

## As Dinâmicas e Relevância dos Arranjos Colaborativos na Gestão do Turismo Ecológico: experiências de Itacaré, Bahia<sup>1</sup>

*The Dynamics and Relevance of Collaborative Arrangements in Ecological Tourism Management: experiences of Itacaré, Bahia*

Ismar Borges de Lima<sup>2</sup>

### Resumo

As parcerias em turismo podem ser explicadas como sendo ‘sinergias’ entre as diversas organizações e instituições do setor público, privado ou da sociedade civil, muitas vezes, com a presença de subgrupos de interesse e de pressão. Questões políticas e negociação de ‘poder’ são aspectos inerentes no processo de estabelecimento de parcerias. A proposta metodológica deste estudo busca pautar-se em resultados empíricos e em abordagens interpretativas visando verificar e entender os fenômenos, eventos e processos de real significado nas parcerias, redes, cooperação técnica ou não, e das alianças estratégicas no destino turístico Itacaré. Para se obter esse resultado, aspectos da metodologia ‘Pesquisa de Ação Participativa’ (PAP) foram usados, concomitante à coleta de dados por triangulação. O PAP implica no uso de abordagens de caráter participativo e interativo entre o pesquisador e os elementos pesquisados a fim de se compreender a sistemática das relações indissociáveis entre pessoas, lugar e os fatos que orientam e influenciam as tomadas de ações em um determinado contexto. Com relação aos arranjos colaborativos e à gestão eficaz do turismo, o autor encontrou que a predisposição dos grupos-chaves para o debate aberto, público e de linhas democráticas ajuda a comunidade a ter projetos acima das relações de poder, do processo político partidário e do mandato em si. Ou seja, existe a prerrogativa de se ter projetos suprapartidários de longo prazo para a gestão turística. Assim, um dos caminhos para se obter ‘vantagens coletivas’ seria a partir da orquestração de ações de todos os setores e atores-chaves do turismo; o envolvimento deles permite construir as bases para uma sustentabilidade holística em turismo, de forma a mitigar os impactos negativos da atividade no destino e, conseqüentemente, dando uma robustez continuada ao desenvolvimento socioeconômico regional.

**Palavras-chave:** arranjos colaborativos; gestão em turismo; geopolítica; Itacaré.

### Abstract

*The partnerships in tourism can be explained as ‘synergies’ between many organizations and institutions either belonging to the public, private sector or to the civil society; most of the time with the existence of subgroups of interest and of pressure. Political matters and negotiation of power are inherent aspects in the process of implementing partnerships. The*

<sup>1</sup> Trabalho premiado em primeiro lugar no XI Seminário Internacional de Turismo2009, Curitiba.

<sup>2</sup> PhD; Universidade Federal de Goiás; IESA - Instituto de Estudos Sócio-Ambientais/LABOTER. E-mail: ismarlima@yahoo.com.br



*methodological approach of this study seeks to be grounded on empirical results and interpretative understandings in order to verify existing phenomena, events and meaningful processes in the partnerships, networks, technical and non-technical cooperation, and in the strategic alliances in the tourism destination Itacaré. So as to achieve such a result, aspects of the methodology Participatory Action Research (PAR) was used, concomitant to the data collection with a triangulation method. The PAR requires the use of participative and interactive approaches between the researcher and the elements under investigation. This procedural aspect helps to understand further the systematic relations between people, place and the facts that instruct and influence the decision-making within a certain context. As for the collaborative arrangements and the effective management of tourism, the author found that the 'goodwill' of key groups to participate in open, public debates, with democratic orientation, helps the community to have projects over the power relations, the political election process, and beyond a political timeframe itself. There is consequently a prerogative that the community ends up having long-term supraparty projects for tourism management. This way, collective advantages' can be produced by orchestrating the actions of all sectors and key actors; their involvement allows to build the bases for a holistic sustainability in tourism, and by doing so, they are expected to mitigate the negative impacts in the destination as while making the regional socioeconomic development robust and progressive.*

**Keywords:** *collaborative arrangements; tourism management; geopolitics; Itacaré.*

## **1. Colaboração e os Desafios Geopolíticos na Gestão Turística para o Desenvolvimento Regional**

Notoriamente, a Conferência das Nações Unidas em Johannesburgo, em 2002, transformou-se em um marco, um divisor de águas, para a tomada de ações rumo a um desenvolvimento sustentável a partir da junção de esforços em forma de parcerias. Debateu-se na época a viabilidade de agendas articuladas para uma gestão ambiental tendo como mote, 'o pensar globalmente e agir localmente'. Parceiras e colaboração não foram certamente introduzidas durante a Conferência, mas o evento tornou-se evocativo a partir do momento que coloca as 'ações conjuntas', com a inserção de atores diversos regionais e locais, como essenciais para a gestão pública de problemas sócio-ambientais em escala na sociedade. São problemas comuns interseccionais que requerem soma de idéias, debates, recursos financeiros e humanos, e de multiplicidade de vozes para que as soluções propostas sejam executáveis considerando-se as realidades geopoliticamente contextualizadas. A gestão turística ambiental, por envolver comunidades locais, governos, sociedade civil, e o setor privado, de forma expressiva, beneficia-se amplamente dessa orientação coletiva nas tomadas de decisões para se manter um destino turístico auspicioso em termos de sustentabilidade. Apesar de o autor considerar



importante um estudo comparativo sobre políticas públicas (e de seus atores sociais) e da política governamental, esta não é a proposta desta pesquisa e, por questões de foco e exíguo espaço textual, permanece assim o tema aberto para futuras investigações e publicações. Este artigo busca, no entanto, endereçar aspectos, estruturas e desafios de uma gestão coletiva – uma governança local ambiental – em turismo, empiricamente observados no estudo de caso de Itacaré, Bahia.

