



# Empresarização do turismo de base comunitária

*Enterprisation of community-based tourism*

*Empresarización del turismo de base comunitária*

<http://dx.doi.org/10.18472/cvt.16n2.2016.1189>

**Luciana Araújo Holanda** < [ludeholanda@gmail.com](mailto:ludeholanda@gmail.com) >

Professora do Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil

---

## CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebimento do artigo: 18-nov-2015

Aceite: 12-jul-2016

---

## FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

HOLANDA, L. A Empresarização do turismo de base comunitária. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 249-262, ago. 2016.

---

### REALIZAÇÃO



### APOIO INSTITUCIONAL



### EDIÇÃO



### PATROCÍNIO



## RESUMO

A racionalidade dominante na modernidade ocidental produz a inexistência de outro princípio de organização produtiva e social que não seja o do mercado. Assistimos à emergência de uma sociedade managerial e ao fenômeno de empresarização de diversas esferas da vida social, inclusive de comunidades tradicionais que desenvolvem o turismo de base comunitária (TBC). No âmbito nacional, alguns autores e o próprio MTur têm difundido um discurso que apregoa a necessidade de profissionalização das comunidades tradicionais por meio da adoção do modelo de organização empresarial e práticas gerenciais, subordinadas a critérios de eficiência e competitividade, típicas do mundo do business. Este ensaio teórico tem por objetivo questionar o imperativo de empresarização a que estão sujeitas as iniciativas de TBC bem como gerar reflexão, discussão e mobilizar protagonistas e pesquisadores a pensar outros modos de organizar fora do enclave do mercado que não reproduzam, de forma acrítica e indiscriminadamente, o modelo empresarial e que sejam pertinentes à essência e aos propósitos do TBC.

**Palavras-chave:** Turismo de base comunitária. Empresarização. Brasil.

## ABSTRACT

*The prevalent rationality in western modernity produces the inexistence of other principles of productive and social organization that are not the ones related to market. Due to this, we are witnessing the emergence of a managerial society and the phenomenon of entrepreneurship of various spheres of social life, including traditional communities who develop community-based tourism (CBT). In Brazil, some authors and the Ministry of Tourism itself has spread a discourse that emphasized a need for professionalization of traditional communities through the adoption of management practices that are subjected to the criteria of efficiency and competitiveness, typical of the business world. This theoretical essay aims to question the imperative of enterprisation that CBT initiatives as well as to generate reflection, discussion and mobilize local actors and researchers to think other ways of organizing out of market dimension that do not replicate, uncritically and indiscriminately, the enterprise model and that are consistent to the CBT essence and purposes.*

**Keywords:** Based community tourism. Business. Brazil.

## RESUMEN

*La racionalidad dominante em la modernidad occidental produce la ausencia de otro principio de organización productiva y social que no sea el mercado. Estamos presenciando el surgimiento de una sociedad managerial y el fenómeno de empresarización de diversas esferas de la vida social, incluso de comunidades tradicionales que desarrollan el turismo de base comunitaria (TBC). A nivel nacional, algunos autores y el propio Ministerio del Turismo han difundido un discurso que apregoa la necesidad de profesionalización de las comunidades tradicionales a través de la adopción del modelo de organización empresarial y prácticas gerenciales, subordinadas a criterios de eficiencia y competitividad, características del mundo del business. Este ensayo teórico tiene por objetivo cuestionar el imperativo de empresarización a que están sometidas las iniciativas de TBC como también generar la reflexión, el debate y movilizar protagonistas locales e investigadores a pensar otros modos de organizar fuera del enclave del mercado que no reproduzcan, sin crítica y discernimiento, el modelo empresa e que sean pertinentes a la esencia y a los propósitos del TBC.*

**Palabras clave:** Turismo de base comunitaria. Empresarización. Brasil.

## INTRODUÇÃO

Nas três últimas décadas, temos assistido ao desenvolvimento do capitalismo financeiro e do projeto político-econômico neoliberal e, conseqüentemente, a disseminação da lógica de organização do mercado e imposição de práticas de gestão empresarial à administração pública e ao terceiro setor.

Chanlat (2000, p. 15) destaca o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre o tipo de sociedade que estamos construindo. Essa sociedade *managerial* caracteriza-se pela imposição gradual da lógica capitalista – fundada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e acumulação – e pela difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão empresarial em setores mantidos até então fora da influência do “espírito gestor”.

“Em nenhuma sociedade anterior à sociedade industrial, as organizações de caráter econômico jamais assumiram papel central e deliberado no processo de socialização” (RAMOS, 1981, p. 92). Se antes a empresa fora, por muito tempo, considerada como um lugar de exploração, dominação e alienação pela maioria, a partir dos anos 1980, lhe foi atribuído espaço central na sociedade, tornando-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje (CHANLAT, 1999, p. 16).

Esse fenômeno histórico caracterizado pela crescente influência que a empresa exerce sobre os tipos de organização, bem como sobre todas as atividades humanas, sem exceção, foi designado de “empresarização do mundo” por Solé (2003, p. 3). Segundo o autor, pela primeira vez na história da humanidade, um tipo de organização se impõe e se afirma como exemplo, norma, referência obrigatória, tornando-se mais do que nunca a matriz do mundo. Nesse mundo-empresa, os países e todos os componentes da sociedade se organizam como e para a empresa.

