direitos humanos, baseada no trabalho de Raine (2006), foi possível identificar a missão do TBC instituído na FCG, ao verificar que ele faz parte do programa de geração de renda familiar da FCG. Sendo uma atividade realizada pela Associação de Pais e Mães da FCG, responsáveis pelas pousadas domiciliares. E que a mesma atua juntamente com a Agência Turismo Comunitário, e demais empreendimentos resultantes do projeto de empreendedorismo social, tendo como atrativos e mecanismos de operacionalização as atividades desempenhadas nos programas de educação infantil e profissionalização de jovens, ao passo que essas crianças e jovens são os guias turísticos e os responsáveis pelo funcionamento da casa.

O consentimento mútuo é um dos elementos que compõe o princípio do TBC, foi verificado utilizando como mecanismo de análise o trabalho desenvolvido por Rossoni e Mendes-da-Silva (2011). Por meio do estudo foi possível constatar que a legitimidade presente na FCG é configurada como legitimidade cultural-cognitiva. Se configurando assim pelo fator de as decisões serem tomadas de forma coletiva, levando em consideração a opinião dos envolvidos, onde a escolha da opção a ser implementada é feita de forma democrática e participativa.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

Como já apresentado, a principal limitação encontrada na pesquisa foi a não existência de alguns dados para a análise e averiguação de fatores relacionados aos impactos, diante as dimensões e direcionamentos metodológicos estabelecidos, identificada no processo de análise de dados a necessidade de sua ampliação.

Essa limitação foi ampliada pela não disponibilidade de recursos para o desenvolvimento de uma ampliação da coleta de dados em campo, sendo possível só saná-la por meio de pesquisa documental on-line, por meio de análise dos documentos lá disponíveis, assim como interação com os membros da FCG por telefone.

## **5.3 Sugestões para estudos futuros**

Como sugestões para estudos futuros, pode-se estabelecer a expansão da análise dos impactos com a inclusão dos atores não estudados nessa pesquisa, assim como o estabelecimento de uma metodologia mais abrangente.

Estudos que contemplem a ampliação dos impactos, incluindo o levantamento dos malefícios associados à prática do turismo comunitário, também são direcionamentos que possam vir a corroborar com o entendimento do TBC.

Outra análise que pode ampliar esse estudo é quanto ao entendimento do processo de resiliência, pautando-se num melhor entendimento e caracterização do processo de desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos, baseando-se nas teorias da gestão do conhecimento, como a geração de conhecimentos proposta por Davenport e Prusak (1998) e a teoria da criação do conhecimento proposta por Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997), dentre outras que possam corroborar um melhor desenvolvimento.

## Referências

- ALBUQUERQUE, Mariana C. F. 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, 2016.
- ASKER, Sally; BORONYAK, Louise; CARRARD, Naomi; PADDON, Michael. *Effective Community Based Tourism: A best practice manual*. **APEC Tourism Working Group, Institute for Sustainable Futures**. University of Tecnology Sydney, Maio 2010. 159 p.
- ATC, **Agência Turismo Comunitário**. Site institucional. Disponível em: < <https://turismocomunitariofcg.wordpress.com/>>, acessado em 03 de jan 2017.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene.(Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010
- BARTHOLO, Roberto; SANSOLO, Davis G.; BURSZTYN, Ivan (ORG) **Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Nova Letra Gráfica e Editora, Ministério do Turismo. Brasília-DF, 2009.
- BEAUMONT, Narelle; DREDGE, Dianne. Local tourism governance: A comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism** . v. 18, n. 1, p. 7–28, 2010.
- BENI, Mario C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1999.
- BLACKSTOCK, K. A critical look at community based tourism. **Community Development Journal**. v. 40, n. 1, p. 39-49, 2005.
- BORDENAVE, Juan E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRASIL, Elvécio Ribeiro; PIMENTA, S.M. **Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira - MG**. Anais do XXIX ENANPAD, Brasília, DF, 17 a 21 de Setembro de 2005.
- BRITTO, Erica A. Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG. IN: **TCUMG, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, v.32 n. 1, Belo Horizonte. jan.|fev.|mar. 2014.
- BUCHANAN, Allen; KEOHANE, Robert. The Legitimacy of Global Governance Institutions. In: **Ethics and International Affairs**, vol. 20, n. 4. 2006.
- BULL, Adrian. **La economía del sector turístico**. Madrid: Alianza Editora, 1994.
- BURSZTYN, Ivan; BARTHOLO, Roberto; O processo de comercialização do turismo de base comunitária no Brasil: desafios, potencialidades e perspectivas. In: **Sustentabilidade em Debate** - Brasília, v. 3, n. 1, p. 97-116,jan/jun 2012.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Governança e Accountability: Algumas notas introdutórias. **Texto para Discussão No. 13 da Escola de governo da Fundação João Pinheiro**. 2004.

CERRILLO, Augusti; MARTÍNEZ. La gobernanza hoy: Introducción. IN: **La gobernanza hoy: 10 textos de referência**. 1.ª ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 11-36, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 1991.

CORIOLOANO, L. N. M. T. **O turismo nos discursos nas Políticas e no Combate à Pobreza**. São Paulo: Annablume, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. 3ª ed. Artmed, Porto Alegre. 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. Harpe Collins Publishers, 1993.

DUTRA, Ludmila. Educação e capacitação para o turismo em escolas comunitárias: Utilizando a pedagogia da alternância. IN: BENI, Mario C. (org.) Associativismo e cooperativismo como arranjos socioprodutivos de base comunitária: incubadora social. **Turismo - Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão - Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters**. São Paulo: Manole, 2012, cap. 24.

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Orgs.), The triple bottom line, does it all add up: **Assessing the sustainability of business and csr**. London: Earthscan, 2004, p. 1-16

FABRINO, Nathália Hallack; COSTA, Helena Araújo; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. Turismo de Base Comunitária (TBC): elementos chaves para aferir seu desempenho na perspectiva da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v.5, n.3, set/dez-2012, pp.546-559.

FACHIN, Melina G. **Fundamentos dos direitos humanos: teoria e práxis na cultura da tolerância**. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

FISCHER, Tânia. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão estratégica: cidades estratégicas e organizações local**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

FREEMAN, Christopher. **The greening of technology and models of innovation: technological forecasting and social change**, v.53, n.01, September, 1996.

FCG. **Fundação Casa Grande**: Memorial do Homem Kariri. Site institucional. Disponível em : < <http://fundacaocasagrande.org.br/principal.php> >, acessado em mai/2016.

