

## Desafios da autonomia e empoderamento comunitário na gestão da Pousada Uacari RDS Mamirauá (AM)

Desafios de la autonomía y empoderamiento comunitario en la gestión de la Posada Uacari en la RDS Mamirauá (AM, Brasil)

Challenges of autonomy and community empowerment in the management of the Pousada Uacari in the RDS Mamirauá (AM, Brazil)

*Juliana Maria de Barros-Freire*  
Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Brasil  
juliana@barrosfreire.adv.br

DOI: <https://doi.org/10.18472/cvt.19n2.2019.1515>

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115460585009>

*Andrea Rabinovici*  
Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Brasil  
andrearabinovici@gmail.com

*Zysman Neiman*  
Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Brasil  
zneiman@gmail.com

Recepção: 18 Novembro 2017

Aprovação: 11 Março 2019

### RESUMO:

O Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) vem, desde 2006, conduzindo um processo de transferência da propriedade e gestão da Pousada Flutuante Uacari para as comunidades locais, de modo que recebam o empreendimento e possam gerenciar e conduzir o negócio. Para isso, precisa encontrar um modelo jurídico/gerencial que fortaleça o arranjo social, respeite a cadeia produtiva, e atenda ao grau de envolvimento que os comunitários têm com o projeto. Neste estudo, investigou-se os relacionamentos sociais e a percepção de comunitários sobre o negócio para subsidiar as decisões relativas ao modelo que adotarão. Realizou-se: 1) Observação Participante in loco; 2) Rodas de Conversa; 3) Entrevistas Semiestruturadas; 4) Análise de Conteúdo dos depoimentos. Os resultados evidenciaram quatro grupos principais de opiniões sobre a transferência (comunitários contrários e favoráveis, membros do IDSM contrários e favoráveis), sendo que os motivos variam entre: medo de o negócio fracassar por falta de capacitação dos comunitários; e desejo de manter o IDSM como parceiro na gestão. Os resultados serviram de base para a decisão final tomada pela comunidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Turismo de Base Comunitária, Comunidades Tradicionais, Sustentabilidade na Amazônia, Arranjos Produtivos, ONGs.

### ABSTRACT:

Since 2006, the Mamirauá Sustainable Development Institute (IDSM) has been conducting a process of transferring the ownership and management of the Uacari Floating Pousada to the local communities, so that they receive the project and can manage and conduct the business. For this, it needs to find a legal / managerial model that strengthens the social arrangement, which respects the productive chain, and attends to the degree of involvement that the community members have with the project. In this study, we investigated the social relationships and the perception of the community about the business, to subsidize the decisions regarding the model they will adopt. We performed: 1) Participant Observation in loco; 2) Conversation Wheels; 3) Semi-structured Interviews; 4) Analysis of the Content of the testimonies. The results showed four main groups of views on the transfer (opposing and favorable community members, opposing and favorable IDSM members), the motives ranging from: fear of failure by lack of community capacity building; and desire to keep IDSM as a partner in management. The results served as the basis for the final decision made of the community.

**KEYWORDS:** Community-Based Tourism, Traditional Communities, Sustainability in Amazon, Production Arrangements, NGOs.

### RESUMEN:

El Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSMS) viene, desde 2006, conduciendo un proceso de transferencia de la propiedad y gestión de la Posada Flotante Uacari para las comunidades locales, de modo que reciban el emprendimiento y puedan gestionar y conducir el negocio. Para ello, necesita encontrar un modelo jurídico / gerencial que fortalezca el arreglo social, que respete la cadena productiva, y atienda al grado de implicación que los comunitarios tienen con el proyecto. En este estudio, se investigaron las relaciones sociales y la percepción de los comunitarios sobre el negocio, para subsidiar las decisiones relativas al modelo a que se adoptar. Se realizó: 1) Observación Participante in loco; 2) Ruedas de Conversación; 3) Entrevistas Semiestructuradas; 4) Análisis de Contenido de los testimonios. Los resultados evidenciaron cuatro grupos principales de opiniones sobre la transferencia (comunitarios contrarios y favorables, miembros del IDSMS contrarios y favorables), siendo que los motivos varían entre: miedo del negocio fracasar por falta de capacitación de los comunitarios; y el deseo de mantener el IDSMS como socio en la gestión. Los resultados sirvieron de base para la decisión final tomada por la comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo de Base Comunitaria, Comunidades Tradicionales, Sostenibilidad en la Amazonia, Arreglos Productivos, ONGs.

## 1 INTRODUÇÃO

Os povos tradicionais amazônicos vivem em pequenas unidades sociais constituídas por grupos domésticos às margens dos rios, igarapés, paranás, ilhas, encostas de praias fluviais e periferias de pequenas e médias cidades. Essas comunidades partilham de uma cultura comum, e lutam por alternativas de trabalho e renda em face das dinâmicas sociais a que estão sujeitas (DIEGUES, 2004).

A população ribeirinha da Amazônia, agrupada em comunidades, está, de alguma forma, inserida nos ciclos econômicos da região e foram alvo da pressão da competição por recursos naturais, que pecuaristas, pescadores e madeireiros impuseram em suas áreas de exploração tradicional. A união dessas populações com o movimento ambientalista culmina na organização de movimentos sociais importantes, os quais encontraram no discurso da preservação ambiental o suporte necessário para suas reivindicações sociais, vide Rabinovici (2009). As novas demandas comunitárias aliam a conservação ambiental e a sustentabilidade socioambiental e econômica na agenda dessas comunidades, originando novos arranjos e formas de atuação.

Grande parte das populações tradicionais habita espaços legalmente protegidos, denominados, no Brasil, de Unidades de Conservação (UCs), cujas políticas de criação e manutenção são geralmente impostas pelo poder público às comunidades locais. Para Diegues (1998), a criação das UCs envolveu dificuldades de ordem econômica, social e principalmente política, e ocasionou graves conflitos entre essas populações e os gestores, pois as UCs foram criadas tendo somente como característica a reserva de recursos. Foram desconsideradas as interações entre as populações, mesmo aquelas tidas como tradicionais, e o meio ambiente e, na sua criação, não houve nenhuma participação das que nelas residiam, ou que utilizavam seus recursos como meio de subsistência.

As Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS) foram originadas a partir do desejo de conciliar interesses científicos e preservacionistas com os de uso das populações tradicionais. A origem dessa categoria está intrinsecamente ligada ao Projeto Mamirauá. Atendendo à proposta encaminhada em 1985 pelo biólogo José Márcio Ayres e pelo fotógrafo Luís Cláudio Marigo ao governo federal, a então Secretaria Especial de Meio Ambiente criou a Estação Ecológica Mamirauá (EEM) em 1986, que, em seguida, foi transferida para a administração do governo do estado do Amazonas (Decreto nº 12.836, de 9 de março de 1990), sendo delimitada pelos rios Solimões e Japurá e pelo canal Uati-Paraná, em uma superfície total de 1.124 mil ha. Tratava-se, portanto, de uma Unidade de Conservação direcionada essencialmente à pesquisa, principalmente em função da presença do primata Uacari-branco (*Cacajao calvus calvus*), que na época já constava na lista das espécies ameaçadas de extinção oficial do Brasil, bem como da International Union for the Conservation of Nature (IUCN) (AYRES, 1986 apud QUEIROZ, 2005).

