

NA PERCEPÇÃO DA GESTÃO: A INCLUSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA EM MAMIRAUÁ – BRASIL

Laís Cordeiro – Mestranda em Turismo – IFS, Kerley S. Alves, Rodrigo Burkowski –

Professores adjuntos do quadro efetivo na UFOP

laiscordeiroconsultoria@gmail.com, kerleysantos@yahoo.com.br,

burkowski.rodriigo@gmail.com

GT 8 – Desafios da autogestão

RESUMO

O turismo de base comunitária (TBC) visa o desenvolvimento de comunidades locais por meio da gestão social das atividades com vistas no processo de tomada de decisão coletiva e incluyente. Este artigo analisa as práticas e ações realizadas no processo de implantação do TBC na Reserva Mimirauá. A perspectiva adotada foi a defendida por Cançado (2011) para quem a gestão social parte do interesse público bem compreendido, em um contexto de solidariedade e sustentabilidade, na esfera pública, com uma dinâmica de comunidades de prática, em que a tomada de decisão ocorre por meio da democracia deliberativa. Foram realizadas entrevistas em profundidade, com o gerente da época de implantação do projeto e com o atual coordenador do programa a fim de identificar a relação entre gestão e inclusão. Concluiu-se que essa foi uma iniciativa pioneira e teve a preocupação com trabalho em conjunto das instituições envolvidas. Além disso, o fim da resistência à implantação do TBC se deu a partir do desenvolvimento do sentimento de pertença por parte dos ribeirinhos.

Palavras-chave: Turismo de Base Comunitária; Mimirauá; Inclusão.

INTRODUÇÃO

O turismo manifesta-se de diferentes formas no que se refere à relação com os sujeitos que o produzem. A vertente de base comunitária se consolidou na década de 1990 no Brasil como um modelo de desenvolvimento centrado nos recursos (humanos, naturais, de infraestrutura) endógenos. Assim, a Comunidade local participa diretamente da concepção, desenvolvimento e gestão do turismo (FABRINO, 2013; CORIOLANO e BARBOSA, 2012), em contraposição, no caso da área ambiental, ao modelo tradicional de Ecoturismo (OLIVERIA e BLOS, 2012).

O turismo comunitário para Coriolano e Barbosa (2012), surgiu como iniciativa à economia local, sem interferir nas atividades primárias da comunidade, como por exemplo, trabalhos manuais, atividades rurais, pesca dos ribeirinhos, entre tantas outras. Essas atividades é que fortalecem o turismo nas comunidades. “Associado ao turismo comunitário está o protagonismo da comunidade, valorização cultural, identidade local e zelo ambiental, reforçando assim, o poder endógeno.” (CORIOLANO e BARBOSA, 2012, p. 570)

A gestão social possui forte relação com os princípios do TBC visto que ambos estão apoiados na ideia de emancipação dos sujeitos. Entretanto, para Cançado (2011) no Brasil, o termo gestão social encontra-se ainda em fase de construção mas consolidado enquanto prática, sem ainda o consenso sobre o conceito. Tenório (2006) aponta que a gestão social tem sido mais associada à gestão de políticas sociais ou até ambientais, mas existem lacunas que precisam ser investigadas e compreendidas. Esse mesmo autor Tenório (2004) utilizando-se do conceito de ação comunicativa de Habermas, defendendo que a gestão social tenta implantar um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo, ou agir dadivoso como trabalhado por Burkowski (2013). Dessa forma, neste contexto, os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações (TENÓRIO, 2004).

O presente artigo buscou conhecer as conquistas e desafios na implantação do turismo de base comunitária (TBC) no Instituto Mamirauá, através da percepção de um dos primeiros coordenadores da pousada e do atual coordenador do projeto. Utilizou-se como estratégia metodológica a pesquisa bibliográfica, a documental e a realização de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. A Entrevista 1 foi realizada através

do aplicativo Skype e com duração de 58'12'', com Marcos Amend, Fotógrafo, Engenheiro Florestal, gerente de campo da Pousada Uacari. Se envolveu com o turismo no mestrado, fazendo pesquisa na Ilha do Superagui – PR. Foi gerente de campo da Pousada Uacari em 2001-2002, participou da efetivação do TBC em Mamirauá. A Entrevista 2 foi realizada com o atual Coordenador do Programa de Turismo de Base Comunitária, Pedro Meloni Nassar, Biólogo mestre em Gestão de Áreas Protegidas na Amazônia. Ingressou no turismo através do agenciamento de viagens para escolas, começou a trabalhar como guia naturalista em Mato Grosso do Sul e depois em Mamirauá.

