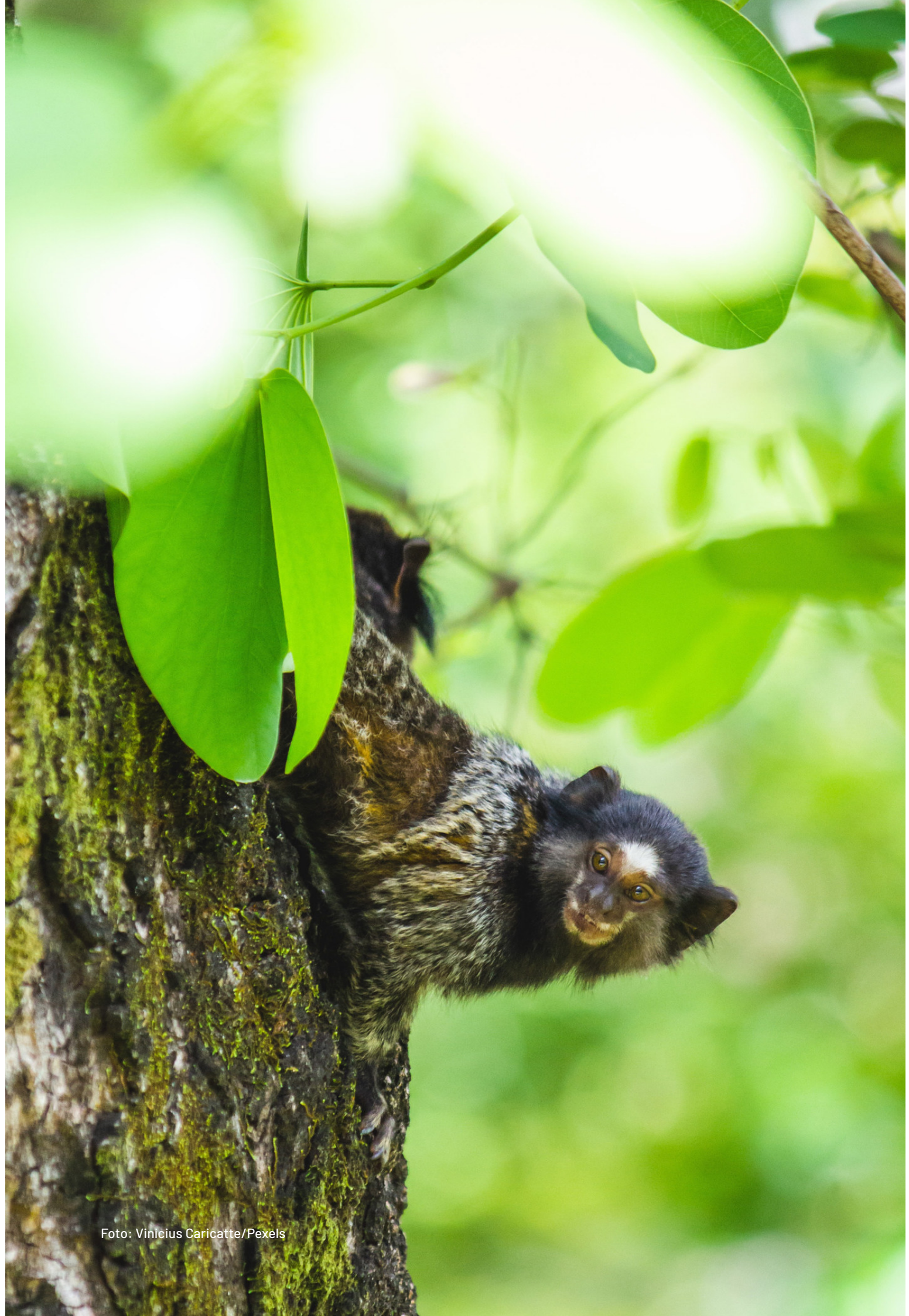


TRILHANDO A TRANSFORMAÇÃO:

# INOVAÇÕES SOCIAIS PARA O TURISMO SUSTENTÁVEL







# ÍNDICE



## Índice

Sobre .....	6	
Prefácio Ashoka Brasil .....	8	
Prefácio CTG Brasil .....	10	
Introdução: Turismo em prol da interconexão .....	14	
Metodologia .....	22	
Barreiras sistêmicas .....	30	
Princípios direcionadores .....	66	
Os dez finalistas do Desafio de Turismo Sustentável .....	106	
Conclusão: Para onde vamos agora? .....	120	
Apêndice .....	125	
Especialistas com quem conversamos .....	129	
Resumo executivo .....	133	

S O B R E



## SOBRE A CTG BRASIL

Criada em 2013, a **CTG Brasil** é uma empresa da China Three Gorges Corporation, uma das líderes globais em energia limpa. Com investimentos em 17 usinas hidrelétricas e 11 parques eólicos, o portfólio da CTG Brasil hoje tem uma capacidade total instalada de 8,28 GW. Segunda maior geradora privada de energia do país, a CTG Brasil conta com a dedicação de seus talentos locais e está comprometida em contribuir com a matriz energética brasileira, pautada pela responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente.

## SOBRE A ASHOKA BRASIL

A **Ashoka** é uma organização civil global, pioneira na promoção do empreendedorismo social. Dedicar-se à consolidação de um movimento mundial em que todas as pessoas se reconheçam como agentes de transformação na sociedade. Criada em 1980 e presente desde 1986 no Brasil, foi considerada a quinta ONG de maior impacto social no mundo, segundo a publicação suíça NGO Advisor. A comunidade da Ashoka reúne mais de 3.600 empreendedores sociais no mundo todo (379 deles no Brasil), além de 300 Escolas Transformadoras (18 delas no país) e Jovens Transformadores.

Esse mapeamento foi realizado com recursos financeiros destinados pela CTG Brasil ao Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Energia Elétrica, promovido pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

# PREFÁCIO

## CTG BRASIL





Desenvolver um projeto na área de turismo sustentável é um sonho que se torna realidade. Como empresa de geração de energia hidrelétrica, reconhecemos o potencial que nossos reservatórios criam para esse setor. Seja do ponto de vista cênico, seja para a pesca, agricultura ou navegação, a água é sinônimo de vida, desenvolvimento e lazer.

Nossa atuação, em mais de 10 estados brasileiros, nos faz acreditar na força da nossa diversidade. São diferentes povos, paisagens, biomas, culturas que tornam o Brasil um lugar único para viajantes de todo o mundo. Foi com esse olhar, somado à nossa estratégia de inovação, focada em trazer soluções para os diferentes desafios atuais, que, junto com a Ashoka, e utilizando os recursos do P&D Aneel, desenvolvemos o projeto **Trilhando a Transformação: Desafio de Inovações em Turismo Sustentável**, uma iniciativa que reuniu quase 200 projetos em todos os estados brasileiros.

O desafio, concebido antes da pandemia, viu nessa crise sem precedentes a oportunidade de ampliar a reflexão sobre o tema do turismo e como torná-lo mais resiliente e, portanto, mais sustentável. Esse mapeamento apresenta as barreiras e oportunidades que temos diante de nós para fazer um turismo que promova desenvolvimento local, geração e distribuição de renda, conservação ambiental e o aumento do respeito pela diversidade e preservação da memória e dos saberes dos povos que constituem o nosso país. Estamos felizes em participar de um trabalho tão relevante.

SALETE DA HORA

**Diretora de Marca, Comunicação e Sustentabilidade**

*CTG Brasil*

# PREFÁCIO ASHOKA



Nossas escolhas determinam o mundo em que vivemos. Somos sujeitos múltiplos e diversos e muito mais conectados do que podíamos imaginar. Enquanto imaginávamos que a Internet era o ápice da conectividade humana e global, aprendemos, em 2020, que ainda estamos muito longe de superarmos as dinâmicas de conexão da própria natureza. Passamos o ano em uma luta global contra uma pandemia do invisível coronavírus, o que expôs a vulnerabilidade humana. Se existia dúvida de que vivemos em um grande sistema global, o contágio do vírus em todo mundo comprova que a resposta da natureza alcança até lugares onde o homem nem ensaiou levar a Internet. E mais rápido do que a capacidade de ação humana. Sim, fomos expostos e postos à prova para a (re)construção de um mundo que consiga dimensionar os efeitos sistêmicos causados pela degradação planetária que historicamente temos feito e que se direcione à urgente tarefa da mudança calcada na empatia, na coletividade, na criatividade e na atitude transformadora.

Para a Ashoka, a transformação que produz efeitos para o bem comum deve acontecer em nível sistêmico, seja pelas políticas públicas, pelas mudanças nas dinâmicas dos mercados, ou na forma como os produtos são produzidos e consumidos, ou ainda pelo estabelecimento de uma cultura de transformação. A partir dela, as pessoas podem mudar seu pensar e seu agir no mundo, contribuindo para um planeta mais saudável e uma sociedade mais justa. Há 40 anos temos buscado lideranças que impulsionem esta visão transformadora para o mundo, mirando atingir um nível em que toda e qualquer pessoa possa se reconhecer como um agente de transformação. Isso se aplica a qualquer área de atuação ou setor da economia, incluindo o foco deste projeto sobre o turismo e seu papel nas dinâmicas globais e locais.

É isso que revela o projeto **Trilhando a Transformação**: a potência do setor do turismo sustentável em um movimento que sensibiliza e estimula as

peçoas às práticas transformadoras e social, econômica, ambiental e culturalmente significativas. O conjunto formado entre o desafio e o mapeamento de inovações sociais no turismo sustentável ilumina práticas verdadeiramente inspiradoras que apontam uma nova maneira de pensar e praticar a diversidade da atividade comprometida com a sustentabilidade e a transformação já em curso no território brasileiro. Esperamos que esta publicação seja um convite para refletir e inspirar como podemos catalisar mais dessas transformações sistêmicas, contribuindo para criar um mundo sustentável em que todos possam alcançar seu potencial como agentes de transformação.

Desejo uma boa leitura e uma escolha transformadora!

RAFAEL MURTA REIS

**Diretor de Comunidade Transformadora**

*Ashoka*

"O PROJETO TRILHANDO A TRANSFORMAÇÃO REVELA A POTÊNCIA DO TURISMO SUSTENTÁVEL EM UM MOVIMENTO QUE SENSIBILIZA E ESTIMULA AS PESSOAS ÀS PRÁTICAS TRANSFORMADORAS E SOCIAL, ECONÔMICA, AMBIENTAL E CULTURALMENTE SIGNIFICATIVAS." (ASHOKA)

13

"O DESAFIO, CONCEBIDO ANTES DA PANDEMIA, VIU NESSA CRISE SEM PRECEDENTES A OPORTUNIDADE DE AMPLIAR A REFLEXÃO SOBRE O TEMA DO TURISMO E COMO TORNÁ-LO MAIS RESILIENTE E, PORTANTO, MAIS SUSTENTÁVEL." (CTG BRASIL)

# INTRODUÇÃO: TURISMO EM PROL DA INTERCONEXÃO



O turismo é um setor crescente e fundamental para a geração de renda, troca de experiências sociais e culturais e para materialização de práticas ambientais sustentáveis. Por certo, o conceito de sustentabilidade ganhou a centralidade dos debates políticos e ambientais internacionais nas últimas décadas e impactou o desenvolvimento de políticas públicas. Todavia ainda esbarra na persistência de um modelo estrutural de consumo predatório ao meio ambiente. Iniciativas de turismo sustentável ainda não estão implementadas em ampla escala e ainda reproduzem desigualdades econômicas e sociais.

Com sete mil quilômetros de praias, a maior floresta tropical do mundo, uma densa biodiversidade, a maior reserva de água doce do planeta, e uma diversidade de povos e culturas no interior e nas capitais, o Brasil tem no turismo um segmento fundamental para inúmeros campos do desenvolvimento. O estudo realizado pela World Travel & Tourism Council – WTTC, em 2019, aponta o Brasil entre os cinco primeiros países, dos 26 analisados, em que os gastos com viagens e turismo mais impactam o Produto Interno Bruto (PIB)<sup>1</sup>. Internamente, o setor turístico respondeu por aproximadamente 4% do PIB (dados referentes a 2019) e cerca de 2,6 milhões de empregos (dados foram semelhantes entre 2018 e 2019), de acordo com estudo da Fundação Getúlio Vargas, mas sofreu forte impacto com a pandemia de covid-19<sup>2</sup>. Suas perdas estão estimadas em quase um terço de toda a produção do biênio 2020-2021 e mais de 1 milhão de postos de trabalho em um cenário sem a extensão das medidas de proteção para o setor<sup>3</sup>. Isso se refere ao conjunto amplo de atividades econômicas

1. World Travel & Tourism Council – WTTC. (2019). *Global Economic Impact Report 2019*. Disponível em: <https://wttc.org>

2. Fundação Getúlio Vargas – FGV. (2020). *Impacto econômico do covid-19: Propostas para o turismo (1ª edição)*. Rio de Janeiro: FGV Projetos.

3. Fundação Getúlio Vargas – FGV. (2020). *Impacto econômico do covid-19: Propostas para o turismo (2ª edição)*. Rio de Janeiro: FGV Projetos.

relacionadas: desde hotéis, pousadas, bares e restaurantes até transporte rodoviário, aéreo, marítimo e todos os serviços auxiliares a viagens e passeios.

Se o setor já vinha se mobilizando para buscar novas formas de democratizar oportunidades e benefícios, a pandemia provocou o desafio de se reconstruir inteiramente, diante de um cenário que requer segurança e sustentabilidade. Sabe-se que, ao mesmo tempo em que gera riquezas econômicas, o modelo de turismo tradicional, em grande escala e também chamado de turismo de massa, pode gerar problemas sociais e ambientais. Em um espaço curto de tempo, uma comunidade pode ser uma grande atração turística, mas logo pode ser descaracterizada e o próprio turismo se torna insustentável, até a ascensão do próximo roteiro da moda. Pode-se citar impactos negativos do turismo predatório como pressão imobiliária especulativa, ocupação desordenada do território, desmatamento, destruição da fauna, imposição de padrões de consumo, produção excessiva de lixo e impactos socioculturais diversos para comunidades.

16

Não só em contraposição a esse modelo em que os impactos negativos existem, o turismo entrou nos últimos anos na pauta das organizações e das

## O setor de turismo no Brasil

Brasil é um dos países onde os gastos com viagens e turismo mais impacta o PIB\*

**2,6 milhões**

de empregos em  
média são gerados\*\*

**4%**

do PIB vem do  
setor turístico\*\*





## Os pilares do Turismo Sustentável



### **SER ECONOMICAMENTE VIÁVEL**

Pressupõe o desenvolvimento local, com geração de emprego e renda, valorização de fornecedores, parcerias e redes de produção e serviços locais



### **SER SOCIALMENTE JUSTO**

Melhora a qualidade de vida das comunidades ao contribuir com educação, saúde, articulação social, diversidade e atuação comunitária



### **SER CULTURALMENTE DIVERSO**

Valoriza identidades e culturas locais por meio da preservação das histórias e saberes tradicionais



### **SER AMBIENTALMENTE RESPONSÁVEL**

Almeja reduzir impactos ambientais da atividade e oferecer soluções compensatórias para conservar recursos naturais e regenerar áreas degradadas de forma simultânea com a promoção da educação e sensibilidade ambiental

Critérios discutidos entre especialistas detalham o conceito de turismo sustentável para os diferentes tipos de destinos e podem ser organizados em quatro temas fundamentais, como sistematiza o Conselho Global de Turismo Sustentável. Disponível em: <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/>

comunidades como forma de impulsionar renda e preservação a partir do conceito de sustentabilidade, inclusive como ponto de apoio para se alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>4</sup>. O respeito a quatro dimensões forma os pilares desse turismo sustentável: ser economicamente viável, socialmente justo, culturalmente diverso e ambientalmente responsável<sup>5</sup>.

Nesse sentido, com o propósito de estimular mudanças sistêmicas em uma área com potenciais ainda pouco explorados como o turismo sustentável, a Ashoka Brasil e a CTG Brasil uniram forças para produzir um desafio e um mapeamento do setor, sob o título de **Trilhando a Transformação**. Elaborado nessas duas vias complementares, o desafio premia iniciativas de destaque na área que envolvam turismo e sustentabilidade, enquanto o mapeamento traz elementos que configuram um panorama qualitativo das barreiras a serem superadas e os princípios de ação apontados por empreendedores sociais a partir de suas diversidades regionais, de formato e tipo de trabalho na área.

O primeiro eixo do projeto, o **Desafio de Turismo Sustentável**, contemplou todo território brasileiro, em busca de selecionar empreendedores sociais inovadores. Nada menos que 197 inscrições foram submetidas a partir de todas as regiões para concorrer a um prêmio de R\$ 100 mil para cada um dos três primeiros empreendedores selecionados, bem como uma mentoria ao longo do ano de 2021. Além de valorizar propostas já existentes, o segundo eixo deste projeto apresenta um

4. Sobre qual o trabalho para se alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil e sua relação com o turismo, leia mais em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> e <https://www.ashoka.org/pt-br/story/inovar-no-turismo-pensando-de-forma-sustent%C3%A1vel>

5. O turismo como ponto de apoio aos ODS foi detalhado pela Organização Mundial do Turismo (OMT) no relatório "Turismo para o Desenvolvimento" (2018). Em uníssono com a OMT, foi publicado pelo Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (CBTS), juntamente com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o documento "ABNT NBR 15401: Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade", que estabelece na seção 3 princípios para o turismo sustentável.

olhar estratégico sobre o setor com o **Mapeamento de Inovações Sociais para o Turismo Sustentável**, por meio do qual se reúne ideias de especialistas que contribuem para o desenvolvimento de iniciativas e seu fortalecimento.

Este mapeamento se baseia na perspectiva de 19 empreendedores sociais, muito deles ligados a organizações fundadas por *fellows* Ashoka, que atuam diretamente com turismo sustentável em territórios indígenas, quilombolas, de agricultores, nas periferias urbanas ou em espaços de preservação ambiental. Os entrevistados são líderes que produzem soluções sistêmicas por meio da prática do turismo sustentável. Para além de intervenções focadas no efeito de um problema, esses empreendedores buscam as raízes que causam determinado problema e desenvolvem soluções que buscam resolver essas questões.

Há inúmeros projetos que procuram produzir transformação social sistêmica por meio da educação, da inclusão social e da economia. Por que não seria possível transformar também pelo turismo? O mapeamento e o desafio mostraram que, de fato, essas transformações têm sido colocadas em prática e podem ser escaladas.

Neste estudo, algumas informações foram examinadas para poder impulsionar o processo: o que impulsiona essas transformações? Quem inova e cria práticas de turismo que resolvem dilemas ambientais? Quem pensa novas maneiras de produzir e consumir? Quem cria inovações que permitem preservar tradições e culturas indígenas, quilombolas, negras?

Nossa estratégia é a de articular em rede pessoas e organizações que estão olhando para o turismo de maneira diferenciada. Unidas pelo propósito comum de provocar mudanças sistêmicas e compartilhando diferentes experiências, tradições, saberes e fazeres, as mudanças que elas já estão operando são potencializadas pela formação desta rede. Dessa forma, **queremos que velhos padrões associados**

**a um tipo de turismo predatório sejam substituídos por essas inovações, cuja prática de turismo é sustentável e lida com responsabilidade com as dimensões econômica, social, cultural e ambiental da vida humana e não humana.**

Ao criar condições para que as visões e práticas sustentáveis sejam incorporadas ao *status quo*, buscamos que elas possam se consolidar como mudanças sistêmicas. Como cada esfera da vida é relacionada com as demais, tudo muda por meio da articulação: as políticas públicas, as dinâmicas de mercado, os padrões industriais de produção e de consumo, a forma de pensar, e, a partir daí, também os comportamentos. A organização deste projeto conjunto entre Ashoka Brasil e CTG Brasil parte desse compromisso de produzir subsídios à agenda pública que permitam comunidades, empresas, organizações e formuladores de políticas públicas criarem bases de um turismo fundamentado no protagonismo das pessoas, na geração de renda e no respeito ao meio ambiente.

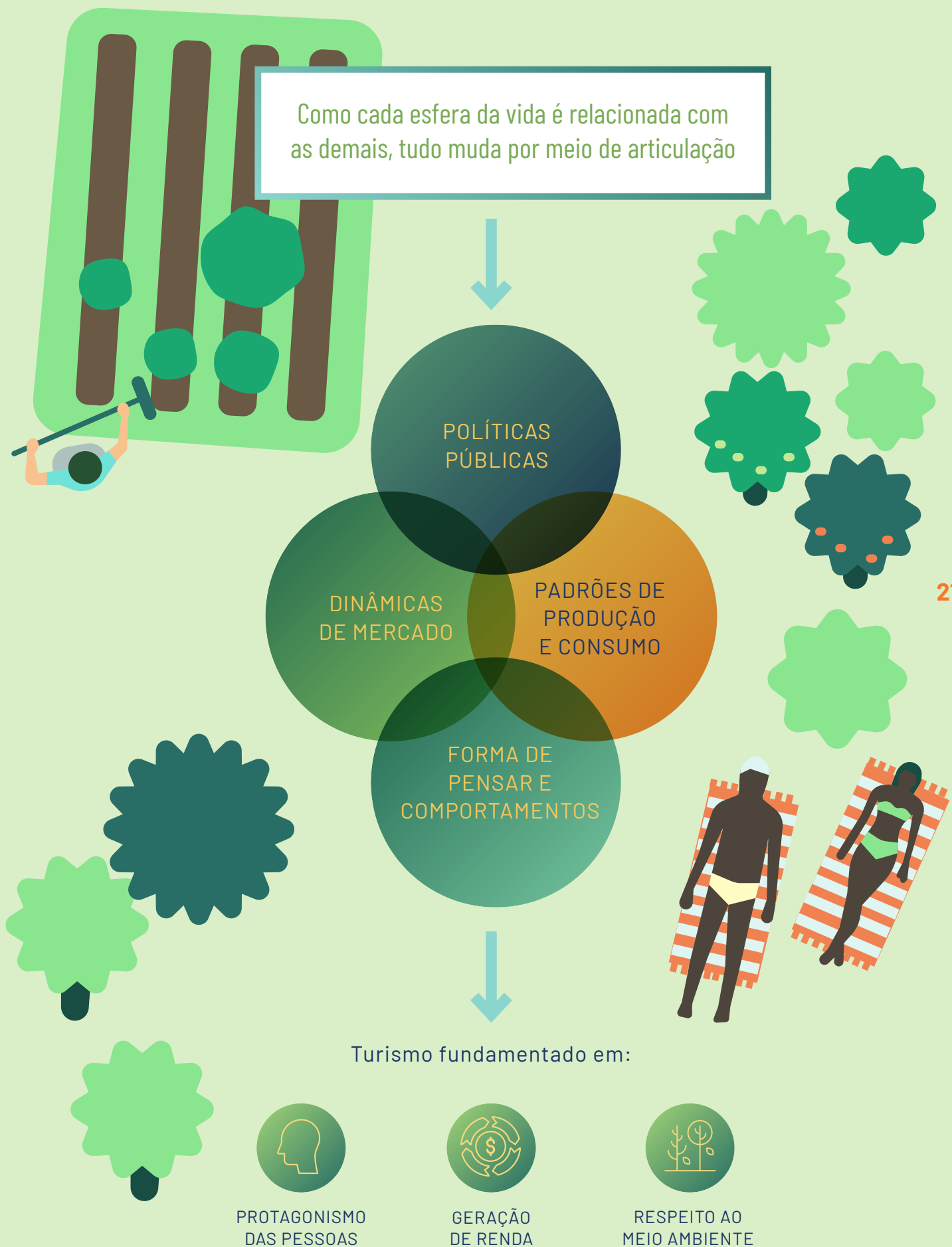
20

Um mundo melhor não será feito apenas quando velhas práticas desaparecerem, ele começa desde já. Convidamos você a se inspirar com a leitura das perspectivas apresentadas nas páginas seguintes.

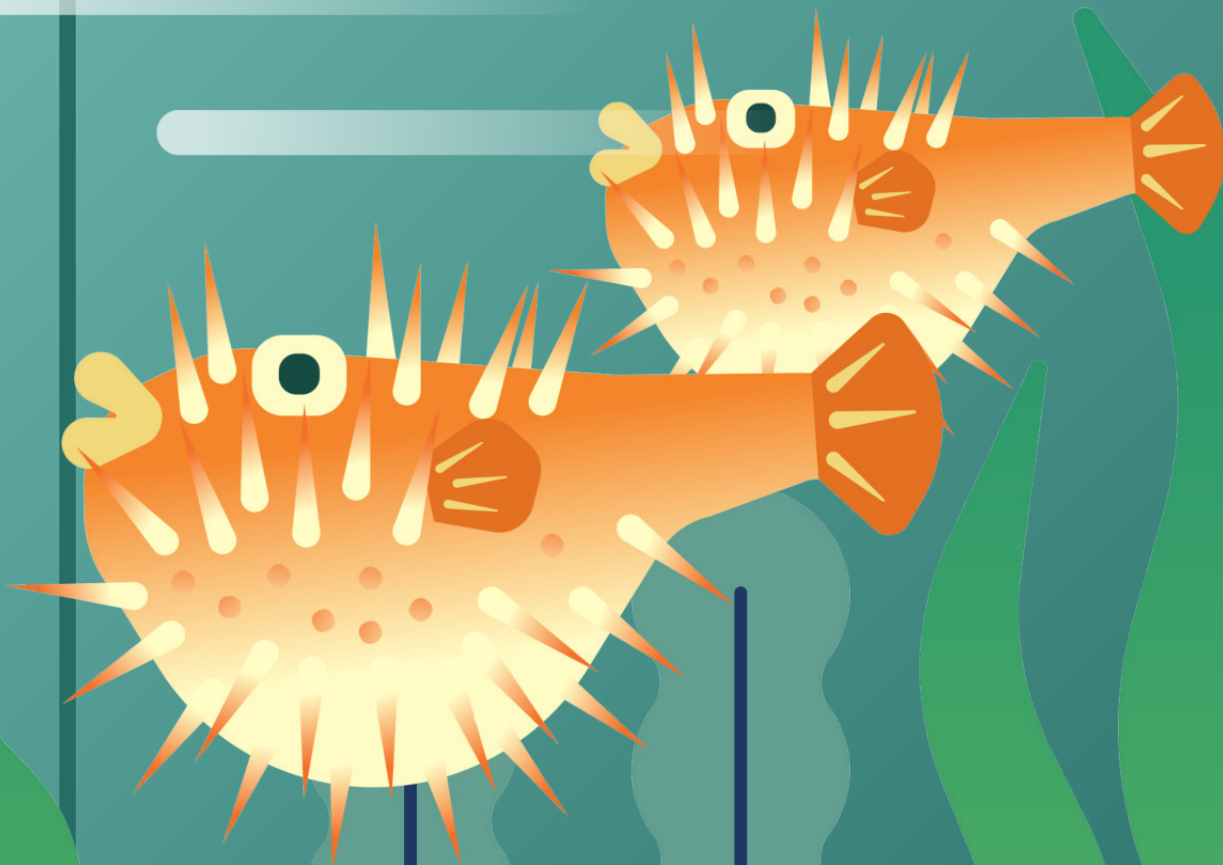
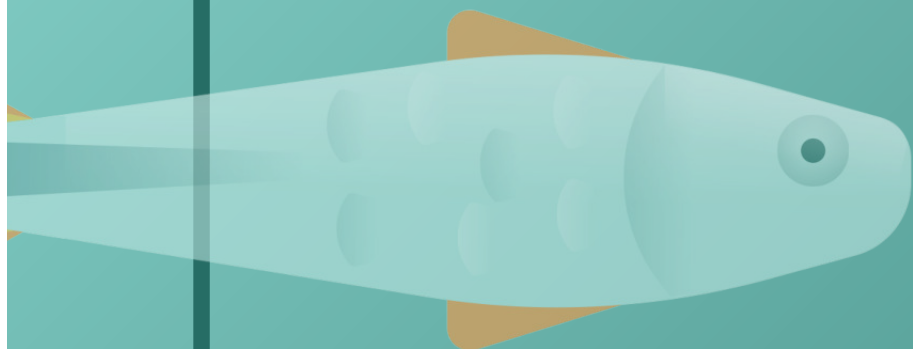


“QUEREMOS QUE VELHOS  
PADRÕES ASSOCIADOS A UM  
TIPO DE TURISMO PREDATÓRIO  
SEJAM SUBSTITUÍDOS POR  
INOVAÇÕES CUJA PRÁTICA DE  
TURISMO É SUSTENTÁVEL E  
LIDA COM RESPONSABILIDADE  
COM AS DIMENSÕES  
ECONÔMICA, SOCIAL,  
URBANA E AMBIENTAL DA VIDA  
HUMANA E NÃO HUMANA.”

