

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
RUAN TAVARES RIBEIRO**

**HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE EM UNIDADES DE
CONSERVAÇÃO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA ROTA DAS
EMOÇÕES**

São Paulo
2017

RUAN TAVARES RIBEIRO

**HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE EM UNIDADES DE
CONSERVAÇÃO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA ROTA DAS
EMOÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade.

São Paulo
2017

RUAN TAVARES RIBEIRO

**HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE EM UNIDADES DE
CONSERVAÇÃO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA ROTA DAS
EMOÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade.

Data de aprovação: 21/02/2017

Prof. Dr. Airton José Cavenaghi (orientador)
Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada (coorientadora)
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Mario Carlos Beni
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Alberto Alves
Universidade Anhembi Morumbi

“As ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS são aquelas que nunca esquecem que são compostas por PESSOAS que servem PESSOAS!”

João Alberto Catalão
Coach e Conferencista

Dedico esta dissertação à minha família, meu baluarte.

Dedico também ao meu avô Sued Teixeira Tavares e à minha tia Maria da Graça Pereira Frazão (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me permitido vivenciar tudo o que vivi até hoje ao lado de pessoas especiais. Pessoas como Carlos Augusto e Marília Cristina, que são singulares em minha vida e são os meus maiores amores, motivadores e investidores. Minha irmã Andressa, que é fruto, assim como eu, de um matrimônio exemplar.

Aos meus avós, que ao longo da minha vida assumiram um importante papel em minha educação, em especial, a minha avó Therezinha Tavares.

Ao meu amigo e irmão de todas as horas, Eriberto Sousa, que sempre me acompanha, me dando apoio e aconselhando em relação aos melhores caminhos a serem seguidos.

Aos meus tios e tias, em especial, à minha tia Maria da Graça, sinônimo de hospitalidade, que ao longo deste curso de mestrado partiu para os braços do Pai.

O meu agradecimento especial à minha avó do coração Maria José, que é exemplo de amor e dedicação, estando sempre presente em meus pensamentos.

Aos professores que ao longo da minha vida contribuíram para minha formação. Aos professores do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão.

Ao meu orientador, o prof. Airton Cavenaghi e à minha coorientadora, profa. Elizabeth Kyoko Wada, por sempre estarem disponíveis, incentivando-me ao longo deste curso.

Aos professores do mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, em especial, à professora Mirian Rejowski, pelas contribuições feitas na disciplina “Seminário de Pesquisa em Hospitalidade”; e àqueles que contribuíram com a qualificação deste trabalho: Carlos Alberto, Sênia Bastos e Sérgio Moretti.

Aos colegas do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, pelo convívio harmônico e companheirismo ao longo das atividades, em especial, Alan, Ana Cláudia, Antônio, Bia, Cintia, Cláudia, Fernando, Liliane, Rafael, Ricardo, Vanuza e Viviane.

Aos chefes das Unidades de Conservação, Adriano, Jerônimo e Patrícia, e aos *stakeholders* indicados: Adílson, Cássia, Paulo Farias, Paula, prof. Rodrigo e Sérgio, que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos meus anfitriões durante a pesquisa de campo, Amanda, Fernando e Luís Sérgio.

À Universidade Anhembi Morumbi, pela bolsa institucional que me foi concedida.

RESUMO

As áreas protegidas, cada vez mais, vêm influenciando na demanda de turistas a uma determinada região. Há estudos preocupados com o envolvimento das unidades de conservação com os grupos que influenciam, podem influenciar ou podem ser influenciados pela atividade turística praticada nessas áreas, os chamados *stakeholders*. A proposta deste trabalho é analisar as relações de hospitalidade entre a gestão de unidades de conservação e seus *stakeholders* envolvidos com o turismo, com ênfase nas influências para a competitividade dos destinos. Os objetos de estudo são três áreas protegidas localizadas no Nordeste brasileiro, as quais integram a Rota das Emoções: Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Parque Nacional de Jericoacoara e a Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba. Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos com abordagens qualitativa e quantitativa, tendo como fontes de evidências entrevistas semiestruturadas, análise de *websites*, observação assistemática e *survey*. Os dados foram coletados e organizados a partir de uma categorização previamente elaborada e analisados por meio do método de Análise de Conteúdo. Verificou-se que nem todos os serviços turísticos prestados por *stakeholders*, como meios de hospedagem, são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com a gestão (o anfitrião) dos parques nacionais e da área de proteção ambiental. No entanto, há uma relação de dependência de outros *stakeholders* com a gestão desses locais, como os condutores de turismo, tendo o respeito às normas previstas pelo credenciamento como base para a prestação do serviço. As relações de hospitalidade entre o anfitrião e seus *stakeholders* ligados ao turismo favorecem um ambiente de confiança mútua, influenciando diretamente na capacidade de gestão das unidades de conservação e na competitividade dos destinos onde estão inseridas. Foi comprovado que as relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes.

Palavras-chave: Hospitalidade. *Stakeholders*. Serviços. Competitividade. Áreas protegidas.

ABSTRACT

Protected areas have more and more influenced the demand of tourists to a particular region. There are studies concerning the engagement of protected areas with stakeholders that influence, may influence or may be influenced by tourist activities practiced in these areas. The objective of this master's thesis is to analyse hospitality relations between the protected areas management and its stakeholders related to tourism, focusing on their influence for the competitiveness of destinations. The study objects are three protected areas that belong to a route called "Rota das Emoções", located in the northeast region of Brazil: National Park of Lençóis Maranhenses, National Park of Jericoacoara and Delta do Parnaíba Environmental Protection Area. A multiple-case study was developed through qualitative and quantitative methods: semi-structured interviews, websites analysis, unsystematic observation, and survey. Data were collected and organized from categorization previously elaborated, and analysed through Content Analysis. It was verified that not all tourist services offered by stakeholders, such as hotels, are influenced by relationships established with the management (the host) of national parks and environmental protected areas. However, other stakeholders, such as tour guides and travel agencies, depend on a certain relation with the host concerning the need to respect rules for their accreditation. Hospitality relations between the host and its stakeholders related to tourism favour mutual trust by influencing directly both management conditions of the protected areas and competitiveness of the destinations where they are located. The results also showed that hospitality relations affect positively visitors' return intention.

Key-words: Hospitality. *Stakeholders*. Services. Competitiveness. Protected Areas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades relacionadas com a hospitalidade	23
Figura 2 - Natureza do ato de prestação de serviços	26
Figura 3 - Perspectivas dos serviços e a ocorrências dos atributos em serviços	27
Figura 4 - O pacote de serviços	30
Figura 5 - Componentes da análise interna que levam à vantagem competitiva e à competitividade estratégica	35
Figura 6 - Índices gerais de competitividade – Brasil, capitais e não capitais: 2008-2015	44
Figura 7 - Classificação das áreas protegidas por visitação e biodiversidade	48
Figura 8 - Números de visitantes nos parques e florestas nacionais 2006 a julho de 2013	53
Figura 9 - Exemplo de relações dos <i>stakeholders</i> com a organização	59
Figura 10 - Território de abrangência da Rota das Emoções	71
Figura 11 - Distâncias entre os municípios e as capitais e os principais fluxos de turistas na região	72
Figura 12 - Dinâmica atual do movimento dos fluxos de visitantes da Rota das Emoções	73
Figura 13 - Novo escritório do ICMBio do PNL	108
Figura 14 - Entrada do novo escritório do ICMBio do PNL	108
Figura 15 - Escritório do ICMBio da APA Delta do Parnaíba	109
Figura 16 - Entrada do escritório do ICMBio da APA Delta do Parnaíba	109
Figura 17 - Escritório do ICMBio do PARNA de Jericoacoara	109
Figura 18 - Duas guaritas em diferentes localizações de acesso ao PARNA de Jericoacoara	110
Figura 19 - Placa informativa de permissão e proibição de veículos no PARNA de Jericoacoara	110
Figura 20 - Sinalização de trilhas e atrativo turístico no PARNA de Jericoacoara	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Os tempos e espaços da hospitalidade humana	22
Quadro 2 -	Duas séries de perguntas sobre liderança de mercado	33
Quadro 3 -	Grade detalhada do índice de competitividade de viagens & turismo	39
Quadro 4 -	Dimensões e variáveis do índice de competitividade	42
Quadro 5 -	Modelos de gestão de unidades de conservação	50
Quadro 6 -	Unidades de uso sustentável e de conservação integral	52
Quadro 7 -	Categorização para roteiro de entrevista com os gestores das unidades de conservação	64
Quadro 8 -	Categorização para roteiro de entrevistas com grupos 2 e 3	66
Quadro 9 -	Unidades de conservação e municípios abrangidos na Rota das Emoções	70
Quadro 10 -	Legenda de identificação dos entrevistados	79
Quadro 11 -	Relações de hospitalidade entre a gestão do ICMBio e seus <i>stakeholders</i>	88
Quadro 12 -	Dados institucionais, legais, geográficos e biológicos sobre as unidades de conservação	103
Quadro 13 -	Conteúdo sobre a visitação aos parques nacionais dos Lençóis Maranhenses e de Jericoacoara	104
Quadro 14 -	<i>Website</i> institucional de Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade	112
Gráfico 2 - Renda total da família	112
Gráfico 3 - Escolaridade	113
Gráfico 4 - Frequência de visitas em cada UC	113
Gráfico 5 - Contatos marcantes de hospitalidade durante a visita à(s) UC(s)	115
Gráfico 6 - Influência da hospitalidade no comportamento dos visitantes (intenção de retorno)	115
Gráfico 7 - Influência da hospitalidade na recomendação do destino a amigos e parentes	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABETA	Associação Brasileira de Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura
APA	Área de Proteção Ambiental
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FEM	Fórum Econômico Mundial
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNBIO	Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MTur	Ministério do Turismo
PARNA	Parque Nacional
PNLM	Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses
RESEX	Reserva Extrativista
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETUR	Secretaria de Turismo
Sisnama	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
UC	Unidades de Conservação
UFPI	Universidade Federal do Piauí