Devido à constatação de que havia na região população tradicional, desde o princípio os idealizadores da UC perceberam que, sem a participação das comunidades no manejo dos recursos e na gestão da área, o espaço não seria viável no longo prazo. Decidiu-se, então, que elas teriam direito de ali residir e

utilizar os recursos naturais locais, desde que cumprissem com as normas do plano de manejo e acatassem o sistema de zoneamento a ser elaborado para a unidade, ambos tendo como base uma combinação do conhecimento científico com o tradicional, com o manejo participativo aliado à pesquisa científica que o subsidia (QUEIROZ, 2005).

A ideia principal, portanto, que motivou a criação dessa categoria foi a possibilidade inédita de compatibilização entre a preservação de espécies endêmicas com os modos de vida de populações ribeirinhas que ali vivem (MEDEIROS, 2006). De acordo com Queiroz e Peralta (2006, p. 454), “[...] o ‘Modelo RDS’ está fundamentado na permanência e participação das populações locais e na formação e manutenção de uma forte base científica”.

O interesse por visitas, atraídas pela beleza cênica das paisagens amazônicas, diversidade ambiental, pesquisas e projetos realizados, comunidades de pessoas que vivem na Amazônia, entre outros, colocam o turismo na agenda local e, vencidas algumas resistências, como alternativa de renda, especialmente através da segmentação de Turismo de Base Comunitária (TBC).

Bartholo et al. (2016, p. 7) afirmam que essa atividade vem se consolidando no Brasil como

um modo de organização da atividade turística na escala local que busca promover o protagonismo das populações situacionalmente afetadas pelo desenvolvimento do turismo em seus territórios, e concretiza-se por meio de projetos e iniciativas sociais locais que podem tomar formas muito díspares entre si, mas que têm como base princípios e valores pautados pela economia solidária, respeito à questão ambiental e justiça social.

Para Maldonado (2009, p. 30), o TBC se fundamenta “na propriedade e na autogestão sustentável dos recursos patrimoniais comunitários, de acordo com as práticas de cooperação e equidade no trabalho e na distribuição dos benefícios gerados pela prestação dos serviços turísticos”. O TBC abre vastas perspectivas para a inovação e para o fortalecimento do capital social da comunidade, ou seja, do conjunto de conhecimento coletivo, práticas, técnicas de produção e formas de cooperação ancestral que geram eficiência econômica e que asseguraram a sobrevivência secular das populações tradicionais. Nele, as dimensões econômica, social, cultural e ambiental são interligadas entre si e exercem mútuas influências.

Na Amazônia, destacando o papel do turismo como revelador de novas formas de organização e apropriação do território, Sansolo (2003, p. 41) afirma que

as ONGs ambientalistas nacionais e internacionais têm dado aos povos da floresta apoio a projetos desenvolvidos, promovendo capacitação para a conservação, manejo de recursos naturais, geração de renda e educação ambiental, além de apoiarem, em alguns casos, pesquisas científicas voltadas à busca de alternativas econômicas que garantam a conservação ambiental.

Fiando-se em duas experiências específicas de projetos de TBC em UCs na Amazônia brasileira (um na Reserva Extrativista do Rio Unini – AM, e outro na Floresta Nacional do Amapá – AP), Minari e Rabinovici (2014) refletiram sobre a importância do diálogo como base de surgimento de processos participativos nos projetos realizados com comunidades. Afirmam as autoras que, para gerar inclusão e participação social, de fato, os processos formais e legalmente institucionalizados muitas vezes são insuficientes por deixarem de lado questões importantes das complexas relações existentes nos contextos locais. As autoras alertam sobre a necessidade de focar na qualidade da participação e pontuam alguns dos principais ruídos existentes entre os atores envolvidos e que são acirrados pela falta de diálogo qualificado. Indicam, por fim, a necessidade de inovação conceitual e prática dentro dos processos ditos participativos realizados com comunidades em UCs, apontando a necessidade de lhes ser dado um tratamento sistêmico e sugerindo perguntas norteadoras para perquirir os bons resultados em futuros trabalhos, principalmente descobrir qual o propósito do projeto para os atores sociais envolvidos.

Para Peralta (2015), em análises micropolíticas sobre a conservação da biodiversidade em uma área disputada por grupos de interesse que fazem alianças, negociam normas e formulam ferramentas de governança do território, às condições apontadas por Almeida (2014) deve ser acrescentado o cuidado

para que as estratégias de conservação da biodiversidade considerem motivações econômicas e políticas, especialmente na Amazônia, onde os territórios são amplos e a capacidade institucional limitada. Para a autora, no caso da RDS Mamirauá, “o turismo forneceu novos incentivos para a proteção da área e para a atenção aos critérios de sustentabilidade, porque estabeleceu uma associação direta entre a proteção integral do lago Mamirauá e os benefícios econômicos advindos do fluxo de turistas à área” (p. 130).

A ideia da implementação do turismo na RDS Mamirauá iniciou-se em 1997, com a aproximação das principais lideranças locais com o intuito de obter o apoio necessário à atividade. Ainda naquele ano foi realizado o inventário dos atrativos turísticos e o seu zoneamento, e iniciado o treinamento e fortalecimento de habilidades locais.

O IDSM vem, desde 1998, trabalhando no assessoramento de comunidades locais da região da RDS Mamirauá para a prestação de serviços turísticos.

Segundo Peralta (2002), após uma fase de planejamento, a etapa de construção da Pousada Flutuante Uacari realizou-se em 1999, com um módulo de duas suítes, utilizando-se novas tecnologias, materiais e métodos, que foram sendo avaliados. As lições aprendidas durante a construção desse primeiro módulo foram replicadas nos seguintes. Desde o princípio, a Pousada conta com energia solar e aquecedores solares, filtro de dejetos, captação e filtragem de água da chuva. Em 2017 a Pousada contava com cinco módulos de hospedagem e um módulo central de convivência e refeições, além de instalações operacionais.

O principal elemento do produto ecoturístico é a facilidade que o ecossistema de várzea oferece para o avistamento de fauna amazônica, além da possibilidade de interação com as pesquisas realizadas na área da RDS e de acesso a informações sobre o ecossistema. Por fim, a participação comunitária no projeto de ecoturismo é também um elemento do produto. Peralta, Vieira e Ozorio (2015) descreveram o processo de gestão participativa implementado na área do TBC na RDS Mamirauá, por meio da Pousada, analisando conceitos, como capital social, colaboração, conflito, autogestão e gestão participativa, enfatizando as características do local, sobretudo o histórico de associativismo no setor de serviços, os fóruns deliberativos de tomada de decisões e o gerenciamento da Pousada.