Como cada esfera da vida é relacionada com as demais, tudo muda por meio de articulação



# METODOLOGIA



Este estudo procura identificar princípios comuns utilizados nas estratégias desenvolvidas pelos empreendedores sociais para implementar iniciativas de turismo sustentável que sejam facilitadoras para desenvolvimento, consumo e circulação de experiências ambientais e culturais em maior escala na sociedade. Identifica também as barreiras para a realização plena do potencial desse campo, e explora as conexões entre elas e os princípios direcionadores.

A metodologia de Mapeamento Social da Ashoka se baseia na identificação de padrões de como empreendedores sociais criam mudança sistêmica. A Ashoka define transformação sistêmica como uma intervenção que gera uma mudança na forma como um sistema opera, trazendo benefícios positivos. A mudança sistêmica afeta as raízes de um problema, em oposição a uma solução superficial, que apenas afeta os sintomas de um problema. Nessa abordagem, a mudança sistêmica requer uma ruptura com uma forma linear de pensar a relação entre barreiras e soluções e, em vez disso, implementa estratégias baseadas na ampliação do impacto indireto, o que permite um alcance maior com uma determinada quantidade de recursos, concentrando-se na mudança da dinâmica e dos processos<sup>6</sup>. A metodologia busca identificar dois tipos de padrões:

### BARREIRAS SISTÊMICAS

Constituem os componentes centrais de um problema complexo que, se alterados, podem desencadear uma verdadeira transformação nas estruturas que o causam, como, por exemplo, equilíbrios de poder, relações sociais e regras de organização. Descrever barreiras não é simplesmente localizar problemas, nem mesmo suas causas subjacentes. As barreiras sistêmicas

6. Ver Rutsch, F. (2018). *Systems Change: A High-Level Summary*. Disponível em <https://www.ashoka.org/en-us/story/systems-change-high-level-summary>

são partes específicas, móveis e acionáveis do problema que o empreendedor social escolheu para enfrentar. As soluções podem envolver (e em geral o fazem) múltiplas barreiras de uma só vez.

## PRINCÍPIOS DIRECIONADORES

Toda ação é informada por uma visão prévia, e fornece *feedback* para refinar visões futuras. Os princípios direcionadores descritos neste mapeamento necessariamente envolvem um olhar sistêmico, mas também incluem as estratégias necessárias para produzir mudanças. Em vez de descrever uma única ferramenta ou estratégia organizacional adotada por empreendedores sociais de destaque, os princípios direcionadores se aplicam amplamente, abordam múltiplas barreiras e podem informar as práticas de um vasto conjunto de partes interessadas, buscando impulsionar uma mudança de impacto. Ações baseadas nesses princípios desencadeiam transformações em pontos-chaves, capazes de revolucionar sistemas inteiros.

24

O **Mapeamento de Inovações Sociais** oferece um entendimento indutivo de como empreendedores trabalham coletivamente para gerar mudança em determinado setor. Ele é baseado em entrevistas e estudos de caso que possuem claras evidências de sucesso.

O processo se inicia com a elaboração de uma única pergunta-guia, que descreve tanto a mudança que se quer alcançar no futuro como o objetivo do trabalho dos empreendedores sociais que farão parte do mapeamento.

Para direcionar tanto o desafio quanto o mapeamento, foi desenvolvida a seguinte pergunta-guia: **“Como inovações em turismo sustentável, baseadas no protagonismo das comunidades e na colaboração entre diversos**



**atores, promovem a transformação social e o desenvolvimento local?”** No mapeamento, essa pergunta foi destrinchada em quatro subdivisões e quinze perguntas específicas (ver Apêndice), aplicadas a partir de um roteiro semiestruturado, sobre conexão pessoal e comunitária com a causa, a atuação do agente de transformação, o impacto e a replicabilidade do projeto e o presente e futuro do turismo sustentável.

O passo seguinte foi realizar uma busca na base de empreendedores sociais da Ashoka para selecionar soluções que mais se alinhavam com o campo. Esses empreendedores já passaram por um criterioso processo de seleção para pertencer à Rede da Ashoka (ver quadro **Ashoka Fellows** na pág. 26), que inclui profunda revisão de ideias e performance.

Após essa primeira varredura, foram selecionados os empreendedores que demonstrassem maior impacto e cujas inovações oferecessem maior *insight* em relação à pergunta-guia, utilizando como critério níveis de impacto sistêmico e alinhamento temático com o estudo. Eles foram convidados a participar de uma conversa em profundidade com pesquisadores da Ashoka, seguindo o roteiro desenvolvido com base na pergunta-guia e focado em mudanças sistêmicas.

O resultado de cada uma das entrevistas foi então analisado pelos pesquisadores utilizando um *software* de análise de padrões chamado Atlas.TI<sup>7</sup>, que permite a identificação de barreiras e princípios direcionadores comuns no trabalho de diferentes empreendedores sociais. Esses padrões apontam

**7.** O Atlas.ti é um *software* para análise de dados qualitativos utilizado por pesquisadores do mundo todo, que usa princípios da Grounded Theory para analisar dados não estruturados de pesquisas sociais e linguísticas. O Atlas.TI consolida grandes quantidades de dados qualitativos, que são codificados, permitindo a identificação de padrões.

## Ashoka Fellows

A Ashoka é a maior organização de empreendedores sociais ao redor do mundo. A cada ano, são examinadas mais de 5 mil candidaturas para selecionar entre 100 e 200 novos *Fellows*. Para que sejam eleitos como Empreendedores Sociais da Ashoka, cada candidato passa por um rigoroso processo de entrevistas com líderes da organização e outros *experts* do setor, que utilizam os seguintes critérios:



### UMA IDEIA INOVADORA

Os(as) candidatos(as) precisam ter uma ideia inovadora, uma nova solução ou abordagem para um problema social que mudará o padrão em determinado campo. A ideia é avaliada historicamente e em relação às suas contemporâneas no campo.

### CRIATIVIDADE

Empreendedores(as) sociais bem-sucedidos(as) são criativos(as) tanto como visionários(as) que estabelecem metas e como solucionadores(as) de problemas que são capazes de transformar suas visões em realidade.



26



### QUALIDADE EMPREENDEDORA

Os(as) empreendedores(as) sociais bem-sucedidos(as) são motivados(as) pela meta de resolução do problema em que estão trabalhando. Normalmente, não descansam até que sua ideia seja o novo padrão para a sociedade.

### IMPACTO SOCIAL DA IDEIA

A nova ideia do(a) candidato(a) tem o potencial de mudar significativamente o campo e desencadear o impacto nacionalmente. A ideia em si tem de ser suficientemente nova, prática e útil para que as pessoas possam transformá-la na nova regra do setor todo.



### FIBRA ÉTICA

É indispensável que o propósito e a conduta que orientam as mudanças estruturais buscadas pelos(as) empreendedores(as) expressem comprometimento e que os candidatos(as) tenham fibra ética.

O processo de reconhecimento de *Fellows* é uma experiência transformadora para os empreendedores sociais. Não é simplesmente um meio para um fim. Ele também serve para **gerar discussões consistentes, aguçar ideias e dar espaço a uma jornada de autodescoberta e crescimento.**

para formas novas e potentes adotadas pelos empreendedores para definir os problemas e para as ações que estão tomando para resolvê-los.

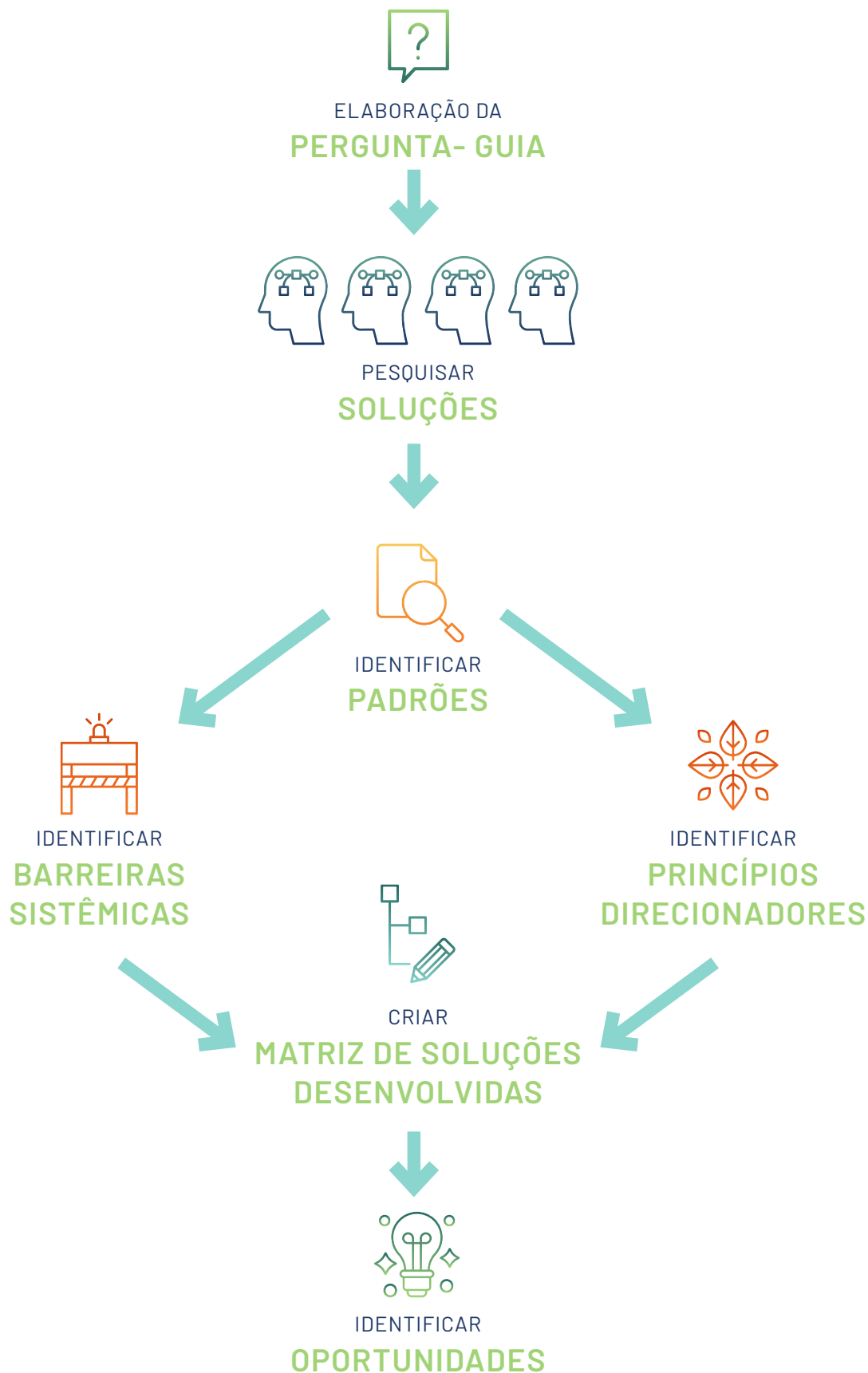
Ao final da análise foi gerada uma Matriz de Inovação na qual são representadas as soluções desenvolvidas, permitindo entender as combinações de barreiras e princípios direcionadores mais comuns, e quais espaços ainda não estão ocupados de soluções que podem ainda ser inventadas. O processo pode ser visualizado na página 123.

Para o presente mapeamento foram entrevistados 19 empreendedores sociais e especialistas que atuam dez estados das cinco regiões brasileiras. As entrevistas foram realizadas em uma única etapa, entre os meses de maio e julho de 2020.

## PRINCÍPIOS DIRECIONADORES E BARREIRAS SISTÊMICAS

O turismo sustentável incorpora, essencialmente, transformações sociais nas comunidades e no público que atrai. Hoje, ele é um conceito e uma prática alternativa de mudanças possíveis para se buscar a superação de desigualdades e atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Este texto apresenta resultados de um estudo realizado com 19 empreendedores sociais brasileiros, a maior parte pertencente à rede Ashoka e outras fontes indicadas, que configuram uma importante perspectiva de como fortalecer o setor. Foram identificadas quatro barreiras sistêmicas e cinco princípios direcionadores utilizados de maneira comum pela maioria dos empreendedores entrevistados. A descrição das barreiras e dos princípios é baseada nas percepções, experiência, relatos e dados dos empreendedores. O impacto social do turismo sustentável pode ser ampliado com o fortalecimento de ações e de políticas públicas, seja por meio do direcionamento estruturado dos investimentos, da quebra de barreiras, e de maior visibilidade e replicabilidade de estratégias bem-sucedidas.

## Metodologia aplicada: da pergunta-guia ao mapeamento de oportunidades





# BARREIRAS SISTÊMICAS



### BARREIRA SISTÊMICA 1

#### VISÃO PREDATÓRIA DE MUNDO AINDA É PREDOMINANTE

A experiência dos empreendedores sociais entrevistados para este estudo aponta que uma das principais barreiras ao desenvolvimento do turismo sustentável é a contínua predominância, no mundo contemporâneo, de formas predatórias de lidar com o planeta e com as diferentes culturas. Isso, obviamente, está refletido no turismo e se manifesta na postura de diferentes atores envolvidos.

A maior parte do público valoriza os conceitos do turismo sustentável, mas ainda não desenvolveu hábitos compatíveis com essas aspirações. Os quatro pilares do turismo sustentável – social, econômico, ambiental e cultural – são reconhecidos pelos atores e há manifestação de interesse genuíno em harmonizar suas decisões com eles. Contudo, isso se materializa apenas para uma pequena parcela do setor. Não se trata de um problema gerado apenas por comportamentos individuais, já que surge na dependência de todo um sistema econômico no qual os discursos sobre sustentabilidade muito frequentemente carecem de um lastro mais concreto na forma de ações e políticas públicas.

Muitos empreendedores entrevistados neste estudo apontam que ainda há muitas empresas e setores do governo que veem a natureza simplesmente como fonte de recursos, a área social como gasto e as culturas não eurocêntricas como exóticas ou inferiores. Essa forma de interpretar o mundo se manifesta, no turismo, na recorrência de padrões predatórios, que exploram os territórios mais do que constroem conjuntamente com seus habitantes e lidam harmoniosamente com sua natureza.

O público, por sua vez, ainda não tem informações suficientes – faltam incentivos e iniciativa para a busca de tais informações – para refletir sobre os

problemas das formas tradicionais de turismo e procurar alternativas. Ao mesmo tempo, ele responde bem às alternativas quando as conhece. Assim, seria enganoso subestimar o interesse real das pessoas em participar de atividades harmonizadas com o bem-estar coletivo. Além de indicar a presença da visão predatória de mundo como barreira, as falas e práticas dos empreendedores sociais deixam entrever que há pontos de dissonância nessa estrutura, com pessoas e grupos se movendo em direções menos predatórias. Indiscutivelmente, um mundo melhor não será feito apenas quando o velho deixar de existir: ele está sendo feito desde já e isso inclui a reconexão com a ancestralidade e com a natureza já presente em vários territórios, bem como os sonhos para o futuro que se abrem em relação com seus passados e presentes.

32 Algumas das ações mais bem-sucedidas de empreendedores sociais nesse campo são aquelas que oferecem caminhos para dar vazão ao interesse pelo bem-estar coletivo por meio do turismo, e para fazê-lo surgir onde ele se manifesta apenas como potência.

A experiência do contato com outras pessoas e culturas, sobretudo por meio de conversas, oferece a autenticidade que está em falta em um mundo excessivamente marcado pela criação de imagens superficiais e pelo “ensimesmamento” – já em 1998, o sociólogo francês Alain Ehrenberg identificava entre nós um “cansaço de ser si mesmo”, associando-o às altas taxas de depressão em nossos tempos<sup>8</sup>. Mais recentemente, o *boom* das mídias sociais parece ter reforçado ainda mais uma certa fascinação por nossas próprias imagens e narrativas, que nos estimulam, por exemplo, a tirar fotos mais do que a apreciar as experiências enquanto elas acontecem. No campo do turismo, as limitações desse modo de vida levam à busca por um turismo mais autêntico e experiencial, em que a pes-

8. Ehrenberg, A. (1998). *La Fatigue d’Être Soi*. França: Odile Jacob.





Foto: Caio Pederneiras/Shutterstock

soa se deixa atravessar, em certa medida, pelo diferente. Viagens pautadas por encontros, conversas e atividades com a “mão na massa”, com efetivas participações do viajante, atendem e estimulam o desejo de contato com diferentes culturas. Mesmo que todo contato seja de algum modo mediado – toda atividade turística tem algum grau de roteirização –, o contato direto entre pessoas e com os artefatos, costumes e tradições em seu próprio território permite que se conheça a outra cultura de uma forma que um turismo mais distanciado e impessoal não pode jamais fazer. Afinal, onde estão as culturas senão nestes locais, objetos e corpos, com suas memórias e trejeitos? Onde elas estão mais vivas do que naqueles que a expressam por meio de sua própria existência?

Além das trocas culturais possíveis, outro dos quatro pilares do turismo sustentável diz respeito às questões sociais. Como a falta de conscientização sobre o tema da sustentabilidade se manifesta nesse contexto? Mantendo em mente sua conexão com a economia, lembremos que as últimas décadas foram marcadas por



um crescimento considerável da desigualdade de renda em todo o mundo<sup>9</sup>, embora também tenham, por outro lado, presenciado uma conscientização notável, e talvez sem volta, em relação à equidade de gênero e raça. Nem sempre avanços em questões sociais se fazem presentes nas escolhas da população na hora de planejar viagens, pois há sempre uma distância entre a conscientização e a mudança coletiva nas práticas. Um dos trabalhos de empreendedores sociais é precisamente criar ou apontar caminhos para que a transição se dê mais facilmente.

A falta de conscientização pode se dar ainda a partir de pressupostos racistas e elitistas, como no caso do turismo realizado em periferias e favelas. Muitas vezes, o turismo nesses locais, ao invés de aprofundar o contato e produzir intercâmbios culturais, fomenta iniciativas baseadas em estigmas e que os reforçam ainda mais, como a dos “safáris” que aconteceram em favelas do Rio de Janeiro. A origem desses pressupostos remete aos séculos de colonização e escravidão ocorridos no Brasil até tão recentemente – a escravidão acabou formalmente em 1888, às portas do início do século 20, sem que medidas efetivas de reparação tenham sido implementadas para mitigar seus danos. Mais recentemente, as representações midiáticas estigmatizantes das favelas e seus habitantes, sobretudo de negros e pobres como “perigosas”, contribuiu para o agravamento do problema<sup>10</sup>. Muitos empreendedores declararam estar interessados especificamente em desfazer as consequências desse tipo de estereótipo, que acaba por legitimar todo tipo de discriminação e violência.

**9.** Ver Milanovic, B. (2016). *Global Inequality: A new approach for the age of globalization*. Cambridge e Londres: The Belknap Press of Harvard University Press. O problema da desigualdade, abordado de uma perspectiva global, tem recebido grande atenção pública quando das publicações dos relatórios da Oxfam. “Tempo de Cuidar”, publicado em janeiro de 2020, conectava a desigualdade econômica com a de gênero, mostrando que mulheres são majoritariamente responsáveis pelo “trabalho de cuidado não-remunerado”. Disponível em <https://www.oxfam.org.br/justica-social-e-economica/forum-economico-de-davos/tempo-de-cuidar/>

**10.** Ver Coimbra, C. (2001). *Operação Rio, o mito das classes perigosas: Um estudo sobre a violência urbana, a mídia impressa e os discursos de segurança pública*. Rio de Janeiro: Oficina do Autor e Intertexto.

Há, no entanto, viajantes que já trazem o ganho de consciência para a prática: são aqueles genuinamente interessados em conhecer projetos bem-sucedidos de mudança social. Diante de tempos marcados pelo niilismo<sup>11</sup> e por uma sensação difusa – mas não unânime – de que não há como produzir um modo de vida diferente,<sup>12</sup> uma resposta se manifesta exatamente neste desejo de engajamento visando o fim das várias formas de exploração e desigualdade. Assim, conhecer experiências coletivas bem-sucedidas de transformação social tem ativado nas pessoas o reconhecimento de que é possível, sim, construir outro mundo. Dessa forma, o interesse por mudança social não apenas atrai turistas, mas reflete em mudanças para além das viagens, passeios ou trocas de experiências, na medida em que as possibilidades de fazer diferente são levadas para novos contextos, servindo como exemplo para ações futuras. Uma vantagem prática é que empreendedores sociais não precisam inventar esse tipo de turismo como um produto, já que atuar em prol de mudanças sociais é o que estas pessoas e organizações já fazem, em primeiro lugar. O turismo se insere como uma forma de potencializá-las e de ampliar seu poder de replicação.

36

O turismo, assim, quando realizado de modo sustentável, amplia a conscientização em relação aos preconceitos. No círculo vicioso usual, preconceitos prejudicam práticas como o turismo, e a falta de contato entre os grupos reforça esses preconceitos; no círculo virtuoso que os empreendedores buscam produzir, o turismo produz conscientização, o que facilita novos empreendimentos, inclusive turísticos. O *looping* negativo começa a se romper quando alguém, do

11. Brown, W. (2019). Nenhum futuro para homens brancos: Niilismo, fatalismo e ressentimento. In: *Nas ruínas do neoliberalismo*. São Paulo: Politeia.

12. Fisher, M. (2020). *Realismo Capitalista: É mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo?* São Paulo: Autonomia Literária, 2020.

território ou de fora dele, vislumbra uma possibilidade de valorização da cultura local e estimula outros a concretizá-la como atividade geradora de renda. Ela, assim, estende-se aos visitantes, que, ao estabelecerem contato pessoal com o território e suas manifestações culturais, enriquecem sua visão de mundo. Isso acontece frequentemente em periferias e foi relatado mais de uma vez em relação ao contato com povos indígenas. É como uma fagulha que se alastra: alguém deve fazer a aposta inicial para que o encontro seja possível, mas, uma vez que ele é realizado, sua força tem o poder de destruir estereótipos muito rapidamente.

Um exemplo desse fato é o turismo pedagógico d'A Banca, na zona sul de São Paulo, que, ao mesmo tempo em que teve de lidar com o obstáculo criado pela presença de estereótipos, teve sucesso em desfazê-los por meio da força do encontro entre pessoas de diferentes contextos sociais. “Nossa motivação para dialogar com essa molecada das escolas particulares”, conta o Marcelo Rocha (DJ Bola), fundador da organização, “foi romper essas barreiras sociais e econômicas, e desmistificar esse medo e esse mito que tem entre essas duas realidades, que as pessoas não podem fazer coisas juntas, que é perigoso vir para a quebrada, etc.”

Além dos pilares culturais e sociais, o turismo sustentável também se apoia no pilar ambiental. Nele, a barreira da falta de conscientização se mostra na visão que separa seres humanos da natureza, pensando-os como elementos independentes,<sup>13</sup> e põe a natureza a serviço de interesses econômicos abstratos, desconectados até mesmo das necessidades das sociedades humanas.

**13.** Visão essa que foi predominante na modernidade ocidental por muitos séculos, pensando em nossa relação com o mundo natural menos em termos de compormos um único sistema vivo e interdependente, e mais na natureza como algo inerte, sobre a qual produzimos conhecimento científico, no melhor dos casos, ou exploramos, no pior. Ver Latour, B. (2020). *Diante de Gaia: Oito conferências sobre a natureza no Antropoceno*. Ateliê de Humanidades.

No caso do turismo, ela está na base de atitudes como o desrespeito à capacidade de carga de uma região e o descuido com o lixo produzido no destino. A simples predominância dessa visão é prejudicial para o turismo porque, ao produzir a destruição de ecossistemas, elimina ambientes que, caso fossem conservados, seriam adequados para a prática de turismo sustentável. Em ambientes que, por outro lado, são conservados, há muitos casos em que a geração de renda permite inclusive o reinvestimento na melhoria da qualidade de vida das comunidades e na própria conservação da natureza. Uma visão predatória inviabiliza oportunidades como essa.

Se a conscientização sobre a importância e a viabilidade do turismo sustentável não se expandiu tanto quanto seria desejável, ela também não deve ser subestimada. Empreendedores sociais têm buscado promover os destinos locais, que muitas vezes são desconhecidos e negligenciados, e mostrar a possibilidade de efetivamente viajar de maneira ecologicamente responsável. A promoção desse modo de viajar tem sido feita, sobretudo, com recursos visuais *on-line*, incluindo vídeos e imagens, que dialogam diretamente com o desejo – e não apenas com o raciocínio –, além de utilizar relatos interessantes na publicação de *folders* e livros para esse fim<sup>14</sup>. Ricardo Borges, coordenador de projetos da Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem (SPVS), conta que um dos aprendizados da SPVS com a Conservation Land Trust<sup>15</sup> foi o de cuidar da

**14.** A Acolhida na Colônia já publicou o livro “Culinária Colonial de Santa Catarina”, em parceria com o Ministério do Turismo, com vinte receitas ilustradas servidas nos seus destinos de viagem. Publicou também o livro Acolhida na Colônia: um espaço de vida e encontros (organizado por Thaise Guzzatti; Criciúma: Ediunes, 2019), muito rico em detalhes e anedotas – que são outra forma de engajar pela imaginação. A Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem (SPVS) produz materiais como a websérie “Histórias da Grande Reserva Mata Atlântica”, muito acessada no YouTube, e publicou recentemente o livro “Produção de Natureza”, de Ignacio Jiménez Pérez (tradução de Cristina Bakker e Claudia Ortiz. Curitiba: SPVS, 2019).

**15.** Organização fundada por Kristine e Douglas Tompkins, que atua na conservação de territórios naturais no Chile e na Argentina.

beleza do material apresentado. A SPVS almeja que seus materiais de comunicação sejam “lindos mesmo” e gerem admiração e interesse pelo local, tanto por parte de turistas quanto de moradores locais.