Foram analisados aspectos negativos e positivos dessa implantação, a visão individual sobre a relação de inclusão social com o TBC e também as vivências de inclusão na Pousada Uacari. Tendo em vista que, de acordo com dados do site oficial da Pousada Uacari, uma das iniciativas do programa de inclusão do TBC por parte do Instituto, é o assessoramento às comunidades locais para a prestação de serviços turísticos, assim como realizar pesquisas para apoiar o manejo das atividades.

TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA

Entende-se turismo comunitário como toda forma de organização empresarial sustentada na propriedade e na autogestão sustentável dos recursos patrimoniais comunitários, em conformidade com as práticas de cooperação e equidade no trabalho e na distribuição dos benefícios gerados pela prestação dos serviços turísticos (MALDONADO, 2009).

Irving (2009) diz que é fundamental esclarecer que esta discussão parte da interpretação do turismo não apenas em sua vertente de mercado, mas, principalmente, como fenômeno social complexo da contemporaneidade. O TBC está vinculado à inclusão social e, portanto, ele só poderá ser desenvolvido se os protagonistas do destino forem sujeitos e não objetos do processo. Ele tende a favorecer o laço social e o sentido coletivo de vida em sociedade, promovendo a melhoria de renda, a qualidade de vida, o sentimento de pertencimento e a valorização da cultura local. Assim, é possível depreender que a afetividade com determinado local e as interrelações são aspectos importantes que denotam um senso de pertencimento e, conseqüentemente, são fatores importantes para a construção do senso de comunidade. McMillan e Chavis (1996) identificam fatores importantes ao fortalecimento comunitário: adesão, conexão emocional compartilhada, integração e realização de necessidades. Tais fatores englobam o envolvimento e a participação da

comunidade local no desenvolvimento do turismo, bem como suas reações e atitudes na criação e efetivação de experiências de turismo.

Dantas (2014) exemplifica o turismo de base comunitária com os ribeirinhos que conduzem os turistas por experiências que fazem parte de seu dia-a-dia. Apresentam e permitem que os visitantes exerçam as atividades que desenvolvem no dia a dia, acompanhamento da produção das casas de farinha; visitas aos pontos turísticos de sua região como praias, cachoeiras e cavernas. Oferecem comidas, bebidas, frutas e quitutes típicos aos visitantes, estabelecem previamente um roteiro de visitas para os turistas; definem os preços de serviços e produtos e decidem como será a partilha dos lucros.

De acordo com Mendonça (2012), para que ocorra a sustentabilidade no desenvolvimento local, a relação do homem com a natureza deve causar o mínimo de danos possíveis no ambiente, seja na extração de insumos, no descarte de produtos, ou qualquer outra forma de interação. Para a autora o desenvolvimento sustentável tem seis aspectos prioritários:

- Satisfação das necessidades básicas da população (educação, alimentação, saúde, lazer, etc.) - Solidariedade com as gerações futuras (preservar o ambiente de modo que elas tenham chance de viver). - Participação da população envolvida (todos devem conscientizar-se da necessidade de conservar o ambiente e fazer, cada um, a parte que lhe cabe). - Preservação dos recursos naturais (água, oxigênio, etc;) - Elaboração de um sistema social, garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas (erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como os índios). - Efetivação de programas educativos. (MENDONÇA, 2012, p. 100)

Silva (2012) propõe a participação das comunidades locais no processo de planejamento do desenvolvimento do turismo, podendo então influenciar em políticas públicas voltadas para as comunidades, através de capacitações e inserção produtiva das pessoas no mercado de trabalho, na geração e repartição de renda de forma equitativa. Isso pode prover a melhoria na qualidade de vida e a inclusão social. O autor complementa que para favorecer essa inclusão social, é necessária a definição de políticas públicas sociais e econômicas. Contudo, cabe inserir também, as dimensões ambientais e políticas como intervenientes na participação comunitária nos processos de planejamento e implementação de projetos.

BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO MAMIRAUÁ E DA POUSADA UACARI NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

De acordo com a linha do tempo do Instituto Mamirauá e a entrevista realizada com o Sr. Marcos Amend, um dos gestores na época de implantação do TBC Mamirauá, nos anos

80 o primatólogo e o Sr. José Marcio Ayres, foi quem idealizou a criação do Instituto. José Márcio estudava o Uacari-Branco, macaco branco de cara vermelha, que foi o motivo da criação da reserva. Em 1990, foi criada a Estação Ecológica Mamirauá, e nos anos seguintes a Sociedade Civil de Mamirauá. No ano de 1998 foi criado o primeiro modelo de Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Brasil, que em 2000 foi aprovado pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) e, logo em seguida, consolidado o Instituto Mamirauá. Em 2003 a Reserva de Desenvolvimento Sustentável foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) como Sítio do Patrimônio Natural da Humanidade, que são áreas reconhecidas pelo seu valor universal e importância natural e cultural. Desde então o Instituto promove programas, seminários, workshops entre outras atividades com o intuito de preservação, manejo e estudo de espécies, além de receberem prêmios nacionais e internacionais pelas ações desenvolvidas.

Também em 1998 foi criada a Pousada Uacari, através da implantação do ecoturismo, e viu-se a oportunidade da inclusão do TBC, um dos pioneiros do Brasil, onde a organização e responsabilidade pela pousada são dos moradores das comunidades locais junto ao Instituto. Essa iniciativa visa gerar renda dentro das comunidades locais e contribuir para a conservação dos recursos naturais.

Marcos Amend comenta em sua entrevista:

...José Márcio e sua esposa passaram a desenvolver esse modelo de integrar o trabalho da comunidade na conservação do ambiente, então o que aconteceu é que teve um esforço muito grande do instituto antes, de fazer todo esse trabalho de organização social. Todas as comunidades acabaram criando uma associação, fizeram toda essa questão de documentação das pessoas, educação, saúde, foi um trabalho bastante grande e depois a utilidade disso permitiu que pudesse usar esse modelo de organização que tinha para o turismo de base comunitária. Então lá foi um contexto ideal, de como desenvolver um trabalho desse tipo.

Uma pergunta aos entrevistados foi em relação ao conhecimento sobre o termo inclusão social, se eles identificam relação entre a inclusão social e o TBC, de ambas a resposta foi afirmativa. Para Pedro Nassar o TBC possibilita que as comunidades se empoderem do seu território e lutem pelos seus direitos, possibilita a inclusão de jovens e mulheres no trabalho, gera benefícios econômicos, aumenta o poder aquisitivo dos moradores, colabora com a conservação do meio ambiente e ajuda na organização comunitária. E Marcos complementa que traz capacidades diferentes para as pessoas, elas se sentem mais integradas a sociedade”.

A PRÁTICA DO TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA EM MAMIRAUÁ – DE 2001 AOS TEMPOS ATUAIS

O processo de implantação do TBC, por ser uma iniciativa pioneira, como já citado, apresenta avanços e retrocessos, típicos da prática cotidiana. Sendo assim apresenta-se uma análise sobre as ações e práticas realizadas na Pousada Uacari, contrapondo a gestão de implantação e a atual, consecutivamente citadas como Entrevista 1 e Entrevista 2.

De acordo com Marcos Amend, antes da construção da Pousada, eram realizadas atividades de pesquisa, alguns turistas acompanhavam as atividades e se hospedavam junto aos pesquisadores que cobravam pelo dormitório, na época era utilizado um dos flutuantes. Nesta mesma época foram desenvolvidos iniciativas de interpretação ambiental, trilhas onde abordavam questões sobre biodiversidades, o uso de produtos da floresta e também das comunidades. E com essas ações foi criada a Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo do Mamirauá - AAGEMAM. Nesse período de 2001 a 2002 foram recebidos cerca de 350 visitantes, o que proporcionou a possibilidade de realização de treinamentos com guias, cozinheiras e arrumadeiras.