Os autores concluem que, para a consolidação da atividade de turismo ali implantada, com a transferência do controle efetivo da gestão às populações locais e que tem como essência a preocupação com o protagonismo dos comunitários, é essencial o fortalecimento e a valorização do capital social de forma a se buscar a autogestão.

O modelo de gestão compartilhada da Pousada implantado desde 2006 entre o Instituto Mamirauá e as dez comunidades do setor cujos membros prestam serviços à Pousada por meio da Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo de Mamirauá (Aagemam) tem justamente essa intenção, ou seja, que as comunidades envolvidas no projeto, mediante a transferência gradual de habilidades técnico-gerenciais, assumam, paulatinamente, a gestão do empreendimento.

De acordo com Fernanda Sá Vieira, ex-coordenadora do Programa de Turismo de Base Comunitária (PTBC) do IDSM,

foi criada uma taxa de apoio socioambiental como um valor incluso nos pacotes da Pousada que é destinado para um fundo de apoio a projetos comunitários. Essa taxa visa beneficiar todas as comunidades do Setor Mamirauá envolvidas com a atividade turística na RDS, apoiando projetos que beneficiem a comunidade como um todo (comunicação pessoal).

Durante o evento técnico-científico realizado em fevereiro de 2015, que debateu processos de transferência de gestão de empreendimentos de TBC, os processos similares da Pousada foram discutidos e definiu-se uma proposta formal de que esta deveria ser de propriedade compartilhada entre a Aagemam e as comunidades do setor Mamirauá. O gerenciamento administrativo, financeiro e operacional da Pousada seria de responsabilidade da Aagemam (PERALTA; VIEIRA; OZORIO, 2015). Para os autores, o caminho para a autogestão vem sendo percorrido ao longo dos 16 anos de existência do projeto de turismo implantado em Mamirauá, mas ainda há passos a serem dados, especialmente com relação ao fortalecimento do capital social,

sobretudo quanto ao incremento da participação e amadurecimento nos espaços de tomada de decisão, bem como quanto ao desenvolvimento de habilidades operacionais e gerenciais dos comunitários locais.

A Pousada, com a forma de turismo que pratica, em si, desenvolve uma atividade típica do modo de produção capitalista, o que, nem sempre, corresponde ao modo de vida das comunidades ali constituídas.

Como o projeto prevê o repasse da gestão do empreendimento aos comunitários, cabe a seguinte pergunta: quais são as questões que poderiam prejudicar o negócio nas diferentes visões para que o IDSM repasse a posse e a gestão da Pousada de modo que as comunidades possam ser autônomas para a implantação de um projeto de turismo realmente de base comunitária e que tenha chances de prosperar como tal?

Para se obter os elementos necessários para decisões, impõe-se um estudo sobre como se dão os relacionamentos sociais entre os comunitários e qual a percepção deles sobre o negócio, para tornar possível a elaboração de um modelo jurídico que se adéque ao caso. O modelo jurídico precisa ser entendido como um instrumento para fortalecer o capital social, pois, caso contrário, serão criados conflitos oriundos de eventuais problemas econômicos, o que poderia desestabilizar o capital humano hoje existente na RDS Mamirauá. Se, ao menos, o arranjo jurídico que instrumentalize e institucionalize o empreendimento não desestruturar o que existe de relacionamentos entre as pessoas e entre as pessoas com o negócio, já se estará contribuindo para que as chances de êxito do processo de transferência com vistas à autogestão confira maior estabilidade e longevidade para o projeto. Esse arranjo pode não ser o ideal do ponto de vista jurídico, mas deve ser o melhor possível do ponto de vista da realidade social naquele momento.

Conforme relatam Peralta, Vieira e Ozorio (2015), em busca do objetivo idealizado pelo projeto de manejo do turismo da RDS Mamirauá, no sentido de se alcançar a autonomia completa da gestão pelas comunidades, foi tomada, em fevereiro de 2015, em assembleia comunitária, a decisão de que, até 2022, a gestão da Pousada será feita pela Aagemam e a propriedade do empreendimento será dividida igualmente (50% para cada) entre a Aagemam e as dez comunidades do setor envolvidas. Quanto ao papel do IDSM, a visão definida é que este se afaste da gestão direta que hoje faz e que transfira também a propriedade do empreendimento que atualmente lhe pertence.

O presente estudo objetivou diagnosticar os desafios e potencialidades da transferência da Pousada ante as visões, expectativas e anseios dos comunitários, membros da Aagemam e gestores do IDSM, elaborando coletivamente com todos esses atores nova configuração jurídica adequada à complexa realidade local com vistas a garantir a sustentabilidade e segurança do negócio.

## 2 METODOLOGIA

Realizou-se observação in loco em duas viagens ocorridas em dezembro de 2014 e em setembro de 2015, nas quais foram visitadas todas as dez comunidades localizadas do Setor Mamirauá e envolvidas no projeto de turismo na Pousada Uacari.

Neste estudo, foram definidos como interlocutores, além dos funcionários do IDSM diretamente ligados ao PTBC, as lideranças que representam as comunidades na estrutura da gestão (presidentes das associações dos comunitários), comunitários convidados por essas lideranças, comunitários que prestavam serviços na Pousada por ocasião das viagens a campo e membros do Conselho do Setor Mamirauá e do Conselho Gestor da RDS.

Foram realizadas Rodas de Conversa (Grupos Focais), com a participação de 104 comunitários, distribuídos de acordo com a comunidade a que pertencem (Quadro 1). No que tange ao corpo técnico e de gestores, foram entrevistados na sede do IDSM e escritório da Pousada, em Tefé, os oito funcionários do IDSM, entre técnicos em capacitação, assistentes administrativos, coordenadores, diretores e pesquisadores. Na Pousada, por sua vez, foram entrevistados nove comunitários e um prestador de serviços.



Quadro 1 – Número de comunitários participantes dos Grupos Focais.

COMUNIDADE		PARTICIPANTES
1	Sítio Promessa	11
2	Novo São Raimundo	06
3	São Luiz do Pirarara	10
4	Tapiira	10
5	Jurupari	14
6	Macedônia	10
7	Sítio São José	9
8	Vila Alencar	9
9	Boca do Mamirauá	17
10	Caburini	8
DEMAIS		PARTICIPANTES
1	Membros do IDSM	8
2	Entrevistados na pousada	10
TOTAL DE PARTICIPANTES		122

Fonte: Autores.

As perguntas norteadoras dos diálogos foram: 1) Tendo em vista que foi decidido em assembleia anterior que a Pousada será transferida para os comunitários passando a gestão a ser feita pela Aagemam, você é a favor ou contra essa transferência e por quê? 2) Na sua opinião, quais os principais entraves que já foram ou devem ser superados para que a transferência se dê com sucesso?

Essas duas perguntas foram abordadas de forma dialogada, o que permitiu o levantamento dos principais motivos pelos quais os entrevistados posicionavam-se a favor ou contra a transferência, bem como quais seriam as necessidades eventuais a serem observadas para que a passagem fosse feita com segurança.