Além disso, as limitações do estilo de vida urbano têm estimulado em muitas pessoas o desejo de se reconectar com a natureza. Por sua vez, os recursos gerados pelo turismo em regiões onde há organizações ou governos que prezam pela conservação possibilitam a execução de projetos em que a conservação é efetivamente posta em prática.

O quarto pilar do turismo sustentável é o da economia. Como a insuficiência de conscientização se manifesta nele? Por buscar remunerar de maneira justa todas as partes envolvidas, além do custo do manejo sustentável da natureza e de toda a cadeia, o turismo sustentável não conseguirá competir em pé de igualdade com as variantes convencionais enquanto não houver uma maior conscientização acerca de suas vantagens sociais, econômicas, ambientais e culturais. Seu diferencial será mais evidente quanto mais amplas forem as campanhas de divulgação e o contato entre pessoas que ampliem a conscientização. Aos poucos, o fato de que as consequências do turismo sustentável são mais desejáveis do que a de outras formas entrará no “cálculo” por meio do qual a pessoa decide como irá viajar. Já se sabe, afinal, que a atividade é capaz de gerar renda e estimular toda a cadeia produtiva das comunidades, como este mapeamento aponta. Com esses recursos, o combate às desigualdades de gênero e renda se fortalece nesses locais: são muitos os relatos, por exemplo, de mulheres que ganham considerável autonomia ao gerar renda, fato que, por sua vez, reverbera positivamente na preservação e valorização da cultura das comunidades, muitas vezes capitaneada por mulheres. A um ganho no pilar econômico, neste exemplo, soma-se um no pilar cultural.

Os quatro pilares, assim, não são isolados uns dos outros: eles se interpenetram. O que os torna viáveis é um propósito comum, baseado no reconhecimento da conexão entre diferentes grupos humanos e todas as outras formas de vida, sempre com foco no cuidado mútuo. Esse modo de ação vem em substituição à visão individualista e centrada apenas no ganho imediato, que vê todo o restante da cadeia como mero recurso para seu propósito seja alcançado. Reconhecida a interdependência, afinal, não faz sentido adotar uma economia não preze pelas demais esferas da vida, nem uma que subjuguue outras formas de existência. Felizmente, essa visão já é uma possibilidade – nunca esquecida por muitos povos. Basta abertura para reaprender.

### **Um exemplo: Raízes Desenvolvimento Sustentável, Vivejar e a formação de um público para o turismo sustentável**

Uma forma de descrever o processo de transformação de consciência para além de um pensamento predatório aplicado ao turismo é dizer, nos termos da Marianne Costa, da Vivejar, que se está formando este consumidor. E não se trata de uma formação que ocorre espontaneamente, e sim que se dá por meio de um convite para que certas aspirações, intuições e desejos já existentes em potência se manifestem, de fato, no mundo. Esse convite deve conectar céu e terra: oferecer caminhos práticos e viáveis para que a possibilidade se concretize. Marianne faz uma analogia otimista entre o atual cenário do turismo com a produção de orgânicos há alguns anos: embora estes fossem um pouco mais caros do que os alimentos não orgânicos, gradualmente foi possível mostrar ao público que se tratava de um produto de maior qualidade, mais saudável, com impacto social mais desejável, mais alinhado com valores de solidariedade e responsabilidade. Com o tempo, inclusive, o maior interesse do público permitiu que os orgâ-



nicos se tornassem mais viáveis financeiramente. A expectativa de Marianne é que o mesmo ocorra com o turismo responsável.

Em sua trajetória, Marianne atuou inicialmente com Mariana Madureira e outras colegas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) na Raízes Desenvolvimento Sustentável. Após começarem um negócio de comercialização *on-line* de artesanato de comunidades tradicionais do Vale do Jequitinhonha, elas perceberam que havia algo mais interessante do que apenas vender os produtos: o verdadeiro valor estava no contato com as artesãs. O roteiro turístico que elas desenvolveram para a região focava na importância da transformação social, enfatizando o protagonismo feminino e a autenticidade da experiência. Esse contato direto tem o valor de mudar consciências de uma maneira que discursos dificilmente podem fazer. Fundada em 2016 com o *slogan* “Viagens que transformam”, o objetivo da Vivejar é, segundo Marianne, promover, por meio das experiências de turismo cocriadas com as comunidades tradicionais, gatilhos para que as pessoas se transformem.

### BARREIRA SISTÊMICA 2

## ESCASSEZ DE RECURSOS FINANCEIROS DIFICULTA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE LONGO PRAZO

O turismo sustentável está ligado a comunidades ou áreas que, historicamente, foram alvo de exploração predatória no Brasil, como é o caso das áreas de conservação ambiental e das comunidades acometidas por marcante desigualdade social, tal como periferias, quilombos, territórios indígenas e de pequenos agricultores. Para essas comunidades, o turismo sustentável pode surgir como alternativa. Dada a frequência com que é mobilizado para apoiar causas sociais, é comum que seja praticado em territórios onde faltam recursos financeiros.

Sem reservas que assegurem a manutenção econômica da comunidade, a prática de projetos de longo prazo é dificultada, já que as necessidades nesses casos tendem a ser mais imediatas. Sem contar que, como notam os empreendedores sociais, a implementação do turismo de modo geral é lenta, ainda mais quando se trata de um turismo autêntico e responsável. Qualquer atividade turística demanda infraestrutura e a ativação de uma cadeia produtiva que, em áreas socialmente desfavorecidas, usualmente estão ausentes. Além disso, o turismo sustentável demanda que todas as partes envolvidas, inclusive as do território, se habituem a uma visão que valorize a cultura local e atuem em harmonia com o ambiente, processo que precisa de um cultivo paciente, por meio de conversas e convivência, antes de florescer. Apressar esse processo é correr o risco de inviabilizá-lo. Para empoderar os membros da própria comunidade é necessário tempo para que treinamentos e a formação de pessoas amadureçam. A tensão, assim, está na oposição entre o turismo sustentável demandar um trabalho de longo prazo para se desenvolver plenamente e o fato de muitas comunidades não terem esse tempo para esperar ou investir: por conta de processos históricos de desigualdade, elas, no geral, não possuem recursos suficientes para se sustentar até que a atividade seja lucrativa ou para arcar com os riscos de ela não vir a ser e gerar prejuízos.

Por isso, dentre os empreendedores sociais que atuam em organizações não governamentais (ONGs) ou incubam projetos, muitos notam que não basta fornecer recursos para as comunidades apenas no início do projeto. É necessário permanecer no território mais longamente, fornecendo treinamento para qualificação e viabilizando a aquisição de conhecimentos técnicos pelas pessoas do local, para que elas possam gerir o projeto uma vez que ele esteja estabelecido e a incubadora se retirar. Claudia Nogueira, gestora de projetos do Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário (IBEAC), descreve: “Às vezes se tem a falsa sensação de que, com um valor pequeno, o empreendedor

vai lá, pega aquele recurso e pronto, ele não precisa mais de apoio. E não é isso. O que a gente vê é que o tempo de maturação desse grupo é maior. Precisamos estar com ele, apoiando”. A SPVS chegou à conclusão semelhante em relação a cooperativas abertas anos atrás, não ligadas ao turismo, e por isso eles não têm criado cooperativas de base comunitária (embora não descartem sua viabilidade em certos contextos). Já o IBEAC pretende seguir o exemplo da associação de agroturismo ecológico Acolhida na Colônia e apoiar a criação de uma cooperativa local de produtores de orgânicos.

A coordenadora de projetos Bel Santos Mayer, também do IBEAC, especificou como esta necessidade ocorre nas periferias e, em particular, na atuação da instituição em projetos como a Biblioteca Caminhos da Leitura, em Parelheiros, zona sul de São Paulo:



**Bel Santos Mayer**  
IBEAC

*Eu estive conversando com a Vivianne Naigeborin, que é uma estudiosa do empreendedorismo, e ela tem percebido que, para um projeto numa área periférica sobreviver, é preciso ter um apoio também financeiro durante cinco anos. Senão o projeto morre, não dá conta. Porque, na realidade da periferia, você tem que dar conta de muitos desafios. Qualquer empreendimento tem que lidar com a fragilidade da sua moradia, com a fragilidade do trabalho dos outros membros da família. Tanta coisa que entra em jogo, que não é só o empreendimento. E a gente, que está lá há 11 anos com a turma da biblioteca, a gente pode ver que se não tivesse assegurado uma série de pontas desses meninos, eles não tinham conseguido continuar na biblioteca, não tinham conseguido cursar a universidade.*

Outro aspecto ligado à temporalidade própria da construção do turismo sustentável diz respeito à demanda por parte do público. Thaise Guzzatti, cofundadora da Acolhida na Colônia, fala sobre a construção lenta da demanda como necessária para que a atividade seja sustentável:

*O turismo é uma atividade viável, super possível de se realizar, mas é uma atividade lenta. Você não transforma um destino, um lugar que não tem turismo, em um lugar turístico se não tiver tempo disponível. E necessita ser assim, a gente precisa ir construindo a demanda de uma forma bem calma, para a gente não transformar aquela proposta, que tem ancoragem na sustentabilidade, no desenvolvimento local, no turismo responsável, numa coisa que é o contrário disso. A gente precisa levar para o campo ou para as comunidades pessoas que de fato possam valorizar aquilo que elas vão vivenciar, que consigam captar a riqueza dessa experiência.*



**Thaise Guzzatti**  
Acolhida na Colônia

44

Tanto o apoio às comunidades quanto o processo de formação de público, deste modo, demandam tempo para apresentar resultados. Este fato tem implicações para a viabilidade financeira do turismo sustentável: o que motivaria potenciais investidores, como as empresas privadas e os governos, a se engajarem em uma atividade desse tipo? O diferencial de empreendedores sociais diz respeito a uma motivação que transcende lucros imediatos ou ciclos eleitorais, e é ainda mais potente quando parte do próprio território ou tem conexões mais próximas com ele e seus habitantes. Parcerias dos setores público e privado com propósito semelhante seriam de grande importância, e a falta de uma visão sustentável – não apenas um discurso sustentável – pode inviabilizá-las.

Um fator que conecta a barreira sistêmica da falta de conscientização com todas as demais é descrito por Marcelo Rocha (DJ Bola), d'A Banca:

*Tem uma provocação que eu faço há anos, a partir do momento que eu conheci esse ecossistema de negócios sociais, em 2008, e frequentei vários processos de formação do lado de lá da ponte [A Banca fica no Jardim Ângela, zona sul de São Paulo]. Durante esses mais de dez anos em que eu frequentei esses rolês do lado de lá, minha percepção é a de que foi investido muito recurso financeiro e muita tecnologia e conhecimento para o lado de lá mesmo. Pensaram em soluções para a base da pirâmide sem a base da pirâmide ser protagonista do processo de criação dessas inovações. Muitas das vezes a gente era visto como cliente beneficiário ou um usuário.*



Foto: Divulgação



**Marcelo Rocha**  
(DJ Bola)  
A Banca

*Não é necessário criar algo novo, é, sim, necessário potencializar aquilo que já existe, dando condição para que essas pessoas que já fazem isso há anos, sem grana, consigam trabalhar ainda mais o seu lado criativo, intelectual, para solucionar os problemas que tem na quebrada, entendeu? Esse é um grande desafio, de como conseguir que essas fundações, institutos, coloquem sua estratégia, seu investimento social privado, diretamente na base, para que a base se torne protagonista e que tenha condição de desenvolver o trampo.*

46

Sem desconsiderar o problema da falta de recursos, já que ele evidentemente impõe dificuldades ao início e à sustentação dos projetos de turismo sustentável, também é verdade que, uma vez implementados, os projetos têm frequentemente gerado renda para a comunidade e ampliado a qualidade de vida das pessoas. Principalmente se o investimento é realizado na base da comunidade para que ela se torne a protagonista.

A desigualdade econômica é uma das maneiras pelas quais a desigualdade de gênero se reproduz<sup>16</sup>. A geração de renda produzida pelo turismo sustentável tem contribuído para mudar este cenário. Exemplos disso são as mulheres artesãs tanto do Vale do Jequitinhonha (MG) e das comunidades do Anã (PA) e do Atodi (PA), que ganharam autonomia por meio do turismo, pois direta e indiretamente a atividade turística impacta em suas vendas. Segundo Ingrid Godinho, integrante da Cooperativa de Turismo e Artesanato da Floresta (Turiarte), a organização tem buscado conversar com as comunidades sobre “a importância da mulher na renda familiar, que antes era vista só como responsabilidade

16. Biroli, F. (2018). *Gênero e desigualdades: Limites da democracia no Brasil*. São Paulo: Boitempo.

do homem. Hoje não, a mulher tem autonomia através do artesanato, através da criação de peixe, e de trabalhar com serviços dentro das pousadas comunitárias que nós temos nas comunidades.”

A geração de renda também contribuiu para um problema que foi relatado em muitas conversas com os empreendedores sociais: o êxodo dos jovens de suas comunidades. Por falta de oportunidades, eles acabam abandonando suas terras de origem, às vezes a contragosto. No entanto, com a renda gerada pelo turismo, há possibilidade de que eles permaneçam no território – e, como resultado da recepção de visitantes, a permanência é acompanhada por um aumento do apreço pelo local e por sua cultura. Um exemplo – um entre muitos possíveis – foi relatado por Patrícia Hespanhol, líder de projetos de geração de renda em negócios sociais de base comunitária do Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES), que atua com o Quilombo da Marambaia, em Mangaratiba (RJ):



**Patrícia Hespanhol**  
ISES

*Um dos membros do projeto, que deve ter uns 40 anos, falou: ‘Eu estou aqui no projeto, na verdade, não é por mim, é pela minha filha, que é adolescente. Porque eu quero possibilidades de geração de renda para ela ficar aqui na Marambaia, para ela não precisar ir embora, para ela ficar onde ela quer ficar.’*

### **Um exemplo: A visão do ISES para a redução da escassez monetária**

O Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES) iniciou sua atuação como incubadora e aceleradora de negócios inclusivos em 2004, na cidade de São Paulo. Depois de mais de 15 anos, sua atuação se expandiu para outros eixos, incluindo uma agência de comércio justo, um banco social e um laboratório de inovação social.

Nos territórios de atuação, o ISES busca reduzir a escassez monetária e gerar riqueza, a partir de uma “teoria da mudança” que pode ser ilustrada pela imagem de uma torneira e um balde. O balde representa a economia local: quando a maioria do que é consumido ali vem de fora, o balde está furado, já que sai mais dinheiro do que entra. Para tampar os buracos, é necessário que o trabalho com a comunidade estimule o fortalecimento da produção local, promova o consumo local e apoie um sistema de microfinanças comunitárias.

O turismo não necessariamente reduz a escassez monetária do território, porque ele pode ter uma vocação exportadora. No entanto, ao atrair visitantes, se bem articulado como uma cadeia mais ampla, então ele se torna benéfico. De acordo com Patrícia Hespanhol, líder de projetos de geração de renda do ISES, na Baía de Sepetiba (RJ), existem poucas possibilidades de



Foto: Divulgação

Quilombo da Marambaia (ISES)



geração de renda para os jovens e para as mulheres. Ao atrair turistas para uma atividade sustentável, há, além do ganho de autoestima – pois estas pessoas irão valorizar a cultura local – o impacto da geração de renda. No Quilombo da Marambaia (RJ), por exemplo, embora as comunidades sejam grandes e nem todos trabalhem com turismo, “o impacto é para todos”. Ela explica: “Se a pessoa chega ali e ela quer comprar um doce caseiro, ela vai na dona Maria, que não é exatamente do grupo do projeto, mas é a doceira da comunidade. Então acho que o impacto do Turismo de Base Comunitária, e o legado que a gente quer deixar, é mesmo de transformar essas comunidades, de trazer para essas comunidades possibilidades de geração de renda.”

### BARREIRA SISTÊMICA 3

## DESIGUALDADE MATERIALIZADA NA INFRAESTRUTURA

A falta de infraestrutura adequada atrapalha consideravelmente a prática do turismo sustentável no Brasil. Isso envolve tanto a infraestrutura necessária para o transporte, sobretudo em regiões mais afastadas das capitais, quanto aquela envolvida em questões de saneamento básico e acesso à Internet, muitas vezes ausente em comunidades mais pobres. As estratégias para a superação dessa barreira envolvem a articulação entre organizações e comunidades, e a demanda de que o poder público cumpra seu papel em relação a estas questões – o que às vezes se dá por meio de alianças e negociações, e em outras inclui a necessidade de pressão pública.

A dificuldade de articulação entre as instâncias governamentais e a falta de investimentos públicos são, de fato, os obstáculos centrais para a melhoria das infraestruturas. Em vários níveis (municipal, estadual e federal), os governos não compreendem a importância da responsabilidade ambiental – e ainda

menos do turismo ambientalmente responsável. A articulação com os poderes públicos, no entanto, sempre é possível em algum nível, mesmo em cenários difíceis. Por exemplo, Ricardo Borges, coordenador de projetos da Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem (SPVS), lembra o caso da Grande Reserva Mata Atlântica (SC, PR, SP): como seu território passa por três estados e 48 municípios, é particularmente difícil fazer com que todos os governos envolvidos trabalhem em conjunto. Ainda assim, embora haja dificuldades, eles têm trabalhado bem com a Secretaria de Planejamento de Santa Catarina, com gestores de áreas protegidas de São Paulo e Santa Catarina, e têm buscado articulações políticas em todos os níveis, incluindo o Senado. Isso às vezes é feito conjuntamente com outras ONGs e fundações privadas.

50

Clovis Borges, fundador e diretor executivo da SPVS, falou sobre a incompreensão política e os interesses envolvidos em decisões sobre a infraestrutura necessária para o turismo na Grande Reserva Mata Atlântica. Ele observa que o o governo do estado do Paraná não apoia adequadamente a construção e melhoria da infraestrutura dentro dos parques e no entorno deles e, de modo geral, falha em “melhorar a capacidade de gestão pública para que os pequenos negócios tenham espaço para se consolidar na região.” Ele observa também que, em relação à segurança, a influência do agronegócio prejudica a fiscalização, já que “o agronegócio quer matar os órgãos ambientais”. E ele sintetiza sua descrição do problema:



**Clovis Borges**  
SPVS

*Então têm várias distorções causadas por um sistema muito complexo que hoje rege e manda nos governos. E aí eu estou falando do agronegócio, que quer simplesmente passar o trator em cima da natureza, em cima do que se chama interesse público, e destruir as últimas áreas naturais que sobraram.*

Determinada em grande parte por questões de políticas públicas (afinal, investir em infraestrutura nem sempre traz retornos econômicos rápidos e retorno positivo da opinião pública), a falta de infraestrutura limita também a duração das viagens turísticas nos territórios. Outro exemplo citado por Clovis é a potencialidade inexplorada da região da Grande Reserva: “a pessoa poderia fazer um roteiro que saísse de São Paulo, visitasse os parques estaduais, entrasse no Parque Nacional do Superagui (PR), e acabasse lá na Baía da Babitonga (SC), de maneira que conseguisse ter atividades ao longo de duas semanas”. Porém, pela falta de infraestrutura, atualmente o comum ainda é que viajantes que saem de Curitiba (PR) façam passeios muito mais breves, de meio dia apenas: “ninguém se hospeda em hotel, ninguém consome as outras programações potenciais, justamente por falta de estrutura”. Esse é apenas um exemplo das possibilidades que se abririam caso houvesse investimento para melhorar a infraestrutura turística da região: além da possibilidade de uma experiência muito mais interessante para quem viaja, haveria capacidade de gerar muito mais renda para o território.

Não surpreende que a infraestrutura seja mais deficitária nos locais tradicionalmente abandonados pelo Estado e prejudicados pelas desigualdades da sociedade brasileira, como as periferias das cidades, as zonas agrárias e os territórios indígenas, ribeirinhos e quilombolas. Muitos deles lidam com dificuldades básicas relacionadas à ausência de infraestrutura (como esgoto, água, saúde, transporte e comunicações), que atrapalham o acesso e a permanência de turistas. Em alguns casos, os empreendedores sociais remediam parte dos problemas por meio de *advocacy* ou com o uso de seus próprios recursos, mas a falta de infraestrutura é um obstáculo para que parte das comunidades iniciem seus próprios empreendimentos.

Para Mayara Ferreira, líder de projetos do ISES, “quando a gente está falando de etnoturismo, principalmente com populações indígenas e que estão

numa situação de bastante exclusão, e numa sociedade tão racista quanto a nossa, eles já saem em desvantagem”. Na Aldeia Temática Guarani, com a qual Mayara atua em Aracruz (ES), por exemplo, muitas das dificuldades mencionadas se manifestam: em primeiro lugar, embora o território seja de fácil acesso, a estrada inunda quando chove forte, obrigando a interrupção do turismo; há também a proximidade de uma central de tratamento de esgoto que passa pelo rio e o impacta; além da existência de dificuldades no acesso à Internet e falta de treinamento para uso tanto do computador quanto da Internet. Casos assim são comuns em territórios indígenas.

Ingrid Godinho, diretora da Turiarte, caracteriza a falta de Internet de qualidade como um “gargalo” para sua organização: “Esse que é o gargalo da coisa. Antigamente, não tinha Internet em lugar nenhum. O que pegava era telefone. Para a gente falar com alguém, a gente tinha que subir no cajueiro e procurar sinal de área lá até achar e falar. Internet nem se falava”. A Tapajoara, organização local da Resex Tapajós Arapiuns (PA), realizou projetos e parcerias que melhoraram a situação, apesar de não terem solucionado plenamente os desafios. Esse fato cria dificuldades também para as próprias organizações que apoiam as comunidades na prática do turismo. Por exemplo, no início da pandemia de covid-19, Ingrid precisou ficar baseada em Santarém (PA), fora da comunidade onde reside, para tentar remarcar as viagens que estavam previstas para 2020, exatamente por conta da falta de infraestrutura de conexão.

Ao mesmo tempo em que, devido às desigualdades – racial, social e econômica –, há regiões que lidam com mais problemas de falta de infraestrutura do que outras, prejudicando a realização de turismo, essa atividade é também um meio de combater essas desigualdades. Ao promover a quebra de estereótipos e aumento das conexões sociais e econômicas entre cidade e campo, centro e periferia, o turismo sustentável ajuda tanto a produzir conscientização quanto a reduzir

desigualdades econômicas. Isso necessariamente envolve atenção aos aspectos de infraestrutura: se a primeira das barreiras que discutimos se manifesta pela visão de mundo, as demais, sobretudo a discutida neste tópico, dizem respeito à materialização dessa visão, que permite a ela se reproduzir entre gerações. Não se produz mudança sem atenção aos vários níveis envolvidos, simultaneamente.

Trabalhos que alinham motivações profundas com atenção às maneiras concretas pelas quais as injustiças se reproduzem e podem ser corrigidas tendem a obter ótimos resultados. Muitas vezes os benefícios se mostram cedo, já na implementação dos projetos. Como relata e reflete Carlos Humberto, fundador do Diaspora.Black (SP):



**Carlos Humberto**  
Diaspora.Black

*Trabalhar com o conceito de turismo de base comunitária muitas vezes é trabalhar com esses grupos e comunidades a dinâmica de perguntar: quais são os problemas da comunidade que precisam ser superados, quais são os desafios da comunidade hoje? Pode ser de questões estruturantes, como infraestrutura básica, de saneamento, de água. Então, a comunidade faz esse levantamento a partir dessa metodologia para entender quais são os conflitos e de que maneira um fluxo de visitação ali pode contribuir para o fortalecimento e para a superação desses conflitos de uma maneira sustentável.*

Ao fim do processo, a redução dos problemas de infraestrutura (a resolução depende de muitos fatores e, por isso, é mais rara) se junta à geração de renda, à valorização do território e de sua cultura como um dos ganhos produzidos pelo turismo sustentável.



Foto: Divulgação

54

Diaspora.Black

## Um exemplo: A Turiarte e a estruturação do turismo comunitário no Pará

Jarine Reis, integrante da Turiarte, relata que, no caso do turismo na Amazônia, as distâncias produzem por si só uma grande dificuldade de logística, o que torna o turismo no local mais caro. A essa dificuldade, somam-se a precariedade de alguns serviços públicos e a falta de recursos financeiros das comunidades e das organizações para oferecer alternativas ao problema. Por exemplo, o ônibus que permite chegar à Floresta Nacional (Flona) do Tapajós (PA) sai apenas uma vez por dia e não é de boa qualidade, e o acesso fluvial se dá apenas com barcos particulares.

A atuação do Saúde e Alegria – projeto que apoiou desde a estruturação inicial da Turiarte até hoje – foi responsável por sanar muitas das dificuldades causadas pela falta de infraestrutura nas comunidades ribeirinhas em Santa-rém (PA). O governo federal foi responsável por alguns convênios, como o Programa Cisternas, mas a iniciativa do Saúde e Alegria fez muito mais: no caso da comunidade do Anã, por exemplo, Jarine lista várias conquistas, como a pousada, a energia elétrica da pousada, a água e a energia para a comunidade.

Apesar de iniciativas como a do Programa Cisternas, a falta de investimento público em infraestrutura é também uma barreira à implementação adequada do pilar ecológico do turismo. Nas comunidades ligadas à Turiarte, por exemplo, a prefeitura não realiza coleta de lixo, que muitas vezes acaba sendo queimado ou enterrado. A comunidade destina adequadamente os resíduos orgânicos, mas as limitações de infraestrutura restringem destinações satisfatórias para o lixo. Apesar dessas dificuldades, os esforços da comunidade, da Turiarte e do Saúde e Alegria produziram uma infraestrutura mínima, como a implementação de banheiros ecológicos e sistemas com fonte de energia solar, fatos que possibilitam a responsabilidade ambiental do turismo realizado no local.

### BARREIRA SISTÊMICA 4

## POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNOS QUE IGNORAM OU PREJUDICAM O TURISMO SUSTENTÁVEL

Conceitualmente, o que chamamos de governo engloba uma grande quantidade de órgãos e instituições que atuam em diversas esferas no país. No senso comum, culpar o governo por algo costuma ser uma maneira simplificada – e até certo ponto, justificada – de encontrar culpados genéricos para os problemas nacionais. De fato, a administração pública está envolvida em muitos dos

desafios enfrentados pelos empreendedores sociais ligados ao turismo. Por outro lado, devido à complexidade dessa mesma administração pública e da multiplicidade de interesses envolvidos nela, sempre há brechas para negociação e para melhorias, ora por meio de diálogo, ora de pressão.

Parte considerável das dificuldades na relação dos empreendedores sociais com os governos tem origem na subordinação deles a formas predatórias de pensar a economia (e a relação da economia com as demais áreas da vida), o que se acentua ainda mais em momentos em que as ideias de “austeridade” levam governos mundo afora a negligenciar áreas sociais<sup>17</sup>. Como observou Mariana Madureira, diretora da Raízes, é comum, em períodos de crise, que o turismo seja visto como um item de luxo, assim como ocorre com os investimentos em cultura e em áreas sociais. Para o turismo com responsabilidades sociais, culturais e ambientais, além da econômica, períodos como esse são ainda mais críticos. Assim, a falta de uma visão sistêmica e o predomínio de uma visão economicista nos governos está por trás da dificuldade de obter apoio governamental. Mariana observa ainda que muitas empresas também agem dessa maneira, investindo em projetos sociais “se sobrar dinheiro”. Combinados, esses fatores dificultam a obtenção de recursos para quem atua na área, ainda mais em momentos de crise.