Nesse contexto, as pessoas são levadas a confundirem regras e normas de conduta humana com regras e normas de operação do mercado, interpretando a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção. O uso, consciente ou inconsciente, de uma linguagem distorcida deve-se ao fato do processo de socialização estar, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais (RAMOS, 1981, p. 87).

Embora a “empresarização do mundo” seja pensada e vivida como um processo inexorável e irresistível, um acontecimento natural, uma necessidade, um destino, uma fatalidade (SOLE, 2003, p. 5), a empresa é um artefato socialmente contruído e deliberadamente projetado para atender aos imperativos da acumulação de capital, expansão das capacidades do sistema de mercado e maximização dos lucros (RAMOS, 1981, p. 134).

Como organização econômica que é, a empresa orienta-se pela razão instrumental, toma o mercado como referência para ordenação da vida social e pessoal, pauta-se no utilitarismo e pragmatismo, possuindo regras operacionais mecânicas, normas funcionais de conduta e comunicação, critérios quantitativos que transformam o ser humano em uma criatura que exerce atividades mecanomórficas e se comporta de acordo com o ethos utilitário (RAMOS, 1981, p. 134).

Foi para esse tipo de organização formal e para dar conta dos propósitos e interesses econômicos e políticos do capitalismo que o *management* foi instituído como ciência pretensamente neutra, produzindo um *corpus* de conhecimento específico. Validado pelo discurso científico, o *management* reclamou para si o monopólio do conhecimento válido e assumiu preponderância total, impregnando o modo de organiza-

ção da sociedade inteira, ao mesmo tempo em que marginalizou e descredibilizou todas as outras formas de organização que não se pautam no modelo empresarial (HOLANDA, 2011, p. 15).

Conceitos, ferramentas, técnicas e práticas de gestão empresarial são exportados, sobretudo dos Estados Unidos, e difundidos para todo o mundo – independentemente do contexto sociocultural dos países e das organizações receptoras desse conhecimento. Os casos de sucesso ditam as *best practices* e ensinam o *know-how* das empresas *top*. Esse tipo de conhecimento prescritivo alcança status de regra, sendo apresentado e considerado como a única maneira correta de organizar, em diferentes contextos, para diferentes tipos de organização, independente de sua natureza institucional, características, valores éticos e simbólicos (HOLANDA, 2011, p. 15).

Nesse cenário global, nem as iniciativas de turismo de base comunitária (TBC), que emergiram na contramão do turismo de massa, escapam dessa realidade e estão sendo impelidas a adotar práticas características do mundo empresarial, subordinadas a critérios de eficiência e competitividade, pressupostos estes, muitas vezes, distantes dos objetivos das comunidades tradicionais que lidam com aspectos mais substantivos da vida organizada.

O presente ensaio teórico tem por objetivo fomentar a reflexão e o debate sobre os rumos que o TBC está seguindo no Brasil ao questionar o imperativo da empresarização identificado no discurso de alguns acadêmicos e nas ações promovidas pelo Ministério do Turismo (MTur).

Para que os leitores compreendam a perspectiva pela qual este trabalho foi construído, de modo a tornar sua discussão mais profícua, ele encontra-se estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma breve descrição dos procedimentos metodológicos adotados; em seguida, identifica, no referencial teórico construído em nível nacional, aspectos centrais do TBC, para além da polissemia do fenômeno, compilando lições apreendidas até o presente; na sequência, discute-se o imperativo da empresarização que está sendo imposto às experiências de TBC no Brasil e finaliza-se tecendo algumas considerações no intuito de gerar reflexão e mobilização de protagonistas das experiências de TBC e estudiosos do tema a pensar outros modos de organizar fora do enclave do mercado que não reproduzam, de forma acrítica e indiscriminadamente, o modelo empresarial e que sejam pertinentes à essência e aos propósitos do TBC.

## PERCURSO METODOLÓGICO

Visando submeter o texto à discussão e julgamento de forma transparente, cabe situá-lo e esclarecer que adotei a escrita pessoal, assumindo minha inevitável presença no texto enquanto um sujeito ético engajado em autorreflexividade. Escrevo a partir de uma posição particular: latino-americana, brasileira, nordestina, branca, classe média, sem filiação partidária nem religiosa, simpatizante dos movimentos contra-hegemônicos e de contracultura em curso no mundo que questionam a ideologia neoliberal. Sem a presunção de produzir conhecimento universal, admito meus relatos de pesquisa como narrativa parcial, local e situacional, sendo, portanto, apenas uma interpretação possível.

Na construção do presente ensaio teórico, primeiramente, realizei uma pesquisa bibliográfica. Fiz buscas na plataforma virtual “Publicações de Turismo” com as expressões “turismo comunitário”, resultando em 51 referências e “turismo de base comunitária”, totalizando 45 referências. Após leitura dos títulos e resumos dos trabalhos, descartei alguns por fugir do foco, encontrando 68 referências que tratam espe-

cificamente do tema TBC, sendo elas, 62 artigos e 06 livros. A primeira publicação ocorreu em 2003 e foi crescendo timidamente até 2011, quando registrou-se um aumento significativo, sendo 2013 o ano com maior expressividade.

A leitura dos artigos me levou a identificar outros trabalhos relevantes publicados em periódicos não indexados na plataforma mencionada, de modo que complementei a pesquisa com buscas no *google scholar*. Em suma, a produção científica nacional engloba ensaios teóricos e pesquisas empíricas que relatam experiências de TBC em diferentes comunidades localizadas nas cinco regiões do Brasil e em alguns países latino-americanos.