Foram recolhidas mais de 22 horas de depoimentos (cerca de 2 horas em cada Roda de Conversa), procurando-se criar um espaço de diálogo aberto, acessível para a escuta das diferentes vozes dos atores participantes do complexo mosaico no qual está inserido o projeto de transferência da Pousada para comunidades locais, conforme sugerem Minari e Rabinovici (2014).

Todos os depoimentos foram gravados com autorização dos participantes e posteriormente transcritos para a realização de análise de conteúdo (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Os resultados das entrevistas e análise de conteúdo foram compartilhados na Prelazia de Tefé, no próprio município, espaço utilizado pelos comunitários há muitos anos para reuniões e processos de capacitação. Foi possível obter, nesse encontro de três dias de duração (nov./2016) com as lideranças das comunidades, depoimentos que revelaram aspectos que tangenciam o tema pesquisado e permitiram uma maior compreensão da realidade local.

No presente estudo optou-se por uma abordagem qualitativa, construtiva ou heurística (MORAES, 1999), na qual a definição de hipóteses, objetivos, tipo de dados e os procedimentos específicos de análise ocorreram ao longo do processo. Assim como as categorias foram emergindo ao longo do estudo, os objetivos no seu sentido mais preciso também foram se delineando à medida que a investigação avançou.

A fase inicial de análise constituiu-se na preparação (transcrição das entrevistas, identificação e classificação em categorias de entrevistados), unitarização (definição das unidades de registro), e categorização (classificação por semelhança ou analogia, originando as categorias temáticas), conforme preconizado por Olabuenaga e Ispizúa (1989).

Para a fase de descrição, cada trecho de depoimento foi destacado e organizado em um quadro. Foram identificadas 86 unidades de registro de comunitários (64 entrevistados nas comunidades e 22 na Pousada) e 15 unidades de registro dos membros do IDSM. A partir da frequência com que as categorias individualizadas foram identificadas, calculou-se os percentuais de ocorrência destas em relação ao total de trechos relativos ao tema “transferência da Pousada Uacari”. Com esses resultados, pode-se realizar a interpretação que emergiu das informações e das categorias, sendo priorizados os conteúdos manifestos, ou seja, restringiu-se aqui ao que foi dito, e não aos eventuais significados ocultos.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DEPOIMENTOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS E RODAS DE CONVERSA

##### 3.1.1 *Posição dos entrevistados quanto a serem ou não favoráveis à transferência da Pousada*

Quando perguntados sobre sua opinião a respeito da oportunidade, ou não, de se transferir a Pousada aos comunitários, os resultados revelam manifestações de conteúdos (unidades de registro) que apontam desejos divergentes para que a mesma se realize, dependendo do grupo entrevistado.

Os conteúdos dos depoimentos de membros do IDSM, em sua maioria (74%) são favoráveis, assim como os conteúdos dos comunitários entrevistados na Pousada (64%).

Detectou-se uma resistência maior dos comunitários entrevistados nas comunidades, pois 64% dos conteúdos de depoimentos por eles dados se manifestaram contrários à transferência da Pousada.

Por outro lado, em uma análise conjunta dos depoimentos de comunitários – independentemente do local onde foram entrevistados – a diferença entre as opiniões contrárias (57%) e as opiniões favoráveis à transferência (43%) chega a um maior equilíbrio entre si. Prevalece, no entanto, um maior número de conteúdos que se opõem à transferência do empreendimento.

##### 3.1.2 *Motivos pelos quais os membros do IDSM e os comunitários são contrários à transferência da Pousada*

###### *Membros do IDSM*

Os motivos pelos quais os grupos apontam serem favoráveis ou contrários à transferência são bastante similares. Para os membros do IDSM contrários, o principal receio é quanto à falta de capacitação da Aagemam e comunitários em alguns aspectos da gestão da Pousada (75%), bem como quanto ao medo de que cometam erros básicos que podem fazer naufragar o empreendimento (25%).

Entre os fatores que devem ser considerados antes da total transferência, um dos mais lembrados pelos membros do Instituto refere-se à formação de pessoal qualificado. Ozório e Janér (2012) já haviam apontado os benefícios do processo de capacitação promovido pelo programa de turismo na RDS Mamirauá no sentido de dar aos comunitários a autonomia na gestão da atividade. No entanto, de acordo com alguns entrevistados, há dificuldades que ainda precisam ser superadas. Alguns comunitários, durante as entrevistas, manifestaram que o processo educacional da região é um elemento complicador, pois ele dá o certificado de conclusão de ensino médio com qualidade muito aquém daquela desenvolvida em escolas da região urbana de Tefé. Isso gera uma dificuldade de abstração muito forte aos que se educam nas escolas localizadas nas comunidades,

resultando em uma falta de afinidade com a leitura e uma dificuldade de lidar com assuntos que não sejam exatamente os relacionados com o seu mundo direto.

Em decorrência, a própria ideia de “gestão” para os comunitários se torna uma questão abstrata, mesmo com os diversos cursos mais “práticos” que são oferecidos (inglês, computação, primeiros socorros, contabilidade, etc.). O distanciamento entre a realidade dos comunitários e as necessidades operacionais impõe dificuldades ao gerenciamento da Pousada. Com relação à capacitação, alguns pontos vulneráveis apontados nas entrevistas foram a informática, a proatividade, o feeling para a estética e o diferencial que a Pousada deve ter nesse aspecto.

O IDSM promoveu um intercâmbio de experiências entre os comunitários de Mamirauá e os indígenas Ashua (Equador) e esses apontaram que, quando eles resolveram contratar gerentes entre membros de suas comunidades para sua Pousada, tinham dificuldade em demitir certos funcionários porque eram conhecidos ou até parentes. Em Mamirauá, foi relatado existir uma tolerância muito grande com as pessoas que não realizam um trabalho a contento. Essa característica comportamental das comunidades está diretamente ligada ao que foi apontado por Buzzatti (2007) como sendo uma das marcas da economia solidária, qual seja, a repartição equitativa dos resultados, sem exploração e sem deixar de incluir todos, independentemente de seu envolvimento com o trabalho. Essa característica pode ser lida como uma espécie de resistência à meritocracia, uma característica forte do capitalismo de mercado, bem como uma dificuldade da comunidade a ser superada com capacitação.

No entanto, trata-se de uma característica importante, dentro de uma lógica que, se modificada, levará consigo características importantes e que fundamentam a cultura local, fundamental para que se prossiga em direção à lógica da sustentabilidade socioambiental, cultural e que são essenciais também à base do TBC, bem como a inclusão social e o fortalecimento do capital social.

A maioria dos trabalhadores da Aagemam não tem salário, são autônomos, prestadores de serviços, sem garantias trabalhistas e, por esse motivo, ainda precisam ter uma roça de subsistência. Antes de saírem de suas casas precisam deixar alguém responsável por pescar para os seus filhos. Esses são dilemas e desafios sociais, culturais e trabalhistas a serem enfrentados, alguns inclusive já apontados por Rabinovici (2009) como lutas características de povos tradicionais da Amazônia, e que, segundo Diegues (2004), constituem o elo cultural comum dessas populações.