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E COMPETITIVIDADE.....	18
1.1 Hospitalidade.....	18
1.2 Serviços.....	25
1.3 Competitividade.....	32
1.3.1 COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS.....	36
1.4 Hospitalidade, serviços e competitividade em destinos turísticos.....	45
CAPÍTULO 2 – TURISMO EM ÁREAS PROTEGIDAS E GESTÃO DE STAKEHOLDERS.....	47
2.1 Turismo em áreas protegidas.....	47
2.1.1 ATUAÇÃO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBIO).....	51
2.2 Gestão de <i>stakeholders</i>.....	55
2.3 Turismo em áreas protegidas, gestão de <i>stakeholders</i> e administração da experiência da hospitalidade.....	60
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
3.1 Estudo de casos múltiplos.....	62
3.2 Categorização.....	63
3.2.1 GRUPO 1 (GESTORES DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO).....	63
3.2.2 GRUPO 2 (<i>STAKEHOLDERS</i> INDICADOS PELOS GESTORES DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO).....	65
3.3 Protocolo de pesquisa.....	67
3.3.1 VISÃO GERAL.....	67
3.3.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO.....	67
3.4 Análise dos dados.....	69
3.5 Descrição do objeto de estudo: a “Rota das Emoções”.....	70
3.5.1 PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES.....	74
3.5.2 ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DELTA DO PARNAÍBA.....	74
3.5.3 PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA.....	75
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	76
4.1 Apresentação dos entrevistados.....	76

4.1.1 PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES.....	76
4.1.2 APA DELTA DO PARNAÍBA.....	77
4.1.3 PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA.....	78
4.2 Análise do conteúdo das entrevistas.....	78
4.2.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES.....	79
4.2.2 PERCEPÇÕES DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	95
4.3 Análise dos <i>websites</i>.....	103
4.4 Análise da observação assistemática.....	107
4.5 Análise do <i>survey</i>.....	111
4.6 Verificação das proposições.....	116
4.6.1 PROPOSIÇÃO 1.....	116
4.6.2 PROPOSIÇÃO 2.....	117
4.6.3 PROPOSIÇÃO 3.....	118
4.7 Discussão.....	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICES.....	138
ANEXOS.....	300

INTRODUÇÃO

Os desafios que envolvem a gestão das UC brasileiras são percebidos em seu contexto histórico. Por exemplo, os parques nacionais foram criados levando em consideração o modelo norte-americano, tornando inaudíveis as vozes das comunidades que por ali viviam. Logo, o parque é visto não como um patrimônio a ser protegido, mas como uma área que traz problemas para as comunidades locais, já que as pessoas ficam impossibilitadas de conviver, em alguns casos, mesmo que de forma sustentável, com a área (MENDONÇA, 2003).

Nos Estados Unidos, segundo Cutolo, Mallheiros e Philippi Jr. (2010, p. 320), nos parques nacionais, “o turismo é um sucesso de público: 421,7 milhões de visitantes em 2002 e uma verba federal de US\$ 2,3 bilhões. A infraestrutura é completa, com hotéis, restaurantes, monitores e até postos de gasolina dentro das áreas de proteção”. Essas unidades de conservação estão consolidadas como atrativos turísticos e os mais variados tipos de serviços estão disponíveis para os sujeitos que optam em visitá-las.

A complexidade da gestão das UC requer uma constante interação entre os gestores dessas áreas protegidas e a cadeia produtiva do turismo, uma vez que a prática de atividades turísticas, nesses espaços, é uma tendência mundial (STRICKLAN-MUNRO; ALLISON; MOORE, 2010). Muitas contribuições científicas voltam-se para estudo de casos dos desafios da sustentabilidade ambiental, impactos sociais e econômicos, desenvolvimento regional, as relações conflituosas entre a gestão e os envolvidos com o turismo em unidades de conservação e os usos recreacionais de visitantes (ver, por exemplo, McCOOL, 2009; MOORE; WEILER, 2009; PLUMMER; FENNELL, 2009; JAMAL; STRONZA, 2009; BRAMWELL; COX, 2009; EAGLES, 2009; DREDGE; THOMAS, 2009; WILSON; NIELSEN; BUULTJENS, 2009; WEAVER; LAWTON, 2017; IMRAN; ALAM; BEAUMONT, 2014; BEUNEN; REGNERUS; JAARSMA, 2008; BUULTJENS; RATNAYAKE; GNANAPALA; ASLAM, 2005; NEPAL, 2000; COCHRANE, 2006; STRICKLAN-MUNRO; ALLISON; MOORE, 2010; SAAYMAN; SAAYMAN, 2006; MULES, 2005; PUHAKKA; SAARINEN, 2013).

Na literatura da área, não é enfatizada a relevância das relações de hospitalidade na gestão de unidades de conservação. Há, portanto, uma necessidade de se abordar a hospitalidade, sobretudo porque trata-se, “fundamentalmente, [do] relacionamento construído entre anfitrião e hóspede” (LASHLEY, 2004, p. 21). Essa abordagem pode ser feita a partir da gestão dos *stakeholders*, grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados no desempenho de uma organização (FREEMAN, 1984), e refletir sobre possibilidades de

otimização da prestação de serviços relacionadas às UC, possivelmente contribuindo com a competitividade dos destinos turísticos envolvidos.

Diante da complexidade de gestão das UC, pressupõe-se a necessidade contínua do desenvolvimento de estratégias para a gestão de serviços. Entender as relações de hospitalidade que se manifestam em um contexto no qual existem diferentes atuações e expectativas de *stakeholders* torna-se relevante, uma vez que estes influenciam no desenvolvimento turístico dessas áreas.

A presente pesquisa traz, neste contexto, a seguinte indagação: as relações de hospitalidade entre as Unidades de Conservação e seus *stakeholders* respaldam a competitividade desses destinos turísticos?

Com esse questionamento, busca-se conhecer as possíveis relações de hospitalidade entre as áreas protegidas e seus *stakeholders* relacionados à atividade turística e suas influências para a competitividade desses destinos.

Para responder o problema desta pesquisa, apresentam-se três proposições: (P1) Os serviços ligados à atividade turística nas Unidades de Conservação são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com *stakeholders*; (P2) As relações de hospitalidade estabelecidas com os *stakeholders* das Unidades de Conservação favorecem um ambiente de confiança mútua capaz de influenciar na gestão e competitividade desses destinos turísticos; e (P3) As relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes das Unidades de Conservação.

Em seguida, estabeleceram-se os objetivos específicos: a) discutir as influências das relações com *stakeholders* para a prestação dos serviços ligados ao turismo das Unidades de Conservação; b) verificar se as relações de hospitalidade entre as UC e seus *stakeholders* criam um ambiente de confiança mútua que influenciam na gestão e na competitividade das Unidades de Conservação; c) identificar se as relações de hospitalidade contribuem para que os visitantes retornem às Unidades de Conservação.

A pesquisa desenvolveu-se em nível regional (Ceará, Piauí e Maranhão), mas em unidades de conservação que seguem políticas nacionais sob a administração do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

Segundo informações governamentais, o nordeste brasileiro seguiu “líder como destino nacional mais procurado” em 2012 (PORTAL BRASIL, 2013). Especificamente nesta dissertação, optou-se pela investigação de UC de três estados dessa região: Ceará, Piauí e Maranhão. A seleção dessas áreas como objeto de estudo justifica-se pela oferta de produtos turísticos similares voltados à integração com a natureza, aos esportes relacionados com vento

e água, e à paisagem de sol e praia. A saber, as três UC são: o Parque Nacional de Jericoacoara (CE), a Área de Proteção do Delta do Parnaíba (PI) e o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses (MA).