Também realizei uma pesquisa documental em três documentos, sendo um edital de chamada pública do governo federal (MTUR, 2008) e dois relatórios técnicos realizados por universidades públicas brasileiras (LTDS, 2011; MIELKE, 2011).

Para fundamentar minhas análises e tecer minha crítica à empresarização de experiências substantivas, como as do TBC, elaborei uma bricolagem teórica com autores fora do *mainstream* da administração posto que as teorias organizacionais difundem e universalizam a empresa como o modelo de organização, apresentando-a como força produtiva, científica e neutra (HOLANDA, 2011, p. 14).

Saliento que uma crítica é um julgamento que reconhece a existência de dois lados nas questões, nos fenômenos e nas realidades humanas em um dado contexto histórico, não havendo um único ponto de vista. Procurei dialogar com os autores com sinceridade científica, sendo honesta com minha consciência e com aqueles a quem dou voz no texto. Por isso, explicito as minhas concepções sobre o assunto pesquisado, apresentando argumentos respaldados em diversos autores. Sempre indico o número das páginas das obras consultadas, inclusive nas citações indiretas mesmo sendo opcional segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), entendendo que, dessa forma, o leitor pode localizar facilmente os trechos no texto original, fazer sua própria leitura e análise.

## **TBC no Brasil: lições acumuladas até o presente**

Na literatura especializada, encontram-se inúmeras e diversas definições de TBC, também denominado de turismo comunitário, solidário, de base local, alternativo, entre outras nomenclaturas (CORIOLANO, 2012, p. 13). “Não há uma única definição conceitual específica amplamente aceita que defina o TBC ainda que demonstrem similaridades de princípios antropológicos, sociológicos, econômicos, políticos, históricos, psicológicos e ambientais” (LTDS, 2011, p. 2).

Apesar da heterogeneidade das experiências de TBC, decorrentes da peculiaridade da história das comunidades, dos diferentes tipos de território onde elas ocorrem (urbano, rural, litoral, áreas protegidas) e da natureza política das organizações que viabilizam tais experiências (organizações não governamentais e universidades, mormente), há princípios comuns entre elas: autogestão; associativismo e cooperativismo; apropriação pela comunidade dos benefícios advindos da atividade turística; valorização do patrimônio natural e cultural local, resistência ao turismo de massa e, sobretudo, o protagonismo das comunidades locais (BURSZTYN; BARTHOLO; DELAMARO, 2009, p. 88; IRVING, 2009, p. 111; SILVA; RAMIRO; TEIXEIRA, 2009, p. 362; MTUR, 2010, p. 15; LTDS, 2011, p. 2).

Muitas são as abordagens possíveis e as referências que podem guiar um discurso que busque definir esta atividade que em sua essência é diversa. Não se pode falar em modelos ou quaisquer outras formas simplificadoras. A diversidade de contextos, histórias, lugares e personagens fazem de cada uma das iniciativas autoproclamadas “comunitárias” únicas. (BARTHOLO; SAN SOLO; BURSZTYN, 2009, p. 16).

Não obstante a amplitude conceitual dessa temática, Fabrino (2013, p. 17) identificou, por meio de revisão da literatura internacional e nacional, a visão de acadêmicos, entes governamentais e da sociedade civil, verificando uma convergência de princípios e premissas que abrangem as dimensões ambiental, cultural, social, política e econômica. A autora constatou a interface do TBC com os campos teóricos do desenvolvimento local e da sustentabilidade e com a teoria dos sítios simbólicos de pertencimento proposta pelo economista marroquino Hassan Zaoual.

Com base nas experiências de pesquisa acumuladas, Sansolo e Bursztyn (2009, p. 158) identificaram características das singularidades dos casos e estabeleceram algumas generalizações a respeito do conceito de TBC. Uma das lições extraídas é que turismo comunitário não representa apenas mais um segmento do mercado turístico e, sim, a possibilidade de um novo paradigma para o turismo assentado nas relações de hospitalidade, intercâmbio cultural e deslocamento do centro de referência do viajante para encontrar o outro. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Sampaio *et al.* (2014, p. 55) consideram que apesar das experiências de TBC serem identificadas com as modalidades de turismo cultural, ecoturismo e agroturismo, o turismo comunitário não deve ser confundido como mais uma nova tipologia de atividade econômica. Fabrino (2013, p. 24) corrobora esse pensamento entendendo que embora associado a alguns segmentos do turismo – ecoturismo, turismo rural e turismo étnico – o TBC não consiste em um segmento de mercado, mas configura uma proposta de desenvolvimento apoiada em bases endógenas, que pode ser pensada a partir de diversos segmentos turísticos.

Contrapondo-se ao turismo massificado, o TBC configura-se como *outro modo de visita e hospitalidade*, relacional, onde os anfitriões não são submissos aos turistas, e os turistas não fazem dos hospedeiros meros objetos de instrumentalização consumista (BURSZTYN; BARTHOLO; DELAMARO, 2009, p. 86, grifos dos autores). “As atividades locais não são artificializadas ou estilizadas em função do turismo” (CORIOLANO, 2012, p. 14).

O TBC enquanto forma de turismo protagonizada por atores locais distingue-se pela “sabedoria construída no lugar, com suas crenças, valores, mitos, técnicas, enfim, por aqueles que detêm um patrimônio intangível, mas que existe, que resiste e que se dispõem a aqueles que compreendem o valor da diversidade, da alteridade”. (BARTHOLO; SAN SOLO; BURSZTYN, 2009, p. 16).