FCG. **Fundação Casa Grande**: Memorial do Homem Kariri. Blog institucional. Disponível em <https://blogfundacaocasagrande.wordpress.com/>, acessado em jan/2017

GIBSON, Laila; LYNCH, Paul A.; MORRISON, Alison J. The local destination tourism network: Development issues. IN: **Journal of Sustainable Tourism**, Vol. 2, No. 2, 08.2005, p. 87-99.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ªEd. Atlas, São Paulo. 2010.

GRÜNEWALD, Rodrigo de A. **Tourism and cultural revival**. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 4, p. 1004–1021, 2002.

HAIR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, Porto Alegre. 2005.

HALL, Michael C. A typology of governance and its implications for tourism policy Analysis. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 19, n. 4–5, p. 437–457, 2011.

HALLACK, Nathália; BURGOS, Andrés; CARNEIRO, Daniela M. R. **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.

HEYLINGS P.; BRAVO M. Evaluating governance: A process for understanding how co-management is functioning, and why, in the Galapagos Marine Reserve. **Ocean & Coastal Management**. v. 50, p. 174-208, 2007.

HUNT, Sarah.; ALDRICH, Howard E. **Why even Rodney Dangerfield has a home page**: legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. Cincinnati: Academy of Management, Academy of Management Annual Meeting. 1996.

IBGC; **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo. IBGC, 2009.

\_\_\_\_\_. **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais**. 2.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo, SP: IBGC e GIFE, 2014.

IBGE. **Cidades@ Nova Olinda – CE**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=230920>>, acessado em jan/2017.

KIBICHO, Wanjohi. Community-based tourism: A factor-cluster segmentation approach. **Journal of Sustainable Tourism**. v. 16, n. 2, p. 211-231, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KNOPP, Glauco; ALCOFORADO, Flávio. **Governança social, intersectorialidade e territorialidade em políticas públicas:** O caso da Oscip Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (Cemais). III Congresso Consad de Gestão Pública, 2010.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo:** para uma nova compreensão das viagens. São Paulo: Hucitec, 2000.

LICKORISH, Leonard; JENKINS, Carson. **Introdução ao turismo.** São Paulo: Campus, 2000.

LOCKWOOD, Michael. Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. **Journal of Environmental Management.** v. 91, p.754-766, 2010.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões.** Manaus: XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares. 2015.

MACINTOSH, Robert W.; GOELDNER, Charles C. **Tourism:** principles, practices, philosophies. Nova York: Bookman, 1999.

MALDONADO, Carlos. O turismo rural comunitário na América Latina: gênese, características e políticas. In: BARTHOLO, Roberto; SAN SOLO, Davis G.; BURSZTYN, Ivan. (ORG) **Turismo de Base Comunitária:** diversidade de olhares e experiências brasileiras. Nova Letra Gráfica e Editora, Ministério do Turismo. Brasília-DF, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre as organizações. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARZALL, Katia; ALMEIDA, Jalcione. **Indicadores de sustentabilidade para agroecossistemas:** Estado da arte, limites e potencialidades de uma nova ferramenta para avaliar o desenvolvimento sustentável. Caderno de Ciência e tecnologia, vol. 17, n 1 jan/abr 2000.

MATTOS, Pedro L. C. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação:** razões e sugestões para sua análise. RAP. Rio de Janeiro 39(4):823-47, Jul./Ago. 2005.

MERRIAM, Sharan. **Qualitative research:** a guide to design and implementation. San Francisco: jossey-bass, 2009.

MIELKE, Eduardo J. C.; PEGAS, Fernanda V. **Turismo de Base comunitária, insustentabilidade é uma questão de gestão.** Revista Turismo em análise. Turismo em Análise. Vol. 24. Nº 1. Abril 2013. p. 170 -189.

MIELKE, Eduardo. **Monitoramento dos Projetos de Turismo Base Comunitária:** Relatório Final. UERJ. Julho 2011.

MTUR. **Plano Nacional do Turismo 2013-2016**: turismo fazendo mais pelo Brasil. MTUR, Brasília: Ministério do Turismo, 2013.

MTUR. **Segmentação do turismo e o mercado**. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

NONAKA, Ikujiro. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**. Organization Science, Vol. 5, No. 1. Tokyo; Feb., 1994.

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Brainard G. O que é Governança? IN: BRASIL, **Revista do Tribunal de contas da União**, ano 45, nº 127. Maio/Agosto 2013.

PHILLIPE, Pedro. O Menino Kariri. In: **Cariri**: O mundo para o Cariri. O Cariri para o mundo. Revista. Edição 18. Editora 309. dez/jan 2014.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. 7.ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

POLETTI, André; SAMPAIO, Carlos A. C. **Sistematização dos impactos da atividade turística**: etapa preliminar. CAD. Est. Pes. Tur. Curitiba, v. 2, p. 155-163, jan./dez. 2013.

RAINE, Fernande. O desafio da mensuração nos direitos humanos. SUR - **Revista Internacional de Direitos Humanos**. Número 4, Ano 3. 2006.

ROBB, Dean. **Building Resilient Organizations**. OD Practitioner, v. 32, n. 3, 2000 p. 27-32.

ROSSONI, Luciano; MENDES-DA-SILVA, Wesley. **Nos Limites da Legitimidade**: Uma Análise do Risco no Mercado de Capitais Brasileiro. Anais do V Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD, Porto Alegre, maio 2011.

RUEF, Martin; SCOTT, Richard. A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43 n. 4, 1998. 877-904.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável. In: STROH, Paula Yone (Org.) **Coleção Idéias Sustentáveis**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estratégia de transição para o século XXI**. São Paulo: Studio Nobei/FUNDAP, 1993.

SAMPAIO, Carlos A. C. Turismo como fenômeno humano: Princípios para se pensar a sociedade do turismo e sua prática sob a denominação turismo comunitário. In: **Turismo em Análise**, v. 18, n. 2, p. 148-165, novembro 2007.

SAMPAIO, Carlos A. C. **Gestão que privilegia uma outra economia**: ecossocioeconomia das organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV. Mimeo. 2008.

SAMPAIO, Carlos A. C.; PAIXÃO, D. L. D. Associativismo e cooperativismo como arranjos socioprodutivos de base comunitária: incubadora social. IN: BENI, Mario C. (org.). **Turismo - Planejamento Estratégico e Capacidade de Gestão - Desenvolvimento Regional, Rede de Produção e Clusters**. São Paulo: Manole, 2012, cap.23.