Na visão de alguns membros do IDSM, para vencer esses desafios, a possibilidade de se empregar funcionários externos às comunidades ainda é uma questão polêmica a ser ponderada. Esse paliativo, no entanto, apenas posterga um conflito fundamental e definidor sobre visão de mundo e de futuro das comunidades em sua adesão ao capitalismo como forma de vida ou uma resistência a ele, pautada em preceitos da sustentabilidade, economia solidária e, no caso, o TBC. Importante dizer que, embora haja elementos do discurso da sustentabilidade e do envolvimento comunitário, a Pousada e seu funcionamento, em sua concepção, estão bastante alicerçados na lógica mercadológica tradicional, o que faz com que a comunidade, ao trabalhar para ela, em qualquer posto, incluindo o de gestão, tenha, necessariamente que assimilar e aderir à lógica do capital, deixando de lado, práticas comunitárias.

### *Comunitários*

Os motivos apontados nos conteúdos (unidades de registro) dos depoimentos dos comunitários contrários à transferência são: falta de capacitação da Aagemam e comunitários (44%); medo de que cometam erros básicos que podem fazer naufragar o negócio (12%), acrescidos aqui do desejo de que o IDSM continue como parceiro formal (37%), e por outros motivos variados e menos frequentes (7%).

Analisando-se os resultados, quanto ao desejo das comunidades de receberem a propriedade do empreendimento, nota-se alguma divergência de opiniões. Comunitários, sobretudo os pertencentes a comunidades menos envolvidas na atividade do turismo (Sítio Promessa, Pirarara, Tapiira, Jurupari,



Macedônia e Novo São Raimundo), expressaram preocupação em passar a ser donos do negócio para o qual não se sentem familiarizados e capacitados. Temem a responsabilidade em caso de eventual insucesso da empreitada.

Duas comunidades citaram o exemplo do fracasso da fábrica de gelo que uma comunidade procurou implantar, que não obteve êxito e acabou levando os comunitários diretamente envolvidos a adquirirem dívidas e consequências negativas. Alegam que não possuem condições para lidar com uma atividade econômica complexa e não querem ter dívidas em seus nomes.

Outro motivo pelo qual têm resistência em assumir a gestão e a propriedade do empreendimento é a crença de que ainda não há pessoas capacitadas, dentro das comunidades, para levar o negócio a bom termo.

Sem esse apoio do Instituto, muitos acreditam que o negócio será inviável. Esse desejo de manter a parceira do IDSM tem origem histórica que vem de outros projetos mais antigos desenvolvidos conjuntamente com as comunidades, principalmente ligados à atividade pesqueira, e que acaba por se estender ao gerenciamento da Pousada.

Um recente projeto de pesca esportiva, organizado por uma agência de turismo privada que se diz representar o setor, está tentando articular para que haja compatibilização entre os diversos interesses: pesca, turismo e conservação ambiental. Percebe-se que o que existe é um conflito de interesses em torno do uso do Lago Mimirauá, pois se trata de uma área com abundância de peixes que está servindo exclusivamente para o turismo. Conflitos similares, no passado, foram mediados pelo IDSM, de modo que o desejo de manutenção da parceria também pode ser explicado por esse cenário político encontrado. Para Peralta, Vieira e Ozorio (2015), esses conflitos e disputas podem, no entanto, ser superados pelo capital social que favorece a corporação e a boa interação social dentro de um modelo de economia solidária.

Como justificativa a uma visão contrária à transferência, foi citado também o problema do êxodo daqueles que, após longo processo de capacitação e treinamento para trabalhar com o turismo, optam por, depois de formados, sair das comunidades e procurar oportunidades de trabalho em outros locais.

Por fim, como último motivo, alegaram que existe falta de interesse e responsabilidade de membros das comunidades em trabalhar na Pousada.

Outra manifestação comunitária que apareceu nos discursos e digna de ser relatada é sobre a importância que representa a taxa da atividade de turismo, distribuída anualmente pelo IDSM às comunidades que – pelas regras da gestão compartilhada – cumprem os pré-requisitos para terem direito ao recebimento. Todas afirmaram que o dinheiro dessa taxa anual contribui efetivamente para melhorias estruturais (reforma de centro comunitário, escola, benfeitorias para o coletivo, etc.), ou outras destinações de escolha da comunidade (festa de fim de ano, por exemplo). Esse é, para Maldonado (2009), o pressuposto do TBC que prevê, além da propriedade da autogestão sustentável dos recursos patrimoniais, a distribuição dos benefícios gerados pela atividade.

Foi feita uma consulta com todas as comunidades, sobre como seria dividido o superávit, e eles decidiram que seriam 50% para investimentos na proteção da área dos agentes ambientais (alguns comunitários que trabalham com proteção), não para si, mas para a organização do trabalho de proteção, e os demais 50% seriam divididos entre as comunidades, igualmente. Essa divisão, independe da participação no trabalho da Pousada. Afinal, é um direito das comunidades de não quererem participar da empresa ou serem seus donos, pois trata-se, afinal, de uma grande responsabilidade.

Das 10 comunidades existentes no Setor Mimirauá, somente cinco (Vila Alencar, Caburini, Novo São Raimundo, São Luís do Pirarara e Sítio Promessa) estão bastante envolvidas com o trabalho na Pousada. A participação na distribuição dessa taxa é definida por normas, que apontam 7 (sete) aspectos pelos quais as comunidades são avaliadas. Dependendo do cumprimento, ou não, dessas normas, ganham mais ou menos dinheiro.

A distribuição dessa quantia implica, assim, em um importante suporte indireto dos comunitários à atividade do turismo dentro do setor, especialmente dos que não estão diretamente envolvidos nos trabalhos

da Pousada. De acordo com Queiroz e Peralta (2006), inclusive, tal lógica justifica o modelo de RDS e auxiliaria a permanência das populações em seus locais de origem. No entanto, como ao final do ano todas as comunidades são beneficiadas com a taxa obtida pelo PTBC, surgem alguns conflitos, pois há comunitários que não acham essa divisão justa, uma vez que muitos não trabalham nem se interessam pela Pousada, mas acabam beneficiados. A distribuição (ou não) dessa taxa, portanto, é uma questão ainda mal resolvida entre as comunidades. Existe uma organização política no setor que prevê essa divisão entendendo que, mesmo as comunidades que não participam diretamente do funcionamento da Pousada, colaboram com a preservação dos lagos e com a vigilância da área. É lógico que quem trabalha na Pousada acaba tendo mais benefícios financeiros oriundos das diárias que recebem, mas os demais membros podem se beneficiar da venda do peixe e frutas.

De uma forma geral, no entanto, percebendo os benefícios financeiros que o programa propicia a sua comunidade, o morador passa a ser simpático à atividade e se sente partícipe no processo de incentivo ao projeto de turismo. Isso cria um círculo virtuoso que se reflete na forma de recepção ao turista, na conservação dos recursos naturais dentro e fora da comunidade, e, eventualmente, no interesse em se capacitar para participar da atividade como alternativa geradora de renda, culminando em novas formas de organização e apropriação do território, um dos objetivos das ONGs ambientalistas na Amazônia (RABINOVICI, 2009; SAN SOLO, 2003).