Muitos são os termos usados para explicar e escrever os ‘arranjos colaborativos’ sendo eles chamados de: alianças, fóruns, coalizões, força tarefa, *network*, ações conjuntas, consórcios, co-gerenciamiento, *cluster(s)*, e cooperação (BAILEY 1995; BRAMWELL & LANE 2000). O termo ‘parceria’ parece ter maior aceitação nas instituições de ensino superior e na literatura em turismo (BAILEY 1995). Nos Estados Unidos, o termo ‘parceria’ tornou-se um jargão de profissionais que lidam com as questões ambientais e conservação; são aquelas pessoas que buscam discutir e disseminar os conceitos intrínsecos acerca do ‘desenvolvimento sustentável’ (LONG & ARNOLD 1995).

Apesar de ‘parceria’ ter se tornado um termo rotineiro em turismo, ainda não existe consenso sobre seu real significado (PLUMMER ET AL. 2006; BRINKERHOFF 2002). Contudo, pode-se identificar palavras-chaves na terminologia. Por exemplo, a palavra ‘parceria’ conota: ‘cooperativismo’, redes, interação, e processo comunicacional. Selin e Chavez (1995) definem o termo ‘parceria’ como sendo ‘uma reunião voluntária de atores que usam certos recursos tais como trabalho, capital, informação, etc.’ na execução de projetos de interesse mútuo’.

As parcerias não possuem uma estrutura e modelo padrões. Assim, elas podem ser formais, ‘altamente estruturadas em nível organizacional e institucional’, com os atores participantes viesados por regras e acordos. As parcerias são geralmente dinâmicas, polivalentes em número e tipo de ator-parceiro, e notadamente cíclicas em suas dimensões e no alcance geográfico dentro de uma linha cronológica. Na sua linha evolucionária, os atores-parceiros podem ter uma relação que vai da coexistência, colaboração até a parceria propriamente dita com acordos mais formais (ver diagrama 1.0). Os esquemas colaborativos podem ainda ser informais e sem qualquer procedimento protocolar, documental e oficial.



Levando-se em consideração a geopolítica regional, os desafios para a implementação e continuidade de parcerias são diversos. Isso decorre do fato de as ‘networks’ e alianças não terem uma estrutura institucional estática. As iniciativas colaborativas são essencialmente voláteis, dinâmicas, cíclicas em seus processos e demandam de renovação constante dos canais de comunicação e das propostas assumidas.

A continuidade dos esquemas de colaboração organizacional/ institucional dependerá da vontade dos atores envolvidos, das condições para que isso ocorra e das prerrogativas de ganhos individuais e coletivos. Para a sustentabilidade em turismo, Bramwell e Lange (2000) sugerem modelos de parcerias cujas interações sejam holísticas e intersetoriais. O termo ‘ator’ ou ‘atores’ neste estudo, refere-se a qualquer indivíduo, organização, instituição ou associação com participação ativa direta ou indireta nas atividades de turismo como instrumento para o desenvolvimento regional.

Existem ainda alguns esquemas colaborativos virtuais em que os parceiros usam ‘espaços cibernéticos associativos’. Por exemplo, os *websites* são tidos como ‘espaços associativos segmentados’ para o compartilhamento e troca de informações, opiniões, análises entre membros e associados para a discussão e transferência de técnicas e dados pertinentes para a gestão organizacional em temas de interesse comum. Nessa categoria, pode-se citar os *websites* do governo (Ministério do Turismo, do Meio Ambiente) e de organismos internacionais (Organização Mundial para o Turismo, ONU, *TOI – Tour Operators Initiative*, etc.). Alguns *websites* reúnem empresas e organizações parceiras que têm como prática comum o turismo sustentável; e elas se beneficiam intensamente desses processos interativos através do acesso a informação privilegiada e pela promoção global de sua imagem corporativa respaldada pela preocupação com o meio ambiente.

A atuação e o papel dos atores em cada parceria variam demasiadamente podendo eles ‘compartilharem de igual visão em nível estratégico’ por longos períodos ou apenas participar de projetos de curta duração para trocas de informação e/ou execução de determinadas tarefas. Para Craig e Courtney (2004), os esquemas colaborativos seguem uma linha contínua cronológica e de reavaliação (*flashbacks* avaliativos) em que os atores podem a vir solidificar seus canais de comunicação no processo interativo, aumentando substancialmente o fator ‘credibilidade’ como parceiro organizacional.

De acordo com Huxham e Vangen (2005), existem alguns motivos fundamentais que levam indivíduos e organizações a participar de determinadas parcerias tais como: acesso a recursos, risco compartilhado, eficiência, solução de problemas comuns, coordenação e similaridade, aprendizado e imperativos morais. Organizações muitas vezes consideram a participação em parcerias quando sentem que não podem sozinhas alcançar certas metas pelos próprios meios e recursos ou, em termos de risco, preferem as parcerias para projetos em que as chances de fracasso são grandes. É o chamado ‘risco compartilhado’. Coordenação e similaridade referem-se ao mosaico de networks que une habilidades e especializações dos parceiros na execução de determinados serviços. É a soma de esforços em áreas de domínio e excelência. Parceria e colaboração ocorrem basicamente através de ‘cooperação’ e ‘coordenação’ (PLUMMER ET AL. 2006). O ‘imperativo moral’ refere-se por sua vez à noção de que os problemas sociais e ambientais são muito complexos para serem abordados e resolvidos de forma isolada pelas organizações. Incluem-se nesse caso, em termos de gerenciamento de temas complexos, os impactos negativos do turismo sobre a cultura local.