SANTOS, Marcio de M; COELHO, Gilda M.; SANTOS, Dalci M. **Foresight**, Engajamento social e novos modelos de governança. IN: **Ciência tecnologia e sociedade: Novos modelos de governança**. Brasília: CGEE, p. 281-303, 2005.

SARAIVA, Enrique. Governança social no Brasil contemporâneo. IN: **Governança Social**. v. 7, p. 2123, 2010.

SARAMAGO, Jose. Introdução. IN: MTUR, **Dinâmica e Diversidade do Turismo de Base Comunitária: Desafio para a formulação de política pública**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

SCOTT, Richard. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SERPA, Selma M. H. C. Nota Técnica - Seaud 2/2013 Compreendendo os conceitos de governança para controlar IN: BRASIL, **Revista do Tribunal de contas d União**, ano 45, número 127. Maio/Agosto 2013.

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

SILVA, Vera L. de M. **Manual: como elaborar um questionário**. Ed. Universitária da UFPE, Recife, 2012.

SILVEIRA, Caio. Desenvolvimento Local e novos arranjos socioinstitucionais: Algumas referências para a questão da governança. IN: LADSLAW, Dowbor. POCHMANN, Marcio. **Políticas para o desenvolvimento local**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, p. 41-65, 2010.

SIMÕES, Maervelym P. de A.; ALBUQUERQUE, Lúcia S.; BATISTA, Fabiano F.; PEREIRA, Gianinni M. Estudo sobre as Competências dos Gestores do Terceiro Setor das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP no Processo de Gestão do Estado da Paraíba. In: **ANPAD. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília, novembro, 2013.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. In: **Academy of Management Review**. 1995, 30(3), 571-610.

SVENSSON, Birgitta et al. Governance Perspective on Destination Development-Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems. In: **Tourism Review**. v. 60, n. 2, p. 32-37, 2005.

TOLKACH, Denis; KING, Brian; PEARLMAN, Michael. An Attribute-Based Approach to Classifying Community-Based Tourism Networks. In: **Tourism Planing & Development**. V. 10, n. 3, p. 319-337, 2013.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 18 de outubro de 2013.

TRINDADE, Antônio A. C. **Tratados de direito internacional dos direitos humanos**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1997.

TURISOL. **A Rede Brasileira de Turismo Solidário e Comunitário – TURISOL**. Disponível em < <http://turisol.wixsite.com/redeturisol/sobre>>, acessado em jan. 2017.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ª ed. Atlas. São Paulo, 2010.

World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1987.

World Wildlife Fund. Living Planet Report 2006. **World Wildlife Fund International, Institute of Zoology and Global Footprint Network**. 44 p. Disponível em: [http://www.panda.org/news\\_facts/publications/living\\_planet\\_report/index.cfm](http://www.panda.org/news_facts/publications/living_planet_report/index.cfm), acessado em: 12 nov. 2007.

ZAOUAL, Hassan. Do turismo de massa ao turismo situado: quais as transições? In: **Caderno Virtual de Turismo**, Vol. 8, N° 2, 2008.

ZIMMERMAN, Monica A.; ZEITZ, Gerald J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. In: **Academy of Management Review**. Vol. 27 n. 3, 2002. 414-431

## APÊNDICE I: Matriz de consolidação das entrevistas

EFICÁCIA	Pergunta	Entrevistados	Resposta	Elementos Identificados
	1. A Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri participa de alguma rede de Turismo Comunitário?	E1		
		E2		
		E3		
		E4		
		E5		
		E6		
	2. Que tipos de articulações já aconteceram ou acontecem entre a fundação e outros atores sociais para captação de recursos?	E1		
		E2		
		E3		
E4				
E5				
E6				
3. Algumas agências de desenvolvimento já participaram ou participam do projeto? Qual (is)?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
4. Quais são os parceiros comerciais voltadas à comercialização do turismo de conteúdo?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
5. Qual o quantitativo de recursos captados por ano, por meio de parcerias?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
6. Quais as ações estratégicas para captação e efetivação de parcerias?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
7. Quais critérios para seleção de parceiros?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
8. Como é feita a avaliação dos resultados das parcerias?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
		E1		

9. Há projetos voltados ao turismo de conteúdo, quais?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
10. Houve alguma avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos? Se sim como foram desenvolvidas?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
11. Continuidade dos resultados obtidos por meio do projeto	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
12. Que tipo de ações vocês realizam para incentivar e desenvolver habilidades dos participantes do turismo de conteúdo?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
13. Que ações você acredita que acontecem direcionadas à disseminação de valores, do protagonismo dos participantes, dos princípios do turismo de conteúdo?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
14. Como se dá o processo de formação de multiplicadores para o turismo de conteúdo?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		

TRANSPARÊNCIA	Pergunta	Entrevistados	Resposta	Elementos Identificados
	1. Quais os canais de informação disponíveis pela FCG para os associados?	E1		
		E2		
		E3		
		E4		
		E5		
		E6		
	2. Como as informações relacionadas ao desempenho da gestão são disponibilizadas aos participantes da FCG?	E1		
		E2		
		E3		
E4				
E5				
E6				
3. Qualquer participante tem acesso às informações relativas ao desempenho da gestão?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
4. Como você avalia a utilidade das informações disponíveis, há alguma reclamação ou demanda recorrente sobre um determinado tipo de informação?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
5. Quais os tipos de documentos são disponibilizados para os participantes do turismo?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
6. Algum grupo de participantes não têm acesso a esses documentos?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
7. Há relatório anual e auditoria externa de contas?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
8. Há publicação de balanços?	E1			
	E2			
	E3			
	E4			
	E5			
	E6			
9. Há conselho fiscal?	E1			
	E2			

	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
10. Como são prestadas as contas dos desempenhos e balanço financeiro?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
11. São apresentados aos participantes do turismo os resultados alcançados? Como isso é feito?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
12. Há alguma ação corretiva quando um desempenho é negativo devido à má gestão por parte de um participante?	E1		
	E2		
	E3		
	E4		
	E5		
	E6		
	E6		