Enfim, verifica-se que, apesar de algumas reclamações quanto aos critérios de distribuição, a taxa vem efetivamente contribuindo para incentivar o projeto de turismo dentro do Setor Mamirauá. Afinal, como preconiza Irving (2009), apenas o envolvimento de toda a comunidade promove o desenvolvimento local e contribui para o protagonismo social.

Pode-se observar, no entanto, que os conteúdos obtidos nos depoimentos das comunidades em geral, mas sobretudo as que não possuem membros envolvidos com as atividades da Pousada, apontam, ainda, para uma certa resistência à mudança de gestão abrupta para algo diferente do que já vem sendo feito.

### *3.1.3 Motivos pelos quais os membros do IDSM e comunitários são favoráveis à transferência da Pousada*

#### *Membros do IDSM*

Para os membros do IDSM favoráveis à transferência, os principais motivos apontados foram: a Aagemam e os comunitários já estão plenamente capacitados para gerirem a Pousada (46%); e era um processo que já estava previsto desde o início do Programa de Ecoturismo (9%). No entanto, 45% se manifestaram favoráveis, mas apontam certas condições a serem observadas no processo de transferência (não houve convergência quanto a esses aspectos) a fim de se assegurar a viabilidade do negócio.

O Instituto tem muito interesse que a transferência da gestão da Pousada se dê no menor tempo possível, pois sua característica primordial é ser uma instituição de pesquisa, e não gestora de negócios. A gerência da Pousada nunca foi exclusivamente realizada pelo IDSM, mas sim compartilhada, pois, desde o seu início, foi acordado que a transferência de posse e gestão se daria ao longo do tempo, quando a comunidade se mostrasse interessada e preparada para gerir autonomamente a Pousada.

A atual gestão, preocupada com a continuidade e sucesso da Pousada, está preparando pessoas para assumirem a administração, mas sabe que precisa de mais jovens que participem e está trabalhando nessa direção. A falta dessa cautela foi apontada por Rabinovici (2009) como um dos principais motivos pelos quais alguns projetos de turismo desenvolvidos fracassaram, quando as ONGs deixaram por conta da comunidade a gestão do empreendimento, sem o acordo e o preparo necessários. Esses cuidados têm dado aos membros

do IDSM, ao contrário, certa tranquilidade de que talvez já tenha chegado o momento de concretizar a transferência.

Segundo depoimentos de sua equipe, a Pousada estava, em 2016, muito bem financeiramente, sendo esse o ano em que recebeu mais turistas, até aquele momento. O problema maior de gestão financeira, no entanto, é o alto custo de manutenção e depreciação, que é muito superior a qualquer outro tipo de empreendimento. Por esse motivo a operação é cara, e a possibilidade de pagamento de bons salários fica limitada.

Uma garantia de que o empreendimento está bem estruturado é o fato de que muitos visitantes manifestam, nas avaliações de suas estadias na Pousada, uma satisfação muito grande por constatar que o turismo em Mamirauá é uma iniciativa com preocupações sociais. Outro diferencial é sua localização, pois, pelo fato de ser uma RDS de várzea, há muita biodiversidade, comparada com os principais concorrentes.

Os membros do IDSM manifestaram que toda a equipe da Pousada tem maior satisfação em trabalhar com turistas estrangeiros, pois estes valorizam mais o TBC do que os brasileiros, e gostam de ver as comunidades envolvidas e trabalhando, e de estar em um hotel mais rústico, com uma estrutura mais simples. Segundo avaliações realizadas com os visitantes por sua equipe, o que há de melhor na Pousada, além da possibilidade de se percorrer trilhas e fazer canoagem, é que ela possui estrutura suficiente para o bem-estar durante os quatro dias que passam lá, dispensando outros “lodges” mais luxuosos.

Finalmente, para se posicionarem favoráveis à transferência, os membros do IDSM concordam que, nos quatros últimos anos, a experiência da Aagemam em tentar resolver os conflitos tem sido boa no sentido de mudarem um pouco a maneira como as comunidades vivem, como entendem o mundo e sua ação política como cidadãos. Minari e Rabinovici (2014) já haviam apontado a importância do diálogo como base de surgimento de processos participativos nos projetos realizados com comunidades. Na questão do impacto sociológico do PTBC, a interação dos comunitários com os turistas brasileiros que chegam e conversam trocando várias ideias tem promovido uma consciência mais ampla de seus direitos. A liderança da Aagemam na gestão do TBC é, portanto, vista como ponto forte que justifica o processo de transferência imediato da Pousada, desde que a eles seja dada a oportunidade de já participarem das atividades diversas necessárias para a gestão.

### *Comunitários*

Para os comunitários favoráveis à transferência, os principais motivos apontados foram: a Aagemam e os comunitários já estão plenamente capacitados para gerirem a Pousada (65%); na falta de capacitação em alguns setores, a Aagemam pode contratar especialistas (22%); ou manter parcerias com outras instituições, inclusive o próprio IDSM (13%).

Em uma visão mais macro, os comunitários concordam e enxergam o valor do IDSM no apoio às atividades, por entenderem que o Instituto está bem-intencionado. No entanto, em uma microescala que se refere às decisões cotidianas, como comprar ou não um barco, por exemplo, já começa a existir um atrito quando a opinião do IDSM diverge da dos comunitários que trabalham na Pousada. O excesso de burocracia vem provocando conflitos internos, inclusive entre os setores de pesquisa e os administrativos. Por esses motivos, entre outros, a demora no processo de repasse da Pousada vem gerando um desânimo em alguns comunitários e, ao longo do tempo, alguns inclusive se mudaram para a cidade. Dessa forma, ficando o IDSM apenas como um parceiro técnico, sem centralizar a gestão burocrática e administrativa, o negócio poderia ganhar agilidade.

A Aagemam e as comunidades mantêm um bom diálogo, de modo que não deve haver dificuldade na tomada de decisões para o bom funcionamento da Pousada. Cada comunidade tem um presidente eleito pela própria comunidade e que participa de um fórum maior de presidentes que decidem algumas questões mais importantes da Pousada, não exatamente do dia a dia. Dão uma espécie de assessoria técnica quando os funcionários da Pousada apresentam dados ou prestação de contas semestral opinando sobre assuntos maiores, como a necessidade de algum investimento ou compra de equipamentos. Essas decisões do fórum de

presidentes são importantes para que os funcionários da Pousada tenham respaldo para a definição daquilo que acaba se tornando patrimônio de todos.

A Aagemam já tem muitos anos de experiência, e mesmo que ainda não possua as capacitações plenas para gerir a Pousada, pode contratar profissionais para os setores carentes de mão de obra especializada.