O trabalho na pousada era conciliado com as atividades tradicionais, o presidente da AAGEMAM era responsável em designar os membros da comunidade, em sistema de rodízio, que giravam em torno de 30 pessoas. Uma das dificuldades relatadas por Amend foi adaptação à cultura dos ribeirinhos, a aceitação dos mesmos com projeto e a disciplina com as atividades. E uma constatação foi a de que a transmissão de informações sobre o Turismo de Base Comunitária é essencial para o sentimento de pertencimento e aceitação como um programa para todos e não um projeto do Instituto, as pessoas que estão envolvidas no programa e que não são da comunidade faz-se necessário se sensibilizarem com a cultura dos ribeirinhos.

Atualmente a inclusão trouxe muitos benefícios, Pedro diz que o mais importante a seu ver é o poder e a capacidade de tomada de decisões dos próprios comunitários. “São os moradores discutindo e decidindo o que deve ser feito na comunidade”. Além disso, o Instituto Mamirauá está em um processo de transferência de gestão da Pousada Uacari, em poucos anos a gestão da Pousada será totalmente das comunidades.

Para a organização e prática do trabalho, a elaboração de uma estrutura organização se faz necessária, onde geralmente é exposta em forma de organograma ou rede. Desde a implantação da Pousada Uacari, utiliza-se o modelo em organograma, atualizado de acordo com as gestões, e hoje se vê que a estrutura organizacional caminha de forma menos

centralizada, mas também com mais atividades específicas, conforme apresentado nas Figuras 1 e 2:

Figura 1: Organograma da estrutura organizacional em 2001-2002.



Fonte: Desenvolvido com base no Manual de Normas da Pousada Uacari, 2002.

De acordo com Barnard (1971, *apud* PAULA, 2007, p.17):

...a função do gestor seria a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo comum. O gestor é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Figura 2: Organograma da estrutura organizacional atual.



Fonte: Desenvolvido por Pedro Meloni, 2016.

A estrutura organizacional influencia nos resultados econômicos, sociais, participativos, entre outros. Dessa forma apresenta-se o quadro 1 com os pontos positivos e negativos na percepção de cada um dos coordenadores em relação à inserção do Turismo de Base Comunitária no Instituto Mamirauá:

Quadro 1: Para comparação de pontos positivos e negativos em duas realidades.

Relação	Entrevista 1	Entrevista 2
Positiva	Fonte de renda	Geração de renda
	Modificação da tipologia do trabalho (menos sofrido)	Melhoria na organização comunitária
	Por motivos de sazonalidade das outras atividades	Opção de trabalho para várias idades e gêneros
	Troca de conhecimento cultural	Conservação da área
	Autoestima	Empoderamento das comunidades Maior capacidade de tomar decisões
Negativa	Estrutura social horizontal (status diferente)	Desigualdade de renda
	Diversidade de renda	Problemas familiares (gênero)

Fonte: Autores, 2016.

Em relação às ações de inclusão social que foram realizadas na Pousada Uacari, Marcos Amend diz o seguinte:

... é difícil separar as questões de inclusão do turismo, eu acho que foi muito mais do que o trabalho de organização de base comunitária, mas é uma coisa que é necessária. Se for desenvolver um turismo de base comunitária, em um local que não tem isso, é a primeira coisa que vai ter que fazer, vai ter que transformar aquela comunidade em uma organização, tem que ter uma “bandeira” como pessoa jurídica, tem que virar uma associação, estatuto, tem que estabelecer os objetivos, é a base mínima necessária para ter a matéria prima pra depois se trabalhar ali com o turismo de base comunitária.

Para compreender um pouco mais apresenta-se no quadro 2 as indicações de ações inclusivas realizadas no Instituto.

Quadro 2: Ações Inclusivas realizadas no Instituto Mamirauá

	Entrevista 1	Entrevista 2
Ações Inclusivas	Relata os atividades realizadas para a criação do Instituto, e do turismo, que ao mesmo tempo envolve a inclusão do TBC. Atividades como criação das associações, organização social, documentação, educação, saúde. Em sua opinião são as primeiras atividades para se começar a desenvolver o TBC.	As comunidades têm grande peso nas decisões a serem tomadas sobre assuntos da Pousada Uacari. Trabalho em conjunto entre, IDSM, Comunidades e Associação. Gestão de campo (na Pousada) é feita totalmente pelos comunitários, inclusive a gerência.

		Grande número de mulheres trabalhando na Pousada, em todas as áreas.
--	--	--

Fonte: Autores, 2016.