## ANEXO I - Roteiro de entrevistas Albuquerque (2016).

### Dimensão: Eficácia

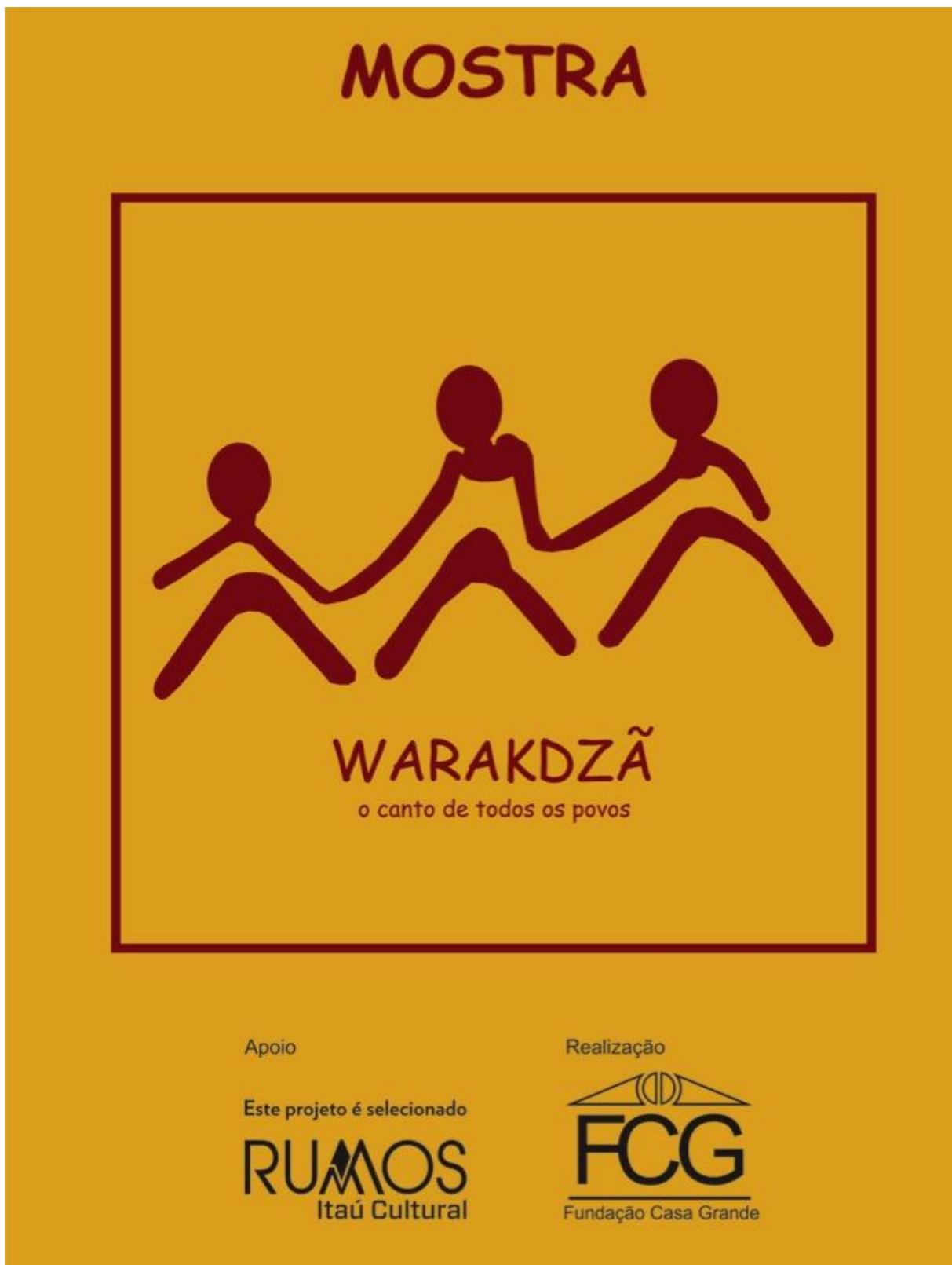
**Elementos constituintes:** Tipos e funções das parcerias, gestão de processos e resiliência.

1. A Fundação Casa Grande: Memorial do Homem Kariri participa de alguma rede de Turismo Comunitário?
2. Que tipos de articulações já aconteceram ou acontecem entre a fundação e outros atores sociais para captação de recursos?
3. Algumas agências de desenvolvimento já participaram ou participam do projeto? Qual(is)?
4. Quais são os parceiros comerciais voltadas à comercialização do turismo de conteúdo?
5. Qual o quantitativo de recursos captados por ano, por meio de parcerias?
6. Quais as ações estratégicas para captação e efetivação de parcerias?
7. Quais critérios para seleção de parceiros?
8. Como é feita a avaliação dos resultados das parcerias?
9. Há projetos voltados ao turismo de conteúdo? Se sim, quais?
10. Houve alguma avaliação dos resultados pós-finalização dos projetos? Se sim como foram desenvolvidas?
11. Quais resultados obtidos por meio do projeto continuaram após a sua realização?
12. Que tipo de ações vocês realizam para incentivar e desenvolver habilidades dos participantes do turismo de conteúdo?
13. Que ações você acredita que acontecem direcionadas a disseminação de valores, do protagonismo dos participantes, dos princípios do turismo de conteúdo?
14. Como se dá o processo de formação de multiplicadores para o turismo de conteúdo?

### Dimensão: Transparência.

**Elementos constituintes:** Comunicação e prestação de contas

1. Quais os canais de informação disponíveis pela FCG para os associados?
2. Como as informações relacionadas ao desempenho da gestão são disponibilizadas aos participantes da FCG?
3. Qualquer participante tem acesso às informações relativas ao desempenho da gestão?
4. Como você avalia a utilidade das informações disponíveis, há alguma reclamação ou demanda recorrente sobre um determinado tipo de informação?
5. Quais os tipos de documentos são disponibilizados para os participantes do turismo?
6. Algum grupo de participantes não têm acesso a esses documentos?
7. Há relatório anual e auditoria externa de contas?
8. Há publicação de balanços?
9. Há conselho fiscal?
10. Como são prestadas as contas dos desempenhos e balanço financeiro?
11. São apresentados aos participantes do turismo os resultados alcançados? Como isso é feito?
12. Há alguma ação corretiva quando um desempenho é negativo devido à má gestão por parte de um participante?