Desde 2005, as unidades de conservação em referência tornaram-se, ao menos discursivamente, foco dos esforços de órgãos governamentais, lideranças locais e empreendedores, em prol de, juntos, constituírem um roteiro integrado, a chamada Rota das Emoções. Segundo o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções (BRASIL, 2014, p. 9), a rota “apresenta diversas carências e deficiências, algumas das quais são estruturais (ou estratégicas) e outras são operacionais (ou situacionais), o que representa obstáculos de graus variados pelo seu desempenho competitivo atual e futuro”.

Ao se analisar a gestão de serviços das UC, a partir da relação de hospitalidade com seus *stakeholders*, espera-se apontar possibilidades para o aprimoramento da competitividade dos destinos estudados, pois o objeto de estudo em questão trata-se de espaços nos quais a atividade turística se manifesta contemplando segmentos produtivos inseridos na área de negócios em hospitalidade.

A fundamentação teórica da pesquisa foi construída com informações disponibilizadas em *websites* de órgãos governamentais, artigos científicos, documentos *online* e outras publicações científicas. A abordagem teórica organiza-se em dois capítulos: o primeiro discute Hospitalidade, Serviços e Competitividade; e o segundo traz reflexões sobre Turismo em Áreas Protegidas e Gestão de *stakeholders*.

Nas reflexões teóricas sobre hospitalidade, destacam-se conceitos, modelos teóricos e considerações principais sobre o domínio comercial (GOTMAN, 2001; BAPTISTA, 2002; CAMARGO, 2002; 2003; 2008; 2011; WADA, 2003; BROTHERTON; WOOD, 2004; LASHLEY, 2004). Em relação a serviços, apresentam-se os seus conceitos fundamentais e suas principais características e perspectivas para gestão (MARTIN, 1999; LOVELOCK; WRIGHT, 2004; KOTLER; KELLER, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; HUNT; IVERGARD, 2015). Os estudos de Hamel e Prahalad (1990; 2005), Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) são as principais referências conceituais sobre competitividade; Ritchie e Crouch (2010), o Fórum Econômico Mundial (2015) e Brasil (2015) são os trabalhos que descrevem a competitividade de destinos turísticos. O capítulo 1 se encerra com a interface entre os conceitos de hospitalidade, serviços e competitividade.

A questão do turismo em áreas protegidas é discutida conceitualmente no capítulo 2 com base na União Internacional para a Conservação da Natureza e segue com reflexões sobre a complexidade e diferentes modelos de gestão desses espaços e dos *stakeholders* envolvidos

(MOORE; WEILER, 2009; EAGLES *ET AL.*, 2012; MITCHELL; WOOLISCROFT; HIGHAM, 2013; IMRAN; ALAM; BEAUMONT, 2014; WHITELAW; KING; TALKACH, 2014). O texto também descreve as áreas protegidas no contexto brasileiro com o auxílio de publicações do ICMBio (2014; 2015). As reflexões avançam sobre diferentes conceitos, conflitos e gestão de *stakeholders*, com base em autores como Freeman (1984), Eder e Ackermann (1998), Bryson (2004), Johnson, Scholes e Whittington (2005) e Ackermann e Eder (2011). Por fim, apresenta-se a necessidade prática da integração entre a gestão dos *stakeholders* para o turismo em áreas protegidas por meio da hospitalidade, com acréscimo dos escritos de Lashley (2004), Clarke e Hawkins (2013; 2015) e Merinero-Rodríguez e Pulido-Fernández (2016).

O trabalho segue com o capítulo metodológico, que detalha o protocolo de pesquisa, cuja natureza é empírica e exploratória, com procedimentos de coleta, organização e análise dos dados; e se encerra com a caracterização das três unidades de conservação estudadas. Utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos, tomando Yin (2010) como referência. Os dados foram coletados e organizados a partir de uma categorização previamente elaborada com respaldo em Bardin (2011). Para isso, foi proposta uma abordagem quali-quantitativa com a utilização de quatro fontes de evidência: entrevistas semiestruturadas, análise de *websites*, observação assistemática e *survey*. A análise do material coletado foi norteadada pelo método da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

A análise e discussão dos resultados e a verificação das proposições são, por sua vez, apresentadas no quarto capítulo. Cada fonte de evidência foi analisada individualmente e, posteriormente, discutida de forma comparativa e em sintonia com os postulados teóricos da pesquisa.

Nas considerações finais, destacam-se as implicações práticas e as limitações da pesquisa, apontando direcionamentos para outros pesquisadores.

Espera-se que o presente estudo contribua com o entendimento das relações de hospitalidade em prol da competitividade nos parques nacionais de Jericoacoara e dos Lençóis Maranhenses e na área de proteção Delta do Parnaíba.

CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E COMPETITIVIDADE

Na primeira parte deste capítulo, apresentam-se as principais reflexões de estudiosos que contribuíram para as investigações de hospitalidade sob diferentes perspectivas. Na segunda parte, discute-se a gestão de serviços, com ênfase em conceitos, características essenciais e reflexões sobre os encontros de serviços. Em seguida, o texto concentra-se em fatores que levam à competitividade de organizações e, sobretudo, de destinos turísticos, com destaque para estudos acadêmicos e mercadológicos sobre o *ranking* de destinos e a lacuna da hospitalidade como variável de análise. Por fim, reflexões sobre hospitalidade, serviços e competitividade são relacionadas ao contexto em que esta pesquisa se desenvolve.

1.1 Hospitalidade

A hospitalidade pode ser conceituada de diferentes formas, mas todas convergindo em um sentido: trata-se de uma relação entre pessoas. Para alguns autores, “é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém” (GOTMAN, 2001, p. 66); “um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro” (BAPTISTA, 2002, p. 157); “envolve amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede” (CRUZ, 2002, p. 39); “uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis” (MONTANDON, 2003, p. 102); “o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat” (CAMARGO, 2003, p. 19); “uma troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta e acomodação e/ou alimento e/ou bebida” (BROTHERTON, 1999, p. 168 citado por BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 202); “fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede” (LASHLEY, 2004, p. 21).

No conceito de Cruz (2002), destaca-se que o sentido de hospitalidade amplia-se para além do encontro entre pessoas, envolvendo a noção de qualidade das condições espaciais expressas na infraestrutura do local anfitrião. Nesse sentido, encontram-se também as ideias de Grinover (2002; 2003; 2006), o qual defende que as cidades tornam-se mais hospitaleiras quando “o usuário a ‘lê’ com mais facilidade e seus elementos constitutivos são percebidos e interpretados sem grandes esforços” (GRINOVER, 2002, p. 35). Cruz (2002, p. 40)

complementa que alguns lugares tornam-se mais hospitaleiros do que outros em função de como a dimensão socioespacial organiza-se para acolher os visitantes.

Cruz (2002) destaca a relevância da hospitalidade nas discussões relacionadas ao turismo, tendo em vista que o turista é recebido em diferentes lugares e o que diferencia sua experiência em relação à hospitalidade é a forma como se dá o seu acolhimento nos lugares. O pensamento da autora avança para uma “hospitalidade turística”, voltada à preparação de lugares para serem hospitaleiros, por meio de estratégias privadas e de políticas públicas, com estruturas e serviços de atendimento ao turista. Assim, frequentemente combinam-se componentes de espontaneidade e de artificialidade (CRUZ, 2002). Cruz (2002, p. 46) explica: “além da cordialidade no contato entre anfitrião e visitante e das necessárias infraestruturas turísticas, a hospitalidade turística abarca, ainda, infraestruturas e serviços diversos”. As infraestruturas básicas referem-se à água, à rede de coleta e tratamento de esgoto, à energia elétrica e à telefonia, que, segundo a autora, influenciam na condição hospitaleira do lugar, pois o espaço seria o principal objeto de consumo do turismo (CRUZ, 2002). O fenômeno da “hospitalidade turística” seria o resultado das naturezas sociocultural, profissional, política e espacial da hospitalidade (CRUZ, 2002).

Além dos aspectos ligados ao espaço, Grinover (2002, p.27) reconhece a hospitalidade como promotora de mudanças; transformadora de inimigos em amigos, estranhos em familiares. Anfitriões e hóspedes, no fim de uma relação de hospitalidade, não são os mesmos de antes (GRINOVER, 2002). Por proporcionar riqueza de conhecimento aos envolvidos dessa relação, as visões de mundo podem ser modificadas e outros valores podem ser acrescentados ao relacionamento humano, exercendo influência sobre novas configurações sociais e culturais (GRINOVER, 2002).