Em relação à distribuição de renda para os comunitários, que serão as pessoas impactadas pelo recurso, tornando-os assim maiores interessados na Pousada Uacari, houve mudanças na forma de distribuição, mas são ações que tem fundamentos desde a época de implantação.

Quadro 3: Distribuição de Renda ou Lucro da Pousada Uacari

Distribuição de Renda entre os comunitários	Entrevista 1	Entrevista 2
	Provisionamento para manutenção	Pagamentos por serviços prestados
	Se necessário reforma	Compra de produtos (feira e peixe)
	Recebimento por diária	Taxa socioambiental: de cada turista que vai para a Pousada, é retirado um valor 'x' que vai para o fundo comunitário.
Rateio entre as comunidades		

Fonte: Autores, 2016.

Durante a permanência do Marcos, o Instituto e a Pousada trabalhavam da seguinte forma: com a receita da Pousada eram pagas as diárias dos funcionários, que trabalhavam no formato de rodízio, parte do recurso era investido no provisionamento para a manutenção da pousada, como os motores, combustíveis, voadeiras. O restante que sobrava era o “lucro” com o qual se fazia o rateio entre as comunidades, não repassando o dinheiro, mas fazendo investimentos de acordo com o que a comunidade decidisse o que beneficiaria a todos e não apenas as pessoas que trabalharam, mas isso dependida da sobra de recurso, se não existisse, não tinha esse repasse. Nessa mesma época Marcos sugeriu ao Instituto e as comunidades a compra dos produtos utilizados na Pousadas dos próprios comunitários, o que de início não teve êxito. Entretanto na atual gestão, de acordo com Pedro, a compra do peixe e da feira é realizada dessa forma. Atualmente acontece o investimento no trabalho e na comunidade, o pagamento pelos serviços prestados, além da Pousada "distribuir" o que se chama de taxa socioambiental, onde uma parte do que se recebe de cada turista é destinado ao fundo comunitário da taxa socioambiental. Ou seja, quanto mais turistas, mais dinheiro para o fundo. No final do ano ou no começo do ano seguinte, representantes das comunidades se reúnem e discutem a pontuação que cada comunidade tem, baseada em normas de convivência, meio ambiente, respeito, entre outras, e decide quanto será destinado para cada comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre tentativas, ações e práticas realizadas no processo de implantação do TBC na Reserva Mamirauá, na percepção dos gestores ficou evidenciado que, apesar das dificuldades, a gestão foi apresentada como uma tomada de decisão coletiva. O TBC em Mamirauá foi pioneiro e mesmo com as inovações percebe-se que foi e ainda é um trabalho muito importante de integração da comunidade com o turismo. Os benefícios ficam explícitos entre a melhoria na qualidade de vida, economicamente e socialmente. Porém o turismo pode trazer também alguns percalços, algumas pessoas sentem desprivilegiadas dentro do grupo.

O TBC trouxe para as dez comunidades integradas ao programa e ao instituto como pontos positivos a venda dos seus produtos, trabalhos temporários para complementação de renda da atividade primária, investimentos na comunidade, integração com pessoas de diversos lugares e organização interna. Como negativos, mas que se transformou, aponta-se a falta de comprometimento.

Nessa evolução do Turismo de Base Comunitária na Pousada Uacari, Pedro ressalta que a Pousada ainda é propriedade do Instituto Mamirauá, mas a previsão que ela seja totalmente repassada às comunidades e à Associação até 2022. As decisões são tomadas em conjunto, mas, depois, serão os comunitários que decidirão sobre os assuntos da Pousada e o Instituto será um parceiro.