**ANEXO II – Prestação de Contas Mostra Warakdzã.**

## Resumo de Rubricas

<b>RUBRICAS</b>	<b>VALOR</b>
Bilhetes	R\$ 74.474,00
Hospedagem	R\$ 9.660,00
Prolabore	R\$ 6.900,00
Traslado	R\$ 3.560,00
Produção	R\$ 3.406,00
Mat. Consumo Divulgação	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 100.000,00</b>

## Bilhetes Nacionais e Internacionais

<b>BILHETES AÉREOS INTERNACIONAIS</b>		
Convidado	Serviços Imitidos	Valor
Maria Conceição Lopes	LIS/JDO/LIS+SEGURO+HOTEL	R\$ 4.998,00
Stuart Sukuma	MPM/JDO/MPM+SEGURO	R\$ 4.962,84
Nataniel N'Gomene	MPM/JDO/MPM+SEGURO	R\$ 5.210,05
Eugene Friesen	BOS/JDO/BOS+SEGURO	R\$ 4.986,70
Nelson Dona	LIS/JDO/LIS+SEGURO	R\$ 6.726,00
Costa Neto	LIS/JDO/LIS+SEGURO+HOTEL	R\$ 4.998,00
Carlos Moscardini	BUE/JDO/BUE+SEGURO	R\$ 1.560,40
Julia Moscardini	BUE/JDO/BUE+SEGURO	R\$ 1.560,40
Bernada Delgado	BOS/JDO/BOS+SEGURO	R\$ 2.723,50
Jon Scoville	SFO/JDO/SFO+SEGURO	R\$ 7.956,50
Tandy Beal	SFO/JDO/SFO+SEGURO	R\$ 7.956,50
<b>Sub Total</b>		<b>R\$ 53.638,89</b>

<b>BILHETES AÉREOS NACIONAIS</b>		
Convidado	Serviços Imitidos	Valor
Dário Borim	BH/JDO/BH	R\$ 1.185,12
Paulo Brandão	SDU/JDO/SDU	R\$ 882,19
Artur de Faria	POA/GRU/JDO/GRU/POA	R\$ 1.269,39
Raquel Gadelha	FOR/JDO/FOR	R\$ 401,99
Elizah Rodrigues	SDU/JDO/SDU	R\$ 882,19
Mariana Warth	SDU/JDO/SDU	R\$ 882,19
Cristina Warth	SDU/JDO/SDU	R\$ 882,19
André Magalhães	BSB/JDO/BSB	R\$ 619,78
Daniel Sá	POA/JDO/POA	R\$ 1.339,37
Renato Borguetti	POA/JDO/POA	R\$ 1.339,37
Pedrinho Figueiredo	POA/JDO/POA	R\$ 1.273,79
Marcelo Brissac	SDU/JDO/SDU	R\$ 882,19
Mercês Parentes	BSB/JDO/BSB	R\$ 619,78
Tadeu Gonçalves	BSB/JDO/BSB	R\$ 778,18
Betão Aguiar	SP/JDO/SP	R\$ 925,47
Jefferson Gonçalves	RJ/JDO/SP	R\$ 1.027,79
Rodon Marques	BH/JDO/BH	R\$ 3.924,13
<b>Sub Total</b>		<b>R\$ 19.115,11</b>

<b>BILHETES DE TRANSLADO TERRESTRE</b>		
Heloisa Bitú Ferraz	Altaneira-CE/N. Olinda-CE/Altaneira-CE	R\$ 80,00
Helene Tavares	Teresina-PI/N. Olinda-CE/Teresina-PI	R\$ 220,00
Conceição Lage	Teresina-PI/N. Olinda-CE/Teresina-PI	R\$ 300,00
Wellington Lage	Teresina-PI/N. Olinda-CE/Teresina-PI	R\$ 300,00
Jonas Fernandes	Milagres-CE/N. Olinda-CE/Milagres-CE	R\$ 400,00
Agnelo Queiroz	Fortaleza-CE/N. Olinda-CE/Fortaleza-CE	R\$ 200,00
Lilia Guedes	Teresina-PI/N. Olinda-CE/Teresina-PI	R\$ 220,00
<b>Sub Total</b>		<b>R\$ 1.720,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 74.474,00</b>

Apoio

Este projeto é selecionado  
**RUMOS**  
 Itaipu Cultural

# Transporte Terrestre

<b>Translado Chegada</b>		<b>Translado Retorno</b>	
<b>Chegada 31/07 - 16:17</b>		<b>Saída 09/08 - 03:50</b>	
<b>Convidado</b>	<b>Valor</b>	<b>Convidado</b>	<b>Valor</b>
Elizah Rodrigues	R\$ 120,00	Carlos Moscardini	R\$ 120,00
Paulo Brandão		Julia Moscardini	
<b>Chegada 02/08 - 14:30</b>		<b>Saída 09/08 - 15:55</b>	
Jon Scoville	R\$ 120,00	Daniel Sá	R\$ 120,00
Tandy Beal		Renato Borguetti	
<b>Chegada 03/08 - 12:57</b>		<b>Saída 09/08 - 20:30</b>	
André Magalhães	R\$ 120,00	Raquel Gadelha	R\$ 120,00
Vanessa Loise			
<b>Chegada 05/08 - 20:00</b>		<b>Saída 10/08 - 03:50</b>	
Nelson Dona	R\$ 120,00	Dário Borim	R\$ 120,00
<b>Chegada 06/08 - 03:20</b>		<b>Saída 10/08 - 08:25</b>	
Stewart Sukuma		Costa Neto	R\$ 120,00
Nataniel N'Gomene			
Betão Aguiar	R\$ 200,00	<b>Saída 10/08 - 11:15</b>	
Dário Borim		Stewart Sukuma	
Carlos Moscardini		Nataniel N'Gomene	R\$ 200,00
Julia Moscardini		Artur de Faria	
<b>Chegada 06/08 - 10:45</b>		<b>Saída 10/08 - 12:00</b>	
Maria Conceição Lopes	R\$ 120,00	Conceição Lage	
Costa Neto		Eleliz Lage(esposo)	R\$ 200,00
<b>Chegada 06/08 - 12:00</b>		<b>Saída 10/08 - 13:27</b>	
Conceição Lage		Jefferson Gonçalves	R\$ 120,00
Eleliz Lage(esposo)	R\$ 200,00		
Agnelo Queiroz		<b>Saída 10/08 - 15:55</b>	
Lilia Guedes		Eugne Friesen	R\$ 120,00
Elanine Tavares			
<b>Chegada 06/08 - 12:57</b>		<b>Saída 10/08 - 16:51</b>	
Cristina Warth		Cristina Warth	
Jefferson Gonçalves	R\$ 200,00	Mariana Warth	R\$ 200,00
Mariana Warth		André Magalhães	
Marcelo Brissac		Vanessa Loise	
Tadeu Gonçalves		Marcelo Brissac	
Mercês Parente		Tadeu Gonçalves	
<b>Chegada 06/08 - 20:00</b>		<b>Saída 11/08 - 03:50</b>	
Eugne Frieze		Betão Aguiar	R\$ 120,00
Artur de Faria	R\$ 120,00		
Raquel Gadelha	R\$ 200,00	<b>Saída 12/08 - 08:25</b>	
Bernarda Delgado Elias		Maria Conceição Lopes	R\$ 120,00
Pedrinho Figueiredo			
<b>Chegada 07/08 - 03:20</b>		<b>Saída 12/08 - 15:55</b>	
Rodon Marques	R\$ 120,00	Jon Scoville	
<b>Chegada 08/08 - 20:00</b>		Tandy Beal	R\$ 120,00
Daniel Sá	R\$ 120,00	Nelson Dona	
Renato Borguetti			
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.640,00</b>	<b>Saída 12/08 - 16:51</b>	
		Elizah Rodrigues	R\$ 120,00
		Paulo Brandão	
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.920,00</b>
<b>Total Geral:</b>		<b>R\$</b>	<b>3.560,00</b>