O patrimônio comunitário é formado por um conjunto de valores e crenças, conhecimentos e práticas, técnicas e habilidades, instrumentos e artefatos, lugares e representações, terras e territórios, assim como todos os tipos de manifestações tangíveis e intangíveis existentes em um povo. Através disso, se expressam seu modo de vida e organização social, sua identidade cultural e suas relações com a natureza (MALDONADO, 2009, p. 29).

Do ponto de vista da escala espacial, o TBC ocorre em pequenas comunidades, assentadas em povoados, aldeias, vilas localizadas quer na zona costeira, rural e urbana, no semiárido e sertão, como nas proximidades no interior de áreas protegidas – Unidades de Conservação (UC), Áreas de Proteção Ambiental (APA), parques nacionais e estaduais, reservas, etc. (SAN SOLO; BURSZTYN, 2009, p. 152; LTDS, 2011, p. 9). Em decorrência disso, os principais protagonistas são populações tradicionais, camponeses, ribeirinhos, pescadores, marisqueiras, representantes das culturas indígena e quilombola, moradores de bairros populares, morros e favelas (BARTHOLO; SAN SOLO; BURSZTYN, 2009, p. 15; CORIOLANO, 2012, p. 14).



Outra lição tirada é que o modo de vida local é a principal motivação da visita, sendo isso o que atrai o turista (SAMPAIO *et al.*, 2008, p. 253; SAMPAIO; CORIOLANO, 2009, p. 11; MTUR, 2010, p. 16). Além disso, o turismo é uma atividade complementar às atividades tradicionais desenvolvidas pelas comunidades para geração de renda (MTUR, 2010, p. 16).

Embora se reconheça como elemento central do TBC o protagonismo da comunidade local, em grande parte das iniciativas houve apoio externo, geralmente de ONGs e universidades, para a realização do planejamento, estruturação e operação da atividade turística (SANSOLO; BURSZTYN, 2009, p. 154; SAMPAIO; CORIOLANO, 2009, p. 21; CORIOLANO, 2012, p. 16; FABRINO, 2013, p. 24). O perfil das entidades proponentes dos projetos submetidos ao edital do MTur de apoio a iniciativas de TBC foi heterogêneo, incluindo poder público municipal e estadual, organização sem fins lucrativos de naturezas diversas como ONG, fundação universitária, associação, cooperativa, entre outras (SILVA; RAMIRO; TEIXEIRA, 2009, p. 365).

A literatura internacional e nacional aponta que problemas relacionados ao baixo acesso ao mercado/comercialização dos roteiros e a governança insipiente são os principais fatores pelos quais as iniciativas de TBC colapsam (MALDONADO, 2009, p. 32; MTUR, 2010, p. 75; MIELKE, 2011, p. 3; FABRINO, 2013, p. 56). É baseando-se nesse diagnóstico que o imperativo de empresarização tem sido disseminado para as experiências de TBC, como será abordado a seguir.

## **Pesquisadores como indutores da empresarização do TBC**

Embora a academia se posicione criticamente contra o turismo de massa, o presente ensaio teórico identificou que alguns autores, ainda que talvez com as melhores intenções, reproduzem, quiçá inconscientemente, o formato e *modus operandi* do turismo convencional ao impor às comunidades tradicionais que desenvolvem o TBC o o modelo de organização empresarial e a aplicação de práticas do *management*.

Maldonado (2009, p. 31), por exemplo, em sua definição de turismo comunitário, emprega termos como “organização empresarial” e “empresa comunitária” embora saliente que sua finalidade não é lucro nem a apropriação individual dos benefícios que são gerados, mas sua distribuição equitativa, por meio do investimento em projetos de caráter social ou de produção.

O autor atribui as “deficiências” das iniciativas de TBC, em parte, à “incursão das comunidades no turismo em situações de improviso, ausência de profissionalismo, desconhecimento do mercado [as tendências e o funcionamento da indústria do turismo] e dos instrumentos de gestão de negócios”. Ele considera “limitada” a questão operacional e gerencial dos negócios e critica os meios de promoção e comercialização por serem, de modo geral, “rudimentares, individuais e diretos”. No que tange à qualidade dos serviços, avalia como heterogênea e predominantemente “média e baixa”. Parece recriminar a diversificação dos produtos turísticos, que julga de “escassa” por seus componentes serem “baseados exclusivamente em fatores naturais e herdados”. Por fim, classifica como “amplamente insatisfatórias” as aspirações das comunidades de acesso a serviços de informação e capacitação” (MALDONADO, 2009, p. 32).

Mielke (2011), por sua vez, também considera necessário capacitar as comunidades para a comercialização. Ao avaliar 26 das 42 experiências de TBC apoiadas pelo edital do MTur, o autor (*Ibidem*, p. 4) constatou que quase a totalidade utiliza muito pouco operadoras e/ou agências de viagens para comercializar seus produtos/serviços turísticos: 74% utilizam os próprios membros locais como canal de promoção;

37% possuem *web-site*, porém, em nenhum deles é possível comprar direto (*Ibid*, p. 15); e 67% utilizam muito o tradicional boca a boca como principal forma de distribuição (*Ibidem*, p. 16).

Chama muita atenção de Mielke (2011, p.13) o fato de não haver a participação de elementos do mercado turístico como intermediários e empresas turísticas locais, o que o autor considera “fundamental, bem como estratégico”, mesmo reconhecendo que a maioria das comunidades que desenvolvem o TBC é de baixa renda e, portanto, não possui alto poder de investimento em ações promocionais (*Ibid*, p. 18).