É importante salientar que as parcerias são processos interativos cujas negociações e ações conjuntas são muitas vezes permeadas de divergências, conflito, coerções e influências. Os esquemas colaborativos interorganizacionais são tidos como oportunidades para o equilíbrio de poder entre os atores envolvidos, contudo, essa premissa nem sempre pode ser observada. Em suas investigações em ‘políticas culturais’, Soliman (2001) identificou que conflitos e divergências em colaboração estão enraizados no fato de que determinados grupos buscam o domínio dos demais atores através da manipulação ideológica, criando discursos e retóricas com mensagens de conteúdo de interesse próprio.

Existe, portanto, a premissa de uma manipulação dos ‘significados’ em assuntos e problemas comuns entre os atores de forma que esses ‘significados’ acabam por se tornar axiomas de referencial coletivo, norteando uma compreensão fabricada (manipulada) da realidade de acordo com a conveniência daqueles que querem permanecer no comando de decisões e no poder. Nem sempre tais diretrizes e pensar possuem orientação para práticas sustentáveis, levando muitas vezes a ações de grandes impactos negativos para a comunidade local e para o meio ambiente.

Tal constatação é mais corrente em regiões cujos processos históricos envolvem grande desigualdade social e econômica, em nível regional, em que a ordem sempre foi o domínio



por parte dos grupos de interesse (a minoria) sobre os demais grupos, como observado em pesquisa de campo em Itacaré. Sem embargo, Bramwell e Lane (2000) e Tjosvold (1995) sublinham que ‘conflitos’ podem ser ‘construtivos’ ou ‘destrutivos’ em esquemas de colaboração, sendo os de construtivos aqueles que venham a fortalecer o aprendizado e transferência de conhecimentos mútuos. Por exemplo, os conflitos existentes nas associações em uma comunidade podem resultar em mudanças, resistências e novas abordagens em que todos ganham, pois passam a ter um papel mais ativo acerca das discussões e negociações de problemas comuns.

Para Walker (2003), a busca do ‘poder’ em colaboração não recai diretamente no controle das ações dos atores/indivíduos, mas em se criar situações que terminam por promover ou restringir a importância e o papel dos indivíduos em determinado contexto. Assim, um ator-dominante não seria precisamente aquele que detém mais recursos, mas aquele que seja capaz de oferecer interpretações de uma realidade que acabe sendo validada pelos demais atores. Há distintas formas de poder, e a mais predominante institucionalmente tem sido o controle normativo. Regras, leis e códigos que moldam as ações e estabelecem modelos a seguir para os atores.

## **2. Abordagem Metodológica**

A adoção de abordagens e ferramentas metodológicas fundamentadas na Pesquisa de ‘Ação Participativa’ favoreceu um nível de interação sobremaneira entre o pesquisador e participantes para se entender o contexto, origens e desdobramentos dos impactos e conflitos relacionados ao turismo ecológico em Itacaré. Em termos da gestão do (eco)turismo, observou um constante e recalcitrante encontro de interesses entre os mais diversos segmentos daquela comunidade; são grupos com diferentes status, influência e poder econômico.

A discussão e os achados apresentados neste artigo foram resultado de uma pesquisa de orientação qualitativa, objetivando-se a coleta e produção de material descritivo para análise crítica das sinergias organizacional e institucional, bem como a produção textual e o contexto tal como experimentado por atores locais participantes em arranjos colaborativos. Por ser um método qualitativo, abre-se espaço para certas proposições e posicionamentos ideológicos (SOBANIA 1999); isso implica que um pesquisador geralmente inicia um processo de



investigação com um conteúdo prévio acerca do tema obtido durante a revisão da literatura pertinente e na coleta de dados iniciais e, também, na elaboração de questionários. Portanto, esse conhecimento anterior faz com o pesquisador levante hipóteses a serem observadas e/ou testadas, algo crucial para a pesquisa de campo. Cada premissa ou proposição prévia chama a atenção para algo que deveria ser analisado dentro do tema, observando-se também os aspectos conceituais e teóricos para a análise.

Concernente a este estudo, trabalhou-se com a premissa de que a construção de alianças possa somar esforços e idéias no setor turístico que acabariam por trazer vantagens coletivas holísticas culminando na sustentabilidade cultural, social e ambiental em nível local. Ressalta-se a importância de se criar e manter ‘espaços associativos públicos’ (fóruns de discussão) para a negociação de poder e de interesses entre os atores-participantes. Esses espaços públicos foram objetos da pesquisa. As negociações e as interações entre os grupos e indivíduos colaboradores em Itacaré, bem como todo o qualquer conteúdo dialógico (falado ou escrito, documental ou não) existente entre eles, foram considerados ‘nódulos de colaboração’ que, por sua vez, tornaram as unidades referências nos estudos de caso para a coleta de dados.

### **2.1. A importância da ‘Pesquisa de Ação Participativa’ (PAP) como método e metodologia**

Contudo, a metodologia não estaria completa sem o subsídio conceitual, os procedimentos e as estratégias já formuladas e experimentadas por outros pesquisadores na Geografia Humana e em Turismo. Devido à essência do tema, centrado nas dinâmicas das parcerias e nos resultados práticos dessa cooperação e sinergia para a comunidade local, sua cultura e para o meio ambiente, muitas das abordagens da metodologia *PAR - Participatory Action Research* (Pesquisa de Ação Participativa – PAP) foram utilizadas neste estudo de caso a fim de obter dados que traduzissem com exatidão a realidade vivida pelos atores locais de Itacaré envolvidos com atividade turística.