Baptista (2002) também reflete sobre os espaços nas relações de hospitalidade. Porém, diferentemente de Cruz (2002) e Grinover (2002), a autora lança mão da figura humana do anfitrião e do hóspede para descrever a mediação da experiência dos sujeitos nos espaços próprios para interação. Segundo Baptista (2002, p. 162), “as práticas de hospitalidade contribuem para dar uma configuração antropológica aos chamados não-lugares, potencializando a humanização de espaços de trânsito como estações de trem, aeroportos, hotéis, cafés, centros comerciais, parques, praças”. Os “lugares de hospitalidade” surgem, então, como evidência de que a hospitalidade deve estar ancorada no carinho e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa, e não por mera estrutura física (BAPTISTA, 2002).

Os demais conceitos supracitados enfatizam a hospitalidade, em essência, como o relacionamento entre pessoas divididas entre aquelas que acolhem e as que são acolhidas. Entre

os vários estudos da área, citam-se alguns exemplos de autores que partem exclusivamente da análise das interações humanas: Gotman (2001), Baptista (2002), Camargo (2002; 2003; 2008; 2011), Montandon (2003), Wada (2003), Brotherton e Wood (2004), Lashley (2004; 2015), O’Gorman (2007), Lugosi (2008), Coulson, MacLaren, McKenzie e O’Gorman (2014), Wada e Moretti (2014), Moretti (2015) e O’Mahony (2015). Nesta dissertação, entende-se a hospitalidade como um fenômeno percebido por pessoas que acolhem e que são acolhidas, as quais, de acordo com suas experiências de vida, podem atribuir sentidos a aspectos tangíveis nessa acolhida, como a infraestrutura de espaços.

Sob uma dimensão ética, Baptista (2002) faz uma leitura do mundo como “uma grande casa a ser partilhada solidariamente por uma multiplicidade de humanos”. Nesse contexto,

A hospitalidade constitui sempre uma experiência de exposição e de vulnerabilidade. Mas isso não significa passividade ou indiferença. Na relação de hospitalidade, a consciência recebe o que vem de fora com a deferência e a cortesia que são devidas a um hóspede, oferecendo-lhe o seu melhor sem, no entanto, desrespeitar sua condição de outro. Pelo contrário, essa condição é valorizada ao ponto de nos sentirmos cúmplices do destino do outro (BAPTISTA, 2002, p. 159).

Nem sempre as relações são bem sucedidas. Camargo (2011), que considera a hospitalidade como uma virtude manifestada por rituais de acolhimento em diferentes sociedades, defende que “todo ritual inclui, mas também exclui. Designa o pertencimento de alguns, mas também a condição de estranho de outros. Os incluídos são os iguais de alguma forma”. Assim, diante do acolhimento de uns e exclusão de outros, percebe-se que a “hospitalidade e hostilidade estão, portanto, imbricadas, e a hospitalidade torna-se, nessa concepção, o remédio contra a hostilidade” (CAMARGO, 2011, p. 15).

As relações de hospitalidade devem perpassar todas as situações cotidianas; o acolhimento deve ser estendido ao outro, seja ele um colega de trabalho, um vizinho, um “estranho” que cruza nosso caminho no dia-a-dia, seja um turista ou qualquer outro visitante fora de seu local habitual (BAPTISTA, 2002). Os turistas, que pagam por serviços de deslocamento, hospedagem, alimentação, bebidas e atividades de lazer, também anseiam pelo acolhimento do anfitrião. Afinal, a hospitalidade, independentemente de quem a espera, está “associada à satisfação de uma necessidade” (TELFER, 2004, p. 55).

Camargo (2011) explica que o conceito de hospitalidade paga nasce no início da modernidade com o surgimento das rotas comerciais, dos centros de peregrinação e dos primeiros viajantes, observando-se transformações nas relações estabelecidas entre anfitrião e hóspede, bem como uma readequação dos espaços, pois “o indivíduo é anfitrião em sua casa, mas hóspede de todos os locais para os quais se dirige em sua e em outras cidades que visita.

Mais: além de abertas aos visitantes, as cidades passam a estimular a visitaçãõ” (CAMARGO, 2011, p. 19). Assim, a hospitalidade em âmbito doméstico, socialmente desejada e valorizada, passa a ser substituída pela hospitalidade nos espaços comerciais.

Alguns estudiosos questionam até que ponto o aspecto monetário interfere nas relação de hospitalidade. Gotman (2009) acredita, por exemplo, que a cena hospitaleira passa por mudanças diante da dimensão comercial, pois o dinheiro anula a dádiva, a assimetria da cena, a reciprocidade e a competição – um cenário no qual o cliente sempre tem razão. Já para Montandon (2003, p. 132), qualificar a acolhida comercial como hospitalidade não é escandaloso, desde que se tenha uma perspectiva e um horizonte para uma interação bem-sucedida entre os homens, quer sejam simplesmente estrangeiros com a mão estendida, quer sejam amigos, quer sejam clientes.

O fato é que a hospitalidade torna-se uma lei não escrita, pois

Nós as aprendemos simplesmente em casa, ao longo de nossa educação informal, não formal e formal. São leis não escritas, mas cuja obediência a vida social nos condena. O mínimo deslize instaura o desconforto ou o inverso da hospitalidade, que é a hostilidade (não por acaso de mesma raiz etimológica) (CAMARGO (2011, p. 17).

Diante dessas leis não escritas que influenciam as relações de hospitalidade desde o instante que um visitante chega ao local do anfitrião até o momento de sua partida, Gotman (2009) caracteriza a dimensão comercial como uma encenação, resultando em um ritual que parece repetir o ritual ancestral da hospitalidade. De acordo com a autora, as instâncias de recepção turística configuram-se como um palco de encenação quase teatral de outro ritual, aquele que se encena na vida cotidiana, ou seja, mesmo diante das relações impessoais e simétricas inerentes ao capitalismo, os valores da hospitalidade ancestral permeiam os rituais de recepção turística.

Em síntese, os rituais no âmbito doméstico, comercial ou ligados à recepção turística envolvem dois personagens principais, aquele que recebe e o que é recebido. Camargo (2011) complementa que,

Na cena hospitaleira, aquele que recebe (o anfitrião) deve honrar seu visitante (hóspede), servir-lhe o que tem de melhor em sua casa, atender às suas necessidades de acolhimento, hospedagem, alimentação e entretenimento, convidando-o a desfrutar daquilo de que gostar ou necessitar (“faça de conta que está em sua casa”), organizando o espaço destinado a esse encontro, mas, ao mesmo tempo, vigiando-o. Este, por sua vez, deve honrar seu anfitrião com palavras e presentes, ocupando apenas o espaço que lhe é reservado, fora do qual todo uso necessita de permissão, e aceitando todas as gentilezas que receber (CAMARGO 2011, p. 17).

Camargo (2003) propõe um modelo analítico-operacional para os estudos de hospitalidade denominado “tempos e espaços da hospitalidade humana”. Esse modelo, que desafia compreensões limitadas das ditas escolas francesa e anglo-saxã, compreende dois eixos: de um lado, o cultural, preocupado com as ações de hospitalidade; e, do outro, um eixo social relacionado com a interação social e instâncias físico-ambientais envolvidas, conforme verifica-se no Quadro 1:

Categoria	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes	Receber para recepções e festas
Pública	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país	A gastronomia local	Espaços públicos de lazer e eventos
Comercial	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis, Hospitais e casas de saúde. Presídios	A restauração	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer
Virtual	A net-etiqueta do enviar e receber mensagens por meios eletrônicos	Sites e hospedagens de sites	A gastronomia eletrônica	Jogos e entretenimentos

Quadro 1 – Os tempos e espaços da hospitalidade humana

Fonte: Camargo (2003, p. 19)

Por intermédio dos tempos e espaços da hospitalidade humana, identificam-se diferentes objetos de estudo na área de hospitalidade, conforme o autor tenta “mostrar toda a extensão do campo de estudo da hospitalidade” (CAMARGO, 2015, p. 43). Esse modelo, de grande contribuição às investigações brasileiras (WADA; CAVENAGHI; SALES, 2015), alia a hospitalidade ao universo do lazer e eventos, às dimensões pública e comercial e, principalmente, busca eliminar a distinção estabelecida “em locais de forte afluxo turístico entre endereços de compras e refeições para residentes (de boa relação custo/benefício) e para turistas (de baixa qualidade, alto preço e muita *mise-en-scène*)” (CAMARGO, 2003, p. 18).

Wada (2003) também é favorável a uma compreensão integrada entre turismo e hospitalidade, pois ambos são fenômenos complementares, não antagônicos. A hospitalidade tem muito a contribuir com a compreensão do papel do anfitrião (WADA, 2003). No mesmo sentido, Cruz (2002) afirma que a hospitalidade é parte de um serviço e, por isso, é um elemento humano a ser agregado ao profissional.