Ainda de acordo com a pesquisa de Mielke (2011, p. 16), 59% das experiências de TBC analisadas possuem uma postura passiva quando negocia seus produtos, não desenvolvendo habilidade necessária para negociar preços e volumes com os hotéis, restaurantes, etc. da região. Ora, se a preocupação com volume é uma característica do turismo massivo, qual sua pertinência quando se trata de TBC?

Para Mielke (2011, p. 20), o baixo acesso ao mercado na comercialização dos produtos turísticos está relacionado com a falta de organização comunitária. “Se por um lado não há essa preocupação e ou baixa importância ao processo de formalização dos grupos comunitários, por outro os agentes de mercado também não se sentem seguros ao desenvolvimento de negócios com tais comunidades. Sem respaldo jurídico o desenvolvimento de atividades turísticas, sobretudo aquelas que envolvem atividades de risco será limitador”. Ou seja, a preocupação em formalizar a organização comunitária parece estar relacionada à posse de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) para se relacionar e dar segurança a operadores e agentes de viagens.

Mielke (2011, p. 5) considera que a grande maioria dos casos analisados possui uma postura imatura, pois somente em dois houve a preocupação metodológica para o desenvolvimento de um Plano de Negócios, e justamente neles há o envolvimento de agentes de mercado na organização do produto turístico comunitário. Além disso, o autor classificou como extremamente baixo o número de contratos e acordos comerciais estabelecidos e/ou em vias de estabelecimento entre oferta e demanda, apenas em uma única experiência acordos foram concretizados.

O fato de quase metade das experiências objetivar o aumento da produção de artesanato como estratégia de fomento do turismo, em detrimento de atividades essencialmente turísticas (hospedagem, alimentação e passeios) foi associado por Mielke (2011, p. 4, grifos meus) à *imcompreensão* da atividade turística, suas implicações, impactos e dinâmica de processo de planejamento e organização local.

Ao apresentarem como as estratégias de comercialização do TBC têm sido discutidas em diferentes âmbitos no Brasil, sobretudo a partir de 2008, Bursztyn e Bartholo (2012, p. 103) verificaram como um ponto comum a inserção das iniciativas de TBC no mercado turístico convencional. Nas palavras dos autores, “buscam vender o TBC na mesma prateleira de outros produtos turísticos, como hotéis de selva, *resorts* ou qualquer outro destino de turismo de massa à venda nas operadoras e agências espalhadas pelo país” (*Ibidem*). Concordo com o posicionamento desses autores de que a inserção das experiências de TBC no mercado convencional não é a melhor maneira de promovê-las, uma vez que possuem características marcantes e únicas que as diferenciam do universo de produtos disponíveis no mercado turístico.

Indo na contramão do pensamento de Camargo e Villegas (2014, p. 253), que consideram não haver distorções dos princípios do TBC com a adoção da perspectiva dos negócios internacionais, ponho em xeque a adoção da empresa como modelo de organização para as iniciativas de TBC, como defendido por alguns estudiosos, como exposto nesta seção, e induzido pelo próprio MTur, como discorrerei a seguir.



## O MTur como indutor da empresarização do TBC

O MTur (2010, p. 11) entende que as organizações solidárias, informais, comunitárias podem ser vistas pelo poder público por dois prismas: 1) como um movimento social de resistência ao processo de expansão econômica nos moldes convencionais; e 2) como de forma complementar à ordem econômica vigente. As ações desempenhadas por esse órgão evidenciam sua opção por essa segunda vertente.

Consta no Edital n. 01/2008 que o apoio às iniciativas de TBC visa, entre outros objetivos elencados, “estruturar este *segmento* turístico, face a crescente demanda turística em níveis nacional e internacional”; “agregar valor a destinos turísticos, por meio da diversificação dos segmentos a serem ofertados”; e “promover padrões de qualidade e de segurança da experiência turística”. Para o alcance desses objetivos, o MTur entende ser necessário obter um grau de qualidade na oferta de produtos e serviços turísticos que viabilizem sua venda e consolidação no mercado. Foi esse pressuposto que orientou a formatação do Edital de Chamada Pública e definição de suas cinco linhas temáticas (SILVA; RAMIRO; TEIXEIRA, 2009, p. 363, grifos nosso), a saber: 1) produção associada ao turismo; 2) qualificação profissional; 3) planejamento estratégico e organização comunitária; 4) promoção e comercialização; e 5) o fomento às práticas de economia solidária.

Em pesquisa realizada com os 42 projetos conveniados em 2008 e 2009, o MTur considerou um dos pontos mais frágeis das iniciativas de TBC o processo de promoção e comercialização, tendo em vista que poucas experiências são capazes de atrair turistas exclusivamente para visitar o produto de TBC. Considerando que a maioria das experiências encontra-se em regiões próximas a destinos consolidados, o MTur defende a necessidade de integração das iniciativas com esses destinos, buscando uma aproximação das ações de promoção e apoio à comercialização dos projetos de TBC e dos destinos de uma forma geral (MTUR, 2010, p. 75)

Diante desse contexto, o MTur (2010, p. 76) estabeleceu que as ações dos projetos para o fortalecimento das iniciativas de TBC deveriam priorizar atividades de qualificação e melhoria do produto e do atendimento ao turista, gestão operacional e de negócios, integração na cadeia produtiva do turismo local, diversificação e inovação do produto e promoção e comercialização. Nessa estratégia, foram formalizados sete convênios em 2010.