Felizmente, há brechas para atuação em meio a esse cenário. Alguns órgãos possuem visões mais inclusivas e servidores atuando na promoção de políticas informadas por essas visões. Isso é importante especialmente pelo fato de que os governos têm um alcance e uma capacidade de reunir e mobilizar recursos que dificilmente outros grupos conseguem obter.

<sup>17</sup> Rossi, P.; Dweck, E. & Oliveira, A. L. M. (Orgs.) (2018). *Economia para poucos: Impactos sociais da austeridade e alternativas para o Brasil*. São Paulo: Autonomia Literária.



Uma das formas de ação que envolve parceria com o governo é a possibilidade de viabilizar formação, treinamento e qualificação necessários para a prática do turismo sustentável. Algumas organizações têm se engajado em cobrar ativamente que os governos atendam às necessidades efetivamente existentes nos territórios. Ingrid Godinho, da Turiarte, cita o exemplo dos cursos de inglês oferecidos pela prefeitura de Santarém e cursos de boas práticas oferecidos pelo Ministério do Turismo, bem como de técnico de guia de turismo e de meliponicultura. Ela conta que a Turiarte demandou que estes cursos fossem ministrados nas próprias comunidades, pois elas ficam distantes dos centros e não teriam amplo acesso a eles caso fossem oferecidos apenas nas grandes cidades. Como contrapartida, as comunidades oferecem comida e hospedagem para os ministrantes. Assim, parte da estratégia na relação com os governos é a demanda de ajustes de seus programas às necessidades locais.

As legislações são outra possível brecha de atuação, já que tanto podem criar barreiras quanto destruí-las. Por isso, é imprescindível estabelecer interlocução positiva com os governos para sensibilizá-los das necessidades das comunidades e da prática do turismo sustentável. Por exemplo, até a década passada, os recursos do governo para a área de turismo ignoravam inteiramente as práticas de caráter sustentável. A união de várias organizações do turismo comunitário, como a Acolhida na Colônia, a Fundação Casa Grande, a Prainha do Canto Verde, o Projeto Bagagem e outros, conseguiu fazer com que o Ministério do Turismo criasse o primeiro edital de turismo de base comunitária, em 2008, com o objetivo de incentivar a elaboração, implementação ou promoção de iniciativas e produtos com esse conceito. Como relata Cecília Zanotti, uma das fundadoras do Projeto Bagagem, “pela primeira vez, o Ministério do Turismo compartilhou um pouco do seu orçamento e distribuiu verba para comunidades tradicionais, ao invés de só investir em grandes grupos ou *resorts*”.



Prainha do Canto Verde

58

Entre os empreendedores que se relacionam com frequência e eficácia com os governos estadual e federal, um exemplo é a Acolhida na Colônia. Há muitas parcerias bem-sucedidas no caso deste projeto, como articulações para modificar legislação, participação na criação do edital de turismo de base comunitária do governo federal em 2010, participação na coordenação de assessorias do governo estadual em Santa Catarina, entre outras ações.

Alguns locais também buscam formas criativas de viabilizar programas ecológicos e sociais sem os quais o turismo sustentável não é viável. Clovis Borges, da SPVS, exemplifica com o caso do “ICMS ecológico”, implementado no litoral do Paraná, que “arrecada uma fração do ICMS de acordo com a existência de unidades de conservação.”<sup>18</sup>

<sup>18</sup>. Uma avaliação positiva dos impactos ecológicos e sociais desta medida encontra-se em Denardin, V. F.; Loureiro, W.; & Sulzbach, M. T. (2008). Distribuição de benefícios ecossistêmicos: O caso do ICMS ecológico no litoral paranaense. *Redes - Revista do Desenvolvimento Regional*, 13(2), 184-198.

Marcelo Rocha, o DJ Bola, d'A Banca, identifica que a falta de apoio governamental nas periferias se manifesta também nas políticas voltadas a projetos culturais. Elas poderiam ser modificadas de modo a atender melhor às necessidades destas regiões:



**Marcelo Rocha**  
**(DJ Bola)**  
A Banca

*Por exemplo, para fazer eventos: talvez a Lei Rouanet seja uma política pública que poderia estar sendo acessada por quem é de quebrada. A empresa que tem dinheiro para abater de seu imposto poderia estar conectada com a quebrada para fazer essa lei acontecer por lá. Infelizmente isso não acontece. Então acho que existem algumas políticas, mas estão muito dispersas de quem está, de fato, na quebrada, fazendo cultura, música, na raça.*

Thaise Guzzatti, da Acolhida na Colônia, também reconhece que as parcerias entre governos e empreendedores são uma parte ínfima do que poderia ser feito. A maior parte dos recursos governamentais ainda é destinada ao turismo convencional e de massa. Muito mais poderia ser feito por governos para a promoção do turismo sustentável.

O atual desmonte dos órgãos de fiscalização ambiental e a desatenção à área social são manifestações de barreiras notadas pelos empreendedores sociais que envolvem políticas públicas. Segundo eles, os pilares do turismo sustentável remetem a direções opostas de posicionamentos de políticos ou gestores públicos com visões predatórias ao meio ambiente, metas elaboradas para resultados apenas de curto prazo na economia, manifestações preconceituosas contra indígenas, quilombolas, organizações da sociedade civil e lutas por igualdade de gênero. Há um temor, bem embasado, de que o contexto político propicie ou facilite, por exemplo, atos de violência contra indígenas ou

populações periféricas, exatamente por um fechamento ao diálogo entre as partes. Muitos empreendedores sociais, aliás, relataram uma atual dificuldade de diálogo com integrantes do governo federal e alguns governos estaduais.

O ponto de convergência entre as partes está na necessidade de contenção dos danos ambientais e sociais e também da promoção de uma visão alternativa, que se conecte ao desejo das pessoas por cooperação, solidariedade, interconexão, entre diversos grupos e com o meio ambiente. A promoção desses princípios se mostra mais premente do que nunca, bem como a indispensável reabertura do diálogo com setores dos governos em que ainda há espaço para trocas e construções conjuntas.

### **Um exemplo: o Instituto Socioambiental (ISA) e a defesa dos direitos indígenas**

O turismo sustentável em terras indígenas já lida com diversos obstáculos ligados à falta de apoio governamental, como a necessidade de proteção de seu território, os problemas de infraestrutura e a tentativa de gerar renda para garantir condições mínimas de sobrevivência. Para os Yanomami, em Roraima, e os Guarani, no Espírito Santo e na periferia da cidade de São Paulo, entre outros, a prática do turismo é uma oportunidade de gerar renda e preservar sua cultura, sem perder autonomia sobre o processo.

Um dos apoios que comunidades como essas recebem vem do Instituto Socioambiental (ISA), criado em 1994 como uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, e que atua em questões sociais e ambientais em vários pontos do território brasileiro. Seu envolvimento com o turismo em terras indígenas é mais recente. Em parceria com a Federação das Organizações Indígenas do

Rio Negro (FOIRN), eles têm buscado atender a demanda dessas comunidades para desenvolver turismo comunitário em suas terras. As articulações realizadas para dar conta da tarefa envolvem instituições como o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), a Fundação Nacional do Índio (Funai), o Exército Brasileiro e a ONG Garupa, especializada em turismo sustentável. Com relação às políticas públicas relacionadas e órgãos governamentais, é possível apontar tanto vantagens quanto dificuldades: por vezes, demoras injustificadas com burocracias que retardaram o andamento de projetos; por outras, uma importante proteção de órgãos como o ICMBio e a Funai.

Durante a pandemia do novo coronavírus, a ação do ISA se intensificou para demandar o cumprimento da legislação concernente às populações indígenas, que estavam particularmente vulneráveis à covid-19. A articulação entre organizações da sociedade civil, dentre elas o ISA, e o governo, por meio de instituições de saúde pública como os Distritos Sanitários Especiais Indígenas (DSEIs), foi de grande importância em Roraima, estado fortemente atingido pela pandemia.<sup>19</sup> A presença *on-line* do ISA permitiu a difusão de seus posicionamentos, por meio de publicações no *site* e do apoio a campanhas como a #ForaGarimpoForaCovid<sup>20</sup>. Mas a estrutura montada há mais tempo pelo instituto para sua atuação foi e é de grande importância neste e em outros contextos. Segundo Marcos Wesley, conselheiro e assessor do ISA, um dos diferenciais do instituto na defesa dos

**19.** É o que relatou Marcos Wesley em artigo de 04/09/2020, "Cooperação é a Melhor Solução no Combate à Covid". *Folha de Boa Vista*, disponível em: <https://folhabv.com.br/coluna/OPINIAO/10720>

**20.** Mais informações nos sites <http://www.socioambiental.org> e <https://foragarimpoforacovid.org/>



direitos de povos indígenas e na ação em relação a outras questões sociais e ambientais é na sua estruturação “raiz-antena”:



**Marcos Wesley**  
ISA

*A raiz porque a gente tem pessoas, a gente trabalha e fica na aldeia mesmo. Ao mesmo tempo, existe um trabalho, por exemplo, em Brasília, com advogados, com pessoas acompanhando a pauta que está no Congresso e a pauta do poder Executivo. E que a raiz alimenta a antena e a antena alimenta a raiz com informações. Não somos uma organização que está apenas em Brasília, não somos uma organização que está somente lá em São Gabriel da Cachoeira ou em Boa Vista. Essa é a diferença.*

A pandemia, como será apresentado adiante, acentuou barreiras sistêmicas e obstáculos já existentes, mas também permitiu ver a importância de princípios direcionadores. No caso dos Yanomami, as barreiras ligadas à desigualdade, ao racismo e a visões exploratórias do meio ambiente já se manifestavam na presença da mineração ilegal em suas terras. Em 3 de março de 2020, exatamente uma semana antes de a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarar pandemia, o ISA apresentou para a Organização das Nações Unidas (ONU), em Genebra, um relatório que denunciava alto risco de genocídio de povos indígenas isolados<sup>21</sup>. O líder indígena Davi Kopenawa Yanomami também participou da audiência.

**21.** Instituto Socioambiental - ISA (2020). *Ameaças e violação de direitos humanos no Brasil: Povos indígenas isolados*. Disponível em [https://www.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/arquivos/povos\\_isolados\\_cdh\\_onu\\_relatorio\\_2020.pdf](https://www.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/arquivos/povos_isolados_cdh_onu_relatorio_2020.pdf)

Nesse cenário, o turismo praticado por autodeterminação dos povos indígenas surge como uma das medidas de combate a obstáculos estruturais mais amplas: ao propiciar aos turistas contato em primeira pessoa com representantes de culturas variadas, enfraquece o racismo; ao gerar renda e conexão com órgãos de proteção, reduz a vulnerabilidade das terras e, por consequência, aumenta a preservação da natureza, evitando desmatamento e mineração ilegal; ao fornecer alternativas para geração de renda, também oferece aos poucos indígenas que, com poucas alternativas para geração de renda, também se engajam na mineração – não confundir com os numerosos invasores ilegais – a oportunidade de abandonar esta atividade. Como relata Marcos, “eles chamaram o ISA, ICMBio, Funai, para montar esse projeto, justamente para ser uma alternativa econômica ao garimpo, para esses jovens poderem deixar o garimpo. Porque não é um trabalho que eles fazem com satisfação, não.”

As vantagens da prática sustentável do turismo são descritas assim por Wesley:

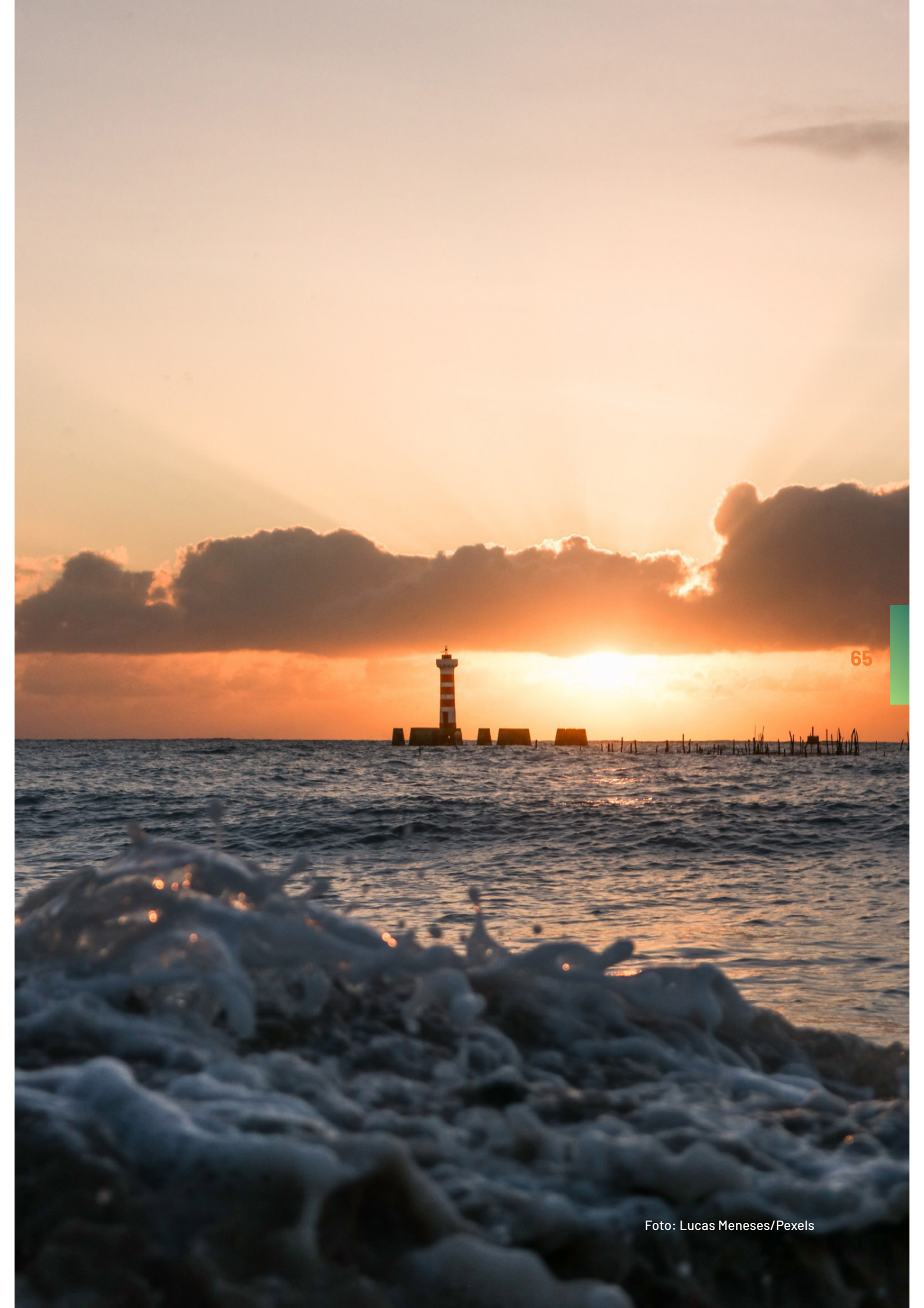


**Marcos Wesley**  
ISA

*O turismo de base comunitária indígena, para algumas regiões amazônicas, pode ser, sim, um componente de proteção territorial. Os indígenas ou os ribeirinhos, fazendo a gestão do seu turismo, estão fazendo a gestão do seu território, estão impedindo invasões. É uma questão de geração de renda, de valorização cultural, e de se tornarem conhecidos para as outras pessoas da sociedade.*

Estas conquistas são de grande importância diante das dificuldades impostas por visões e práticas predatórias sobre os povos indígenas, e a atuação de organizações como o ISA ajuda a driblar a falta de políticas públicas destinadas à preservação ambiental e à promoção do turismo sustentável no país.





PRINCÍPIOS

DIRECIONADORES



### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 1

## ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS AFETIVOS BASEADOS EM EMPATIA

Os empreendimentos sociais têm tido maior sucesso quando estão alinhados com um propósito solidário e incentivam que diferentes atores envolvidos criem conexões pessoais e desenvolvam empatia entre si.

Quando as pessoas buscam um turismo focado em experiência e dotado de autenticidade, elas estão buscando algo que não pode ser obtido sem o contato com outras pessoas. O que se visita não é apenas o espaço físico, mas um lugar habitado e significado por pessoas em relação umas com as outras. Vários dos relatos de viagens transformadoras envolvem o vínculo estabelecido entre seres humanos, em encontros sem muitos *scripts* prévios.

Há alguns tipos de turismo que favorecem estas conexões mais facilmente que outros. Por exemplo, Bel Santos Mayer, coordenadora do IBEAC, avalia que uma tendência possível pós-covid-19, juntamente com viagens mais curtas, é o turismo urbano. Da maneira que ela o imagina, ele certamente é do tipo que valoriza conexões:



**Bel Santos Mayer**  
IBEAC

*As pessoas vão buscar o contato com a natureza perto de casa. O contato com histórias que sejam diferentes das suas, mas que elas consigam estabelecer alguma conexão. Não é difícil você estabelecer uma conexão com um produtor de orgânico, porque todo mundo come, e a comida não nasce dentro de um laboratório. Existem pessoas que plantam a comida que chega na sua mesa e então você consegue estabelecer uma conexão ouvindo as histórias.*

Na relação entre empreendedores sociais, turistas e pessoas do território, um dos motivos pelos quais as conexões pessoais são importantes é o estabelecimento da confiança, com base na qual a cooperação acontece de maneira frutí-

fera. Isso é acentuado quando os empreendedores não são do local: vez após vez, as conexões pessoais e o alinhamento com propósitos que também façam sentido para as pessoas da localidade mostraram-se indispensáveis. Além de marcadas por confiança mútua, é importante que as relações sejam estabelecidas na prática com horizontalidade – e não apenas como uma ideia ou um propósito no discurso. Não há condições de a confiança surgir quando um projeto é proposto de cima para baixo, sem interesse genuíno no impacto sobre o território e no interesse de todas as partes envolvidas. Quando as pessoas estão implicadas surge naturalmente mais energia para fazer os projetos ganharem vida. E o inverso é verdadeiro: quando não estão, nada se move de maneira duradoura e estável.

Para estimular o engajamento da própria comunidade com o turismo, o contato com outras pessoas do mesmo grupo (seja local, étnico, de gênero, raça, classe) é um fator importante para gerar confiança. Como afirmou Claudia Nogueira, gestora de projetos do IBEAC :

68

*Uma coisa que a gente tem feito bastante e que tem dado muito certo é viajar com essa comunidade. Levar alguns representantes para conhecerem experiências, para saberem como acontece. No caso do turismo, fomos com um grupo até Santa Catarina conhecer o que estava sendo feito lá. Conhecemos desde propriedades que estão iniciando no turismo até propriedades que já estão há muito tempo. E isso traz para a comunidade uma materialidade muito grande, de você ver que é possível, ver a trajetória, ver o percurso que foi percorrido lá. E ver as aproximações, como os territórios e as realidades, se aproximam em muitos pontos. Acho que todo esse movimento mobiliza – acho não, tenho certeza, porque a gente tem visto isso na prática!*



**Claudia Nogueira**  
IBEAC

Bel Santos Mayer complementou: "... A gente apostou no encontro entre as pessoas."

O que está em jogo quando falamos em confiança não é simplesmente estratégia. Existe, claro, um pensamento estratégico, mas ele mobiliza confiança por efetivamente oferecer confiabilidade. Quando Jarine Reis, integrantes da Turiarte, conta sobre a influência da Dona Maria Odila, presidente da cooperativa local, criada na própria comunidade do Anã (PA), fica claro que um importante fator no estabelecimento da legitimidade é a ancestralidade. Respondendo sobre como elas estimulavam as pessoas da comunidade a praticar o turismo sustentável, ela relatou:



**Jarine Reis**  
Turiarte

*Ela chega numa comunidade, por exemplo, e as pessoas babam nela. Toda vez que a gente a levou para Jaguarari foi um sucesso. Ela começa a falar da experiência dela com turismo e acabou. Então, não é a gente que convence, quem convence são elas, que são comunitárias, que são mulheres iguais a elas, entendeu?*

Outro exemplo pelo qual empreendedores sociais valorizaram ou estimularam conexões foi por meio da produção de materiais de comunicação. É importante reconhecer o poder das histórias: elas não apenas encontram os vínculos que já existem, mas os ajudam a consolidar se estiverem ainda em estado potencial. Histórias reúnem vários acontecimentos passados e apontam uma direção futura comum na comunidade. São uma forma de fazer com que as pessoas sonhem juntas, porque, sem o comum, as pessoas envolvidas dificilmente cooperam umas com as outras.

Na produção de materiais de comunicação, como *folders* e vídeos, a Grande Reserva Mata Atlântica busca produzir uma estrutura narrativa que reúna os

agentes sob um mesmo enredo. Nas palavras do Ricardo Borges, coordenador de projetos da Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem (SPVS):

*A gente gera uma estrutura narrativa que coloca no mesmo barco coisas que as pessoas acham que são desconexas. A gente coloca as espécies da fauna, as comunidades tradicionais, as cidades históricas, as ONGs, os parques, as prefeituras, tudo dentro de um mesmo contexto e uma mesma história. Isso para as pessoas começarem a identificar que de fato fazem parte de um mesmo contexto e essas coisas têm e podem trabalhar junto.*

70

Os vínculos se estabelecem também por meio da escuta. Ricardo explica que abrir espaço para que pessoas do local contem suas histórias em seus próprios termos favorece para que surja um “efeito dominó” por meio do qual mais e mais pessoas se interessam em participar da Grande Reserva Mata Atlântica:

*Porque a gente já tem um histórico de várias coisas que começaram e não tiveram fim aqui na região muito grande, o que causa certa estranheza por parte dessas comunidades. A gente acredita que, por meio dos vídeos, por exemplo, da fala, das conversas com essas pessoas, de possibilitar que elas contem a história delas, tudo isso gera um ambiente para que se possa ouvi-las e trazê-las para essa discussão. É a própria rede de portais, isso pode começar a gerar um interesse e a gente acredita muito no efeito dominó.*



**Ricardo Borges**  
SPVS



Grande Reserva Mata Atlântica

Para que o encontro de pessoas seja viável, de acordo com o relato dos empreendedores, é importante haver algum espaço no qual ele possa ocorrer e as diferentes ideias possam ser trocadas. Na relação entre turistas e pessoas do território, isso costuma estar incluído no próprio roteiro da viagem. Para outras relações, sobretudo dentre aqueles que fazem acontecer toda a atividade direta e indiretamente ligada ao turismo, é particularmente importante haver espaços físicos ou virtuais em que os encontros aconteçam.

Ricardo comentou, por exemplo, sobre um grupo de empresários da região da Grande Reserva Mata Atlântica que espontaneamente se organizou para apoiar e viabilizar o projeto. O funcionamento deste grupo se dá por autorregulação e não por fiscalização da SPVS. Isto não quer dizer que não haja cuidados para viabilizá-lo, e “a existência dessa plataforma de discussão” é, para

Ricardo, um fator-chave. No turismo em comunidades indígenas, os empreendedores também notaram a importância de espaços comuns de discussão. Há prerrogativas de obrigação legal no desenvolvimento de um plano de visitação detalhado para as terras indígenas, feitas por eles mesmos. Embora haja críticas de alguns dos pressupostos paternalistas envolvidos nessa legislação, os entrevistados também afirmaram que os encontros para o desenvolvimento dos respectivos planos foram muito produtivos. Isso porque todos precisam se reunir em um mesmo espaço físico, sem pressa, com abertura para que as ideias venham à tona: tanto entre empresários quanto entre os povos indígenas, essa se mostrou uma boa maneira de ativar a inteligência coletiva, sempre mais poderosa do que a de indivíduos isolados.

72

No nível das relações entre instituições, as conexões pessoais também são muito importantes, possibilitando troca de saberes e experiências. Entre muitos exemplos possíveis, a SPVS e o Instituto Homem Pantaneiro não apenas fizeram trocas de aprendizados e experiências entre elas, mas também com a ONG The Conservation Land Trust, que atua no Chile e na Argentina, incluindo a cooperação de seus profissionais em projetos no Brasil.

Marianne Costa, da Vivejar, avalia que o engajamento das comunidades nos seus projetos está relacionado ao fato de que elas os cocriaram, em vez de eles terem sido meramente trazidos prontos de fora. Isso ajuda a criar vínculo pessoal e genuíno entre as diferentes partes. A experiência da Acolhida na Colônia, segundo Thaise Guzzatti, também aponta nesta direção:

*A gente foi criando critérios de avaliação e desenvolveu uma metodologia – e que hoje é a nossa – chamada “diagnóstico rural participativo”. E aí foi muito legal, por motivos que a gente não imaginava naquele momento. Primeiro, quando um*





**Thaise Guzzatti**  
Acolhida na Colônia

*agricultor vai na casa de outro e dá ideias, e dá sugestões, e motiva aquele outro, aquela família, a fazer alguma coisa, ele se sente muito responsável para que dê certo. Ele vai fazer o máximo de esforço para que o negócio que ele incentivou dê certo. Isso é óbvio, né. E outras coisas também. A metodologia que a gente desenvolveu, de vivência nas casas, permitiu que as pessoas criassem vínculos. Vínculos umas com as outras, de se visitar, de compartilhar problemas.<sup>22</sup>*

É a força desses vínculos que sustenta os demais princípios direcionadores: ao olhar para o outro com empatia, torna-se possível operar em rede, se unir a um propósito comum, ser autêntico, criar parcerias pautadas por confiança mútua – e, se há amplidão nesse olhar empático, ele inescapavelmente também inclui a vida não-humana.

### **Um exemplo: A Fundação Casa Grande e seu milhão de amigos**

Criada em 1992, a Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri tem uma função de preservação e valorização da cultura da região do Cariri (CE). Ela tem programas ligados à educação infantil, profissionalização de jovens, empreendedorismo social, geração de renda familiar e sustentabilidade institucional.

Alemberg Quindins, seu diretor, respondeu o seguinte sobre como a Fundação Casa Grande faz parcerias variadas:

**22.** O detalhamento da metodologia encontra-se no livreto *Agroturismo em Santa Catarina*, publicado em 2011 na Série Turisol de Metodologias: Turismo Comunitário. Ele pode ser acessado em: [https://issuu.com/projetobagagem/docs/livreto\\_acolhida\\_-03](https://issuu.com/projetobagagem/docs/livreto_acolhida_-03). Para os demais volumes da série, ver: <https://issuu.com/projetobagagem>



**Alemberg Quindins**  
Fundação Casa Grande

*São articulações ligadas à amizade. A Casa Grande não faz parceiros, ela faz amigos. É diferente. Por quê? Porque as pessoas são recebidas na casa da gente. Então a relação se dá em outro nível. As pessoas estão aqui, se hospedam nas pousadinhas domiciliares, na casa da mãe dos meninos.*

De acordo com Alemberg, as amizades acontecem também nas relações institucionais: “Então eu tenho articulação com o Barcelona [clube de futebol da Catalunha] porque eu sou amigo das pessoas de lá. Nós temos amizade e articulação com a Fundação Pina Bausch porque Pina Bausch esteve aqui na Casa Grande, projetou um projeto para apresentar os meninos lá, nós estivemos em Berlim. Então, são coisas assim de amizade mesmo”. Ele até brincou: “Acho que nem Roberto Carlos tem um milhão de amigos igual a Casa Grande.”