A PAP é um termo ‘guarda-chuva’ que cobre uma variedade de abordagens participatórias em relação à conexão indissociável entre ‘pessoas’, ‘ação’ e ‘lugar’; isso envolve o uso de um método sistemático cíclico a fim de endereçar um problema já identificado de forma que o

pesquisador tem um papel ativo ao se envolver mais densamente com o assunto-problema, com os indivíduos e com as organizações em investigação (KINDON ET AL. 2007).

O autor viu na PAP uma oportunidade para respaldar a investigação por métodos de nuances etnográficas, assegurando uma maior credibilidade para as análises e interpretações. Houve, portanto, um estreito engajamento e envolvimento do pesquisador nos processos interativos de Itacaré; isso ocorreu pelo contato diário com a comunidade e suas realidades, problemas e desejos, a participação em seminários que discutiram o turismo, gestão e sustentabilidade, e da participação em reuniões de grupos de base.

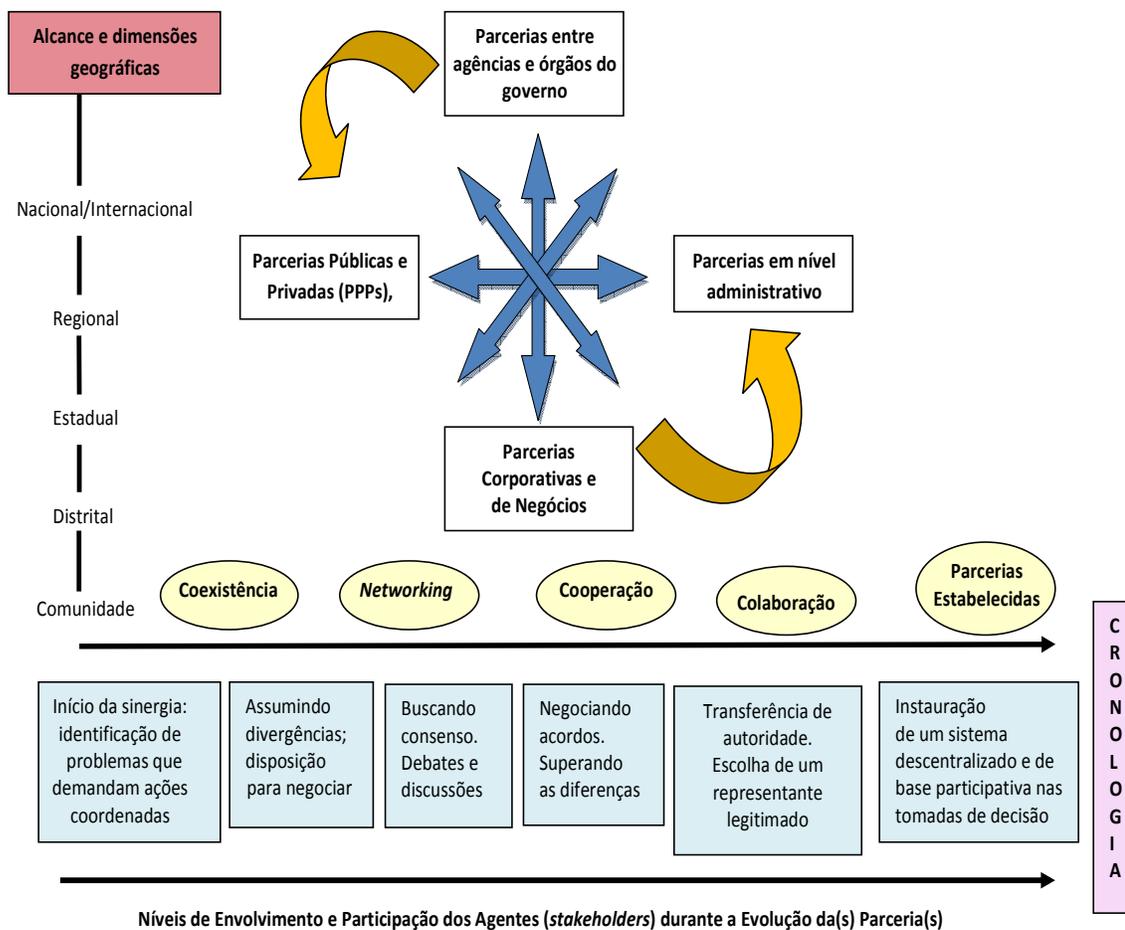
A PAP é um método colaborativo em si próprio usado para testar novas idéias e implementar ações para mudanças (KINDON ET AL. 2007). Nesse sentido, o envolvimento do pesquisador com os atores-colaboradores torna-se mais visível, pois esse tem a tarefa de providenciar relatórios e análises durante o processo investigativo, não sendo isso uma consultoria *per se*, mas, análises críticas elaboradas a partir das informações *in loco* cruzadas com aquelas já comentadas na literatura. o aspecto diferencial da PAP em relação à forma tradicional de investigação em que o pesquisador tem um papel passivo, não-intervencionista, na coleta de dados em um estudo de caso; e, após um determinado período de tempo se afasta daquela comunidade ou do grupo para escrever a dissertação e publicar artigos sem dar um retorno ou uma contribuição palpável mais imediata na solução do assunto-problema em foco.