A partir da obra *In Search of Hospitality* (2000), traduzida para o português *Em Busca da Hospitalidade* (2004), Lashley e Morrison reúnem reflexões de autores que compreendem a hospitalidade como um diferencial competitivo a ser buscado por organizações ligadas à atividade turística. Foi nessa obra que Lashley (2004) propôs a “administração da experiência relativa à hospitalidade”, a qual consiste na intersecção dos domínios social, privado e comercial.

Cada domínio é representante de um aspecto da oferta de hospitalidade, conforme verifica-se na Figura 1:

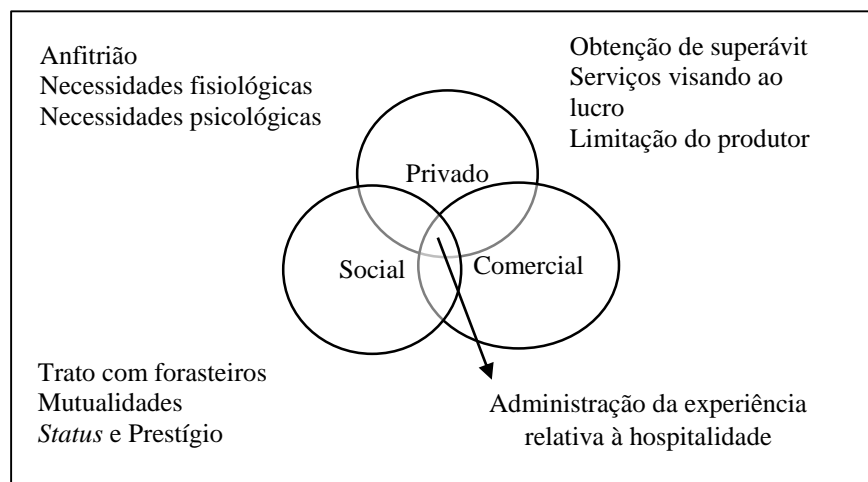


Figura 1 – Atividades relacionadas com a hospitalidade

Fonte: Lashley (2004, p. 6)

A proposta de Lashley (2004) para um entendimento teórico da hospitalidade se relaciona com um conjunto de atividades, com três domínios independentes e sobrepostos, ilustrados em um diagrama de Venn.

A hospitalidade no domínio social sugere a necessidade de estudos que a considerem no contexto social a partir de uma perspectiva histórica, cultural ou antropológica: “as ideias em vigor relativas à hospitalidade e ao consumo de produtos e serviços relacionados com a hospitalidade podem então ser fixadas em confronto com períodos históricos e situações sociais do passado” (LASHLEY, 2004, p. 13). O domínio privado, por seu turno, ressalta a importância das relações entre anfitrião e hóspede estabelecidas em espaços domésticos para os estudos de hospitalidade. Por último, o domínio comercial relaciona-se à oferta da hospitalidade enquanto atividade econômica nos setores privado e público (LASHLEY, 2004).

Wada (2003, p. 70), respaldada naqueles pensamentos de Lashley (2004), enfatiza que “estudos aprofundados dos domínios social e privado dos viajantes trariam melhor

conhecimento, aos anfitriões, do que tem valor para seus clientes”. Dessa forma, a hospitalidade norteia as relações organizacionais e pode ser utilizada como estratégia sob a luz dos domínios social, privado e comercial.

Uma lacuna é apontada por Wada (2003) na gestão de organizações. A autora nota que “muito se busca na esfera da oferta de serviços, mas quase nada se sabe da demanda; muito menos se conhece da mão de obra para a hospitalidade comercial – suas debilidades e fortalezas, como transformar certas ameaças em oportunidades” (WADA, 2003, p. 70). Igualmente, os destinos captam clientes de determinados países ou segmento sem o cuidado de adaptar produtos e serviços ao que o cliente considera fundamental em seus domínios social e privado. Como exemplo, Wada (2003) menciona a preparação de colaboradores (público interno) para assumirem o fenômeno da hospitalidade, não apenas um mero papel de anfitriões; em países de dimensões continentais, é recomendável o conhecimento e o respeito de suas diferenças regionais; é necessário disponibilizar informações ao público interno “sobre o diferente – estrangeiro ou com solicitações especiais (crianças, idosos, deficientes, enfermos, obesos, estatura acima ou abaixo da média, adeptos de religiões com solicitações específicas, artistas, personalidades, homossexuais)” (WADA, 2003, p. 70).

Brotherton e Wood (2004) oferecem um conceito para a gestão de relações de hospitalidade em organizações. Para os autores,

A indústria da hospitalidade abrange organizações comerciais especializadas na provisão de acomodação e/ou alimento e/ou bebida mediante uma troca humana voluntária, que acontece ao mesmo tempo por natureza e empreendida para aumentar o bem-estar mútuo das partes participantes (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 204).

Estudos recentes indicam influências da hospitalidade para a otimização dos relacionamentos e um conseqüente aprimoramento de estratégias organizacionais. Lugosi (2008, p. 148 trad. livre)¹, por exemplo, conclui que “é no encontro social, às vezes entre o provedor e o cliente, mas frequentemente entre os próprios consumidores, que o ambientes tornam-se hospitaleiros”. Em outras palavras, relacionamentos harmônicos entre gestores, funcionários e clientes são fundadores da existência de uma organização que se respalda na hospitalidade para a prestação de seus serviços.

Moretti (2015), outro autor que insere seus estudos no âmbito comercial, relaciona a hospitalidade com a experiência de consumo e o relacionamento em serviços. Organizações

¹ Texto original: “it is in the social encounter, sometimes between provider and customer, but often between consumers themselves, that hospitable spaces are brought to life”.

que se preocupam em trabalhar aspectos da hospitalidade a partir das dimensões da hospitalidade propostas por Lashley (2004) conseguem otimizar suas gestões na medida em que conhecem melhor as reais necessidades de seus clientes e estabelecem um vínculo/relação mais consistente. Assim, as organizações que levam em consideração a hospitalidade “terão mais capacidade de estabelecer uma comunidade de clientes mais leais se entenderem melhor a hospitalidade nesses contextos” (LASHLEY, 2004, p. 20).

Outra perspectiva para um entendimento amplo da hospitalidade, quando paga, é o estudo de Coulson *et al.* (2014) sobre o desenvolvimento local e do turismo em comunidades, por meio da inserção da hospitalidade na comercialização de serviços prestados por moradores. Essa afirmação é decorrente da análise do caso de uma comunidade no Afeganistão limitada em termos de se desenvolver por causa de conflitos políticos do país. Apesar disso, em razão dos costumes, das tradições de hospitalidade, das perspectivas de emprego e do desejo de manter a autonomia do local, a comercialização de serviços ligados à cultura seria um incentivo para o desenvolvimento socioeconômico.

1.2 Serviços

Os estudos iniciais sobre serviços concentraram-se na distinção com os bens (LOVELOCK; WRIGHT, 2004). Ainda que não haja unanimidade na academia sobre o conceito de serviços, é interessante que se percebam as ideias de alguns autores como complementares, ao invés de excludentes. Para Kotler e Keller (2012, p. 382), por exemplo, serviços são “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 4) partem da concepção de que os serviços são experiências precíveis e intangíveis desenvolvidas “para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. De ambos os conceitos, e para outros autores, destacam-se a intangibilidade e o consumo simultâneo (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014).

Um elemento que se aponta no entendimento de serviços são as figuras dos sujeitos que provem e, possivelmente, em interação, dos que recebem os serviços. Sobre a interação desses sujeitos, encontra-se em Grönroos (2009) um conceito abrangente:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2009, p. 46).

A esses conceitos, acrescenta-se a constatação de Spiller *et al.* (2011) que é possível comercializar o serviço como uma mercadoria ou anexá-lo a produtos tangíveis, mas, comumente, combina-se o tangível ao intangível, ampliando esse produto por intermédio de um ou mais serviços. Essa combinação, denominada “hibridização” (SPILLER *et al.*, 2011), fica mais evidente na explicação de Fitzsmmons e Fitzsmmons (2014, p. 26), os quais consideram o ato da prestação de serviços com apoio em duas dimensões: de um lado, “quem ou o que é beneficiário direto do serviço”; e, de outro, “a natureza tangível do serviço”. A partir daí, surgem quatro classificações: ações tangíveis direcionadas ao cliente e aos bens do cliente, e ações intangíveis voltadas ao intelecto do cliente e exercidas sobre o seu patrimônio (Fig. 2).