Em relação às duas entrevistas percebe-se que na implantação do Turismo na Pousada houve resistência por parte da comunidade, e que esta resistência terminou a partir do momento que nasceu o sentimento de pertencimento do lugar. Atualmente vê-se que a gestão é mais aberta, mais dinâmica e que algumas ações e ideias que se iniciaram em 2001 estão sendo realizadas nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

AAGEMAM – **Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo do Mamirauá**. 2016.
<http://cnpj.info/AAGEMAM-ASSOCIACAO-DE-AUXILIARES-E-GUIAS-DE-ECOTURISMO-DO-MAMIRAUUA/WjpL/>

BURKOWSKI, R. **Dádiva e gestão social em unidades de conservação em Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras. Lavras. 271 p. 2013. Disponível:

<http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1749/1/TESE%20D%C3%A1diva%20e%20gest%C3%A3o%20social%20em%20unidades%20de%20conserva%C3%A7%C3%A3o%20em%20Minas%20Gerais.pdf>

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras. Lavras. 246 p. 2011. Disponível: <http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/12/Airton-Can%C3%A7ado-Fundamentos-Te%C3%B3ricos-da-Gest%C3%A3o-Social-TeseAdmUFLA2011.pdf>

CORIOLOANO, L. N.; BARBOSA, L. M. Internet e redes: articulações do turismo comunitário. In: BENI, MC. **Turismo: Planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri: Manole, p. 563-585, 2012.

DANTAS, J. E. 2014. **WWF-Brasil promove intercâmbio sobre turismo comunitário em ribeirinhos do Rio Juruena**. 2014. Disponível: <http://www.wwf.org.br/informacoes/?41222/WWF-Brasil-promove-intercambio-sobre-turismo-com-ribeirinhos-do-Rio-Juruena>

Entrevista 1 – Amend, Marcos. Entrevista concedida à Laís Cordeiro via Skype no dia 17 de junho de 2016.

Entrevista 2 – Nassar, Pedro Meloni. Entrevista concedida à Laís cordeiro no dia 27 de junho de 2016.

FABRINO, N. **Turismo de Base Comunitária: dos conceitos às práticas e das práticas aos conceitos**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável). Centro de Desenvolvimento Sustentável, Brasília. 185 f. 2013.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO MAMIRAUÁ. **Linha do Tempo**. 2016. Disponível: <http://mamiraua.org.br/pt-br/institucional/linha-do-tempo/>

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO MAMIRAUÁ. **Manejo e desenvolvimento**. 2016. Disponível: <http://mamiraua.org.br/pt-br/manejo-e-desenvolvimento/programa-de-turismo-de-base-comunitaria/>

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO MAMIRAUÁ. **Protocolo para Gestão de Recursos Turísticos Baseado na Experiência do IDSM junto à Pousada Uacari e à Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo de Mamirauá, RDS Mamirauá – AM.** 2011.

Disponível:http://www.mamiraua.org.br/cms/content/public/documents/publicacao/4f877150-9980-4b01-abd0-a469ea7da00c_protocolo-turismo-adaptacao-isabel---helder.pdf

IRVING, M. A. Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária em Turismo de Base Comunitária: inovar é possível? In: **Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras.** Organizadores: Bartholo, R.; Sansolo, D. G.; Bursztyn, I. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, p. 108-121, 2009. Disponível: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/TURISMO_DE_BASE_COMUNITxRIA.pdf

MALDONADO, C. O turismo rural comunitário na América Latina: gênese, características e políticas. In: BARTHOLO, R.; SANSOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras.** Rio de Janeiro: Letra e Imagem, p. 25-44, 2009. Disponível: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/TURISMO_DE_BASE_COMUNITxRIA.pdf

MCMILLAN, D.W; CHAVIS, D.M. Sense of community: a definition and theory. **Journal of Consumer Psychology** 14, 6–23, 1996.

MENDONÇA, M. C. A. Gestão de potenciais cluster turísticos: uma proposta de metodologia de diagnóstico. In: BENI, MC. **Turismo: Planejamento estratégico e capacidade de gestão.** Barueri: Manole, p. 87-109, 2012.

OLIVEIRA, C. A.F.; BLOS, W.S. Ecoturismo: desenvolvimento, comunidades tradicionais e participação. **Caderno Virtual de Turismo.** Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.137-151, ago. 2012.

PAULA, G. M. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais,

Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 148 f, 2007. Disponível:

http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_p aula.pdf

POUSADA UACARI. 2016. Disponível: <http://www.pousadauacari.com.br/>

SILVA, J. A. S. O conceito de cluster e o desenvolvimento turístico regional: um caminho para os países menos desenvolvidos. In: BENI, MC. **Turismo: Planejamento estratégico e capacidade de gestão**. Barueri: Manole, p. 463-485, 2012.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Revista Administração Pública**, v.40, n.6, dez., 2006. Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600011