O método requer níveis de interação entre pesquisador e participantes para que trabalhando juntos possam examinar uma situação-problema ou ação a fim de encontrar soluções que mude determinado contexto ou ocorrência para melhor (WADSWORTH 1998). É importante salientar que o papel do pesquisador tem de ser apartidário, com intervenções monitoradas e cautelares. Tal cuidado existe para não se comprometer a validade e a isenção da investigação. Em síntese, o pesquisador coleta dados e informações não tomando o papel de mediador, mas de ‘catalisador’ na busca de soluções de base-participativa para o desenvolvimento sustentado regional através do turismo. O retorno do pesquisador para a comunidade se dá com emissão de pareceres, relatórios, opiniões e participação em debates locais.

Por ter sido um estudo centrado em parcerias/*networks* com vários objetos e variantes a se considerar, a triangulação foi um método apropriado por causa das múltiplas ferramentas para

análise (HAY, 2000), entre elas estudos de caso, entrevistas, análise crítica textual em contexto e a observação-participante garantindo-se a validade e credibilidade do estudo acadêmico (GOLAFSHANI 2003). Com a triangulação pode-se desenvolver uma pesquisa qualitativa mais consistente, estruturada e organizada para se ‘confirmar’ empiricamente fatos ou ‘refutar’ proposições falaciosas, jogando luz em áreas que mereçam destaque na elaboração de diretrizes para um modelo colaborativo em turismo cujos resultados sejam frutíferos em termos de sustentabilidade.

**Diagrama 1.0 – Esquemas Colaborativos, Esferas de Ação e Dimensões: Ciclo Evolucionário das Parcerias**



Fonte: Autor 2009 com dados em Selin (2000) e Timothy (2000)



O uso de estudos de casos teria dupla função em termos metodológicos: primeiro, os casos ajudariam na delimitação do tema e das unidades para coleta de dados; e, assim propiciariam a contextualização das parcerias. Com os estudos de caso tornar-se-ia administrável uma investigação em contexto, aferindo-se ou não a influência de fatores endógenos e exógenos nas ações, decisões e nas relações entre os atores/organizações nas atividades de turismo na região.

A escolha de múltiplos casos de estudo pode ajudar na compreensão geral da realidade do turismo enfrentada pelos atores localmente. Além disso, nos casos de estudo, optando-se pela coleta de dados como observador-participante, isso facilitaria a interação do pesquisador com os atores e organizações locais e a compreensão das rotinas, das negociações, dos conflitos e impasses, dos acordos, da fragilidade das ligações corporativas e/ou institucionais e do conteúdo comunicacional. Haveria assim uma imersão do pesquisador no ‘tecido social e organizacional’, nas dinâmicas e nos processos de cooperação e colaboração.

Três fases demarcam o estabelecimento da metodologia e, conseqüentemente, dos métodos para a coleta de dados, da análise e divulgação dos resultados: primeiro, a fase antecedente com o conhecimento e leitura prévios do pesquisador; segundo, o ‘raciocínio’ e os argumentos. Nesta fase escolhe-se os conceitos e teorias que melhor se aplica e/ou melhor explica problema a ser investigado; e, por último, o refinamento e a revisão das ferramentas metodológicas. Para a investigação tornar-se viável em termos de recurso e de tempo, houve a necessidade de delimitação selecionando-se ‘atores em (eco)turismo’ participantes em arranjos colaborativos e/ou em associações de debates do temas correntes de Itacaré.

Faz parte da metodologia, a adoção do modelo proposto por Selin e Chavez (1995) para explicar e conceituar o processo interativo de auto-aprendizado das organizações participantes nas parcerias em turismo. O modelo detalha a evolução das parcerias no setor turístico em cinco estágios: os antecedentes; a identificação do problema (comum); a direção; a estruturação; e os resultados. No primeiro estágio, os antecedentes se referem ao contexto prévio a qualquer formalização de parceria(s) entre os atores, ou seja, se referem: às crises; aos mandatos políticos e às gestões diversas, às visões conflitantes, às redes e ligações pré-existentes; aos grupos de liderança e ao domínio e aos incentivos para a cooperação inter-setorial.



O segundo estágio é sobre a identificação e a abordagem de problemas comuns e, ainda, sobre a interdependência, pontos de vistas consensuais e os possíveis desdobramentos advindos de divergências ideológicas, operacionais, administrativas e de liderança no setor turístico. No modelo de Selin e Chavez, o estágio ‘direção’ refere-se ao estabelecimento de metas, regras, e às escolhas e à organização de subgrupos no processo colaborativo. A ‘estruturação’ é o estágio em que se formaliza uma parceria com a definição dos papéis e das tarefas dos parceiros e a criação de mecanismos de monitoramento visando a obtenção de resultados conjuntos. Os ‘resultados’ são o expoente da maturidade colaborativa.