Apelo

Este projeto é realizado  
**RUMOS**  
 Itaú Cultural

# Hospedagem e Alimentação

Hospedagem e Alimentação						
Convidado	Dia de Chegada	Dia de Saída	Quantidade de Diárias	Valor Unitário	Valor Total	Pousada
Maria Conceição Lopes	06/08/15	12/08/15	6	R\$ 70,00	R\$ 420,00	Toinha Maropo
Stwart Sukuma	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marizete
Nataniel N'Gomene	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marizete
Eugene Friesen	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Toinha Maropo
Nelson Dona	05/08/15	12/08/15	7	R\$ 70,00	R\$ 490,00	Toinha Gomes
Costa Neto	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Luciê
Carlos Moscardini	06/08/15	09/08/15	3	R\$ 70,00	R\$ 210,00	Toinha Gomes
Julia Moscardini	06/08/15	09/08/15	3	R\$ 70,00	R\$ 210,00	Toinha Gomes
Bernada Delgado Elias	06/08/15	12/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Toinha Maropo
Jon Scoville	02/08/15	12/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Irenice
Tandy Beal	02/08/15	12/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Irenice
Dário Borim	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Toinha Maropo
Paulo Brandão	31/07/15	12/08/15	5	R\$ 70,00	R\$ 350,00	Fabiana
Elizah Rodrigues	31/07/15	12/08/15	5	R\$ 70,00	R\$ 350,00	Fabiana
Raquel Gadelha	06/08/15	09/08/15	3	R\$ 70,00	R\$ 210,00	Dona Neusa
Artur de Faria	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marlene
Mariana Warth	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Evânia
Cristina Warth	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Evânia
André Magalhães	03/08/15	10/08/15	7	R\$ 70,00	R\$ 490,00	Marlene
Daniel Sá	08/08/15	09/08/15	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00	Fátima
Renato Borgueti	08/08/15	09/08/15	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00	Fátima
Pedrinho Figueiredo	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Fátima
Marcelo Brissac	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Luciê
Mercês Parentes	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marlene
Tadeu Gonçalves	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marlene
Betão Aguiar	06/08/15	10/08/15	5	R\$ 70,00	R\$ 350,00	Marlene
Jeferson Gonçalves	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marizete
Rodon Marques	07/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Evania
Helane Tavares	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Dona Neusa
Conceição Lage	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Dona Neusa
Wellington Lage	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Dona Neusa
Agnelo Queirós	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Marlene
Lilia Guedes	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Dona Neusa
Fabiano dos Santos	06/08/15	10/08/15	4	R\$ 70,00	R\$ 280,00	Dona Marlene
<b>QUANTIDADE DE DIÁRIAS</b>			<b>138</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 9.660,00</b>	

Após

Este projeto é realizado  
**RUMOS**  
 Itaipu Cultural

# Prolabore

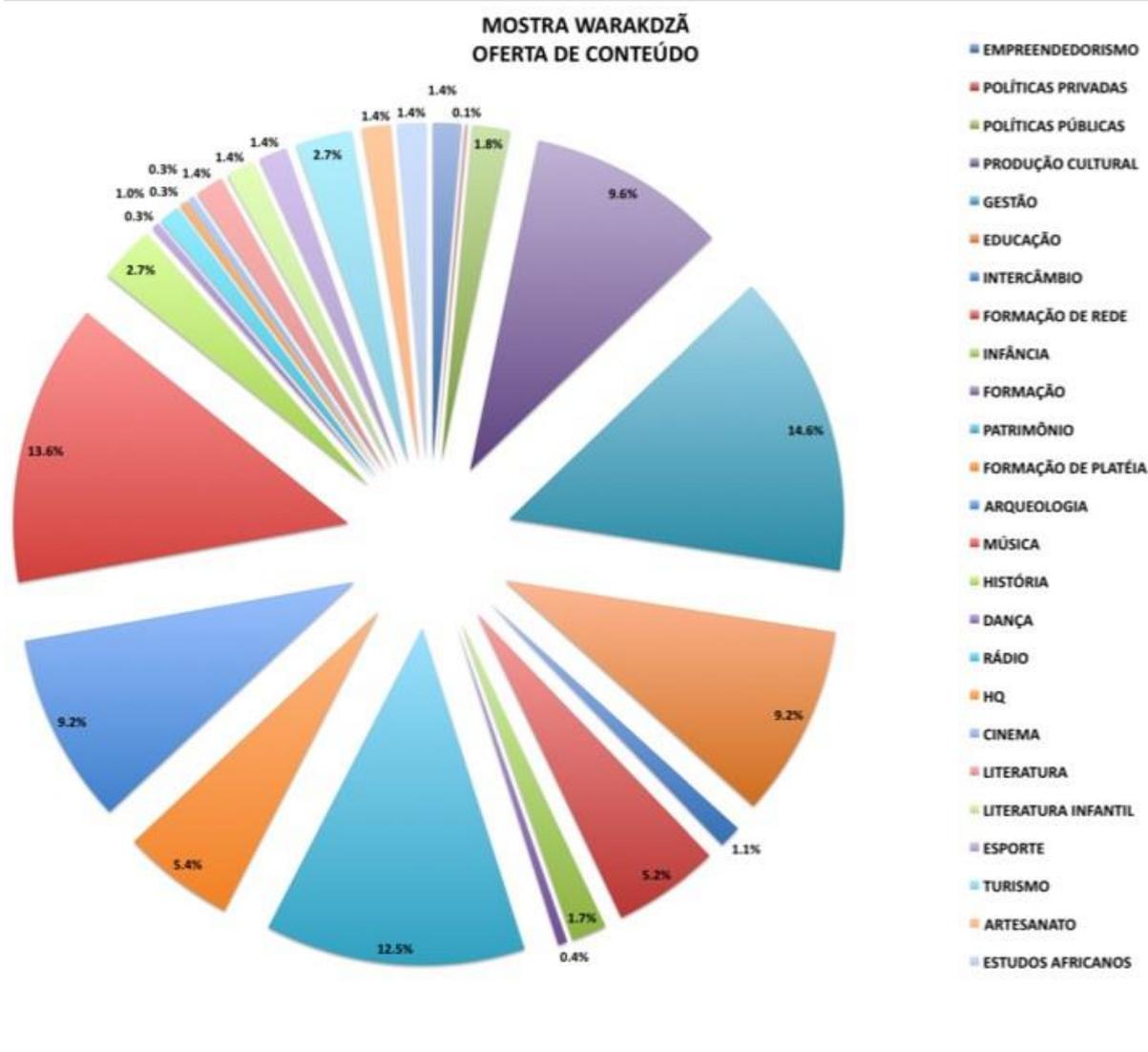
<b>Prolabore - Mostra</b>	
<b>Convidado</b>	<b>Valor</b>
Maria Conceição Lopes	R\$ 300,00
Stewart Sukuma	R\$ 300,00
Nataniel N'Gomene	R\$ 300,00
Eugene Friesen	R\$ 300,00
Nelson Dona	R\$ 300,00
Costa Neto	R\$ 300,00
Carlos Moscardini	R\$ 300,00
Julia Moscardini	R\$ 300,00
Bernada Delgado Elias	R\$ 300,00
Jon Scoville	R\$ 300,00
Tandy Beal	R\$ 300,00
Dário Borim	R\$ 300,00
Paulo Brandão	R\$ 300,00
Elizah Rodrigues	R\$ 300,00
Raquel Gadelha	R\$ 300,00
Artur de Faria	R\$ 300,00
Mariana Warth	R\$ 300,00
Cristina Warth	R\$ 300,00
André Magalhães	R\$ 300,00
Daniel Sá	R\$ 300,00
Renato Borguetti	R\$ 300,00
Pedrinho Figueiredo	R\$ 300,00
Marcelo Brissac	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.900,00</b>