Fundação Casa Grande

Com as conexões pessoais sendo tão centrais em todas as atividades desenvolvidas pela Fundação Casa Grande, o turismo naturalmente opera e reflete essa forma. Um dos seus atrativos é a visitação aos “museus orgânicos”, que são localizados na própria casa dos mestres da cultura popular. “A gente está fazendo esses museus orgânicos para as pessoas virem visitar o povo do lugar e conversar diretamente com o povo do lugar. E ele é orgânico porque a gente tem a compreensão de que museu não é um lugar para contar história. Museu foi feito para conversar sobre a história, e não ser uma história só”.

Mais importante do que ouvir histórias passivamente é o encontro, porque permite o desenvolvimento de relações de empatia. É por isso que, quando perguntado sobre o que as pessoas buscam aprender com a Casa Grande, Alemberg respondeu: “Quando as pessoas vêm para cá, elas têm uma ligação, porque elas estão muito carentes de verdade, de relações verdadeiras, de respeito, de carinho. A gente está precisando é fazer espaço onde as pessoas possam conversar, interagir, fazer amizade e até fazer projetos juntos.”

### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 2

## AUTENTICIDADE DAS EXPERIÊNCIAS

Os empreendedores sociais notam um interesse crescente das pessoas em ter experiências autênticas por meio do turismo, distantes de um modelo convencional, de massa, sem aprofundamento ou relação mais profunda com o território. Elas não querem apenas sair de um lugar para o outro, querem também sair de suas rotinas e de si mesmas – isto é, querem ampliar suas próprias perspectivas, incorporar experiências e saberes ainda estranhos, mas potencialmente inspiradores. Há, então, um alinhamento deste crescente desejo do público com uma necessidade social, que é a valorização da cultura e das condições dos territórios, e de ambas com as possibilidades oferecidas pelo turismo sustentável.

Oferecer experiências autênticas não significa, evidentemente, que não haja seleção, ênfases, pontos de vista parciais na elaboração de um dado roteiro. Sempre há um grau de subjetividade, de escolha e de artificialidade na transformação de um território em destino turístico, como o há em toda atividade humana. Nem mesmo a natureza é algo intocado e isolado, já que seres humanos e o restante da vida não existem em separação. Ao mesmo tempo, se mantém entre os empreendedores sociais a percepção de que há maneiras mais autênticas de viajar, e com razão.

Mas o que significa falar em autenticidade das experiências turísticas? Muitas coisas. Para pessoas que vivem uma vida urbana, sobretudo em metrópoles, isto envolve oferecê-las contato com pessoas que habitam as periferias de suas cidades, ou indígenas de outros territórios, ou produtores de orgânicos, ou com regiões de conservação da natureza, de modo a conhecer a alimentação, a arte e os costumes destas outras pessoas. Os relatos dos empreendedores indicam que, nessas experiências de aproximação, parece se desfazer um senso de alienação que uma visão limitada ou fragmentada da vida em sociedade pode produzir. Os alimentos da cidade vêm de algum lugar, bem como a chuva, e muitas das pessoas que prestam serviços também habitam outros espaços. As consequências do que é feito nas zonas urbanas, populosas, povoadas também reverbera sobre rios, mares, outras populações e outros seres vivos. Não existe a cidade sem tudo o que a torna possível e o que ela, por sua vez, também torna possível. Para as pessoas de zonas urbanas, sobretudo dos chamados centros, a conexão com as periferias, com projetos sociais, de fazer turismo ecológico, frequentemente é uma forma de reconhecer um vínculo latente, mas que já existe.

Por isso, ainda que todo roteiro pressuponha subjetividade e alguma artificialidade de quem o planejou, o importante é que ele permita o estabelecimento de relação entre as partes. Há muitas formas possíveis de apresentar uma cultura, e muitas vezes, para fazê-lo, é necessário que os habitantes do próprio

território se reconectem com dimensões de sua cultura que estavam em declínio, em desuso, relatadas ou praticadas apenas por pessoas mais velhas. São conexões de memórias e práticas. É preciso que aquilo que foi revisitado pela comunidade faça sentido de fato para quem apresenta, senão é apenas uma forma de mostrar o que se imagina que o turista quer ver. Só assim o turista tem a chance de ser transformado por algo que é valioso na perspectiva de quem o recebe. Surge um mundo compartilhado, um reconhecimento mútuo. Se, por outro lado, o turista viaja e recebe apenas aquilo que se imagina que ele gostaria de receber, ele segue preso a seus próprios referenciais; não há qualquer ampliação de horizontes. De acordo com os empreendedores, às vezes é mais benéfico tirar o centro das pessoas, o que pode causar até algum desconforto, do que agradá-las diretamente. Muitas vezes, elas preferem assim – por quais outros motivos sairiam de seus territórios? O (inicialmente) estranho é mais enriquecedor do que o familiar.

Algumas necessidades se manifestam nessa busca por autenticidade. A primeira, já mencionada neste mapeamento, é o da conexão com pessoas, havendo uma grande valorização da conversa. Isso porque a conversa com outras pessoas propicia uma riqueza do contato com outra cultura que aspectos pré-programados de um roteiro não têm como fazer. Como afirmou Bel Santos Mayer, do IBEAC, isso demanda que o roteiro permita “ter tempo para conversar, para aprender, e todo mundo muda. Então não é o turismo da paisagem, para ficar lá só observando a natureza, ele é um turismo baseado muito na troca, no diálogo, na conversa.”

Nessa linha abordada, um segundo ponto é a necessidade de desacelerar, de redescobrir outra forma de experienciar o tempo que não aquele acelerado da vida nas grandes metrópoles. Em ambientes de natureza mais preservada, isso significa se harmonizar com o ritmo daquele ambiente, que não negocia com as aparentes urgências da vida urbana. No contato com outras culturas,

significa se deixar atravessar por seus ritmos próprios, não necessariamente compatíveis com o que uma cultura habituada com a ideia de “produtividade” esperaria. Em um nível mais prático, pode significar simplesmente o viajante criar estratégias para estar mais presente onde ele de fato está. Como relatam, respectivamente, Clovis Borges, da SPVS, e Marianne Costa, da Vivejar:

78



**Clovis Borges**  
SPVS

*Em alguns lugares de turismo de natureza nos Estados Unidos, por exemplo, tem supermercado, tem oito estacionamentos gigantes, tem trilha que você vai andando no cangote do outro, e outro cara atrás de você. Milhares de pessoas na mesma trilha, um atrás do outro. Se um parar, para tudo. Isso está longe do que a gente pode oferecer aqui nessa região, que é muito mais elaborado e sofisticado do que esse turismo grandioso. Economicamente factível, mas fake, na verdade, se você quiser contemplar natureza de verdade. A Grande Reserva Mata Atlântica tem áreas de contemplação, em que você consegue ficar sozinho. São espetaculares.*



**Marianne Costa**  
Vivejar

*A gente estimula que as pessoas inclusive larguem o celular, que elas vivenciem o momento e se preocupem menos em tirar fotos. A gente fala que o nosso anfitrião, ou melhor, a nossa anfitriã, porque são todas mulheres, é muito mais uma facilitadora de experiência. A pessoa que vai estar te provocando para que você realmente se permita entrar nessa experiência. Faz com que você se permita vivenciar isso que você está vivenciando, porque isso é um grande privilégio: estar em um lugar, conversar com as pessoas, olhar no olho.*

É evidente que não há problema algum em tirar fotos para produzir memórias para o futuro. No entanto, se a preocupação repousa mais em produzir uma representação da experiência do que em vivê-la, então há uma alienação que vai na direção oposta da presença e do contato sem os quais uma experiência não é “autêntica”. A fotografia trará de volta memórias muito mais ricas se a experiência tiver sido valorizada no momento em que acontecia.

Uma terceira manifestação da busca por autenticidade é a vontade de conhecer exemplos de experiências bem-sucedidas de outros modos de vida ou de transformações sociais. O contato com exemplos tem a força de mostrar que as aspirações de outros mundos não apenas são possíveis, mas como já estão sendo realizadas. A sensação de autenticidade é maior se o contato não se dá apenas no nível cognitivo-intelectual, mas envolve participação de todo o corpo. Como Bel Santos Mayer, coordenadora do IBEAC, falou, em dois momentos distintos:

*Para nós nunca tem só a apreciação, tem o fazer junto. Então quem vai lá visitar [o projeto Acolhendo em Parelheiros], vai plantar também. Vai sentar na biblioteca [Caminhos da Leitura] e vai lá mexer nos livros, vai participar de gincana literária. Então não existe a preocupação em construir uma performance para agradar o turista, que é uma das críticas que você tem dentro do turismo de base comunitária. A gente está tentando fortemente não cair nessa história de criar uma falsa autenticidade para o turista encontrar algo autêntico que é falso.*



**Bel Santos Mayer**  
IBEAC

*O que atrai o nosso turismo de base comunitária? O fato de que existe uma transformação social, cultural ali dentro, que tem transformado a realidade de quem está dentro dos projetos. Isso é um atrativo também.*

Marianne Costa, da Vivejar, também conecta os tópicos da autenticidade e da transformação social:



**Marianne Costa**  
Vivejar

*O meu discurso sempre foi trazer as pessoas para comunidades onde as pessoas estão inovando. Então o que a gente vai ver nesses lugares são protagonistas que estão mudando suas realidades, muitas vezes sem apoio, sem apoio do governo, com muito custo, ali, captando recursos, desenvolvendo. Então o foco é sempre em personagens, projetos, iniciativas e pessoas que estão fazendo a diferença. ... A ideia é colocar realmente os visitantes em contato com essas iniciativas para que eles despertem.*

80

Além de ser um princípio e uma estratégia, a valorização da cultura local é também um resultado do turismo. Ao receber visitantes e ter seus costumes apreciados por eles, a autoestima dos habitantes do território aumenta. Outras atividades ou produtos ligados às suas tradições podem também ser utilizados para gerar renda, o que permite que eles permaneçam em seus territórios e reativem elementos da memória local, que, muitas vezes, corriam o risco de se perder.

Vários relatos apontam nessa direção. Patrícia Hespanhol, do ISES, disse o seguinte sobre a implementação de turismo de base comunitária no Quilombo da Marambaia, em Mangaratiba (RJ):

*A principal barreira foi a gente trazer esse conceito de turismo de base comunitária e trabalhar com ele. Isso envolve trazer também um pouco de autoestima*



## Princípios direcionadores



**Patrícia Hespanhol**  
ISES

*para as pessoas entenderem que aqui está a cultura delas, que essa cultura tem valor para elas e para todo mundo. E você resgatar aquilo, reviver aquilo no território, faz com que você impacte toda a comunidade. Porque toda a comunidade começa a ter um outro olhar.*

Marcos Wesley, do ISA, percebeu que a valorização da cultura local é parte importante da experiência turística oferecida pelos Yanomami:



**Marcos Wesley**  
ISA

*No começo, os Yanomami não viam como uma possibilidade de ter alimentos deles na dieta oferecida aos turistas. Talvez experiências de visitas anteriores, ou talvez por achar que os brancos não iam gostar da comida deles, e foi muito surpreendente quando eles começaram a ver que a banana da terra cozida de manhã fazia muito mais sucesso que um pão. Sabe? Que um cará, um inhame cozido no final da tarde fazia muito mais sucesso do que uma bolacha. Ou de que, no meio da trilha, parar para pegar cogumelos, de uma árvore que caiu, e assar à noite, era o ápice daquela noite.*

Ingrid Godinho, da Turiarte, ressaltou o desejo de praticar turismo com autenticidade nas comunidades ribeirinhas do Anã e do Atodi, em Santarém (PA):



**Ingrid Godinho**  
Turiarte

*A nossa vontade é que o mundo nos conheça, mas que seja de forma responsável. Não é porque o mundo vai nos conhecer que nós vamos nos transformar no que eles querem ver.*

As experiências dos empreendedores sociais entrevistados mostram que uma aspiração assim está destinada a ter bons resultados para todas as partes envolvidas.



A Banca

### **Um exemplo: A Banca, valorizando a cultura do Jardim Ângela**

A Banca é um negócio de impacto de periferia do Jardim Ângela, zona sul de São Paulo (SP), que cria condições para melhoria da qualidade de vida por meio do fomento de negócios culturais e sociais. O turismo é uma das muitas atividades que A Banca emprega para atingir esse objetivo. Ele se dá por meio de um intercâmbio com a duração de um dia, que utiliza serviços de várias pessoas do local.

Segundo o presidente DJ Bola, o propósito da atividade turística é permitir uma convivência entre pessoas de diferentes origens e apresentar os aspectos positivos, a riqueza cultural, presentes na quebrada. O contato direto entre pessoas tem a força de quebrar muitos estereótipos, segundo o empreendedor. O turismo pedagógico é especialmente importante neste caso

e muitas barreiras sociais são quebradas por meio das relações que se estabelecem entre alunos de escolas particulares e os das escolas da periferia.

Ao valorizar a cultura do hip hop e outras expressões culturais do Jardim Ângela, A Banca oferece aos visitantes “a possibilidade de vivenciar a quebrada para além das coisas ruins”. Ele conta que a provocação para as pessoas da própria comunidade passa por aí. Eles perguntam: “Mano, qual o lugar mais legal da quebrada que você gostaria de levar essa galera para você trocar uma ideia? Qual é o lugar mais importante, qual é o lugar histórico?”. Afinal, “para falar de coisa ruim já basta a televisão, a mídia e um monte de gente que não vive nossa história.”

### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 3

## FORMAÇÃO DE EQUIPES EM REDE

Os empreendimentos sociais bem-sucedidos invariavelmente recorrem à articulação entre diferentes atores, desde organizações da própria comunidade até empresas do setor privado e o governo. Essa ideia emergiu como um padrão nas entrevistas desse mapeamento e reconhece a ampliação da potência da ação por meio da articulação com diferentes atores, com interesses e saberes variados, e, por isso, capazes de construir em conjunto algo que jamais poderiam fazer individualmente.

A ecofilósofa Joanna Macy e a ecopsicóloga Molly Young Brown afirmam que ter “poder com” é muito mais potente do que exercer “poder sobre”. Ter “poder sobre” outros bloqueia os *loops de feedback* e enfraquece o sistema. O “poder com” é coletivo e produz sinergia: “Quando as partes se auto-organizam em um todo mais amplo, emergem capacidades que não poderiam ter sido previstas e que as partes individuais não possuem. O tecer de novas conexões põe em jogo novas respostas e novas possibilidades. No processo, nós podemos nos sentir

sustentados – e somos sustentados – por correntes de poder que surgem da nossa solidariedade.”<sup>23</sup> “Poder com”, e não “poder sobre”, é o que está em jogo aqui.

Isso nem sempre é fácil, porque os interesses envolvidos são muito distintos, mas é muito difícil avançar em projetos em que a comunidade seja relegada a um lugar passivo, em que não haja trocas de saberes entre diferentes organizações ou quando faltam políticas públicas que atendam necessidades ligadas à infraestrutura ou à legislação. Há relatos explícitos disso. Jarine Reis, por exemplo, relatou que o trabalho em conjunto é “a mãe de todas as estratégias” da Turiarte, tanto em suas relações com o governo quanto nas relações dentro das comunidades. Mas também há relatos em que esse princípio aparece de maneira mais implícita. De uma forma ou de outra, em todos os projetos deste mapeamento há o reconhecimento da importância de fazer surgir um todo maior e mais potente do que as partes isoladas.

84

Mesmo comunidades tradicionais, em que usualmente se esperaria a presença de laços fortes entre os habitantes, presenciam uma intensificação da qualidade de suas conexões quando atuam conjuntamente na cadeia produtiva ligada ao turismo. Isso ocorre quando o projeto implementado é compatível, de fato, com uma visão mais de cooperação do que de individualismo.

As parcerias entre diferentes empreendedores sociais frequentemente permitem a troca de experiências, que possibilitam a replicação de projetos bem-sucedidos em outros locais, mesmo quando suas características são diferentes. É assim que, como já dissemos, a Grande Reserva Mata Atlântica adotou conceitos e metodologias da The Conservation Land Trust, e, por sua vez, passou a apoiar o Instituto Homem Pantaneiro. Da mesma forma, o diálogo com

**23.** Macy, J. & Brown, M. (2014). *Coming Back to Life: The Updated Guide to the Work that Reconnects*. Gabriola Island: New Society Publishers.

a Acolhida na Colônia foi fundamental para que o IBEAC atuasse no turismo ligado à produção de orgânicos na zona sul de São Paulo.

As parcerias com instituições de ensino e pesquisa, sobretudo as universidades, atendem necessidades por informação, melhorias, inovação e por projetos educacionais. E também beneficiam as universidades, às quais se abre uma oportunidade de conectar teoria e prática. Com as relações que são estabelecidas, torna-se possível abrir espaço para atender as necessidades educacionais de habitantes de regiões em que o direito básico do acesso ao ensino nem sempre é atendido. A articulação entre vários empreendedores sociais, inclusive por meio de coletivos, tem sido uma ferramenta para demandar do governo mudanças na legislação e maiores recursos para o turismo responsável. É por meio dela também que são organizadas críticas e oposições a projetos danosos às comunidades e ao ambiente, que direta ou indiretamente também prejudicam o turismo. É importante registrar que essa queixa foi feita repetidamente, a partir de várias perspectivas dos empreendedores. Ainda assim, eles indicam a importância de manter o diálogo com o poder público mesmo em circunstâncias difíceis, porque negociações hábeis sempre são capazes de encontrar – ou produzir – brechas e oportunidades benéficas.

Um dos exemplos de intervenção em políticas públicas pode ser citado pelo trabalho da Acolhida na Colônia, que se engajou longamente para produzir mudanças na legislação estadual, pois esta não permitia que agricultores atuassem com turismo. Sem este tipo de movimentação, os recursos necessários para o crescimento da atividade não seriam possíveis.

Um fator importante para o desenvolvimento de parcerias é o estabelecimento de credibilidade, construída ao longo do tempo por uma atuação honesta, competente e atenta às necessidades de todas as partes envolvidas.

Para que as relações de confiança se estabeleçam é necessário agir de maneira que todas as partes envolvidas efetivamente sintam que podem confiar umas nas outras. Ângelo Rabelo, do Instituto Homem Pantaneiro, falou sobre como ele articula a colaboração de diferentes atores:



**Ângelo Rabelo**  
Instituto Homem  
Pantaneiro

*A experiência que eu vivi, tanto na polícia, depois a condição de comando, procurando fazer um trabalho sempre transparente, ético, deu muita credibilidade e trânsito. E depois disso eu tive uma oportunidade de trabalhar em Brasília, no Senado, onde conheci atores das diferentes instituições, e sempre procurei também conviver nesse segmento ligado à conservação, com ONG. Então, isso acaba dando um trânsito muito forte, e principalmente, eu diria, uma credibilidade de que eu usufruo.*

Outro fator importante para o estabelecimento de parcerias diz respeito à capacidade de convidar o melhor das partes envolvidas a se manifestar, olhando-as de maneira generosa. Por exemplo, em muitas comunidades indígenas houve um acúmulo de experiências negativas com turismo. Marcos Wesley relata que os Yanomami eram, muitas vezes, contratados como carregadores para as trilhas no Yariipo, mas não eram vistos à luz da riqueza de sua cultura; mas que houve uma grande mudança quando eles se tornaram protagonistas do planejamento e da execução do projeto. Marianne Costa afirma o mesmo sobre a relação entre empresários e funcionários: se não houver um espaço participativo para estes, não surge também o compromisso com o projeto. Às vezes, preconceituosamente, reclama-se que as pessoas não querem trabalhar. No entanto, observa Marianne, é da natureza humana que nos engajemos naquilo que faz sentido para nós, em que nossa participação não é apenas a obediência a ordens impostas de cima para baixo.

Guilherme Souza, diretor técnico do Projeto Piabanha, também descreveu uma forma semelhante de abordar os pescadores de uma colônia de São Fidélis (RJ), em que eles eram vistos como parceiros, e não como predadores. Isso possibilitou a criação de vínculos com eles. E até mesmo em relações com o governo este princípio se manifesta: ao mesmo tempo em que se dedica a publicar as necessárias críticas por meio do site da SPVS, Clovis Borges reconhece que seu apoio é necessário e busca estabelecer relações positivas sempre que possível. Em todos esses relatos, os empreendedores sociais manifestaram uma flexibilidade e uma habilidade de reconhecer como o outro pode fazer diferente se for convidado a se manifestar a partir de seu melhor. Esse é também o caso do próprio público do turismo sustentável, que ainda é comparativamente pequeno. As pessoas que ainda viajam de outras formas não são incorrigivelmente alinhadas com valores pouco sustentáveis. É preciso não apenas reconhecer o potencial delas, mas também investir em comunicação, para alcançá-las e convidá-las a se juntar aos demais atores.

Essa capacidade de construir alianças tanto é uma estratégia quanto é uma forma generosa de olhar para o mundo. Como as pessoas são infinitamente complexas, é possível se aliar tanto com o que elas têm de melhor quanto com o que elas têm de pior. A estratégia dos empreendedores sociais é o estabelecimento de alianças positivas, reconhecendo possibilidades e potencialidades mesmo quando elas ainda não se mostram claramente.

### **Um exemplo: Diaspora.Black e a criação do Fórum Raça e Mercado**

Carlos Humberto, fundador da Diaspora.Black, conta que quando a iniciativa começou a se sobressair na Estação Hack (um centro de inovação criado pelo Facebook), um professor da Fundação Getúlio Vargas fez contato com eles. Ele queria entender como eles faziam para obter resultados tão

positivos, mesmo lidando com dificuldades de equipamento, dinheiro e estrutura. A Diaspora.Black recebeu positivamente o convite, mas reconheceu no contato a possibilidade de uma troca mais profunda: “Olha, a gente pode compartilhar tudo, mas a universidade tem um papel determinante na formação de negócios, sobretudo a FGV. Então, de que maneira a universidade poderia nos dar uma contrapartida?”, relembra Carlos Humberto. Isso deu origem, segundo ele, ao Fórum Raça e Mercado, que também incluiu vários outros parceiros ligados à cultura negra. “Nós criamos o Raça e Mercado na perspectiva de primeiro conhecer a produção econômica dos afro-empresendedores no Brasil, debater a importância de se pensar em política, fortalecimento; mas, sobretudo, para criar um observatório, uma produção de dados ligada à universidade”. Então, a partir de um olhar atento para possíveis parcerias, surgiu um fórum capaz de articular um conjunto ainda mais amplo de parceiros ligados a um interesse comum.



Foto: Divulgação



### Outro exemplo: o Coletivo Muda!

O Muda! Coletivo Brasileiro Pelo Turismo Sustentável é uma associação que reúne 15 empresas que trabalham em prol do turismo responsável no Brasil. Para eles, é necessário promover melhor o turismo brasileiro no exterior, pois muitos empreendedores sociais acreditam que isso é feito de maneira altamente insatisfatória. O Muda! também busca promover o turismo responsável em território brasileiro, estimula pesquisas necessárias para entender este mercado, apoia a qualificação dos profissionais, busca a transformação de políticas públicas – em cooperação com o poder público –, atua no fortalecimento das redes e na conscientização de todos os envolvidos.

#### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 4

### COMPLEMENTARIDADE ENTRE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL

Em concepções mais usuais, o conceito de “natureza” é visto frequentemente como distante da atividade humana, como se não houvesse uma interdependência entre toda a cadeia da vida. Outro conceito, o de “desenvolvimento”, tem sido nos últimos séculos a partir de um pressuposto insustentável, o de crescimento econômico ilimitado, que concebe a natureza aparece como mero recurso para lucros econômicos.

Felizmente, em várias áreas de conhecimento e de atividade humana, inclusive no turismo, há um crescimento de formas mais lúcidas de pensar a relação entre seres humanos e o restante do planeta. Os empreendedores sociais que participaram do presente estudo se harmonizam com esta tendência. Eles estão compreendendo que a natureza e o desenvolvimento socioeconômico não podem ser adequadamente conceitualizados de maneira separada.

Com práticas baseadas nesta forma mais inclusiva de pensar, eles partem do princípio de que a natureza conservada é mais benéfica à sociedade do que quando ela é tratada como mero recurso, e buscam formas de gerar renda a partir dela que não sejam destrutivas.

Um exemplo disso aparece no conceito de “produção de natureza”, que a Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental (SPVS) adotou a partir de seu contato com a Conservation Land Trust. Evitando a dicotomia entre produzir ou conservar, este conceito busca pensar a conservação, nas palavras do biólogo Ignacio Jiménez Pérez, “não como uma alternativa à produção, mas como uma produção alternativa que gera uma série de bens e serviços”. Ele explica:

90



**Ignacio Jiménez Pérez**  
Biólogo

*O conceito de “produção de natureza” faz sentido quando as áreas naturais (de propriedade pública, privada ou comunitária), com todas as suas espécies nativas e abundante vida silvestre, podem ser vistas com facilidade, atuando como espetáculos naturais que servem de base para uma indústria de ecoturismo que gera uma nova economia restaurativa, beneficiando as comunidades locais e promovendo o apoio popular para a manutenção em longo prazo dos próprios parques e da vida silvestre. Sob esta lógica, cria-se um círculo virtuoso que promove a resiliência ecológica, social e política dos ecossistemas naturais e das sociedades humanas que vivem dentro deles ou ao seu redor.<sup>24</sup>*

**24.** Jiménez-Pérez, I. (2019). *Produção de natureza: Parques, rewilding e desenvolvimento local*. (Tradução de Cristina Bakker e Claudia Ortiz). Curitiba: SPVS, pp. 42-3.

É esse princípio que a SPVS busca aplicar na grande área de dois milhões de hectares de área protegida da Grande Reserva Mata Atlântica, localizada entre Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Para Ricardo Borges, a região é “uma área de dois milhões de hectares que produz natureza”. No caso deste território, isto significa reconhecer que ele “pode abrigar um espetáculo, que são as espécies nativas, então, populações de aves de espécies nativas, cenários incríveis, cidades históricas, culturas locais. Tudo isso são ativos, ativos econômicos que você pode, de certa forma, comercializar, enriquecer populações, desenvolver uma região com base nesses atrativos – bem conservados.”

Este conceito não é, evidentemente, o único possível para se pensar o assunto. Mas o princípio de que é mais benéfico para as comunidades – inclusive economicamente – conservar a natureza, e utilizá-la de maneira que viabilize tal conservação, aparece em muitos outros projetos citados nos relatos colhidos neste relatório. O Saúde e Alegria, nas palavras de Jarine Reis, considera que o turismo pode ajudar a produzir “uma cadeia econômica riquíssima, que mantém a floresta em pé – na verdade, é mais interessante a floresta em pé. É uma cadeia produtiva ligada à floresta, uma cadeia que existe por conta dessa ligação com a floresta. A economia gera uma renda para as comunidades envolvidas e mantém a floresta em pé.”