Outra fragilidade apontada pelo MTur concerne à organização e estruturação de uma oferta com qualidade, segurança e viabilidade econômica. Visando estabelecer um padrão mínimo de qualidade dos serviços, produtos e pessoas, conforme as exigências do mercado, o ministério (2010, p. 81) recomenda a aplicação, com as adaptações necessárias, das normas técnicas de certificação do turismo desenvolvidas pelo MTur e publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Fabrino (2013, p. 51) considera o lançamento do Edital 01/2008 pelo MTur um apoio do poder público federal a “um outro modelo de turismo”. Mas, diferentemente do entendimento da maioria dos acadêmicos, o Mtur considera o TBC um segmento de mercado. Isso fica evidente no texto do Edital, na fala da coordenadora-geral de Projetos de Estruturação do Turismo em Áreas Priorizadas, Kátia Silva, durante a I Mostra de TBC ocorrida no IV Salão de Turismo, em 2009, bem como nas palavras do ministro do Turismo, Luis Eduardo Pereira Barreto Filho, no prefácio do livro “Turismo de Base Comunitária: Diversidade de Olhares e Experiências Brasileiras” lançado nesse evento, que tratam o TBC como “um segmento pouco conhecido”.

Com relação à promoção e comercialização do TBC, o MTur (2010, p. 81) aponta uma baixa qualidade de comunicação dos materiais promocionais que carece de foco no cliente, possui linguagem pouco centrada em atrair o turista e ambígua, uma vez que confunde a comunicação institucional do projeto, da experiência e dos produtos e serviços ofertados aos visitantes. O MTur considera pertinente o estabelecimento de uma estratégia de divulgação para o mercado, com maior grau de profissionalização, associando a promoção dos destinos onde os projetos se encontram à promoção do País.

As ações de promoção e divulgação do TBC realizadas pelo Mtur utilizaram as mesmas estratégias que as usadas para os produtos voltados ao mercado do turismo de massa, ou seja, a participação em feira e eventos (Mostra de TBC no Salão de Turismo – Roteiros do Brasil, *Adventure Sports Fair*, Festival de Turismo de Gramado, Festival de Turismo das Cataratas, 34º Encontro Comercial Braztoa, Caravana Brasil Nacional), sendo foco da comunicação a diversificação da oferta turística brasileira (MTUR, 2010, p. 31; BURSZTYN; BARTHOLO, 2012, p. 103).

A diversificação da oferta atende a uma demanda emergente, sensível aos temas da responsabilidade social e ambiental, em busca de oportunidades de vivências em destinos turísticos menos convencionais, para além do “cardápio” de opções disponíveis (IRVING, 2009, p. 109).

## **Crítica à empresarização do TBC**

A gestão é apontada como o aspecto frágil das experiências de TBC e um problema generalizado. No entanto, o que muitos autores apontam como fragilidade e deficiência, entendo como coerência aos valores das comunidades tradicionais.

As iniciativas do TBC, em tese, se contrapõem à lógica de mercado e emergiram na contramão do turismo de massa, em muitos casos, nasceram dentro de movimentos sociais de resistência. “A história de luta pela posse da terra, pela preservação do meio ambiente ou mesmo pelo direito ao modo de vida tradicional uniu comunidades e formou a base para o desenvolvimento de *um outro turismo*” (BARTHOLO; SANSOLO; BURSZTYN, p. 19, grifos nossos).

Se estamos tratando, realmente, de uma proposta que se vincula a “uma nova filosofia de se fazer e pensar o turismo”, “uma alternativa real aos padrões ‘pasteurizados’ de mercado” (IRVING, 2009, p. 117), cabem aqui alguns questionamentos.

Se a proposta de TBC é endógena e a comunidade é, de fato, a protagonista, por que direcionar suas prioridades e pôr em xeque suas decisões? Cabe questionar, por exemplo, o fato de determinada comunidade optar por aumentar a produção de artesanato em vez de investir em hospedagem, alimentação e passeios, como fez Mielke (2011, p. 4)? De quem é a escolha?

Por que seguir os modelos de comercialização dominante se a proposta do TBC, em essência, é ser uma alternativa ao turismo de massa? Sendo uma proposta alternativa, qual o problema de se utilizar outros meios? Por que não utilizar apenas a venda direta? Considero essa uma estratégia coerente com os preceitos do TBC além de desonerar o produto já que não se tem que pagar comissão aos intermediários. E ademais, se as comunidades que captam recurso por meio de edital, de modo geral, repassam percentual às entidades proponentes dos projetos (ONGs, fundações, entidades do Sistema S), por que ainda tem que pagar comissão a operadoras e/ou agentes de viagens?

Bursztyn e Bartholo (2012, p. 100) consideram “curioso” o fato das recomendações constantes no relatório elaborado por Mielke (2011) serem “focadas exclusivamente no incremento da relação com as agências e operadoras de turismo, argumentando que estas podem ajudar a formatação de produtos mais atrativos, devido ao seu conhecimento do mercado” e não abordarem

questões relativas à melhoria na divulgação e promoção das iniciativas por meio das redes sociais, o uso de ferramentas de comunicação mais modernas, como o email, ou até mesmo a criação de uma estratégia de comunicação focada no aumento das visitas de curta duração (um dia ou finais de semana) voltadas para o turista local ou regional, por exemplo.