Mesmo com os conflitos existentes entre as comunidades, a Aagemam tem conseguido manter um diálogo que aproxima as pessoas das questões relativas à Pousada. Peralta, Vieira e Ozorio (2015) já haviam descrito esse processo de gestão participativa enfatizando os fóruns deliberativos de tomada de decisões e o gerenciamento da Pousada.

Os líderes da Aagemam entendem que só irão conseguir formar pessoas das comunidades para funções mais especializadas a partir do momento em que receberem a responsabilidade de gerir o negócio. Acreditam, também, que este pode dar certo, pois a Pousada já adquiriu uma reputação no mercado e o reconhecimento dos clientes. Uma avaliação anual do posicionamento ante os concorrentes pode apontar os erros eventuais que devam ser corrigidos. Sentem-se plenamente capazes de gerirem sozinhos o negócio, como pode ser constatado nos depoimentos colhidos.

O IDSM sempre será um parceiro das comunidades, pois lá existem muitas pessoas que torcem muito pela Aagemam e pelas comunidades, e desejam manter uma permanente assessoria. Por parte da Aagemam também existe o desejo de manter parceria com o IDSM. A sustentabilidade é o princípio que une as duas instituições.

### *3.1.4 Síntese dos resultados da análise de conteúdo*

Após a realização das entrevistas e Rodas de Conversa, reforçadas pela análise de conteúdo apresentada, percebe-se que os entrevistados convergem para a definição dos cinco grupos de sujeitos.

Notou-se que uma primeira categoria (1) é formada, principalmente, por comunitários que, de alguma forma, já trabalham em atividades ligadas à Pousada e, por esse motivo, têm maior envolvimento e experiência com seu funcionamento, o que os faz acreditar na possibilidade de ser exitosa a transferência imediata para a Aagemam. Outra categoria (2), em contrapartida, é formada por comunitários mais distantes do cotidiano da Pousada, que exercem outras atividades de sobrevivência, que não o turismo, e não manifestam desejo de se envolver mais diretamente em seu gerenciamento e funcionamento. Uma terceira categoria (3), apesar de conter comunitários que trabalham na Pousada, também se manifestou contrária à transferência.

Uma quarta categoria (4) é formada por membros do IDSM, que, de diversas formas, idealizaram ou trabalham diretamente nas atividades ligadas à Pousada e, por acompanhar o crescimento das habilidades dos comunitários ao longo do tempo, acreditam também na possibilidade da transferência imediata para a Aagemam. A última categoria (5) formada basicamente por alguns membros da direção do IDSM, por acreditarem que ainda faltam habilidades fundamentais para os comunitários ligados à Aagemam realizarem a gestão autônoma da Pousada, defendem que a transferência, mesmo que necessária e consensual, se faça ao longo de um tempo maior, sendo contrários, portanto, que se faça imediatamente.

Ainda, os cinco grupos, em graus diferentes, concordam que os maiores desafios para o pleno sucesso da transferência são:

- 1) Capacitar para a execução de algumas tarefas referentes ao funcionamento da Pousada, notadamente nas áreas de gestão financeira e contábil, comunicação e marketing;
- 2) Clarear como se garantirá que os benefícios que o PTBC realizado pelo IDSM possam perdurar em uma eventual gestão da Aagemam, para que membros da comunidade que não desejem participar diretamente das atividades da Pousada também se sintam partícipes do desenvolvimento social decorrente do sucesso deste;
- 3) Definir como comunitários que não desejam participar de atividades da Pousada possam, no futuro, caso mudem de opinião, se aliar às atividades desenvolvidas pela Aagemam.

Com apenas uma exceção, todos os depoimentos foram unânimes com relação ao fato de que o IDSM deve permanecer na condição de parceiro, incubador e assessor da Aagemam e das comunidades, no processo de transferência de propriedade e de gestão da Pousada.

Assim, essas cinco categorias de sujeitos, identificadas preliminarmente, opinaram sobre a possibilidade de a Aagemam assumir imediatamente a gestão da Pousada, e, para isso, há algumas formas de arranjos institucionais possíveis: a constituição de uma empresa mercantil; de uma cooperativa; ou a manutenção do formato de associação sem fins lucrativos para receber a transferência da propriedade do empreendimento e a incumbência da gestão deste.

Esses modelos serviram de base para debate na última fase deste estudo (oficina participativa decisória).

### 3.2 OFICINA DE DEVOLUTIVA À COMUNIDADE

O principal objetivo dessa oficina, que ocorreu em novembro de 2016, na Prelazia de Tefé, com a presença de 17 lideranças comunitárias e 4 técnicos do IDSM, além de outros 6 atores sociais locais convidados, foi dar a devolutiva dos resultados da análise de conteúdo, debatendo principalmente os motivos encontrados para os posicionamentos favoráveis ou contrários à transferência da Pousada para as comunidades.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as decisões sobre os rumos do turismo a ser desenvolvido na Pousada Uacari sejam bastante dialogadas, há, no processo de entrevistas e diálogos, inúmeros elementos importantes que poderão trazer grande amadurecimento à comunidade, ONG e associações. Estes variam desde o conflito entre pesca e turismo, o desinteresse e a resistência de várias pessoas e até comunidades, em relação à atividade turística, os dilemas das decisões isonômicas e solidárias a toda as comunidades, e a rediscussão deste, que parece ser um conflito potencial e latente. Tal como observado por Rabinovici (2012) em relação a discussões sobre qual turismo comunidades quilombolas desejam, aqui, tal como em seu estudo, pergunta-se tudo, menos a vocação e a vontade dos comunitários, de fato, em se trabalhar com turismo. Da mesma forma, a despeito de se estar tratando de TBC, a forma como funciona a Pousada, e, a partir dela, a complexidade gerencial, pouco tem a ver com o perfil da comunidade e seu modo de vida, de tal forma que se faz necessária a formação de mão de obra, em uma lógica que traz insegurança e frustração, além de dependência de associações externas, como se verifica ali e em outros locais, conforme descrito por Rabinovici (2009), muitas vezes, transformando os empreendimentos em fracassos anunciados, ou comprometendo e transformando significativamente a cultura local. Essas mudanças conflitam, inclusive, com o conceito de TBC, em sua essência.

Segundo Vivacqua, Santos e Vieira (2009), um dos maiores desafios à promoção da gestão compartilhada de recursos naturais de uso comum está na implantação de processos cooperativos que minimizem as situações de conflitos, por meio da supressão das diversas causas que podem estar gerando degradação do patrimônio natural e cultural. "Nesse sentido, a elaboração de estratégias alternativas e flexíveis de regeneração deverá estar cada vez mais sintonizada com a percepção da complexidade envolvida na dinâmica de evolução dos sistemas socioecológicos" (p. 165).