Outro *insight* importante diz respeito ao que mobiliza as pessoas para conservar a natureza. Guilherme Souza, do Projeto Piabanha, observou que a conservação depende da conexão afetiva das pessoas com a paisagem (ver exemplo na página 93). Particularmente no Projeto Piabanha, o engajamento significa que a população possa ajudar na proteção das espécies de peixes no rio. Mas em outros locais os empreendedores também apontam para a estratégica de que os habitantes conheçam as belezas naturais de suas regiões, pois é

comum que isso não aconteça. Também há movimentos para atrair viajantes mais distantes no país e também do exterior, devido às belezas naturais. Estas pessoas também podem se engajar pela conservação de uma região, uma vez que a conheçam. A SPVS, por exemplo, produziu a websérie “Histórias da Grande Reserva Mata Atlântica”, com legendas em outros idiomas, e muitos outros empreendedores também têm utilizado a produção de vídeos para essa finalidade.

No caso das comunidades indígenas, o turismo – a depender, claro, de como ele é praticado – pode contribuir para a conservação ambiental por um motivo adicional. Os índices de preservação ambiental são notavelmente melhores em terras indígenas demarcadas do que nos demais territórios<sup>25</sup>. Assim, o exercício de uma atividade que beneficie a comunidade em seu próprio território é, por consequência, favorável para a conservação do território. Isto é, como vimos, crucial sobretudo em contextos de crescimento de desmatamento e de invasão de mineradores ilegais nas terras indígenas na Amazônia. Marcos Wesley, do ISA, observa que a beleza natural do Alto Rio Negro pode fazer com que sua vocação seja vista mais como ligada ao turismo responsável do que como uma área a ser explorada pela mineração. As duas alternativas não são compatíveis entre si, e, por preferir uma concepção de conservação à outra com considerável impacto negativo, o ISA investe no fortalecimento do turismo sustentável indígena na região.

O atual momento de pandemia reserva também uma oportunidade para o turismo alinhado com a conservação da natureza. Na projeção do período imediatamente posterior às restrições impostas pela covid-19, a tendência é que as pessoas busquem maior contato com a natureza, sobretudo em regiões não

25. Ver, por exemplo, Baragwanath, K.; & Bayib, E. (2020). Collective property rights reduce deforestation in the Brazilian Amazon. *National Academy of Sciences*, 117(34). DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1917874117>

muito distantes de onde vivem. Uma tendência que, como Marianne Costa observou, já existia. Uma das coisas que provavelmente mudará, observa Clovis Borges, é que o turismo pós-pandemia tende naturalmente a ser mais alinhado à conservação do que o turismo de natureza mais usual. Isso porque provavelmente envolverá grupos menores e que realizam menos deslocamento, o que provoca menor impacto. Surge também, na visão de Marianne, a oportunidade de destinos turísticos se reinventarem: no Nordeste, por exemplo, é um momento favorável para se pensar além do “turismo sol e praia”, para oferecer um produto novo que atraia turistas que já foram para lá em outros momentos.

### **Um exemplo: Projeto Piabanha e o turismo em prol da conservação ambiental**

O Projeto Piabanha, com sede em Itaocara (RJ), é uma organização que atua na conservação dos peixes da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul. O turismo entrou no radar do Piabanha como forma de viabilizar esse objetivo.

O motivo provavelmente soa contraintuitivo para os leigos: para apoiar a conservação na região, é necessária a presença de pescadores, e o turismo esportivo pode atraí-los. No início dos trabalhos do Projeto Piabanha, com a intenção de preservar as espécies locais, eles pediam que os pescadores esportivos devolvessem o dourado ao rio após pescá-lo. Porém, embora contraintuitivo, eles vieram a entender que o dourado preda as espécies nativas, e que o mais adequado para manter o equilíbrio na região seria, após pescá-los, abatê-los. Dessa forma, há o desafio de atrair os pescadores esportivos para a região e de conscientizá-los para que eles apoiem o controle populacional dos dourados, permitindo a proteção das piabanhas, surubins-do-Paraíba e grumatãs, espécies ameaçadas de extinção (o usual na pesca esportiva é pescar e soltar).

O turismo também fornece a conexão afetiva necessária para a conscientização acerca da importância da preservação ambiental. Nas palavras do Guilherme Souza:

*Nós estamos tentando mostrar, através da nossa educação ambiental, que as pessoas e os turistas têm que se apoderar da beleza cênica. Porque nós acreditamos que só se conserva aquilo que se conhece. O cara pode não ter o menor carinho por aquele rio, porque ele não conhece o rio e acredita que o rio Paraíba do Sul é um rio morto. Muitas pessoas de Itaocara sequer navegaram no Paraíba do Sul até hoje. E olha que Itaocara é uma cidade ribeirinha. Colocamos em nosso planejamento estratégico esse foco de turismo para as pessoas saírem das suas casas e irem conhecer o Paraíba do Sul.*



**Guilherme Souza**  
Projeto Piabanha

O Projeto Piabanha atua também em um eixo acadêmico, possuindo um grande banco genético das espécies de peixes da região. Eles também buscam fazer uma tradução da linguagem acadêmica para uma mais popular. Isto gera também um impacto social, já que os estagiários do projeto recebem bolsas em parceria com a Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF). Agora, a expectativa do Projeto Piabanha é atuar no que Guilherme chamou de “turismo científico”, que receberia pessoas para mostrar, por exemplo, coleta de ovos e larvas, coleta de morcegos, etc. A prática do turismo pedagógico também é uma possibilidade para projetos como o Piabanha e tem sido bem-sucedido em outros casos coletados por este mapeamento.

### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 5

## ESTRATÉGIA HOLÍSTICA AMPLIA A RESILIÊNCIA DAS COMUNIDADES

Empreendedores sociais, ao avaliar que o turismo não deve ser a única ou principal fonte de renda das comunidades, têm buscado ampliar a resiliência dos grupos por meio da atenção à totalidade da cadeia produtiva em que o turismo se insere. O turismo sustentável está ligado a outras áreas como preservação ambiental, extrativismo, produção de alimentos, artesanato, manifestações artísticas e culturais, cursos e formação, entre outros. A presença de visitantes permite que atividades como o artesanato e a venda de produtos alimentícios também se beneficiem, ampliando a entrada de recursos nas regiões. Além disso, institutos que apoiam a estruturação das comunidades têm buscado melhorar a infraestrutura dos territórios e, por meio da conscientização, também têm atuado para que o dinheiro circule internamente entre os atores para fortalecer o comércio local.

O interesse dos turistas por experiências autênticas se harmoniza com a inserção do turismo em uma cadeia produtiva mais ampla. Para que eles possam conhecer as atividades das comunidades indígenas, das bibliotecas comunitárias, das periferias urbanas ou dos produtores de orgânicos, é necessário que essas atividades estejam efetivamente em desenvolvimento.

Muitas vezes, empreendimentos locais não se conectam com o restante dos ativos do território por não compreender o valor destes ativos para o turismo. A atuação pela via da conscientização se mostra efetiva neste caso. Marianne Costa, da Vivejar, considera que um esforço de conscientização a respeito da importância da cadeia produtiva local muitas vezes é o que falta para isso mudar:



**Marianne Costa**  
Vivejar

*Quando uma empresa entra no Muda!, mesmo que ela ainda esteja distante de ser sustentável, ela está assumindo um compromisso com a gente de priorizar isso. E de que ela quer estar ali e quer aprender. Porque o que a gente percebe é que muitas vezes as pessoas até têm boa vontade. Eu rodo bastante o Brasil dando consultoria e vejo que muitas empresas querem fazer, mas não sabem como. Não é óbvio para as pessoas que elas têm que contratar mão de obra local, que elas têm que comprar a alface do vizinho, que assim elas estão girando a economia. Não é óbvio! Não é óbvio virar para o cara e falar assim: “Compra o queijo do vizinho! Assim você está estimulando a economia e tal”. Ele olha e fala assim: “Mas é isso? Eu não tenho que comprar o queijo X, aquele requeijão que o cara come na cidade?” Muitas vezes é o contrário. Muitas vezes eu estou indo para o seu lugar exatamente para ter outra experiência.*

Felipe Bannitz, presidente do ISES, falou sobre a importância da diversificação da matriz econômica do território como forma de evitar que ocorra uma desorganização da economia local com a introdução de uma atividade como o turismo. Dessa forma, para ele, o turismo se adequa melhor como atividade-meio, que permite a criação de uma “economia comunitária resiliente”. Como descrito anteriormente, vários empreendedores sociais relataram que, efetivamente, as comunidades com atividades diversificadas estavam mais seguras no contexto da pandemia de covid-19. Essa diversificação da matriz econômica, argumenta Felipe, pode ser feita por meio do reinvestimento do excedente gerado pelo setor turístico, segundo uma política de desenvolvimento definida previamente. Uma possibilidade, em seus termos,



é “criar um fundo de diversificação da matriz econômica, e desde o começo pactuar uma taxa do turismo para alimentar esse fundo, e, com ele, vamos decidir conjuntamente como é que a gente diversifica a nossa matriz.”

Felipe avalia que em alguns casos, como no turismo em terras indígenas, esse cuidado é essencialmente relevante. Devido ao racismo estrutural da sociedade brasileira e a fragilidade das políticas públicas voltadas para eles, o cuidado ao intervir em sua matriz econômica deve ser ainda maior. É especialmente importante que as comunidades mantenham sua soberania alimentar, não abandonando atividades como a agricultura nos momentos em que o turismo se mostrar mais vantajoso.

### **Um exemplo: Turiarte, Saúde e Alegria e a resiliência das comunidades paraenses**

A precaução adotada pelo ISES também se manifesta na atuação da Turiarte nas comunidades do Anã e do Atodi, em Santarém (PA). Nelas, da mesma forma, também houve um impacto positivo gerado pela inserção do turismo em uma cadeia mais ampla por meio da valorização dos ativos do território. Ingrid Godinho, integrante da Turiarte, relata que as comunidades frequentemente realizavam bingos para tentar ter algum caixa para eventuais adversidades ou imprevistos, como problemas com caixas d'água ou motores dos barcos – o que, em uma região distante dos centros urbanos e com infraestrutura reduzida, causava grandes dificuldades. O turismo, porém, permitiu a entrada de mais dinheiro para as comunidades. Quando ele foi introduzido, elas decidiram que haveria uma circulação entre as pessoas da comunidade responsáveis por trabalhar no apoio. Assim, houve atuação de diferentes famílias. Não era um posto fixo e, dessa forma, a renda era vista como complementar. O recurso era distribuído de forma

que, segundo Ingrid, “a gente gratificava as pessoas que estavam trabalhando e o restante ia para o fundo do turismo e o fundo da associação.”

As famílias também eram beneficiadas. Além do benefício direto, por meio da gratificação, há também o benefício indireto citado por Ingrid:

*Quando chega um determinado grupo, nos reunimos para fazer o levantamento do material que a gente vai usar dentro da cooperativa: farinha, tucupi, pimenta, galinha caipira, o ovo da galinha caipira, o peixe. Então, se vem um visitante para cá, são escolhidas dez famílias para participar. Das dez famílias, todas vão entregar seus insumos, a cooperativa, a pousada compra, e depois, quando vier um outro grupo, já são outras famílias. Assim, cada família é beneficiada com o turismo, com a chegada de um visitante na nossa comunidade.*



**Ingrid Godinho**  
Turiarte

98



Foto: Divulgação

Comunidades do Atodi, em Santarém (PA)

Jarine Reis relatou que, devido a esse caráter comunitário e de apoio do turismo, o impacto da pandemia de covid-19 foi atenuado nos territórios apoiados pela Turiarte: “Olha, sofrendo a gente está, porque está assim para todo mundo. Não tem como não sentir. Mas eu acho que menos do que, por exemplo, empreendedores individuais que tinham aquilo como principal fonte. Acho que os coletivos estão tão mais confortáveis, menos impactados talvez.”

### COMO AS BARREIRAS E OS PRINCÍPIOS SE MOSTRARAM NO CASO DA PANDEMIA DE COVID-19

A pandemia de covid-19, decretada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), impôs uma drástica interrupção das atividades ligadas ao turismo. Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) indicam queda de 70% nas chegadas internacionais dos países e perdas de mais de US\$ 700 bilhões em receitas de exportações do turismo. No Brasil, projeções do Centro de Estudos em Competitividade da Fundação Getulio Vargas indicam o setor como uma das cadeias produtivas mais afetadas com a crise: R\$ 116,7 bilhões de prejuízo no biênio 2020-2021, ou quase um terço de todos os gastos no período. A reação será lenta e prevista por três etapas (viagens essenciais, viagens domésticas a lazer e trabalho, e, por último, eventos corporativos, culturais e viagens com destinos internacionais). Muitas atividades sequer puderam ser retomadas até o presente momento, em novembro de 2020. Outras atividades sofreram reformulações profundas e puderam ser retomadas em menor escala.

Os empreendedores da área do turismo sustentável passaram a focar no planejamento para estarem prontos no momento de retomar gradualmente as atividades com segurança. Como, de modo geral, as comunidades que recebem seus visitantes não se dedicavam exclusivamente ao turismo, elas

foram resilientes durante a crise. Mais ainda aquelas alinhadas com propósitos ligados à solidariedade e à criação de laços: em casos assim, houve muitas iniciativas de apoio às comunidades por parte de visitantes ou com uso de recursos ligados ao turismo sustentável.

A pandemia e, as situações sazonais ou de crise, reforçam a defesa feita por Felipe Bannitz, presidente do ISES, da importância da diversificação econômica das comunidades que praticam turismo. De fato, devido à diversificação de atividades, as comunidades e organizações puderam sobreviver ao período pandêmico por meio da venda de produtos (artesanato, alimentos), ou até se adaptarem com a oferta de experiências *on-line*. É o caso da Diaspora.Black, nas palavras de Carlos Humberto:

100



**Carlos Humberto**  
Diaspora.Black

*Nós estávamos indo muito bem, mesmo com todos os desafios, mas no início desse ano fomos atropelados pela pandemia, e, a partir daí, entendemos que era necessário a gente se reinventar. Então nós começamos a desenvolver outros serviços e hoje nós vendemos atividades on-line, que são experiências que trazem histórias, memórias, sabores, autoconhecimento, tudo ligado a essa visão da diáspora africana. Então você encontra oficinas de gastronomia, yoga kemética, que é uma yoga que trabalha mais com valores ancestrais. Você encontra atividades culturais, shows, enfim, várias atividades que acontecem on-line.*

Mesmo quando as atividades *on-line* não produzem um retorno imediato, alguns empreendedores as utilizaram para construir um público para o futuro. Alemberg Quindins, por exemplo, diz que cada live da Fundação Casa Grande foi assistida por uma média de cinco mil pessoas. As pessoas da fundação também

apareciam nas lives de outros locais ou pessoas, bem como organizaram um seminário e um festival *on-line*. Ele avalia que isso ajudará a produzir um aumento de público quando as visitas presenciais reabrirem.

Quando tais readaptações por meio de experiências ou lives não foram possíveis, a presença de uma reserva financeira oriunda do turismo foi de grande ajuda. A importância de um fundo tal como o mencionado por Felipe aparece no relato de Ingrid Godinho, da Turiarte. A cooperativa cobra dos visitantes um valor adicional para as associações comunitárias que recebem visitas, mesmo as que não são cooperadas. Ela diz que já houve algumas resistências à cobrança, mas que o contexto da pandemia mostrou o acerto da elaboração do fundo. Foi ele que permitiu, por exemplo, a doação de cestas básicas para pessoas em situação de vulnerabilidade.

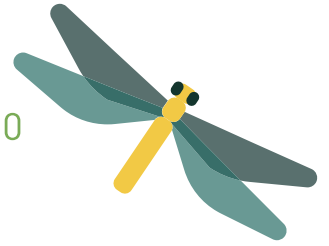
O alinhamento honesto com um propósito de transformação social mais amplo é o diferencial que garante um compromisso nos momentos de crise, como indica o caso d'A Banca, a partir do relato de Marcelo Rocha (DJ Bola):



**Marcelo Rocha**  
**(DJ Bola)**  
A Banca

*Nós criamos um fundo chamado Volta por Cima, que é um fundo emergencial para apoiar negócios de impacto de periferia que passaram pelos nossos programas e pelos programas de formações da Artemisia. Então, é uma galera que pode acessar um empréstimo de até R\$ 15 mil e devolver sem juros, com carências bem grandes, etc.*

Além desse fator, a construção de laços pessoais ajudou as comunidades a atravessar a crise gerada pela pandemia. Um dos exemplos é o da Acolhida na Colônia e do projeto Orgânico Solidário (ver página 103). Ainda assim, tanto comunidades quanto organizações passaram por dificuldades, todos



## Os efeitos da pandemia de covid-19 no turismo

SEM PODER RECEBER TURISTAS, AS COMUNIDADES ATRAVESSAM A CRISE COM DIVERSIFICAÇÃO DE SUAS ATIVIDADES

A PRESENÇA ON-LINE É UM RECURSO DURANTE A PANDEMIA: QUANDO NÃO PERMITE OFERECER SERVIÇOS DIGITALMENTE, AJUDA NA PERSPECTIVA DE CONEXÃO COM FUTUROS NOVOS CLIENTES

EMPREENDEDORES SOCIAIS QUE OFERECEM ATIVIDADES LIGADAS A UM PROPÓSITO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL TÊM UMA REDE FORTALECIDA PARA MOMENTOS DE CRISE

A CRISE TEM SIDO UTILIZADA PARA PLANEJAR O FUTURO E ESPERA-SE UM CRESCIMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL, HARMONIZANDO COM NATUREZA E EM MENORES GRUPOS

102



A reação será lenta e prevista por três etapas\*:



1

VIAGENS ESSENCIAIS



2

VIAGENS DOMÉSTICAS A LAZER E TRABALHO



3

EVENTOS CORPORATIVOS, CULTURAIS E VIAGENS COM DESTINOS INTERNACIONAIS

\* De acordo com entrevistas com empreendedores sociais e também em estudos do setor, como, por exemplo, da Fundação Getúlio Vargas.

tiveram que se adaptar e se reinventar. A principal maneira pela qual empreendedores sociais fizeram isso foi ampliando sua presença *on-line*, que permitiu a ampliação de redes, o contato com futuros visitantes e a invenção de novos produtos. Para o período pós-pandemia, a maior expectativa dos empreendedores sociais que atuam com turismo é a de um aumento do interesse pelo turismo local, em territórios que recebam grupos pequenos e em contato com a natureza. Essa projeção é porque a tendência é uma maior demanda por locais com segurança, capaz de serem feitos com pequenos deslocamentos, ao mesmo tempo em que permitem um “respiro” em relação ao confinamento – literal e metafórico – dos meses anteriores.

### Um exemplo: O Acolhida na Colônia e o Orgânico Solidário

Elementos centrais na prática responsável do turismo se mostram interligados sobretudo em um momento de crise como o atual: sem uma visão de solidariedade direcionando o projeto, sem a criação de laços pessoais, sem a diversificação das atividades econômicas das comunidades, seria muito difícil surgirem as soluções que ajudaram as comunidades a atravessar este período difícil. É como isso aparece no relato da Acolhida na Colônia, em que Thaise Guzzatti fala da diversificação que já vinha de longa data no projeto:



**Thaise Guzzatti**  
Acolhida na Colônia

*É sempre uma linha bem tênue como a gente encontra o equilíbrio entre turismo e agricultura. E aí o que a gente fala para o agricultor é: a agricultura garante a autenticidade deste tipo de atividade, e agora na pandemia está sendo genial, porque os agricultores estão vendo que se não tivessem a agricultura eles estavam passando fome.*

Ainda assim, é evidente que a ausência dos turistas produziu um impacto sobre os agricultores. Mas a solidariedade surgida dos laços humanos contribuiu para a resolução do problema:

*Agora o que aconteceu com a pandemia de covid-19? Os agricultores não receberam mais turistas e não tinham como vender o seu produto, aquele da mesa, o da feira. E aí foi incrível, porque rapidamente as soluções se desenharam. Muitos visitantes ligando para os agricultores e dizendo, "olha, a gente tá pensando muito em vocês, como é que vocês estão nesse momento? Não estão recebendo turistas, a gente pensou em adiantar diárias". Então a gente criou uma campanha de voucher depois que os turistas propuseram. Então, os agricultores que estavam em um contexto mais difícil passaram a adiantar diárias, vender diárias.*



**Thaise Guzzatti**  
Acolhida na Colônia

104

Segundo o relato da Acolhida, como a empatia e a solidariedade são princípios verdadeiros no dia a dia da comunidade e não uma estratégia de marketing, foi possível produzir uma alternativa para manter as vendas de produtos agrícolas, mesmo na ausência dos visitantes: os doadores evidentemente estão agindo com base nessa motivação, mas a própria venda remunerada também gera benefícios sociais mais amplos:





**Thaise Guzzatti**  
Acolhida na Colônia

*Rapidamente a gente também começou a pensar nos produtos: “bom, o que que a gente faz agora? Socorro! A gente precisa pensar no escoamento. Ah, vamos trazer para Floripa e vamos oferecer pros amigos!”. Depois, faltou produto, muita gente comprou, muita gente indicou. Em São Paulo, houve uma campanha chamada Orgânico Solidário. Por meio dela, você doa dinheiro e a campanha compra e doa nas periferias. É um programa que tem a Bela Gil e outras pessoas como embaixadores. Foi tão legal que a gente conseguiu trazer essa campanha para Florianópolis e a gente está comprando a um preço excelente. Em São Paulo, são seis quilos por R\$ 45 e você doa uma cesta para uma família. E aqui os nossos agricultores estão doando oito quilos e está sendo genial. Muita gente engajada, inclusive, os mesmos que compram para a família a um preço mais caro criaram toda uma rede.*

Como nesse caso, nada substitui a motivação genuína e a busca criativa por soluções. No curto prazo, no eclodir da pandemia, eles se manifestaram em diversas campanhas de apoio, criação de fundos, reformatação de atividades, apesar de um ambiente político governamental de disputa com poucas alternativas reais para socorro de comunidades. O planejamento de longo prazo com atenção à resiliência das comunidades é também uma manifestação dessa motivação, e ela foi fundamental para a capacidade de resposta das comunidades nesse contexto.

OS DEZ  
FINALISTAS DO  
DESAFIO DE TURISMO  
SUSTENTÁVEL



Em paralelo ao desenvolvimento do presente estudo, a Ashoka Brasil e a CTG Brasil lançaram, em julho de 2020, o Desafio Trilhando a Transformação, que abriu inscrições para selecionar e premiar inovações sociais com propostas transformadoras de desenvolvimento e gestão do turismo. Todas as 197 inscrições podem ser visitadas *on-line*: <https://network.changemakers.com/challenge/turismosustentavel/inscricoes>

Do total, os projetos relacionados a comunidades de baixa renda foram destaque, com 66,2% das inscrições, seguidos por iniciativas ligadas a comunidades rurais, responsáveis por 65,1%. Outros temas relevantes abordados pelos proponentes foram comunidades periféricas (41,8%), indígenas (37,2%), negras (36,6%) e quilombolas (34,3%), além de minorias étnicas (34,3%), pessoas com deficiência (21,5%) e LGBTQIA+ (19,2%). E 50,6% das inscrições afirmaram estar relacionadas, ainda, a outras comunidades tradicionais. Cada iniciativa podia afirmar mais de um desses aspectos presentes em sua proposta.

Os principais recortes de propostas inscritas foram de projetos envolvendo ecoturismo (55), educação (41), comunidades tradicionais (37), além de temas como agroturismo (16) e turismo urbano (16). Aqui, novamente, cada projeto podia indicar mais do que um recorte. A distribuição regional das propostas ficou em 53% do Sudeste, 17% do Nordeste, 14% do Centro-Oeste, 8% do Norte e 8% do Sul. Entre os proponentes, 45,3% das iniciativas foram apresentadas por pessoas do gênero feminino, 54% do gênero masculino e um projeto teve a proposição assinalada como “não binário”.

Dez finalistas foram escolhidos para participar da etapa final de seleção, que, por fim, premiará três inovações sociais que apresentem propostas transformadoras no desenvolvimento e gestão do turismo. Cada uma receberá R\$ 100 mil, além de participar de um processo de mentoria e aceleração em 2021. A seguir, um resumo dos dez projetos finalistas.