Concordo com as estratégias propostas por Bursztyn e Bartholo (2012, p. 110) de potencializar o boca a boca e priorizar a divulgação, por meio de redes sociais e email, voltada para grupos sociais sensíveis às temáticas socioambiental e economia solidária, participantes do movimento *Slow Food*, do Fórum Social Mundial, entre outros, que configuram um público potencial das iniciativas de TBC visto que comungam valores semelhantes e não pautados estritamente pela lógica econômica.

Cabe designar de falta de capacidade a resistência das comunidades em profissionalizar-se e com base nisso ofertar cursos de capacitação em gestão empresarial? Vale salientar que por profissionalização, entende-se tratar a comunidade tradicional como empresa, tornando-a eficiente para competir no concorrido mercado turístico visando a atração de turistas e o atendimento às exigências burocráticas de editais públicos de captação de recursos.

As justificativas para a necessidade de profissionalização das comunidades tradicionais e adoção de práticas empresariais baseiam-se na desqualificação de seus sujeitos e das práticas organizativas populares que são estigmatizadas por termos e expressões pejorativos, sendo consideradas amadoras, improvisadas o que denota sua baixa credibilidade. Como afirma Arantes (2007, p. 14), “o que é popular é necessariamente associado a ‘fazer’ desprovido de ‘saber’”.

Entendo que a palavra negócio, quando associada às experiências de TBC, deve ser utilizada em sua acepção original derivada do latim que significa a negação do ócio e não no sentido empresarial. Negar o ócio pressupõe trabalho, mas não necessariamente com o sentido de sacrifício, pode sim ser fonte de realização. Trabalho não precisa ser nos moldes capitalistas, assalariado, precarizado, pressupondo separação entre o viver e o trabalhar. Compartilho a visão de Antunes (2003, p. 57), de que uma vida desprovida de sentido dentro do trabalho é incompatível com uma vida plena de sentido fora do trabalho. Sendo o trabalho no mercado turístico caracterizado, via de regra, como temporário, sazonal, de baixa qualificação, com menor remuneração quando comparado a outros setores da economia e maior jornada semanal, conforme dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (MARRETO; TAMANINI; SILVA, 2004, p. 49), por que impor esse tipo de trabalho peculiar do mundo empresarial para comunidades onde sobrevivem modos de vida tradicionais?

Vale salientar que a gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, com a condição de que melhore as relações humanas e a vida social (GAULEJAC, 2007, p. 29).

No entanto, ao analisar criticamente como a organização – ato elementar da vida humana associada – foi pensada e construída pelo *management*, verifica-se que a produção de conhecimento serve aos propósitos dos interesses econômicos e políticos dos detentores do capital, refletindo forças dominantes, e atende a um tipo de organização: a empresa. Com respaldo científico, o *management* transformou o modelo empresa em critério único de organização e tudo o que este cânone não legitima ou reconhece é declarado inexistente, assumindo a forma de ignorância, ineficiência e atraso (HOLANDA, 2011, p. 67).

Apesar da redução do conceito de organização ao de empresa (SOLÉ, 2003, p. 7), esta é apenas um tipo particular de organização social e sua influência deve ser limitada e circunscrita ao enclave específico do mercado que, por sua vez, também é somente um entre outros muitos cenários constitutivos da tessitura global da sociedade. O ser humano tem diferentes tipos de necessidades cuja satisfação requer múltiplos tipos de sistemas sociais e organizações que podem ser categorizados e ter suas condições operacionais peculiares formuladas. Os interesses humanos correspondentes a cada tipo de sistema social devem ser propriamente considerados como tópicos do desenho organizacional (RAMOS, 1981, p. 135).

O organizar é um ato elementar que faz parte da experiência humana de estar no mundo. Segundo Arantes (1990, p. 78), a organização é o que há de mais abstrato e geral em um grupo humano, “é condição e modo de sua participação na produção da sociedade”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de conhecimento gerencial produzido para empresas por parte de organizações sem fins lucrativos é uma ideia constantemente veiculada pela mídia e na academia como caminho privilegiado para a profissionalização do terceiro setor tendo como um dos principais expoentes, o guru Peter Drucker (1994). Todavia, ao transplantar os métodos e procedimentos de gestão empresarial, de forma acrítica, para o âmbito de organizações que cultivam objetivos estranhos à lógica do mercado, há o perigo potencial de gerar distorções na natureza das organizações substantivas e desvirtuar suas ligações com transformações sociais mais amplas visto que as técnicas e ferramentas gerenciais, calcadas na razão instrumental, carregam em si pressupostos como pragmatismo, produtividade, cálculo constante entre meios e fins, eficiência, competitividade, individualismo, etc. (HOLANDA, 2011, p. 24).

A noção de que toda atividade social é melhor organizada quando feita sob a forma do mercado tem sido crescentemente confrontada pelo movimento contra-hegemônico (altermundialista) iniciado em Seattle, em 1999, e a partir de 2001, com a realização do Fórum Mundial Social (FMS).

Existem outras propostas de vida associadas, por meio das quais os membros de uma sociedade cuidam “de tópicos substantivos de vida, na conformidade de seus respectivos critérios intrínsecos e no contexto dos cenários específicos a que esses tópicos pertencem” (RAMOS, 1981, p. 178).

Mesmo que a política cognitiva operada para disseminar a mentalidade de mercado e o modelo empresarial nos faça crer ser inútil qualquer esforço voltado para a construção de outros modos de organizar, importa ter consciência de que esse desafio situa-se no campo das possibilidades e não no plano do determinismo. Por mais dominante que a sociabilidade do mercado seja, ela não elimina a emergência de experiências e práticas organizativas fecundas e credíveis ao instituído.