		Beneficiário direto do serviço	
		Pessoa	Bens
Natureza do ato de prestação de serviços	Ações tangíveis	<i>Serviços dirigidos ao corpo:</i> Saúde Transporte de passageiros Salões de beleza Academias Restaurantes	<i>Serviços dirigidos a bens físicos:</i> Transporte de carga Concerto e manutenção Lavanderia e lavagem a seco Cuidados veterinários
	Ações intangíveis	<i>Serviços dirigidos à mente:</i> Educação Comunicação Serviços de informação Teatro Museus	<i>Serviços dirigidos a ativos intangíveis:</i> Bancos Serviços legais Contabilidade Seguros Valores mobiliários

Figura 2 – Natureza do ato de prestação de serviços

Fonte: Fitzsmmons e Fitzsmmons (2014, p. 27)²

Martin (1999), em um levantamento sobre discussões de décadas anteriores, pontua as principais características dos serviços que se mantêm até hoje (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014):

- Intangibilidade: os serviços não são vistos, provados, derrubados nos pés de alguém, nem tocados;

² Com adaptação permitida da American Marketing Association: Christopher H. Loverlock, “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer 1983, p. 12.

- Heterogeneidade: a qualidade normalmente varia de um lugar para o outro, de um colaborador para outro, e de uma hora para outra pelo mesmo colaborador. Essa característica desafia os prestadores de serviços a controlarem essa variação.
- Percibilidade: os serviços não são estocados porque são produzidos e consumidos de forma simultânea;
- Simultaneidade/Inseparabilidade: os clientes nem sempre conseguem avaliar adequadamente a qualidade dos serviços antes de terem recebido a prestação do serviço e efetuado o pagamento.

Os dois primeiros elementos, intangibilidade e heterogeneidade, organizam-se sob a perspectiva da produção dos serviços. Por sua vez, os elementos de percibilidade e simultaneidade/inseparabilidade vinculam-se à perspectiva da comercialização. Essas questões são centrais para o entendimento de serviços (LIMA JÚNIOR, 2014) (Fig. 3) e são tão relevantes para o ponto de partida dos estudos na área como os “4 Ps” do *marketing* (MARTIN, 1999).

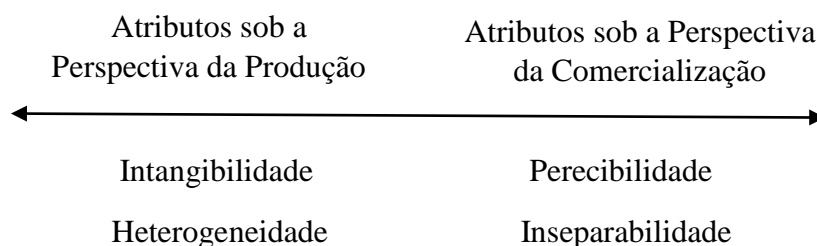


Figura 3 – Perspectivas do serviço e ocorrência dos atributos em serviços

Fonte: Lima Júnior (2014, p. 92)

Como Lima Júnior (2014) ressalta, o relacionamento produtor/consumidor, presente no setor de serviços, torna-se reducionista nos estudos que se concentram apenas na perspectiva da produção ou da comercialização. Ambas as perspectivas, mesmo trazendo características próprias, formam parte da mesma experiência de um serviço.

Spiller *et al.* (2011) entendem a prestação de serviços como uma interação, em tempo real, entre clientes e funcionários, envolvendo vários componentes comportamentais e psicológicos, tais como: atitude, acolhimento, compreensão, confiança, cooperação, interesse, proatividade e troca. Esses componentes, somados ao *marketing* tradicional com recursos humanos, sinalizam para a imensidão da tarefa que é compreender e gerir serviços (SPILLER *et al.*, 2011).

Outras características dos serviços são mencionadas na literatura. Para Lovelock e Wright (2004), os serviços são marcados por algumas características:

- Os clientes não obtêm propriedade sobre serviços: comumente, o valor dos serviços é extraído pelos consumidores sem a obtenção de propriedade permanente de elementos tangíveis;
- Envolvimento do cliente no processo de produção: um serviço é realizado a partir da montagem e entrega do produto composto por instalações físicas e trabalho físico ou mental;
- Diferentes canais de distribuição: diferentemente dos fabricantes, que recorrem aos canais de distribuição física para levar os produtos da fábrica até os consumidores, as empresas de serviço têm a possibilidade de utilizar os canais eletrônicos ou combinar, em um mesmo local, a produção do serviço, lojas de varejo e os pontos de consumo. Nesta situação, os funcionários que mantêm contato direto com os clientes estão sob a responsabilidade de administração das empresas de serviços.

Spiller *et al.* (2011) complementam que os serviços são mais difíceis de serem padronizados porque se baseiam em pessoas e equipamentos humanos e, como o comportamento humano é o que prevalece na prestação de um serviço, é difícil manter uniformização e padronização. Esses sujeitos, afetados por circunstâncias internas e externas, apresentam performances diversas sempre que o serviço é oferecido. Mas a padronização eficiente de um serviço pode ser mantida por meio da seleção adequada de pessoas, normas e treinamentos.

Os serviços são também impossíveis de serem protegidos em razão de ser muito fácil copiá-los, pois não são protegidos por patentes. Por isso, é importante que apresentem uma boa imagem de marca para fins de diferenciação estratégica de seus similares (SPILLER *et al.*, 2011). Spiller *et al.* (2011) afirmam ainda que os serviços são mais difíceis de terem os preços estabelecidos porque são mais influenciados por subjetividades do produtor e pela atribuição de valor dada pelo consumidor e, talvez por isso, podem variar mais que os preços das mercadorias.

Diante da complexidade exposta, encontram-se gerentes de serviços com dificuldades para descrever seus produtos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) mencionam que a natureza intangível dos serviços e, sobretudo, a preocupação dos gestores com a presença do cliente no processo influenciam nessa dificuldade. Portanto, a organização, com todos os seus colaboradores, deve compreender bem os produtos que oferecem e para quem os oferecem.

Há fatores internos e externos que influenciam na composição do produto de uma organização. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 22) apresentam o termo “pacote de serviços” para designar o “conjunto de mercadorias e serviços [oferecidos] em um ambiente”. São cinco as características do pacote (Figura 4):

1. Instalações de apoio: recursos físicos essenciais para a oferta do serviço, tais como: hospitais, aviões, elevadores de estações de esqui etc;
2. Bens facilitadores: podem ser tanto os materiais adquiridos pelo comprador como aqueles fornecidos pelos clientes, como documentos legais, suprimentos médicos, autopeças de reposição etc;
3. Informação: oferecida pelo fornecedor ou pelo cliente, o que possibilita a eficiência e customização do serviço. Alguns exemplos são: “informações sobre a disponibilidade de assentos no site de uma companhia aérea, registro das preferências do cliente a partir de acessos prévios ao site da empresa, localização de um cliente via GPS para agilizar o despacho de táxis” etc;
4. Serviços explícitos: são aqueles percebidos pelos clientes de imediato; são “as características essenciais ou intrínsecas de um serviço”. São os benefícios prontamente percebidos pelo cliente; as características essenciais ou intrínsecas de um serviço. A “ausência de dor após a restauração de um dente, um automóvel rodando sem problemas após o conserto e o tempo de resposta dos bombeiros a uma chamada” são exemplos de serviços explícitos;
5. Serviços implícitos: são as características extrínsecas dos serviços, ou seja, os “benefícios psicológicos sentidos apenas vagamente pelo cliente”, tais como “o status decorrente da graduação em uma universidade renomada, a privacidade oferecida por empresas de crédito e a tranquilidade ao levar o carro para o conserto em uma oficina de confiança”.

Os cinco elementos do pacote de serviços são sentidos pelos consumidores, sem exceção, e auxiliam na sua percepção sobre a qualidade da experiência de serviços. É fundamental que, além de conhecer a composição do produto da organização, o gerente de serviços e demais colaboradores ofereçam ao cliente uma experiência harmônica com a proposta do pacote (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

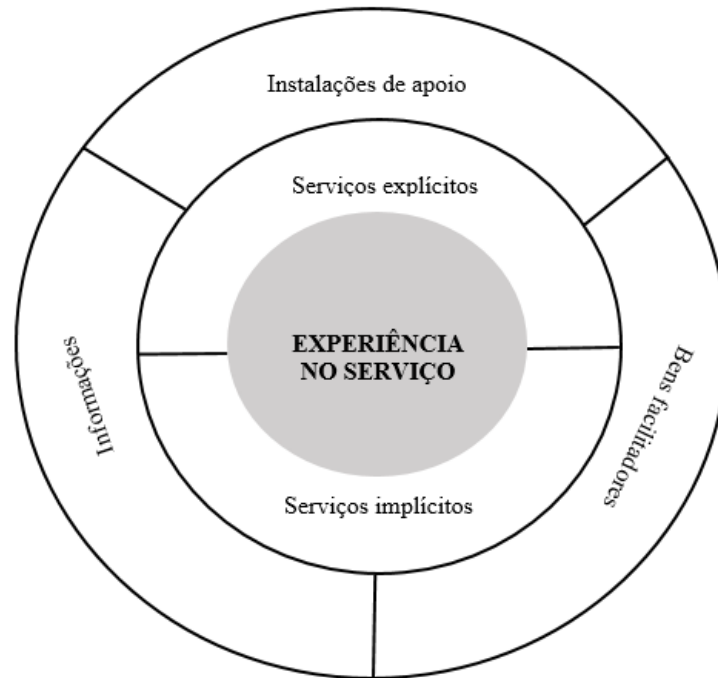


Figura 4 – O pacote de serviços

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 23)

A partir de meados do século passado, o termo “momento da verdade” foi apresentado por Richard Normann e é abordado até hoje por diversos autores, como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) e Hunt e Ivergard (2015). Esse é o momento da interação entre o cliente e o prestador de serviço no qual cada um desempenha um papel no ambiente em que a organização preparou (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014). Mais que isso, a interação, ou encontro, possibilita ao consumidor que tenha experiência e julgue a qualidade do serviço. Tal experiência e julgamento ocorrem por meio de comparação entre o serviço recebido *versus* as expectativas dos clientes e, também, por meio da avaliação de qualidade *versus* experiências anteriores dos mesmos sujeitos (HUNT; IVERGARD, 2015).