## Os números do Desafio de Turismo Sustentável



**197**

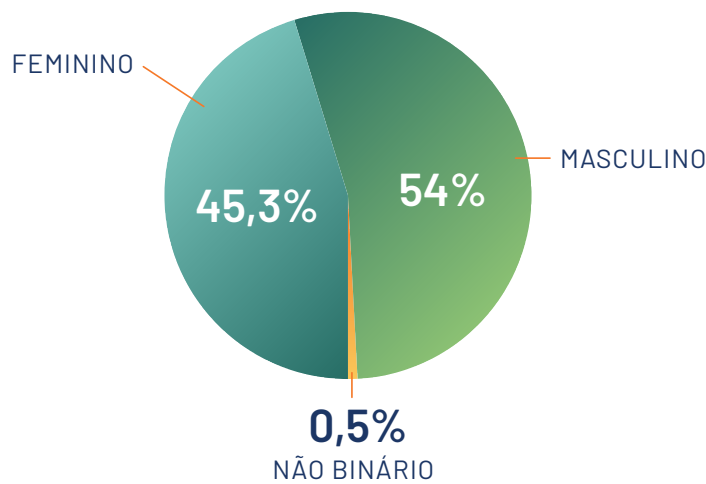
projetos inscritos



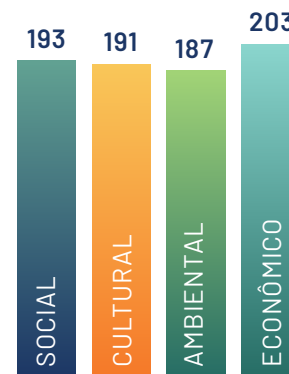
**R\$100 MIL**

para cada um dos três primeiros empreendedores selecionados

### Gênero - proponentes

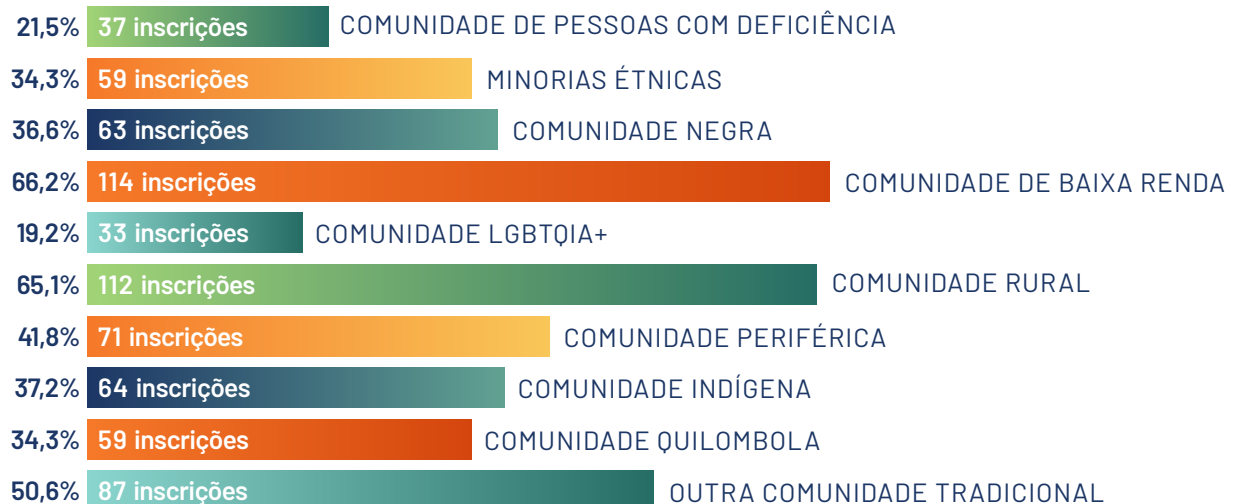


### Pilares da Sustentabilidade



108

### Diversidade de público da iniciativa



# Os dez finalistas do Desafio de Turismo Sustentável

## Inscrições por estado

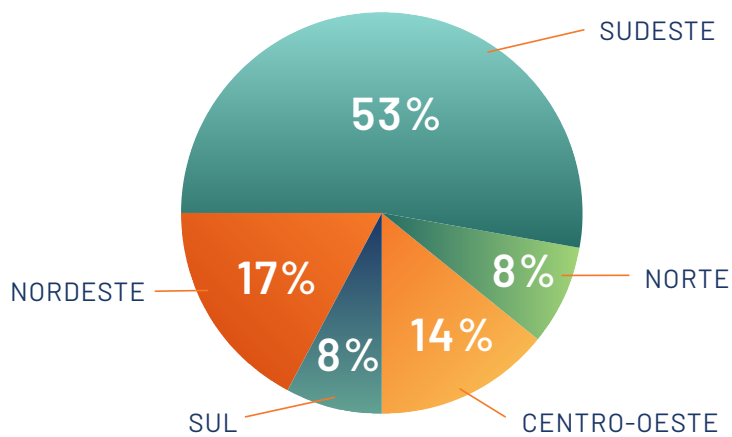
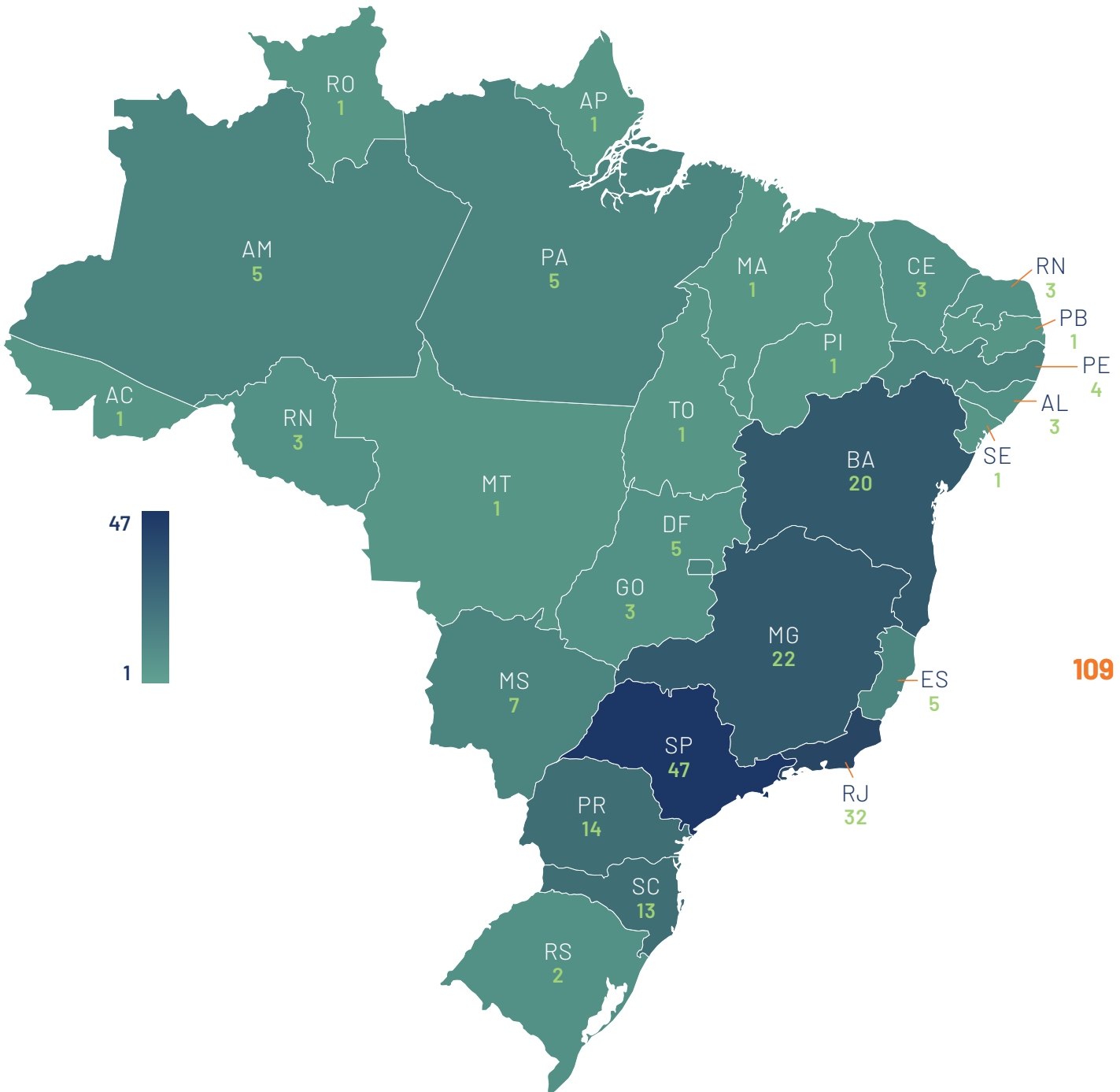




Foto: Divulgação

110

## ACOLHIDA NA COLÔNIA: ESPAÇO DE VIDA E ENCONTROS! (SC)

A Acolhida na Colônia é uma associação de agricultores que busca valorizar o modo de vida do campo por meio do agroturismo ecológico. Iniciando suas atividades em Santa Catarina no ano de 1999, ela está presente atualmente em 29 municípios, com a participação de 200 unidades familiares de produção agrícola. Os destinos de agroturismo oferecem a convivência com o dia-a-dia da agricultura familiar e com seus praticantes, bem como passeios pela natureza. Por meio dessa atividade, há ganho de renda e autoestima para as pessoas do local, redução do êxodo rural, valorização do trabalho feminino (outrora invisibilizado) e estímulo à agroecologia. A Acolhida estimula também a criação de uma rede de compras dos produtos agrícolas, beneficiando tanto os produtores quanto os habitantes urbanos.



Foto: Divulgação

## BRAZILIDADE – CULTURA E IDENTIDADE DA FAVELA (RJ)

A Brazilidade recebe, na favela de Santa Marta ou *on-line*, estudantes, professores e demais tipos de visitantes com o objetivo de valorizar a história, a memória, a identidade e os fazeres da favela. Com o intuito de quebrar estereótipos sobre o território e dar às novas gerações o orgulho de habitá-lo, ela busca oferecer reflexões, por meio de discussões profundas e transformadoras, mais do que meramente entretenimento ou uma visita ao local. Atualmente, as criadoras do empreendimento estão trabalhando no Projeto Imersão Virtual Brazilidade. Ele oferece uma experiência online que prioriza a interatividade, não apenas um olhar contemplativo. Atuar virtualmente, para elas, pode ser uma forma de reduzir o impacto da sazonalidade nas iniciativas de turismo, ao mesmo tempo em que permite provocar mais pessoas a repensarem suas concepções em relação às favelas.



Foto: Divulgação

112

## DIASPORA.BLACK (SP)

A Diaspora.Black é uma empresa de tecnologia que atua na valorização da cultura negra por meio da promoção e venda de serviços turísticos e culturais em diversas cidades do Brasil. Ela oferece meios de hospedagens inclusivos, roteiros afro e, especialmente desde o início da pandemia de covid-19, atividades *on-line* (oficinas de gastronomia, drinques e petiscos, cursos, *shows*, *workshop*, palestras, capoeira, yoga kemética e outros). Para combater o racismo que se manifesta sistemicamente no Brasil, a Diaspora.Black contribui tanto por meio da geração de receita quanto por meio da promoção de narrativas simbólicas que valorizam a cultura e a memória afrobrasileira. Seu impacto se dá também na intersecção entre raça e gênero, já que 70% de sua rede é composta por mulheres negras.





## GRALHA AZUL - TURISMO E AVENTURA (PR)

A Gralha Azul - Turismo e Aventura atua em Turvo, região central do Paraná. Ela é uma rede colaborativa de turismo, que atua em parceria com 38 famílias da região. Suas atividades envolvem inúmeras vivências culturais, que vão desde culinária até etnoturismo, e também atividades esportivas em meio à natureza, que vão desde caminhadas e ciclismo até exploração de cavernas e rapel, dentre muitas outras. Dessa forma, a Gralha Azul busca contribuir para a valorização e preservação da sociobiodiversidade de sua região. Como são os próprios moradores que apresentam sua tradição e o espaço que habitam, há também ganhos sociais, culturais e econômicos.



Foto: Divulgação

## PORANDUBA AMAZÔNIA - TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA NO BAIXO RIO NEGRO (AM)

A Poranduba é uma agência de turismo criada por duas pessoas que, desde 2018, residem na comunidade Tumbira, localizada na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Rio Negro. Ela tem a intenção de criar um círculo virtuoso entre sustentabilidade e turismo, de modo que a presença de turistas, atraídos pela beleza natural da região, potencialize a realização desta atividade que preza pela conservação, em vez de outras mais destrutivas. O impacto social vislumbrado pelo projeto se manifesta em outras áreas também: ele permite reduzir a vulnerabilidade social ocasionada pela falta de renda; valoriza a inclusão social de mulheres, já que, na região, outras atividades como a pesca e a extração de madeira são realizadas pelos homens; e beneficia a comunidade com o desenvolvimento da infraestrutura necessária para o turismo.



## POUSADA FLUTUANTE UACARI – UM DESAFIO PIONEIRO, REFERÊNCIA MUNDIAL EM ECOTURISMO DE BASE COMUNITÁRIA (AM)

A Pousada Uacari foi criada na Reserva Mamirauá, no Amazonas, em 1998, como parte de uma tentativa de gestão responsável dos recursos naturais da região por meio do ecoturismo e de outros programas. Esse empreendimento de turismo de base comunitária oferece passeios, alimentação e hospedagem aos seus clientes. Sua gestão é compartilhada com duas associações comunitárias, o que gera renda para habitantes do local e contribui para a preservação da várzea amazônica.



## REDE BATUC - TURISMO COMUNITÁRIO DA BAHIA EM MOVIMENTO (BA)

Desde 2015, a Rede BATUC apoia a articulação, capacitação e comercialização dos empreendimentos de turismo comunitário da Bahia. Ela engloba atualmente 34 iniciativas que praticam várias formas do turismo sustentável, incluindo religioso, étnico, de lazer, cultural, gastronômico e ecológico. Tanto seus atrativos culturais locais quanto os atrativos naturais são apresentados com promoção do cuidado, do ensino e aprendizado em sua preservação. A rede prioriza a promoção da inovação social aplicada ao turismo, implementando práticas de gestão do turismo desenvolvidas localmente nos territórios que também possuem como objetivo a valorização da vida em sociedade. Seus bancos sociais e suas moedas locais fornecem incentivos e empréstimos sociais para que famílias possam investir em empreendimentos locais, o que faz com que boa parte dos recursos financeiros circulem localmente. Além disso, o plantio agroecológico, presente em muitas comunidades, combina os ganhos sociais e econômicos com o ecológico.



## ROTA DA LIBERDADE (SP)

A Rota da Liberdade atua com turismo em comunidades negras tradicionais. Ela atua como operadora local, enquanto as comunidades são os receptivos locais. Os roteiros valorizam as narrativas e a agência destas comunidades, por meio de atividades como rodas de conversa, venda de artesanato, gastronomia e outras. Além do ganho econômico gerado pela inserção das comunidades tradicionais negras no cenário turístico, os roteiros oferecidos produzem um impacto sociocultural positivo tanto para quem viaja para conhecê-las quanto para quem os oferece. Projetos como o Rota da Liberdade mostram a possibilidade de o turismo contribuir para algo cuja importância em um país como o Brasil é imensurável, que é a valorização da história e da memória do povo negro.



Foto: Divulgação

118

## TURISMO CO<sub>2</sub> LEGAL - GUARDIÕES DO CLIMA (BA)

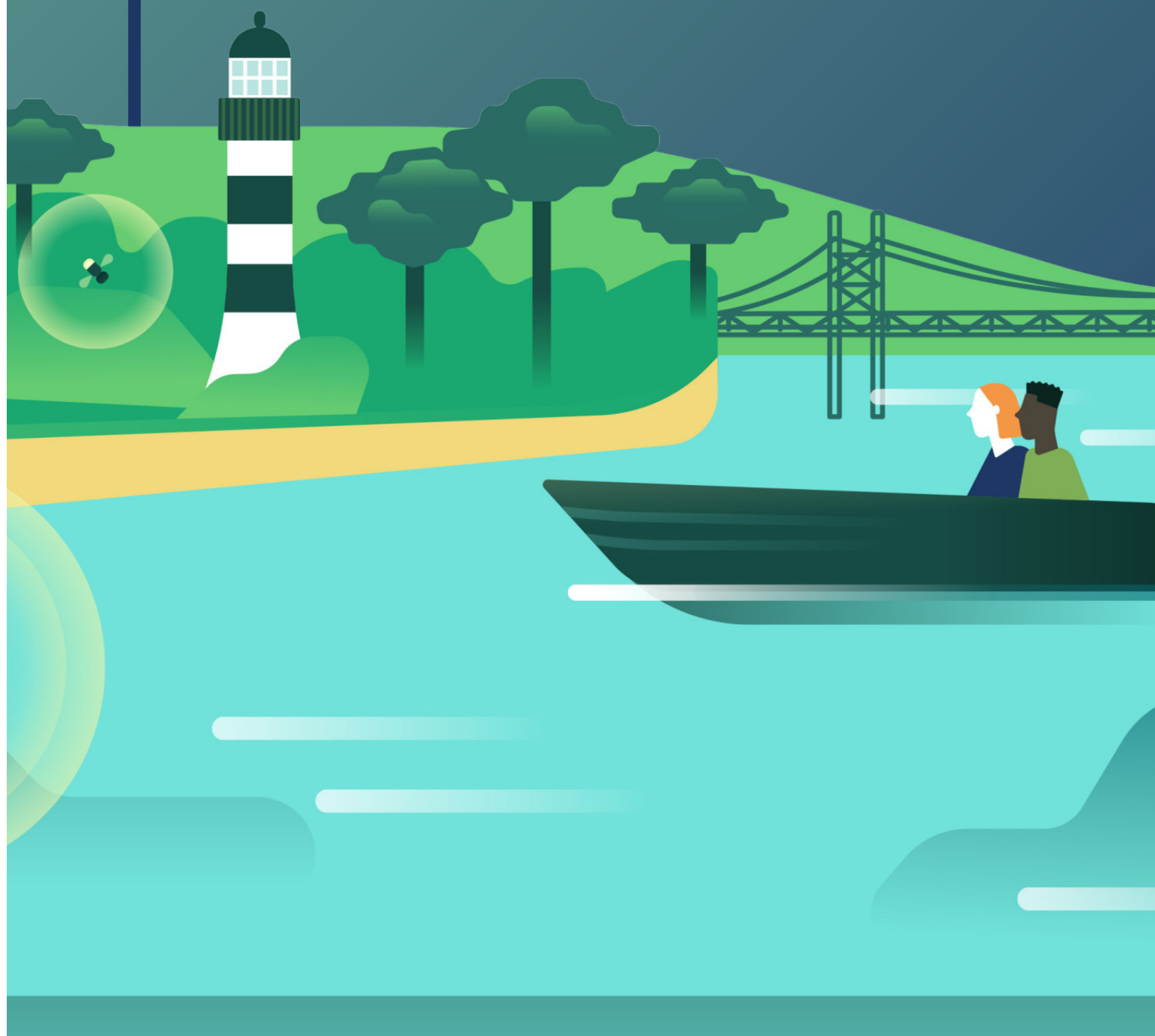
Criada em Serra Grande (BA), em 2009, esta iniciativa busca engajar o trade turístico e os turistas na compensação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) geradas por suas atividades e viagens. A taxa de emissão destes gases pode ser calculada em seu site ou pelo aplicativo Calculadora Turismo CO<sub>2</sub> Legal. Os empreendimentos e turistas participantes pagam pela tonelada de GEE emitida e, com este recurso, agricultores familiares e populações atuam para a conservação de florestas, a restauração de áreas degradadas e praticam agricultura de baixo carbono. Também recebem pagamento por serviços ambientais (PSA) e assumem compromissos socioambientais. Os empreendimentos passam a adquirir, preferencialmente, os produtos orgânicos dos beneficiários e tanto turistas quanto empreendimentos e beneficiários recebem descontos nas compras feitas na rede de parceiros. Assim, essa rede ligada ao turismo sustentável fortalece a conservação ambiental e a resiliência da comunidade.



## PROJETO BICHOS DO PANTANAL - TURISMO SUSTENTÁVEL COMO VETOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E INCLUSÃO SOCIOECONÔMICA (MT)

A iniciativa atua na região do Alto Pantanal, nas cidades de Cáceres e Porto Estrela (MT). Além de atuar nas áreas de educação ambiental e em pesquisas científicas que visam preservar espécies da fauna pantaneira, o projeto promove sustentabilidade local por meio do turismo sustentável. Criada em Poconé (MT) pelo ecólogo Douglas Trent para empregar no ecoturismo pantaneiros que se comprometeram a abandonar a caça de onças-pintadas, a Reserva Ecológica do Jaguar possui um hotel, uma escola e uma infraestrutura completa para receber turistas, utilizando energia solar. Hoje, o empreendimento garante renda para 50 famílias da região.

# CONCLUSÃO: PARA ONDE VAMOS AGORA?





O mapeamento que você acaba de ler, Inovações Sociais para o Turismo Sustentável, se baseou na conversa com 19 empreendedores sociais brasileiros que atuam no setor em 10 estados diferentes. As principais barreiras sistêmicas identificadas dizem respeito, em um nível conceitual, a visões predatórias de mundo, e, de maneira mais concreta, se materializam em infraestruturas, políticas públicas e escassez de recursos financeiros. Assim, em vez da integração entre as áreas econômica, social, cultural e ambiental, barreiras consideráveis surgiram em decorrência do foco excessivo em um único aspecto, o econômico, e de uma maneira muito pouco sustentável de pensar sobre ele. Isto é, quando a economia é entendida não como uma forma de garantir a geração e circulação de recursos em prol da vida, mas como uma forma de extração e concentração de renda.

Os princípios direcionadores encontrados nas entrevistas com empreendedores, por outro lado, partem de uma visão inclusiva. Entendendo que os diferentes agentes envolvidos no desenvolvimento do turismo têm diversos interesses e modos de proceder, os empreendedores sociais avaliam isso não como obstáculo, mas como riqueza. Em vez de dominação ou de uma administração vertical, eles operam de maneira horizontal de modo a constituir espaços para a inteligência coletiva se manifestar. O espaço é, primeiramente, sutil, dizendo respeito à maneira pela qual o outro tem espaço para existir como é. Em seguida, ele se materializa de maneira presencial ou virtual para que as ideias circulem. Ao mesmo tempo, não se trata de rejeitar a economia, mas de fazer com que todos os pilares do turismo sustentável se reforcem mutuamente. Além de partir de visões inclusivas, os empreendedores sociais são minuciosamente atentos aos obstáculos de infraestrutura que podem prejudicar ou favorecer a prática do turismo em um dado território, e, mais amplamente, permitir a resiliência de suas economias no longo prazo.

A Matriz de Inovação apresenta um mapa das oportunidades e alguns exemplos das organizações que estão usando os princípios para ultrapassar as barreiras identificadas. Algumas iniciativas são localizadas no quadro de oportunidades por evidenciarem esta correlação entre princípios direcionadores e barreiras sistêmicas ao longo das entrevistas. A ausência de alguma organização entrevistada em algum quadrante de oportunidade não significa que sua iniciativa não atenda a esta oportunidade.

A atenção ao poder da rede, a interpenetração sistêmica entre economia, sociedade, cultura e natureza, alinhada com um sincero propósito de produzir transformações sociais, são o que os líderes entrevistados para o **Mapeamento de Inovações Sociais para o Turismo Sustentável** e os participantes do desafio **Trilhando Transformações para o Turismo Sustentável** nos deixam de exemplos. São exemplos bem-sucedidos de princípios, estratégias e ações que permitirão influenciar e inspirar a geração de mais inovações e a replicação das já produzidas, a criação e melhoria de infraestrutura, o aprimoramento de políticas públicas e, a longo prazo, a real transformação de mentalidade necessária para garantir a existência harmoniosa entre os seres humanos e o meio ambiente.

## Matriz de Inovação

### BARREIRAS

### PRINCÍPIOS DIRECIONADORES

123

	VISÃO PREDATÓRIA DE MUNDO	ESCASSEZ DE RECURSOS FINANCEIROS ESTRUTURANTES E DE LONGO PRAZO PARA INOVAÇÕES SOCIAIS NOS TERRITÓRIOS
ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS AFETIVOS BASEADOS EM EMPATIA	<p>Promova o encontro entre pessoas para mudar percepções de mundo</p> <p>IBEAC TURIARTE A BANCA</p>	<p>Fortaleça os vínculos em rede dinamizando uma economia local que favoreça a geração e manutenção da renda no território</p> <p>ACOLHIDA NA COLÔNIA</p> <p>FUNDAÇÃO CASA GRANDE</p>
AUTENTICIDADE DAS EXPERIÊNCIAS	<p>Utilize experiências transformadoras para convidar os turistas a expandirem sua visão de mundo</p> <p>VIVEJAR A BANCA TURIARTE</p> <p>FUNDAÇÃO CASA GRANDE SPVS</p>	<p>Crie experiências rentáveis baseadas nas vocações locais e produtos nativos</p> <p>TURIARTE ISA ISES</p> <p>ACOLHIDA NA COLÔNIA IBEAC</p> <p>RAÍZES DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</p>
FORMAÇÃO DE EQUIPES EM REDE	<p>Valorize interesses diversos para que todos os agentes possam se engajar em prol de um propósito comum e multiplicar os saberes disponíveis na rede, combatendo uma visão reducionista de mundo</p> <p>INSTITUTO HOMEM PANTANEIRO</p> <p>ISA VIVEJAR PROJETO PIABANHA</p>	<p>Explore as potencialidades dos recursos disponíveis em rede que agregue valor ao projeto e às experiências</p> <p>DIASPORA.BLACK</p>
COMPLEMENTARIDADE ENTRE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL	<p>Crie histórias que demonstrem a relação intrínseca entre natureza e desenvolvimento local</p> <p>SPVS PROJETO PIABANHA ISA</p>	<p>Crie soluções que associem a proteção à natureza com a geração de renda local</p> <p>PROJETO PIABANHA</p> <p>TURIARTE ISES SPVS</p>
ESTRATÉGIA HOLÍSTICA AMPLIA A RESILIÊNCIA DAS COMUNIDADES	<p>Utilize o turismo para apresentar a riqueza de toda a comunidade e não apenas o que os turistas querem ver</p> <p>PROJETO PIABANHA</p>	<p>Assegure-se de que o turismo sustentável é apenas uma das atividades de sustentabilidade da comunidade</p> <p>A BANCA ISES IBEAC</p>

## Conclusão: para onde vamos agora?

### SISTÊMICAS

DESIGUALDADE MATERIALIZADA  
NA INFRAESTRUTURA

Crie vínculos afetivos para criar relações horizontais e diminuir a desigualdade, aumentando a possibilidade de investimentos em infraestrutura

DIASPORA.BLACK

Utilize a infraestrutura disponível de forma criativa e inverta a percepção de escassez em uma proposta original de turismo

A BANCA ISES

FUNDAÇÃO CASA GRANDE

Ative uma rede que ajude a suprir algumas das deficiências estruturais

SPVS TURIARTE

Demonstre como o investimento em infraestrutura pode colaborar para o desenvolvimento socioambiental em consonância com a conservação dos recursos naturais

DIASPORA.BLACK SAÚDE E ALEGRIA

Construa infraestrutura que apoie diferentes atividades nas comunidades

TURIARTE DIASPORA.BLACK

ISES VIVEJAR SAÚDE E ALEGRIA

POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNOS QUE IGNORAM OU PREJUDICAM O TURISMO SUSTENTÁVEL

Promova o contato em primeira pessoa para combater causas estruturais, como o racismo histórico

SPVS VIVEJAR ISA

RAÍZES DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Dê visibilidade e demonstre os impactos da iniciativa buscando sensibilizar a sociedade civil e ganhar a opinião pública

SPVS ISA

Crie redes alinhadas para fazer interface com o governo e conseguir melhores políticas

INSTITUTO HOMEM PANTANEIRO

ACOLHIDA NA COLÔNIA VIVEJAR

ISA PROJETO BAGAGEM SPVS

Inclua a conservação ambiental como parte do investimento em desenvolvimento social a ser realizado por agentes públicos

SPVS ISA

Experimente modelos de governança comunitária que criem normativas e dinâmicas públicas próprias e que sirvam como proposição de novas políticas

ACOLHIDA NA COLÔNIA ISA

# APÊNDICE



## PERGUNTAS DA METODOLOGIA DO MAPEAMENTO

### Conexão pessoal com a causa

1. Por que você criou este trabalho?
2. O que te motivou a iniciar este projeto?

### Conexão com a comunidade

3. Qual é seu público-alvo?
4. Como se deu a decisão de trabalhar com essa comunidade específica?
5. A comunidade é protagonista no seu trabalho?
6. Existe alguma colaboração com diversos atores em que seu projeto está envolvido, tais como governos, empresas, ONGs e setores da sociedade civil? Se sim, como ela é realizada?

### Qualidade do Changemaker

7. Como você motiva outras pessoas a se envolverem com o seu trabalho?
8. Que barreiras você teve que superar no seu trabalho?

### Impacto

9. Que impacto seu trabalho causou? Ele foi replicado e/ou tem potencial de replicação?
10. Você realizou alguma alteração em políticas públicas?
11. Na sua visão, o turismo sustentável pode ser economicamente viável? É este o caso do seu projeto?
12. Como o turismo que você pratica age de forma ambientalmente responsável?
13. Como você vê o futuro do turismo sustentável no Brasil?
  - (a) Qual rumo a pessoa vê que o turismo sustentável está tomando?
  - (b) Qual rumo você gostaria que ele tomasse?

(c) O que precisaria ser feito pelos diferentes atores para este rumo positivo se concretizar?

(d) Quais obstáculos teriam que ser removidos para isto acontecer?”