# Produção e Mat. Divulgação

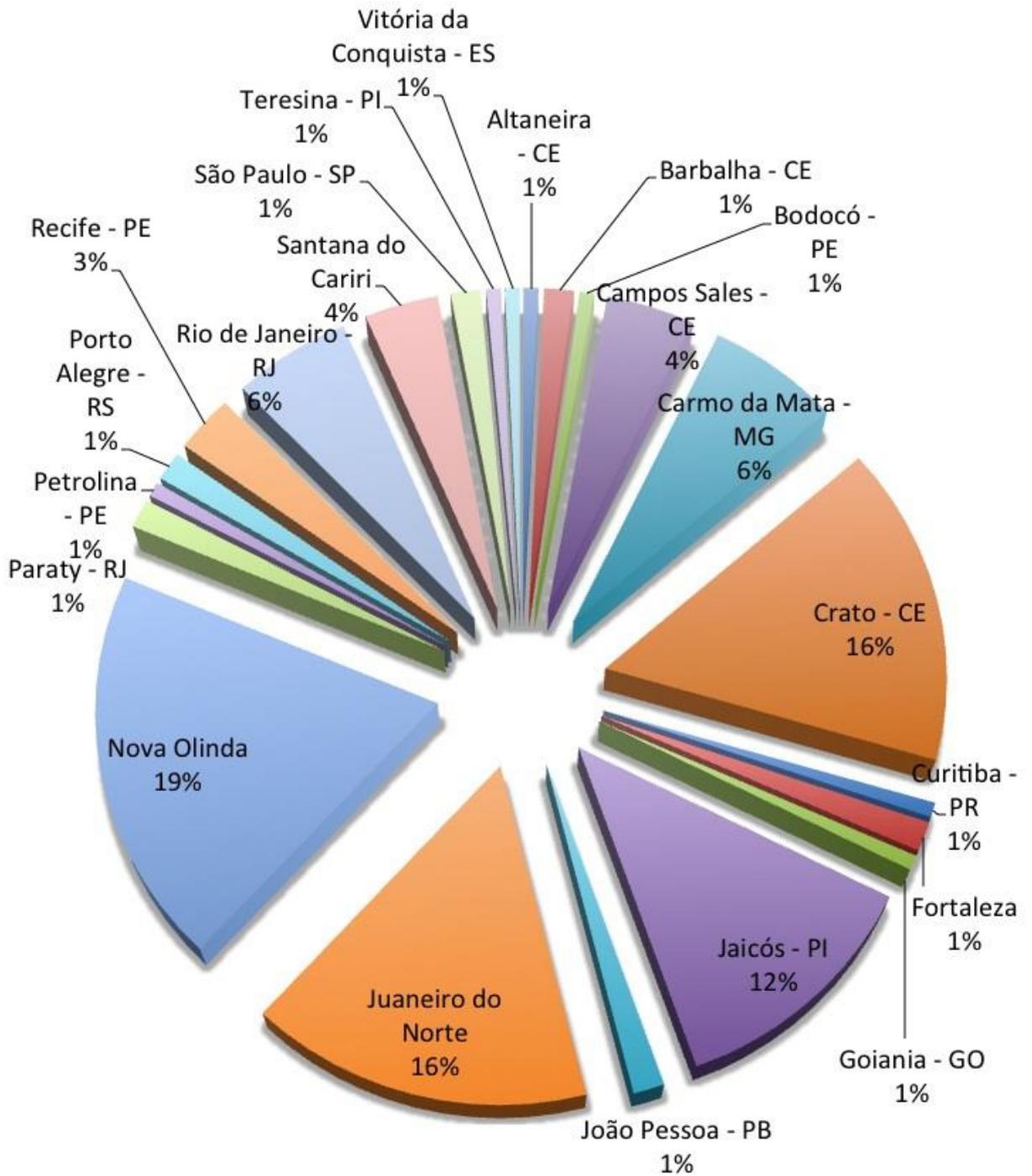
<b>Produção</b>	R\$ 3.406,00
<b>Mat. Consumo Divulgação</b>	R\$ 2.000,00