### **3. Arranjos Colaborativos em Itacaré: a busca das convergências na gestão turística**

Em Itacaré, entre 2005 e 2007, o autor identificou uma série de parcerias formais e informais com ações diretas e indiretas com o objetivo de promover o desenvolvimento do ‘turismo de natureza’ de forma sustentável. Entre essas organizações pode-se citar: CAPA, ITI, SEMARH, Yonic, Floresta Viva, SOS Itacaré, IESB, Senai, Senac, etc. As ações delas incluem consciência e mobilização comunitária, manutenção da cultura local, educação ambiental, reciclagem e gerenciamento do lixo, saneamento, atividades lúdicas, culturais, educativas, e capacitação profissional. Alguns desses projetos colaborativos fizeram (fazem) parte do Prodetur. O Prodetur II, no Estado da Bahia, fomentado com empréstimos feitos junto ao Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID) tem orçamento disponível para se criar, ampliar, reformar e melhorar a estrutura e infra-estrutura do setor turístico na Costa do Cacau na ordem de US\$ 140 milhões de dólares. A tabela 1 mostra algumas das parcerias e esquemas de colaboração finalizadas e/ou andamento, e suas propostas e potencial contribuição dos atores envolvidos para o setor turístico em Itacaré:

Tabela 1 - Parcerias Finalizadas e/ou Andamento em Itacaré: parceiros e esfera de ação

Ator-Executante/ Esfera de Ação	Ano	Parceiros-Chaves	Objetivos
Governos Estadual e Federal PRODETUR/NE I – II - Regional/ Local	I – 1995-2005 II – 2006 ~	- IDB - Banco do Nordeste - Prefeituras - Ministério do Turismo, etc.	Desenvolvimento da estrutura e infraestrutura do setor turístico.
ITI - Instituto de Turismo de Itacaré (Local)	2005~	- ABIH Itacaré - Instituto de Hospitalidade Brasil - Instituto Floresta Viva - SENAC - SEBRAE - ACERTI	Programa de Certificação para o Turismo Sustentável (PCMTS).
IESB – Instituto Social Ambiental do Sul da Bahia (Local)	1999~2000	-FUNBIO -Fundação FORD.	Programa de educação e ecoturismo na APA Parque Conduru
SENAC (Local)	1998~2005	-ABIH Bahia -Prefeitura(s)	- Capacitação profissional em turismo e treinamento em hotelaria e hospitalidade).

Fonte: Autor 2007 com dados disponíveis no IESB, ITI, PRODETUR, SENAC

Como relatado, parcerias são estruturas cooperativas por meio das quais seus integrantes gerenciam e negociam ‘interesses individuais’ (ou de seu grupo, organização, etc.) concomitantemente aos interesses dos demais grupos bem como buscam atuar em áreas de convergência nas ‘relações de poder’. Parcerias envolvem, portanto, inter-relações colaborativas em que os processos comunicacionais facilitam a negociação e a tomada de decisões, e estabelecem ações coordenadas entre os atores envolvidos. Cria-se, portanto, um associativismo de barganha com expectativas de ganhos. O objetivo são as vantagens individuais e, principalmente, as vantagens coletivas com suas extensões para a comunidade local, enaltecimento cultural e a preservação do meio ambiente.

Essas vantagens propiciadas pelas parcerias podem ser observadas em sete níveis ou domínios: i) nas políticas públicas com a descentralização da tomada de decisão na esfera público-privada, na alocação de orçamento, e com uma estrutura desburocratizada para se resolver problemas mais prontamente; ii) nas relações interpessoais e interorganizacionais:



intensifica-se o sentimento de ‘pertencer’ a uma determinada região, à cultura do lugar, e o orgulho de ser ‘cidadão-contextual e ativo nos processos de transformações de uma região; iii) no aprender a trabalhar e agir em ‘equipe’ oferecendo a parcela de contribuição necessária como parceiro(s); nesse caso, fortalece-se o ‘capital de aprendizagem’ (ou ‘estoques de conhecimento’) dos atores atuando em *network*; iv) domínio social: inclusão, politização, o assumir de um papel social por parte do(s) parceiro(s), redução das lacunas sociais e busca do igualitarismo social; v) no reforço da construção da imagem individual e institucional através de um marketing conjunto focado nas ações e projetos coletivos; inclui-se nesse domínio a (re)construção da imagem ‘social’ e ‘sustentável’ do destino turístico; vi) meio ambiente e a sua ampla conservação; o aprender a ‘cuidar’ da natureza como uma ‘morada’ passível de impactos não-reversíveis; vii) no domínio ‘emocional’, as parceiras podem trazer ganhos de ordem psicológica com a redução do estresse e de conflitos a partir do momento que os ‘adversários de ontem’ passam a interagir, a se comunicar e trabalhar para discutir e resolver problemas em grupo.

As parcerias podem também aumentar a auto-estima dos parceiros e da comunidade bem como altear aspectos culturais fazendo com que ‘os nativos’ tenham orgulho do estilo de vida e da maneira como entendem, interpretam e são responsivos para o sistema que os governa. A tabela 2 ilustra ‘os domínios’ e ‘as esferas’ em que os parceiros podem atuar coletivamente para produzir ganhos culturais, ambientais e sociais. A tabela foi feita com dados de parcerias identificadas em Itacaré, Bahia, em 2005:

Tabela 2 - Parceria, Cooperação e os Ganhos Individuais e Coletivos em Itacaré

<b>Agente (Parceiro)</b>	<b>Recursos, 'Know-How' e logística disponíveis para as parceria(s)</b>	<b>Papel do Agente (Parceiro)</b>
<b>Instituto de Turismo de Itacaré (ITI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura física;</li> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Recursos financeiros;</li> <li>- Associativismo com os agentes de turismo de Itacaré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação de professores para abordagens de temas em turismo e assuntos afins;</li> <li>- Ensino e aprendizado em locais de maior contato com a natureza (<i>outdoor</i>). Projeto a ser implementado com apoio de ONGs;</li> <li>- Material educativo.</li> </ul>
<b>ONGs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Recursos financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação e especialização de professores em conservação ambiental;</li> <li>- Preparação de material educativo;</li> <li>- Aprendizado ambiental 'outdoor' em parceria com o ITI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefeitura</li> <li>- Governo Estadual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle e gerenciamento de escolas públicas do distrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir turismo e conservação Ambiental como matérias compulsórias no currículo escolar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituto de Hospitalidade</li> <li>- SEBRAE</li> <li>- SENAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelência em capacitação profissional segmentada e treinamento para diversas ocupações/ funções no setor turístico incluindo-se hospitalidade e hotelaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio na produção de material educativo em temas de turismo e meio ambiente;</li> <li>- Capacitação e treinamento de professores em turismo e conservação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimidade com vários segmentos da comunidade local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio Institucional;</li> <li>- Promover a consciência local sobre novas áreas de aprendizado.</li> </ul>