Experiências em curso podem ser consideradas exemplos claros de uma busca por outros modos de pensar a organização “fora dos limites possíveis” da lógica empresarial. Nelas, se busca firmar a aproximação de práticas administrativas cotidianas com princípios mais substantivos que lhes dão a base de sua associação, podendo constituir-se em “formas não gerenciais de convivência”, nas quais outras utopias possam ser os pressupostos para outras formas de produzir o organizar (MISOCZKY; VECCHIO, 2006, p. 10).

No âmbito específico do TBC, algumas experiências brasileiras, chilenas e costa-riquenhas (SAMPAIO *et al.*, 2014), que vêm acontecendo em domicílios, grupos produtivos e comunidades, se apresentam como uma alternativa heterodoxa de turismo e possibilitam pensar uma ecossocioeconomia, por via de uma outra racionalidade. O TBC representa um “laboratório” de construção de novas realidades e transformação social (IRVING, 2009, p. 121).

Nesse contexto, o conceito de arranjo socioproductivo de base comunitária (APL.Com), articulado com redes de comércio justo, tal como proposto por Sampaio *et al.* (2008, p. 247) se apresenta como um caminho possível e pertinente à essência e aos propósitos do TBC.

Espero, com este ensaio, provocar reflexão e mobilização de protagonistas das comunidades e pesquisadores para pensar outros modos de organizar fora do enclave do mercado, que não reproduzam, de forma acrítica e indiscriminadamente, o modelo empresarial. O desafio está lançado!

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R., O trabalho e seus sentidos. *Confluências – Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, v. 10, n. 1, 2008, p. 43-61.

ARANTES, A. A. O que é cultura popular. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990. (Coleção Primeiros Passos).

BARTHOLO, R.; SANZOLO, D. G.; BURSZTYN, I. Apresentação. In: BURSZTYN, I.; BARTHOLO, R. (Org.). *Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Rio de Janeiro: Letra & Imagem, 2009. p. 13-24.

BRASIL. Ministério do Turismo. Edital MTur n. 001/2008: seleção de propostas de projetos para apoio às iniciativas de turismo de base comunitária. Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

\_\_\_\_\_. *Dinâmica e Diversidade do Turismo de Base Comunitária: desafio para a formulação de política pública*. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

\_\_\_\_\_. 4º Salão do Turismo lança publicações sobre turismo sustentável e de base comunitária. 17 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/3326-4%C2%Bo-salao-lanca-publicacoes-sobre-turismo-sustentavel-e-de-base-comunitaria.html>>. Acesso em: 09 set. 2015.

\_\_\_\_\_. MTur divulga resultado da seleção de projetos de Turismo de Base Comunitária. 01 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/4360-mtur-divulga-resultado-da-selecao-de-projetos-de-turismo-de-base-comunitaria.html>>. Acesso em: 09 set. 2015.

BURSZTYN, I.; BARTHOLO, R. O processo de comercialização do turismo de base comunitária no Brasil: desafios, potencialidades e perspectivas. *Sustentabilidade em Debate – Brasília*, v. 3, n. 1, p. 97-116, 2012.

CAMARGO, F. N.; VILLEGAS, A. M. Z. Community based tourism: is this progress? *Revista Ciências Estratégicas*. v. 22, n. 32, Julio – diciembre 2014.

CHANLAT, J.-F. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

CORIOLOANO, L. N. Turismo comunitário no contexto da globalização. In: CORIOLOANO, L. N.; VASCONCELOS, F. P. (Org.) Turismo, território e conflitos imobiliários. Fortaleza: Eduece, 2012, p. 11-26.

DRUCKER, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1994.

GAULEJAC, V. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

HOLANDA, L. A. H. Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

IRVING, M. A. Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária: inovar é possível? In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Org.). Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra & Imagem, 2009, p. 108-121.

LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL (LTDS). Relatório Técnico: marco referencial teórico para o turismo de base comunitária. Rio de Janeiro: PEP/COPPE/ UFRJ, 2011.

MARRETO, M.; TAMANINI, E.; SILVA, M. I. P. Discutindo o ensino universitário de Turismo. Campinas, SP: Papirus 2004.

MIELKE, E. J. C. Monitoramento dos Projetos de Turismo de Base Comunitária: relatório final. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2011.

MISOCZKY, M. C.; VECCHIO, R. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. CadernosEbape.br, v. 4, n. 1, março, 2006.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SAMPAIO, C. A. C.; ALVES, F. K.; FALK, V. C. V. Arranjo socioprodutivo de base comunitária: interconectando o turismo comunitário com redes de comércio justo. Revista Turismo Visão & Ação, v. 10, n. 2. p. 244-262, 2008.

\_\_\_\_\_.; CORIOLOANO, L. N. M. Dialogando com experiências vivenciadas em Marraquech e América Latina para compreensão do turismo comunitário e solidário. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 4-24, 2009.

SAMPAIO, C. A. C. et al. Turismo comunitário a partir de experiências brasileiras, chilenas e costarriquenha. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 8 n. 1, p. 42-58, 2014.

SILVA, K. T. P.; RAMIRO, R. C.; TEIXEIRA, B. S. Fomento ao turismo de base comunitária: a experiência do Ministério do Turismo. In: BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Org.). Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009. p. 359-373.

SOLÉ, A. L'entreprise: une invention latine? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 11, 2003, Anais... Salvador: UFBA, 2003.