Segundo Hunt e Ivergard (2015), o encontro de serviços geralmente situa-se fora do controle e da influência do gestor, o que dificulta qualquer tentativa de “pré-programar” o serviço. Os mesmos autores lembram que: “para uma organização provedora dos serviços, o número de momentos de verdade pode chegar a milhões” (HUNT; IVERGARD, 2015, p. 21 trad. livre). Ou seja, todos os elementos que compõem o seu “pacote de serviços” (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014) devem ser cuidadosamente levados em consideração para a oferta.

Outra observação de Hunt e Ivergard (2015) é que o encontro de serviços deve ser encarado como relevante tanto para organizações privadas como públicas. Contudo, mesmo

acreditando que seja ainda mais importante gerir o momento da verdade na prestação dos serviços públicos, há uma complexidade maior para os governos devido aos seus sistemas regulatórios e de governança (HUNT; IVERGARD, 2015).

Em geral, encara-se o momento da verdade como uma experiência de compra em forma de “serviço puro” e de “serviço combinado com um produto”. Nas palavras de Hunt e Ivergard (2015),

Quando o serviço é um encontro de serviço puro, o cliente leva uma experiência. Onde o serviço é combinado com um produto, parte do momento da verdade acontecerá quando o cliente começa usando o produto. Para os provedores de serviço que entregam serviço puro, momentos de verdade tendem a acontecer em tempo real. Quaisquer erros podem ser ajustados e corrigidos enquanto o cliente está interagindo no encontro de serviço. Para provedores de serviço que incorporam um produto, há um adiamento no momento de verdade. Distante do local da prestação do serviço, é menos provável que o cliente consiga pedir pessoalmente ao provedor do serviço que repare quaisquer problemas (HUNT; IVERGARD, 2015, p. 27-28 trad. livre)³.

Independentemente da forma que ocorre o encontro de serviço, esse momento deve ser visto pela organização como uma oportunidade para a avaliação de seus serviços, com a finalidade de atingir e/ou manter um padrão de excelência. Nesse sentido, as organizações podem beneficiar-se do *feedback* de diferentes formas. Naturalmente, a organização torna-se ciente da qualidade de seus serviços e pode reconsiderar determinadas posturas. Mesmo quando os clientes estão satisfeitos com os serviços recebidos, organizações sábias, como afirmam Hunt e Ivergard (2015), não se acomodam, afinal, o encontro de serviços permite não apenas desenvolver padrões de serviços de excelência, mas também avaliar quando e como é necessário inovar.

Os resultados do momento da verdade, em razão da satisfação dos clientes, gerada a curto prazo, podem influenciar, a longo prazo, na sobrevivência da organização. Dito de outra forma, a percepção do cliente chega a ser determinante na reputação percebida da organização (HUNT; IVERGARD, 2015).

A experiência de compra se dá, em alguns momentos, como rotineira e, em outros, como extraordinária. Pensando nisso, Barbosa *et al.* (2011) são favoráveis a uma reinterpretação da relação entre o que é ofertado ao consumidor e as diferentes perspectivas desse sujeito. Dessa

³ Texto original: “When the service is a pure service encounter, the customer takes away an experience. Where the service is combined with a product, part of the moment of truth will happen when the customer begins using the product. For service providers who deliver pure service, moments of truth tend to happen in real time. Any errors can be adjusted and amended while the customer is engaging in the service encounter. For providers of service that incorporates a product, there is a delayed moment of truth. Away from the location of the service provision the customer is less able to ask the service provider in person to redress any shortcomings”.

forma, as experiências de consumo de serviços são entendidas, em um extremo, como ordinárias e, em outro extremo, como extraordinárias. O desafio das empresas será “fazer com que os consumidores de seus serviços considerem o ato de consumo como experiências satisfatórias” (BARBOSA *et al.*, 2011, 3), para além do rotineiro, do comum, do ordinário porque, assim, os autores supracitados acreditam que serão maiores tanto as vendas como as chances de os clientes retornarem às organizações que promovem serviços extraordinários.

Moysés Filho, Moretti e Feio (2011) consideram algumas práticas básicas com vistas à melhoria da qualidade dos serviços. O treinamento dos funcionários é uma das ações a serem consideradas pelas organizações para que a promessa seja entregue e uma “cultura de serviços” seja criada promovendo empatia, respeito ao outro. Isso será possível com a internalização da gestão como um pilar fundamental para a construção e manutenção de uma cultura de serviços eficientes. Essa gestão deve atentar-se à introdução de novas técnicas e práticas de serviços para fins de inovação do seu produto. Com isso, o foco deverá ser mantido na permanente criação de valor para o consumidor (MOYSÉS FILHO; MORETTI; FEIO, 2011).

Para a qualidade da entrega do serviço, enquanto um pilar fundamental para se adquirir vantagem competitiva, são aplicadas diferentes formas de medição por pesquisadores desse campo. Wada e Moretti (2014) observam que, de algum forma, todas elas se inspiraram na pioneira SERVQUAL, proposta na década de 1980 como escala de medição da qualidade. Algumas áreas mais importantes a serem consideradas para essa medição foram apresentadas por Zeithaml e Bitner (2003) em um modelo intitulado “Lacunas no atendimento ao cliente”. Contudo, sobre esse modelo, Wada e Moretti (2014, p. 102) percebem “a ausência da ‘Lacuna de compreensão do anfitrião’” e sugerem que seria possível minimizar as outras lacunas a partir da compreensão do papel do anfitrião. Esses autores recorrem ao conceito de Gotman (2001, p. 493 *apud* WADA; MORETTI, 2014, p. 102) “de inserir o outro a uma dada comunidade” para justificar que “a hospitalidade poderia ser um construto valioso que respaldasse serviços de qualidade, com a consistência esperada e conseqüente vantagem competitiva da organização que fizesse uso” do conceito supracitado (WADA; MORETTI, 2014, p. 102).

1.3 Competitividade

Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) destacam que as fontes de vantagens competitivas e a mentalidade administrativa tradicional não são mais eficazes como costumavam ser e defendem a adoção de gestões que valorizem a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultados das constantes mudanças. A realidade do século XXI

é de uma “hiperconcorrência” marcada por um cenário competitivo que leva a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013).

Antes da virada do milênio, Hamel e Prahalad (2005, p. XVI) já haviam alertado que “ser cada vez melhor não basta; [...] uma empresa incapaz de imaginar o futuro não estará lá para desfrutar dele”. Assim, ao longo de sua obra *Competindo pelo Futuro*, reforça-se a vontade que as organizações necessitam ter para chegarem ao futuro, de serem os primeiros a fazerem isso. A maior vantagem competitiva que um empresa pode ter é visão de futuro, caso contrário, encontram-se problemas ao não conseguir prever nem inventar novas regras de competição em seu setor (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Alguns exemplos de questões a serem feitas por gestores e líderes de organizações sobre suas visões de mercado, do presente e do futuro, para fins de alcance da competitividade, são apresentadas no Quadro 2.

Hoje	Daqui a cinco / dez anos
Que clientes você está servindo hoje?	Que clientes estará servindo no futuro?
Por meio de que canais você atinge os clientes de hoje?	Por meio de que canais atingirá os clientes no futuro?
Quais são seus concorrentes hoje?	Quais serão seus concorrentes no futuro?
Qual é a base de sua vantagem competitiva hoje?	Qual será a base de sua vantagem competitiva no futuro?
De onde vêm seus lucros hoje?	De onde virão seus lucros no futuro?
Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única hoje?	Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa uma empresa única no futuro?
De que mercados de produtos finais você participa hoje?	De que mercados de produtos finais participará no futuro?