Vale lembrar que, para uma gestão participativa de qualquer empreendimento, é fundamental a transparência e a apropriação coletiva do conhecimento. Esse é um grande gargalo da gestão da Pousada apontado por alguns depoimentos e documentos analisados: as habilidades técnicas e gerenciais estão concentradas nos funcionários do programa e em alguns trabalhadores, não estando difusos nos demais membros das comunidades (PERALTA; VIEIRA; OZORIO, 2015). Ainda há um processo a ser desenvolvido para garantir o fortalecimento das habilidades operacionais e gerenciais de moradores locais, o



que permitiria a socialização mais adequada dos benefícios sociais. Isso poderá ser resolvido por meio de um processo de incubação, parte do IDSM, do eventual novo modelo a ser adotado pelas comunidades.

Avançar, eventualmente, para um modelo de cooperativa ou empresa de participação, implica em manter por mais tempo o debate sobre poder e participação, que é central quando se trata de projetos de parcerias entre sujeitos diferenciados: cabe à Aagemam pactuar com as comunidades, envolvê-las e ser envolvida, buscar anuência e real participação comunitária, deixando claro para todos que novos conflitos surgirão, de modo que o empoderamento e a possibilidade de lidar com eles, de forma equilibrada são fundamentais.

No caso dos comunitários diretamente envolvidos com as atividades da Pousada, um dos grandes desafios será a superação da descrença de alguns, da sua capacidade de gestão. O processo a ser desenvolvido passa, então, pela atenta “incubação” e pela desconstrução de preconceitos e posturas em relação à administração autogestionária.

Não se pode esquecer que a Pousada é empreendimento essencialmente econômico e não uma atividade assistencial. Nesse sentido, a mudança das relações no contexto econômico mundial reforça a necessidade de a Aagemam adotar os mesmos métodos de administração utilizados atualmente pelas sociedades comerciais, cabendo aqui um papel fundamental do IDSM na capacitação.

As operações de mercado jamais poderão ser fixadas como prioridade, em detrimento dos interesses dos comunitários no modelo proposto. Tudo deve ser feito para preservar os benefícios para as comunidades em si, mesmo que isso exija maior sacrifício dos associados da Aagemam. Caso contrário, significaria a troca do bem-estar dos membros das comunidades de Mamirauá pelo bom desempenho econômico-financeiro dos membros da associação. Sucesso empresarial à custa da insatisfação dos comunitários é uma contradição e uma consequência indesejada e a ser evitada.

As associações são organizações que reúnem pessoas, que apesar de terem interesses comuns, têm perspectivas de vida diferentes. É conveniente que se inaugure uma fase de preparação e discussão sobre alguns pontos básicos do funcionamento da Aagemam daqui para frente, em que possa ocorrer um debate para clarear seus objetivos, as vantagens e desvantagens de mantê-la, direitos e deveres dos associados, responsabilidades na tomada de decisões e os caminhos que irão tomar.

Sem esquecer dos dilemas e desafios mencionados, no que se refere às mudanças culturais, aos processos decisórios que não sejam impositivos no tocante às formas e lógicas distintas da racionalidade local, o que se tem com este estudo é uma proposta de que se realize uma construção crítica juntamente com as comunidades locais, de novas metodologias para utilizar as ferramentas gerenciais e estratégicas, pois, embora as técnicas tenham sido criadas no bojo do capitalismo, podem, ao serem repensadas, obter resultados positivos para a gestão participativa da Pousada e para a completa implementação da Economia Solidária na RDS Mamirauá.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. A. O Mosaico do Baixo Rio Negro: conservação da biodiversidade e sustentabilidade na Amazônia. 2014. 150 f., il. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- BARTHOLO, R. et al. Turismo de base comunitária em foco. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 6-8, ago. 2016.
- BUZZATTI, A. P. A economia popular solidária frente às transformações contemporâneas no mundo do trabalho. Dissertação de Mestrado (PPG em Integração Latino-Americana – UFSM), Santa Maria (RS), 2007.
- DIEGUES, A. C. S. A questão sociocultural nas áreas naturais protegidas. Debates Socioambientais. São Paulo, ano III, n. 9, mar-jun, 1998, p. 6-8.
- \_\_\_\_\_. Conhecimento tradicional e apropriação social do ambiente marinho. In: RODRIGUES, E. et al. (Org.). Roteiros metodológicos: plano de manejo de uso múltiplo das reservas extrativistas federais. Brasília, DF: MMA-Ibama-CNPT, 2004.

- IRVING, M. A. Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária: inovar é possível? In: BARTHOLO, R.; SANSOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Org.). Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro, Letra e Imagem, 2009, p. 108-119.
- MALDONADO, C. O turismo rural comunitário na América Latina: gênese, características e políticas. In: BARTHOLO, R.; SANSOLO, D. G.; BURSZTYN, I. (Org.). Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009, p. 25-44.
- MEDEIROS, R. Evolução das tipologias e categorias de áreas protegidas no Brasil. *Ambiente & Sociedade*, v. IX, n. 1, jan./jun. 2006, p. 41-64.
- MINARI, M. L.; RABINOVICI, A. Diálogo, participação e projetos de turismo com comunidades em Unidades de Conservação na Amazônia brasileira. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 7, n. 1, 2014, p. 44-66.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.
- PERALTA, N. B. Implantação do Programa de Ecoturismo na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá, Amazonas, Brasil. *Olam – Ciência e Tecnologia*, v. 2, n. 2, Rio Claro: Aleph, 2002, p. 1-21.
- PERALTA, N. Guardar é para tirar depois. Disputas territoriais e conceituais em uma Unidade de Conservação: o caso da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (Amazonas – Brasil), *Rev. Hist. UEG – Anápolis*, v. 4, n. 2, 2015, p. 114-138.
- PERALTA, N.; VIEIRA, F. S.; OZORIO, R. Z. Gestão participativa da Pousada Uacari: um processo em construção. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n. 1, fev/abr., 2015, p. 115-133.
- QUEIROZ, H. L. A Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá. *Estud. Av.* [on-line]. 2005, v. 19, n. 54, p. 183-203.
- QUEIROZ, H. L.; PERALTA, N. Reserva de Desenvolvimento Sustentável: manejo integrado dos recursos naturais e gestão participativa. In: GARAY, I.; BECKER, B. K. (Org.). *Dimensões Humanas da Biodiversidade*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- RABINOVICI, A. Organizações Não Governamentais e turismo sustentável: trilhando conceitos de participação e conflitos. Tese de Doutorado: Núcleo de Pesquisas Ambientais, Universidade de Campinas, 2009.
- \_\_\_\_\_. Formatando roteiros turísticos quilombolas no entorno de Áreas Protegidas no Vale do Ribeira, SP. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, v. 5, p. 153-172, 2012.
- SANSOLO, D. G. Turismo e sustentabilidade na Amazônia: um novo conteúdo territorial e a experiência no Município de Silves, Amazonas. *Miembros del Consejo Editorial*, p. 39, 2003.
- VIVACQUA, M.; SANTOS, C. R.; VIEIRA, P. F. Governança territorial em zonas costeiras protegidas: uma avaliação exploratória da experiência catarinense. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, n. 19, p. 159-171, jan./jun. 2009. Editora UFPR.

## NOTAS

- [1] Artigo originado em dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Análise Ambiental Integrada da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), escrito pela autora e por seus dois orientadores.