Fonte: Plano Itacaré 2015, HVS/ITI 2005

Em suma, pode-se teorizar que quanto mais complexo e formal um esquema colaborativo, centrado no planejamento e na implementação de projetos e programas no setor turístico, visando um desenvolvimento sustentável para se salvaguardar o patrimônio ambiental e cultural com melhorias sociais em nível regional, caminha-se para uma institucionalização da gestão turística na forma de governança ambiental local de base participatória (LIMA 2002; 2008).

Sublinha-se, portanto, a necessidade de se trabalhar de forma ampla e contextualizada os conceitos de um 'turismo transformativo regional' (*geoturismo*)<sup>3</sup> como alavanca para o desenvolvimento regional e a 'geopolítica' como novo paradigma que engloba muitos nichos em turismo, entre eles turismo cultural, ecoturismo, turismo rural, turismo de eventos, bem como os temas relacionados a parceria, cooperação e negociações, etc. Turismo é geográfico por natureza, e o deslocamento de pessoas torna 'turismo' e 'cultura' um fenômeno indissociável. O entendimento sobre o 'geoturismo' ainda mostra-se embrionário nas discussões e publicações acadêmicas no Brasil, e mesmo em nível internacional (NASCIMENTO ET AL. 2007).

Tem-se observado recentemente que para se obter resultados positivos de longo termo em temas sociais, ambientais e culturais, há necessidade de ações intersetoriais em diferentes níveis. Nesse sentido, o conceito de 'parceria' tem sido amplamente debatido, e vários modelos e diretrizes propostos para administrar sua longevidade e maximizar os benefícios coletivos para aqueles que decidem atuar cooperativamente. A meta nas parcerias de base participativa é engajar a comunidade local, promovendo a devolução da tomada de poder para os grupos de maior representatividade, passando para os líderes locais legítimos a responsabilidade de discutir e encontrar soluções para os complexos problemas sociais, ambientais e econômicos. Aliás, tais problemas não estão divorciados entre si.

#### 4. Conclusão

Indubitavelmente, o turismo tem sido um agente transformador de contextos, das realidades e dos espaços. Esta transformação tem de ser positiva e construtiva para a comunidade e para os grupos de interesse, e, para tal, os mesmos não podem ficar dissociados das discussões e das decisões que vão dar contornos a uma nova configuração socioeconômica (e ambiental) localmente. Assim, esta pesquisa revela-se oportuna, atual, e original, pois ainda é inexistente

---

<sup>3</sup> Geoturismo é um termo conceitualmente usado neste projeto em relação às práticas turísticas que sustentam e realçam os aspectos geográficos de um determinado destino (ou produto turístico), o seu meio ambiente, cultura, patrimônio histórico e estético que propiciam o bem-estar da comunidade local. O geoturismo implica na percepção e no uso dos conceitos e princípios da sustentabilidade de forma viável e contextualizados geopoliticamente.



um estudo específico, amplo e completo acerca da sinergia institucional e organizacional na região em foco.

O desenvolvimento do projeto se faz necessário e pertinente tendo em vista o peso das atividades de turismo para a economia regional. Além disso, a Costa do Cacaú tem se tornado uma rota de grande apelo turístico no Brasil e exterior. O número de turistas tem crescido exponencialmente nas últimas duas décadas, e essa onda de visitantes tem impactado de forma positiva, e igualmente negativa, na região. A cultura, o estilo de vida e as paisagens naturais têm sido objeto de grandes influências e intervenções humanas. Essas transformações têm de ser estudadas, medidas, catalogadas, analisadas criticamente, e, através de alianças estratégicas, coordenadas para se garantir o bem-estar comunitário e a conservação da natureza.

Como parte da metodologia, este projeto propõe um papel ativo para o pesquisador de forma que as observações, achados e recomendações retornem para os grupos de interesse e para a comunidade local na forma de artigos pontuais, publicações ocasionais, seminários, debates, produção audiovisual educativa e na criação de um *website* com informações e ferramentas pertinentes para consulta e uso dos atores envolvidos e de acesso público irrestrito a qualquer indivíduo ou organização. A proposta de se administrar seminários abertos à comunidade e da criação e divulgação pública de vídeos educativos na temática da pesquisa (ver Metodologia) são elementos que fortalecem, ao longo do período de 36 meses, o papel do pesquisador localmente, de sua interatividade e integração com os grupos e tema estudados (via **PAP**), e propicia uma contribuição técnico-científica imediata na forma de consultoria pública, além, obviamente, das publicações e dos achados acadêmicos.

Cada grupo (ou associação de grupos) tem idealizado um cenário próprio de como o turismo deveria ser, e tal entendimento pode levar a um desenvolvimento turístico permeado de conflitos, de metas não-realísticas, de ausência de propósitos, decisões e interpretações motivadas por diferentes filosofias e visões; diferentes maneiras de trabalhar; falta de comunicação, e a falta de canais permanentes para o diálogo e administração das divergências; do desequilíbrio de poder, e as chamadas “agendas escondidas” por parte de alguns grupos.