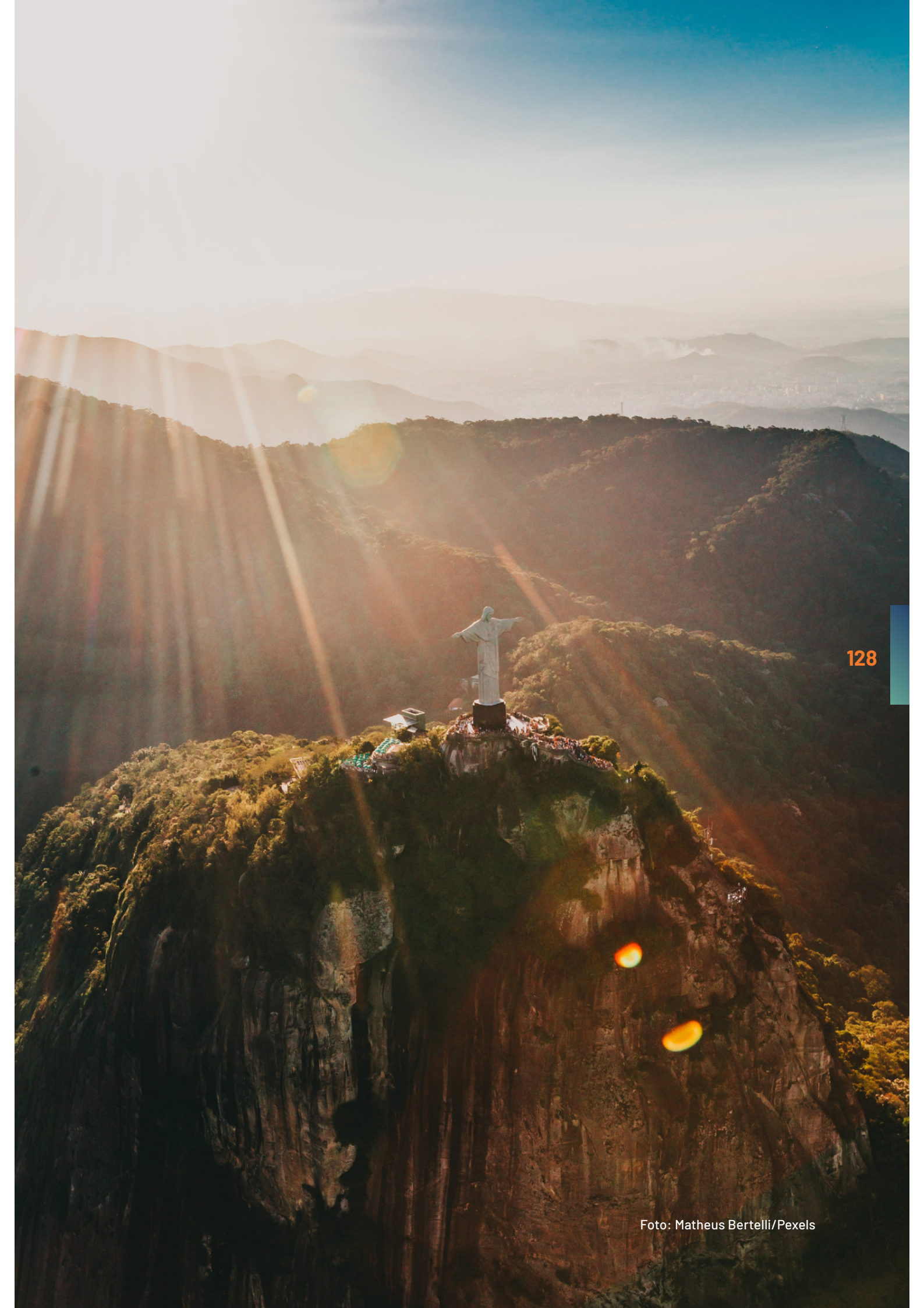
### **Momento histórico:**

14. Por que é importante trabalhar agora no turismo sustentável em vez de escolher outra questão para focar? No contexto da pandemia de covid-19, quais são as dificuldades com as quais vocês estão lidando e quais estratégias estão utilizando para ultrapassá-las? Quais barreiras sistêmicas se manifestam e quais princípios orientadores têm mais condições de transformá-las?

127

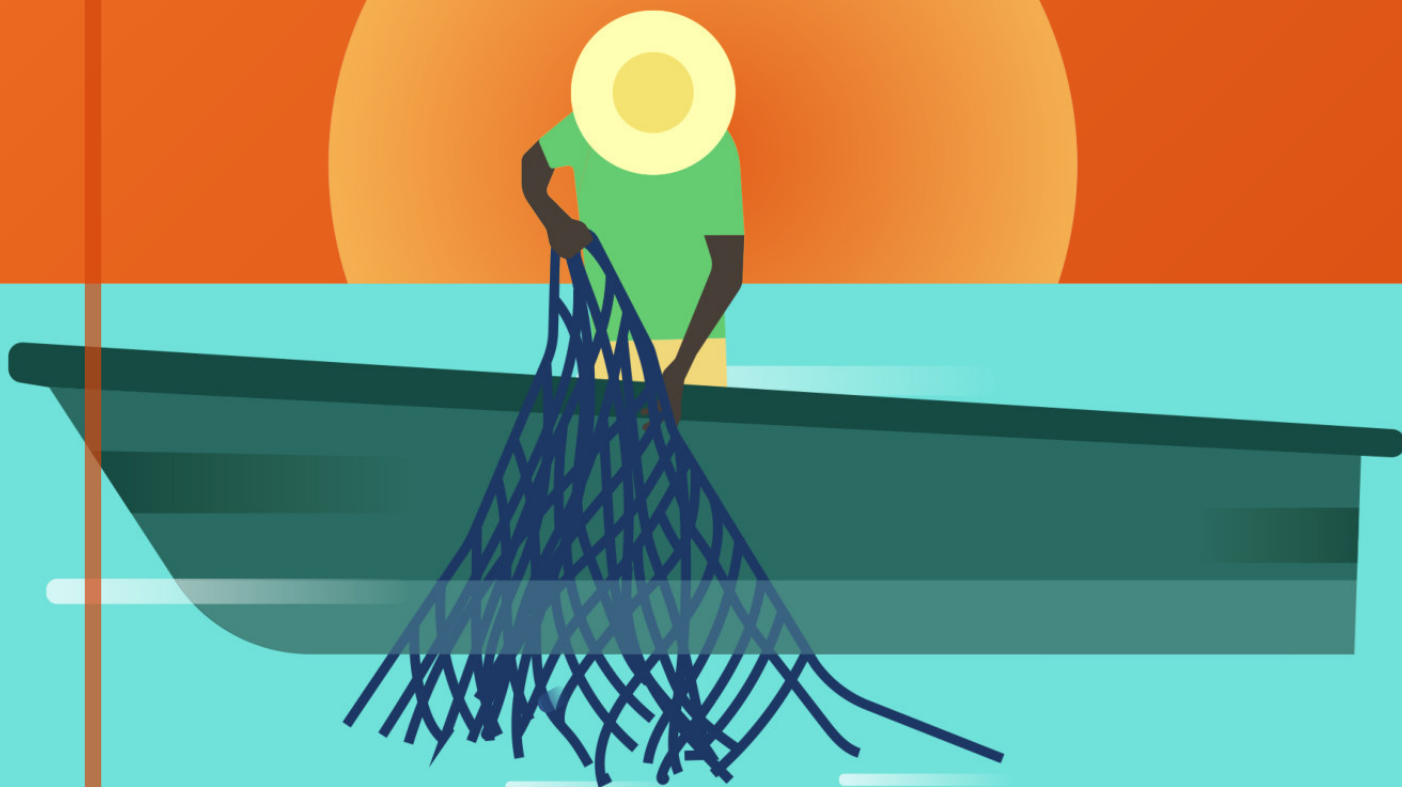
### **Tópico complementar:**

15. Há mais alguma coisa que você gostaria de discutir ou mencionar que não foi abordado?





ESPECIALISTAS  
COM QUEM  
CONVERSAMOS



## Especialistas com quem conversamos



ALEMBERG DE SOUZA LIMA

**Presidente**

*Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri*



ÂNGELO RABELO

**Presidente**

*Instituto Homem Pantaneiro*



BEL SANTOS MAYER

**Coordenadora**

*Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário (IBEAC)*



CARLOS HUMBERTO

**CEO**

*Diaspora.Black*



CECÍLIA ZANOTTI

**Gerente, Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)**

**Cofundadora, Projeto Bagagem**



CLAUDIA NOGUEIRA

**Gestora de projetos**

*Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário (IBEAC)*



CLOVIS BORGES

**Diretor executivo**

*Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem (SPVS)*



FELIPE BANNITZ  
**Presidente, Diretor Comercial e de Relações Institucionais**  
*Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES)*



GUILHERME SOUZA  
**Diretor técnico**  
*Projeto Piabanha*



INGRID GODINHO  
**Diretora**  
*Cooperativa de Turismo e Artesanato da Floresta (Turiarte)*

131



JARINE REIS  
**Gestora de Projeto**  
*Projeto Saúde & Alegria*



MARCELO ROCHA (DJ BOLA)  
**Presidente**  
*A Banca*



MARCOS WESLEY  
**Conselheiro e assessor**  
*Instituto Socioambiental (ISA)*



MARIANA MADUREIRA  
**Diretora**  
*Raízes Desenvolvimento Sustentável*

## Especialistas com quem conversamos



MARIANNE COSTA

**Diretora**

*Vivejar*



MAYARA FERREIRA

**Líder de projetos**

*Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES)*



PATRÍCIA HESPANHOL

**Líder de projetos**

*Instituto de Socioeconomia Solidária (ISES)*



RICARDO BORGES

**Gestor**

*Grande Reserva Mata Atlântica pela Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação (SPVS)*



THAISE GUZZATTI

**Voluntária, cofundadora, Acolhida na Colônia (SC)**

**Professora de Educação do Campo, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

# RESUMO EXECUTIVO



O turismo entrou nos últimos anos na pauta das organizações e das comunidades como forma de impulsionar renda e preservação a partir do conceito de sustentabilidade. Ele pode, inclusive, ser ponto de apoio para se alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). O respeito a quatro dimensões forma os pilares desse turismo sustentável: ser economicamente viável, socialmente justo, culturalmente diverso e ambientalmente responsável.

Nesse contexto, com o propósito de estimular mudanças sistêmicas em uma área com potenciais ainda pouco explorados como o turismo sustentável, a Ashoka Brasil e a CTG Brasil uniram forças para produzir um desafio e um mapeamento do setor, sob o título de **Trilhando a Transformação**. Elaborado nessas duas vias complementares, o desafio premia iniciativas de destaque na área que envolvam turismo e sustentabilidade, enquanto o mapeamento traz elementos que configuram um panorama qualitativo das barreiras a serem superadas e os princípios de ação apontados por empreendedores sociais a partir de suas diversidades regionais, de formato e tipo de trabalho na área.

O **Desafio de Turismo Sustentável** contemplou todo o país em busca de selecionar empreendedores sociais inovadores. Nada menos que 197 inscrições foram submetidas a partir de todas as regiões para concorrer a um prêmio de R\$ 100 mil para cada um dos três primeiros empreendedores selecionados, bem como uma mentoria ao longo do ano de 2021. Também é estratégico o segundo eixo deste projeto que elaborou o **Mapeamento de Inovações Sociais para o Turismo Sustentável**. Ele se baseia na perspectiva de 19 empreendedores sociais, muito deles ligados a organizações fundadas por *fellows* Ashoka e que atuam diretamente com turismo sustentável em territórios indígenas, quilombolas, de agricultores, nas periferias urbanas ou em espaços de preservação ambiental.

Foram identificadas quatro barreiras sistêmicas e cinco princípios direcionadores mais recorrentes de acordo com a perspectiva e a prática dos empreendedores entrevistados. O impacto social do turismo sustentável pode ser ampliado com o fortalecimento de ações e de políticas públicas, seja por meio do direcionamento estruturado dos investimentos, da quebra de barreiras, e de maior visibilidade e replicabilidade de estratégias bem-sucedidas.

A pandemia de covid-19, decretada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), impôs uma drástica interrupção das atividades ligadas ao turismo. Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) indicam queda de 70% nas chegadas internacionais dos países e perdas de mais de US\$ 700 bilhões em receitas de exportações do turismo. No Brasil, o setor é apontado como uma das cadeias produtivas mais afetadas com a crise. A reação será lenta e prevista por etapas graduais. Os empreendedores da área do turismo sustentável passaram a focar no planejamento para estarem prontos no momento de retomar gradualmente as atividades com segurança. Porque suas comunidades conectavam o turismo a uma cadeia produtiva mais ampla, com atenção à soberania alimentar, ao combate à escassez monetária e ao cultivo de uma rede solidária, elas foram resilientes durante a crise

## BARREIRAS SISTÊMICA 1

### VISÃO PREDATÓRIA DE MUNDO

Os empreendedores sociais entrevistados identificam que, embora boa parte da população simpatize com a ideia de sustentabilidade, isso nem sempre se converte em escolhas pela prática do turismo sustentável, que ainda está em estágio de formação de público. Assim, há uma tensão entre ideias aceitas implicitamente e as escolhas efetivamente realizadas na hora de planejar viagens ou passeios. Para ampliar a conscientização

sobre como e por que viajar de maneira sustentável, fornecendo ferramentas para as pessoas alinharem seus valores à maneira como viajam, os empreendedores sociais têm investido na comunicação por meio de sites, redes sociais, séries *on-line*, livros, entre outros formatos. No entanto, ainda há muito desconhecimento sobre como alcançar o público-alvo, ao mesmo tempo que há parcelas significativas da população isoladas do debate. Na percepção dos empreendedores sociais, a maior parte de governos e empresas ainda mantêm uma visão de mundo não sustentável, o que amplia a necessidade de uma agenda de conscientização. Os governos tendem a estar muito presos em suas agendas econômicas e não veem o turismo, muito menos o turismo sustentável, como prioridade. Muitas empresas, por sua vez, adotam uma atitude predatória em relação aos territórios e seus habitantes. O esforço de conscientização, assim, passa tanto por divulgação dos benefícios do turismo sustentável em todos os seus pilares de sustentação (cultural, social, econômico e ambiental), quanto de alianças e, quando necessário, pressão política. Reconhecida essa interdependência das áreas estruturantes, não faz sentido adotar uma economia que não preze por todas as esferas da vida, nem uma que subjogue a outra. Essa visão já é uma possibilidade, pois as sementes do desejo por transformação têm sido irrigadas e o potencial de crescimento do setor é nítido.

### BARREIRA SISTÊMICA 2

## ESCASSEZ DE RECURSOS FINANCEIROS DIFICULTA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE LONGO PRAZO

A implementação do turismo sustentável requer uma série de alterações que demandam tempo para serem realizadas: construção de estruturas, capacitações, articulação em rede e demanda de turistas e consumidores. No entanto, a desigualdade socioeconômica do país impõe restrições



financeiras para que muitas comunidades suportem a lentidão desse processo, já que a população envolvida precisa realizar atividades com rápido retorno financeiro para atender suas necessidades. Empreendedores sociais notam que não basta fornecer recursos apenas no início dos projetos. É necessário oferecer apoio mais prolongado, tanto financeiro quanto por meio de treinamentos, para que o turismo possa se estabelecer como uma atividade econômica sustentável. Uma vez que esta dificuldade de implementação é contornada, o próprio turismo contribui para que ela não se reinstale, por ter o potencial de gerar renda para as comunidades como um todo, para muito além das pessoas envolvidas diretamente com ele.

### BARREIRA SISTÊMICA 3

#### DESIGUALDADE MATERIALIZADA NA INFRAESTRUTURA

137

As dificuldades ligadas à infraestrutura existem em retroalimentação com problemas estruturais da sociedade brasileira, como a desigualdade econômica e racial. Territorialmente, é comum que elas coincidam com locais tradicionalmente deficitários em ações do Estado, como periferias das cidades, zonas agrárias e territórios indígenas, ribeirinhos e quilombolas. Alguns dos locais onde encontramos culturas tradicionais – um importante ativo para o turismo sustentável – são também locais onde falta investimento em saneamento básico, saúde, transporte e comunicações. Indiretamente, o turismo ajuda a combater o problema quando aborda as várias manifestações da desigualdade e contribui para reduzi-las, promovendo as culturas das minorias e gerando renda. Mais diretamente, a própria decisão de praticar o turismo tem criado a oportunidade de mobilizar energia e recursos para identificar gargalos na estrutura das comunidades. Uma vez identificados esses obstáculos, o combate a eles demanda a articulação entre múltiplos atores, incluindo os governos em seus vários níveis.

BARREIRA SISTÊMICA 4

POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNOS QUE IGNORAM OU PREJUDICAM O TURISMO SUSTENTÁVEL

A administração pública está envolvida em muitos dos desafios enfrentados pelos empreendedores sociais ligados ao turismo. Ao mesmo tempo, a complexidade dessa mesma administração pública e sua multiplicidade de interesses abrem espaço para negociações e melhorias para os territórios. Empreendedores sociais avaliam, por exemplo, que a quantidade de recursos públicos destinados ao turismo é insuficiente, assim como sua divulgação no exterior. Isto é ainda mais acentuado com o turismo sustentável, que dialoga com setores também carentes de investimentos, como os do meio ambiente e das questões sociais. Isso é revertido parcialmente por empreendedores sociais por meio de conexões com órgãos e pessoas mais sensíveis a essas questões, bem como por meio de parcerias que produzem conscientização e pressão, mesmo em cenários desafiadores. O atual desmonte dos órgãos de fiscalização ambiental e a desatenção à área social são manifestações de barreiras notadas pelos empreendedores sociais que envolvem políticas públicas. A redução dos danos ambientais e sociais, conectada a desejos dos turistas de cooperação, interconexão e respeito ao meio ambiente, se mostra mais premente do que nunca, bem como a indispensável reabertura do diálogo com setores dos governos.

PRINCÍPIO DIRECIONADOR 1

ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS AFETIVOS BASEADOS EM EMPATIA

Por mais que discursos sobre sustentabilidade e sobre propósito sejam comuns em nossos tempos, o verdadeiro potencial para transformações profundas surge quando há, genuinamente, a criação de empatia entre os vários atores envolvidos e o alinhamento deles a um propósito comum - e não qualquer propósito, mas um

que seja solidário e inclusivo. Quando há, de fato, o interesse em produzir conexão entre os diferentes agentes do território, organizações, governos e turistas, bem como com a natureza, então a potência dos vínculos se manifesta. A presença deste propósito baseado em empatia permite que as diferentes perspectivas sejam vistas como riqueza e não como um obstáculo, que o contato com o outro seja feito a partir de um lugar de abertura e interesse, que as soluções para problemas imprevistos sejam buscadas de forma criativa. Na pandemia isto se mostrou claramente: nos territórios onde são realizadas viagens que priorizam os encontros entre pessoas sobre meras visitas a lugares ou contatos impessoais, se formaram redes solidárias que inventaram maneiras de atravessar a crise.

## PRINCÍPIO DIRECIONADOR 2

### AUTENTICIDADE DAS EXPERIÊNCIAS

139

Há um crescente público interessado em conhecer outras culturas e formas de vida diretamente no território em que elas são vividas, em contato com as pessoas que as vivem. Em vez de roteiros artificiais, este público deseja conhecer as histórias, a música, o artesanato e a alimentação tal como elas de fato são praticadas. Este interesse se harmoniza muito bem com aquilo que o turismo sustentável tem a oferecer, pois propicia valorização econômica aos elementos sociais, culturais e naturais já existentes em cada território. No processo de criação de roteiros, este interesse tem viabilizado a reativação de memórias e saberes que, até então, muitas vezes encontravam-se sob risco de cair no esquecimento. Como consequência do turismo, há muitos relatos de um notável ganho de autoestima devido à apreciação da cultura local pelo outro. O interesse por autenticidade também permite que o turismo alimente e eleve a importância de uma cadeia produtiva mais ampla, já que só é possível conhecer uma atividade – agricultura de orgânicos, projetos sociais, artesanato, etc. – se ela de fato é praticada de maneira prioritária.

### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 3

#### FORMAÇÃO DE EQUIPES EM REDE

As parcerias mais bem-sucedidas dentre as estabelecidas por empreendedores sociais são aquelas que levam em conta os propósitos de todas as partes envolvidas. Relações unilaterais, impositivas, não funcionam bem e desengajam os participantes. Com as comunidades, mesmo que a organização responsável não seja inicialmente do mesmo território, a presença de horizontalidade também propicia maior confiança e a autenticidade que é tão esperada por quem busca o turismo sustentável. Também na relação entre diferentes empreendedores sociais a operação em rede é importante: muitos sistemas de replicação de boas práticas e de compartilhamento de experiências têm sido desenvolvidos com base neste princípio. As parcerias com setores governamentais frequentemente são indispensáveis para viabilizar projetos. Em todos os níveis destas várias formas de estabelecimento de parcerias, elas funcionam melhor quando é criado um espaço para que os saberes circulem horizontalmente e o poder de decisão seja compartilhado. Faz diferença que exista um espaço presencial ou virtual no qual os encontros possam se dar, e que haja tempo para os processos se desenvolverem.

### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 4

#### COMPLEMENTARIDADE ENTRE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA E DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL

Empreendedores sociais têm modificado a maneira de pensar sobre o conceito de natureza e sua relação com a socioeconomia. Em vez de tratá-la como mera fonte de recursos a ser explorada, eles têm, em número crescente, buscado lidar com a natureza e a socioeconomia de modo que uma potencialize a outra. Ao invés do desenvolvimento ser feito às custas da natureza,

ele pode contribuir para a conservação e, por sua vez, se beneficiar dela. Esse modo de se relacionar com a natureza permite um alinhamento de objetivos que propiciam formas mais proveitosas de colaboração entre comunidades, organizações e governos. Embora nem sempre esse fato seja reconhecido, para todos esses atores é vantajoso que a natureza esteja conservada.

#### PRINCÍPIO DIRECIONADOR 5

### ESTRATÉGIA HOLÍSTICA AMPLIA A RESILIÊNCIA DAS COMUNIDADES

Empreendedores sociais têm fortalecido as comunidades tratando o turismo não como única ou principal fonte de renda, mas como parte de uma cadeia produtiva mais ampla. Dessa forma, ao atrair turistas para um território, os negócios ligados à alimentação, à venda de produtos, às atividades culturais, entre outros, também se beneficiam. Muitos empreendedores têm buscado implementar um sistema de desenvolvimento econômico nas comunidades que propicia maior resiliência a elas, sobretudo para atravessar períodos de crise. Essa diversificação da matriz econômica pode ser feita por meio do reinvestimento do excedente gerado pelo setor turístico, segundo uma política de desenvolvimento definida previamente pela própria comunidade.

141

### COMO AS BARREIRAS E OS PRINCÍPIOS SE MOSTRARAM NO CASO DA PANDEMIA DE COVID-19

O turismo foi fortemente impactado pela pandemia de covid-19. Não podendo receber turistas, as comunidades ligadas aos empreendimentos sociais que entrevistamos estão atravessando o período de crise com alguma resiliência devido à diversificação de suas atividades e à força dos laços solidários, bem como com

outras alternativas produzidas por auto-organização. Diante de desigualdades socioeconômicas notáveis – a pandemia está impactando muito mais fortemente as comunidades indígenas, ribeirinhas, quilombolas e periferias do que regiões mais ricas –, é esta rede solidária que tem permitido a sustentação das pessoas. Empreendedores sociais têm utilizado o período de crise para reforçar sua presença online e para planejar o futuro. A expectativa dos entrevistados é que, no cenário pós-pandemia, haja um crescimento do turismo sustentável, com iniciativas que busquem mais harmonia com a natureza, feitas com grupos pequenos, mais locais e com foco na segurança da experiência.

## CONCLUSÃO

O Mapeamento Inovações Sociais para o Turismo Sustentável se baseou em uma entrevista semiestruturada com empreendedores sociais brasileiros que atuam no setor. As principais barreiras sistêmicas identificadas dizem respeito a visões predatórias de mundo e se materializam em infraestruturas, políticas públicas e escassez de recursos financeiros. Os princípios direcionadores encontrados nas entrevistas, por outro lado, partem de uma visão inclusiva. Entendendo que os diferentes agentes envolvidos no desenvolvimento do turismo têm diversos interesses e modos de proceder, os empreendedores sociais avaliam isso como riqueza. Em vez de dominação ou de uma administração vertical, eles operam de maneira horizontal de modo a constituir espaços para a inteligência coletiva se manifestar. Foram apresentados exemplos bem-sucedidos de princípios, estratégias e ações que permitirão influenciar e inspirar a geração de mais inovações, além de replicar aquelas inovações já produzidas, criar e melhorar infraestrutura, aprimorar políticas públicas e, a longo prazo, transformar efetivamente a mentalidade para garantir a existência harmoniosa entre os seres humanos e o restante da natureza.

## EXPEDIENTE

### MAPEAMENTO DE INOVAÇÕES SOCIAIS EM TURISMO SUSTENTÁVEL

Publicação realizada pela Ashoka e CTG Brasil

Uma parceria entre



Programa de Pesquisa e  
Desenvolvimento - P&D

### Ashoka Brasil

**Presidenta Global Emérita:** Anamaria Schindler

**Presidente da Ashoka Brasil:** Candace (Cindy) Maria Albertal Lessa

**Vice-presidentes América Latina:** Flavio Bassi, Helena Singer e Andrea Margit

**Diretor de Comunidade Transformadora:** Rafael Murta Reis

**Coordenadora Administrativa e Financeira:** Vitória Moraes

**Coordenador de Comunicação:** Antônio Biondi

**Coordenadora da Rede de Empreendedores Sociais:** Carolina Garrett

### Ashoka Changemakers

**Diretora Executiva Changemakers:** Daniela Matielo

**Líder de Produto Desafio Changemaker:** Stephanie Haapalainen Ambar

**Gestor de Produtos Digitais Changemakers:** Fernando Balbino

**Líder de Produto Mapeamento de Inovações Sociais:** Ankita Kochhar

### Ashoka Brasil | Equipe Trilhando a Transformação: Desafio e Mapeamento de Inovações Sociais em Turismo Sustentável

**Gestor da Parceria:** Rafael Murta Reis

**Gestora do Projeto Trilhando a Transformação:** Lilian Romão

**Gestor de Comunicação:** Antônio Biondi

**Articuladora de rede:** Milena Caires

**Colaboração:** Carolina Garrett, Denise Oliveira, Michelle Romeiro,  
Ricardo Tomazoli, Thais Mesquita, Vitor Kotaka e Wellington Nogueira

## Mapeamento de Inovações Sociais em Turismo Sustentável

**Análise de dados e redação:** Marcus Telles

**Pesquisa e entrevistas:** Carolina Bernardes

**Supervisão:** Daniela Matielo e Ankita Kochhar

**Edição e revisão:** Aloisio Milani, Lúcia Nascimento e Christiane Peres

**Direção de arte:** Mariana Romani

**Colaboração arte:** Adriana Komura, Deborah Faleiros e Guilherme Zamarioli

## CTG Brasil

**Vice-presidente Corporativo:** José Renato Domingues

**Diretora de Marca, Comunicação e Sustentabilidade:** Salete da Hora

**Gerente de Sustentabilidade:** Gabriela Toscano

**Analista de Sustentabilidade:** Dorothee Luisa Polzer

**Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento:** Carlos Carvalho Nascimento

**Analista de Pesquisa e Desenvolvimento:** Gabriela Matheus Monteiro Lobato

## Ashoka Brasil

E-mail: [brasil@ashoka.org](mailto:brasil@ashoka.org)

Telefone: +55 11 3085-9190

@copyleft :: Os textos desta publicação podem ser citados, desde que mencionada a fonte.