# Resultados

# Conteúdo Ofertado

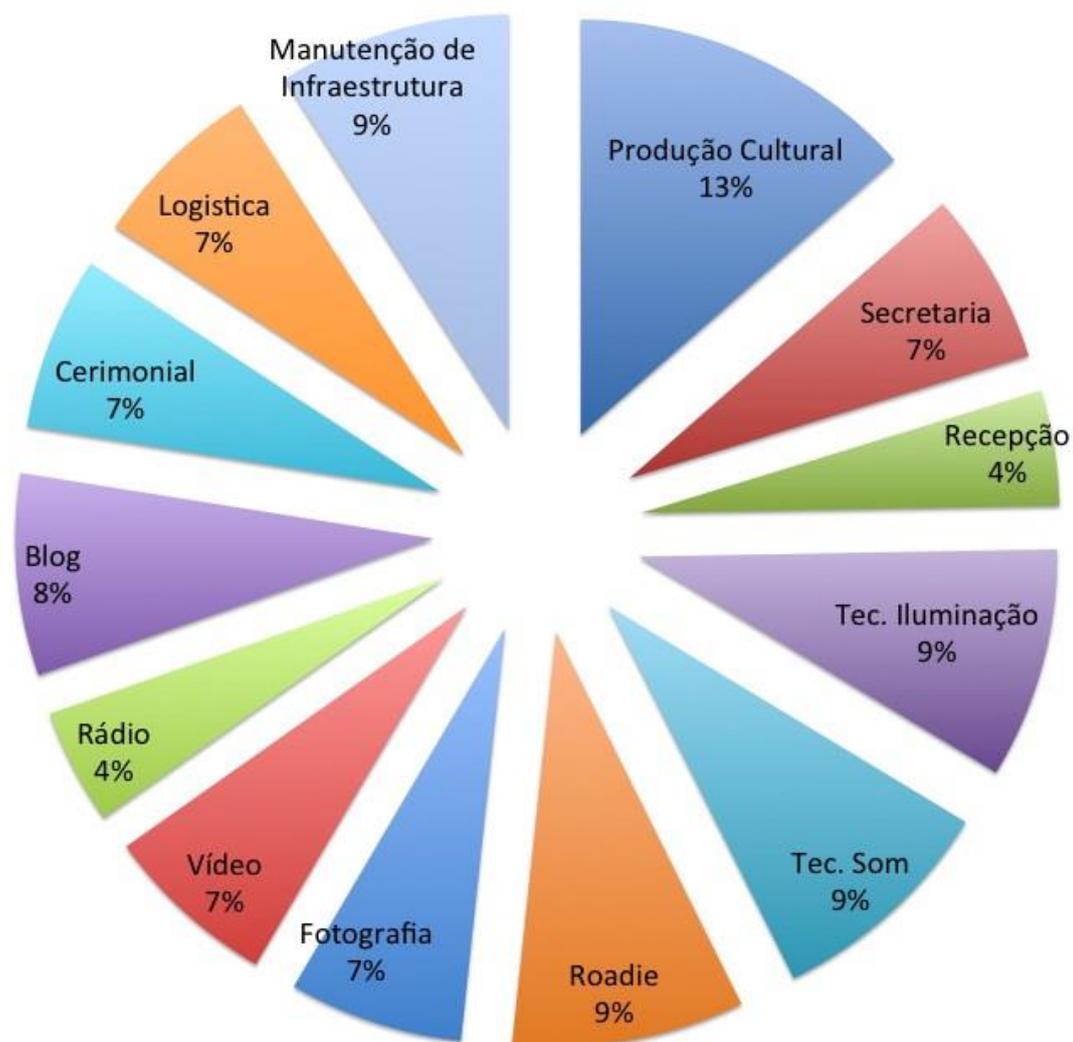


### Mostra Warakdzã Local de Origem dos Participantes



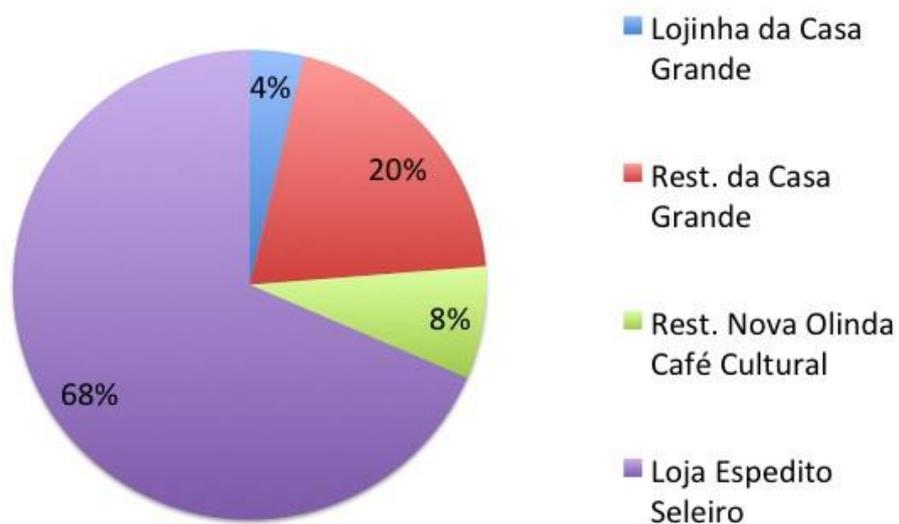
## Mostra Warakdzã

### Formação de Equipe Fundação Casa Grande



<b>MOVIMENTO FINANCEIRO LOCAL NA MOSTRA WARAKDŽĀ</b>			
<b>DIA</b>	<b>VALOR FATURADO</b>	<b>PESSOAS ATENDIDAS</b>	<b>VALOR POR PESSOA</b>
Lojinha da Casa Grande	R\$ 1.197,00	108	R\$ 11,08
Rest. da Casa Grande	R\$ 6.424,00	808	R\$ 7,95
Rest. Nova Olinda Café Cultural	R\$ 2.484,00	217	R\$ 11,45
Loja Espedito Seleiro	R\$ 21.992,00	379	R\$ 58,03
<b>SOMA FINAL</b>	<b>R\$ 32.097,00</b>	<b>1512</b>	<b>R\$ 21,23</b>

### Geração de Renda Local



Apoio

Este projeto é selecionado

**RUMOS**  
Itaú Cultural

Realização