Contudo, em Itacaré, presenciou-se o surgimento de um fenômeno dialógico com a criação de vários fóruns de discussão e de debates buscando a convergência de interesses na gestão turística local. As comunidades e os grupos fizeram alianças como uma tentativa de se reconquistar o controle sobre a tomada de decisão (WILSEM ET AL. 2008) através de processos democráticos deliberativos. Por exemplo, o Conselho da APA/SEMARH, ACERTI e o Instituto de Turismo de Itacaré (ITI), entre outros buscaram dar ‘voz eloqüente’ aos seus pontos-de-vista criando um nível a mais de discussão acerca de temas de interesse coletivo a fim de elaborar relatórios e atas com sugestões e recomendações de base consensual para serem repassados às autoridades do poder executivo e à Câmara Municipal, na expectativa de vê-los acatados nos atos administrativos e/ou na forma de nova legislação.

O planejamento e a gestão turísticos devem ser contextualizados e negociados com os grupos de interesse, levando-se em consideração a geopolítica local, as leis e normas, o bom senso e a vontade de querer administrar as crises para uma sustentabilidade holística, superando-se a fase de ‘estagnação’ no ciclo de vida da área de turismo (BUTLER 2006). Os arranjos colaborativos e alianças são oportunidades para se compartilhar idéias, capital humano e financeiro, e a estrutura institucional, para se resolver problemas que se fossem abordados de forma isolada seriam de solução inviável devido à sua complexidade e extensão. A experiência de Itacaré ajudou o autor a entender todos esses pressupostos e as dinâmicas de interação. Com a investigação, o autor busca contribuir não só para o desenvolvimento das Ciências Sociais Aplicadas em Turismo, como também, intenciona, a partir dos achados, abrir espaço e levantar questionamentos adicionais para pesquisas no tema.

## Referências

BAILEY, D. 2005. Using an Action Research Approach to Involving Service Users in the Assessment of Professional Competence. *European Journal of Social Work* 8(2): 165-179.

\_\_\_\_\_. 2002. Training Together Part Two: An Exploration of the Evaluation of a Shared Learning Programme on Dual Diagnosis for Specialist Drugs Workers and Approved Social Workers (ASWs). *Social Work Education* 21(6): 685-699.

BRAMWELL, B., & LANE, B. 2000. *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Sydney: Channel View Publications.

BRINKERHOFF, J. 2002. Government-nonprofit partnership: A defining framework/ *Public Administration Development*, 22, 19-30.



- BUTLER, R. (ed.). 2006. *Tourism Area Life Cycle, Vol.2: Conceptual and Theoretical Issues (Aspects of Tourism)*. New York: Multilingual Matters Limited.
- CRAIG, D. 2004. *Building on partnership: Sustainable local collaboration and devolved coordination*. Auckland: University of Auckland.
- GOLAFSHANI, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), p. 597-607.
- HALE, T., MAUZERALL, D. 2004. Thinking Globally and Acting Locally: Can the Johannesburg Partnerships Coordinate Action on Sustainable Development? *Journal of Environment & Development*, 13(3), p. 220-239.
- HAY, I. 2000. *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Melbourne, Australia, Oxford.
- HUXHAM, C. & VANGEN, S. 2005. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.
- KANIE, N. & HAAS, P. (Eds.). 2004. *Emerging Forces in Environmental Governance*. Tokyo: United Nations University.
- KINDON, S; PAIN, R. & KESBY, M. 2007. *Participatory Action Research Approaches and Methods: Connecting People, Participation and Place*. New York: Routledge.
- LIMA, I. 2002. *Deforestation in Amazonia and Local Environmental Governance*. Tese de Mestrado. The International University of Japan.
- LIMA, I. 2008. *The Micro Geopolitics of (Eco)Tourism: Competing Discourses and Collaboration in New Zealand and Brazil*. Tese de Doutorado, The University of Waikato: New Zealand.
- NASCIMENTO, M., RUCHKYS, U., & MANTESSO-NETO. 2007. Geoturismo: Um Novo Segmento do Turismo no Brasil. *Revista Global Tourism*, 3(2), 1-24.
- PLUMMER, R., KULCZYCKI, C., & STACEY, C. 2006. How are we working together? A framework to assess collaborative arrangements in nature-based tourism. *Current Issues in Tourism* 9(6), 499-515.
- SELIN, S., & CHAVEZ, D. 1995. Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856.
- SOBANIA, I. 1999. *Turning green? A case study of tourism discourses in Germany in relation to New Zealand*. Unpublished master dissertation, The University of Waikato Hamilton, New Zealand.
- SOLIMAN, I. 2001. Collaboration and negotiation of power. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education* 29, 219-234.
- TJOSVOLD, D., & TJOSVOLD, M. M. 1995. Cooperation theory, constructive controversy and effectiveness: Learning from crises. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WADSWORTH, Y. 1997. *Report on the Cartagena AR/PAR Congress*, Melbourne: The Action Research Issues Association.
- WALKER, K. 2003. *Collaborative power: collaboration processes and the semantic emergence of power*. Paper presented at the Third International Conference on Critical Management Studies Stream: Communication and Collaboration, July 7-9, Lancaster University, UK.
- WARNER, R. & CLIFFORD, D. 2006. *Form a Partnership: The Complete Legal Guide*. New York: Nolo.

WILSEM, C et al. (Eds.). 2008. *Partnerships for Empowerment: Participatory Research for Community-based Natural Resource Management*. London: Earthscan.

**Recebido em: 03/08/2009**

**Aprovado em: 21/09/2009**