Quadro 2 – Duas séries de perguntas sobre liderança de mercado

Fonte: elaboração própria com base em Hamel e Prahalad (2005, p. 19)

No entendimento de Hamel e Prahalad (2005), a competitividade é possível para uma organização quando ela tem condições necessárias de satisfazer a seus clientes. Nas palavras dos autores, “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 226).

A teoria sobre as competências essenciais (*core competence*) de uma organização foram discutidas por Prahalad e Hamel em 1990, em seu artigo *The Core of Competence of the*

Corporation. A identificação dessas competências pode ser feita por meio de, ao menos, três testes. Primeiro, uma competência essencial deve fornecer acesso potencial a uma variedade de mercados. Segundo, deve-se fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor do produto final. Por fim, uma competência essencial deve ser difícil de imitação por concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Hamel e Prahalad (2005) ensinam que cinco tarefas da administração das competências devem ser assumidas pelas organizações: “1) identificar as competências essenciais existentes; 2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; 3) desenvolver as competências essenciais; 4) distribuir as competências essenciais e 5) proteger e defender a lideranças das competências essenciais” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 257).

Para Wada (2015), um exemplo prático de competência essencial, utilizada em prol da competitividade de um país, é o *omotenashi*, uma prática de hospitalidade na cultura japonesa que foi apresentada na candidatura de Tóquio como sede das Olimpíadas em 2020. Além dessa ocasião, diferentes empresas japonesas do setor de serviços entenderam *omotenashi* como uma das competências essenciais do país e passaram a utilizá-lo como fator de competitividade.

Hamel e Prahalad (2005, p. 305) advertem que “a empresa precisa aprender a pensar diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado da estratégia e o significado das organizações”.

As organizações necessitam compreender os seus portfólios de recursos e capacitações por meio da análise do ambiente interno, dando ênfase às reais e possíveis fontes de vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013). Como já mencionado, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as competências essenciais de uma organização devem ser de difícil imitação para seus concorrentes. Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), “as empresas isoladas possuem pelo menos alguns recursos e capacitações que outras empresas não – pelo menos não na mesma combinação”. As afirmações dos autores supracitados se alinham no sentido de que o caráter de unicidade das competências essenciais das empresas é vital para que essas conquistem seus fatores de competitividade no mercado. A Figura 5 dispõe da relação entre os fatores de uma análise interna que perpassam uma série de recursos, competências essenciais, vantagem competitiva até a conquista da competitividade estratégica.

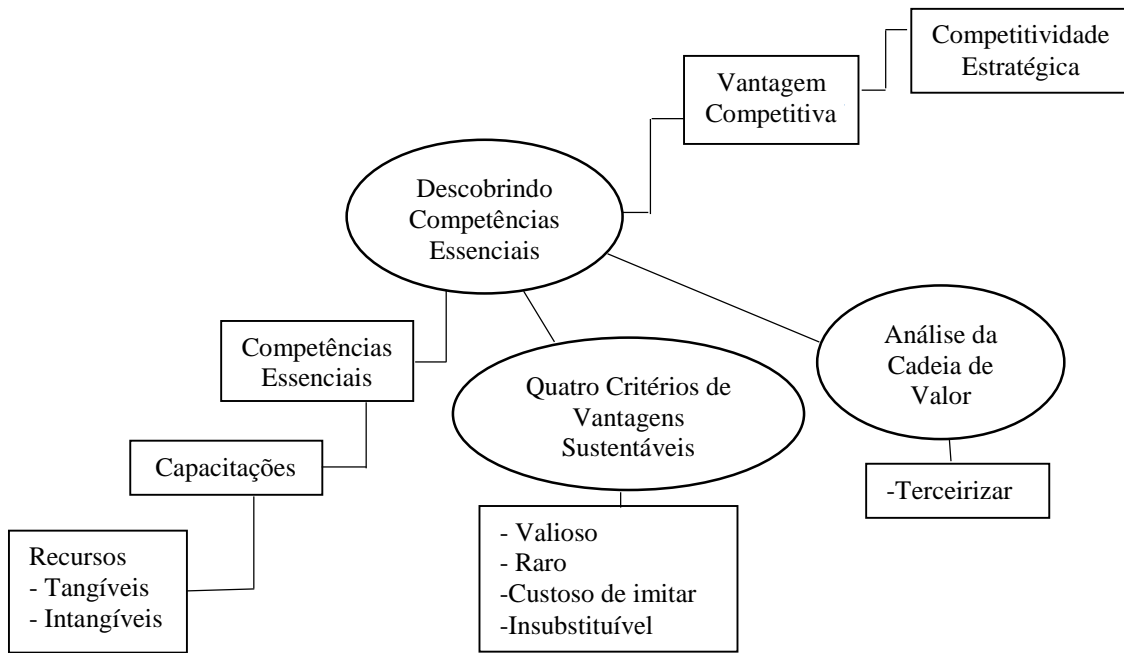


Figura 5 – Componentes da análise interna que levam à vantagem competitiva e à competitividade estratégica

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2013, p. 71)

As estratégias competitivas são fundamentais para os diversos setores da economia, países e organizações. No caso do setor de serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) retomam três estratégias competitivas genéricas abordadas por Michael Porter: liderança global em custos, diferenciação e foco. A primeira diz respeito à procura por clientes de baixo custo, que não necessitam de intermediários para efetuar a compra; à padronização de um serviço personalizado; à redução da interação na prestação de serviços; à redução dos custos de rede; e às operações de serviço *off-line* (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014).

A estratégia de diferenciação tem como ponto central o serviço que é percebido como único. Compõe essa estratégia, características como tornar tangível o intangível, ou seja, materializar em detalhes a experiência intangível dos consumidores; personalizar o produto padrão; reduzir os riscos percebidos; valorizar o treinamento de pessoal e controlar a qualidade dos serviços (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014).

A última estratégia competitiva genérica, denominada foco, aborda a garantia de bons serviços prestados a um mercado-alvo particular o qual tem suas necessidades específicas reconhecidas pela organização. Com o foco, uma organização reconhece que pode ser mais eficaz na prestação de seus serviços do que aquela que atende a um mercado amplo. Essa é uma estratégia aliada à diferenciação e às práticas de segmentação de mercado, o que pode garantir

a empresa destaque ou, até mesmo, liderança em sua área de atuação (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014).

1.3.1 COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS

Segundo Ivanov e Webster (2013), a competitividade de destinos tem sido um tema amplamente abordado na literatura do turismo. Dessas discussões, nota-se que os fatores determinantes para a competitividade são variados, perpassando, apenas para citar alguns, os recursos turísticos, a infraestrutura específica para a atividade turística, as condições econômicas gerais de um país, a estabilidade política e a governança turística.

Na leitura de Gomezelj e Mihalic (2008, p. 295), a competitividade reflete-se na capacidade de um destino criar valor agregado, proporcionando o aumento de riquezas e a gestão de recursos, avançando para um modelo socioeconômico que considere a preservação do capital natural para futuras gerações. No entanto, esse pensamento pode encontrar resistência em novas reflexões da área. Webster e Ivanov (2014), por exemplo, discutem a relação entre a competitividade dos destinos e os impactos econômicos para a população local. Os próprios autores explicam que não há evidências diretamente positivas e suficientes de que a competitividade sempre contribui para o crescimento econômico do destino como um todo, uma vez que nem todos os destinos avaliados como eficientes pelo Índice de Competitividade de Viagens e Turismo do Fórum Econômico Mundial garantem a transformação efetiva para as suas populações locais (WEBSTER; IVANOV, 2014). O que os altos índices de competitividade garantem aos destinos, ainda segundo os autores,

alta competitividade de destinos pode contribuir para atrair mais visitantes ao destino, mas isso não significa automaticamente que as pessoas do lugar serão verdadeiramente beneficiadas com o desenvolvimento do turismo. [...] Os destinos não precisam ser apenas competitivos e atrair turistas, mas também captar mais gastos dos turistas ao oferecer a eles produtos produzidos localmente. A competitividade dos destinos, enquanto implicando um número de investimentos principais por organizações nacionais de turismo e caras escolhas políticas, pode não recompensar o investimento, em termos de desenvolver o turismo relativo ao tamanho da economia (WEBSTER; IVANOV, 2014, p. 139 trad. livre)⁴.

⁴ Texto original: “high destination competitiveness might contribute to attracting more visitors to a destination, but this does not automatically mean that local people would actually benefit from tourism development. [...] Destinations need not only to be competitive and attract tourists, but also to capture high share of visitors’ expenditures by offering locally produced products. Destination competitiveness, while entailing a number of major investments by national tourism organisations and expensive political choices, might not be worth the investment, in terms of developing tourism relative to the size of the economy”.

Em outro estudo, Ivanov e Webster (2013) discorrem sobre o processo de globalização como um potencializador para a competitividade de destinos por apresentarem menos restrições aos investidores e visitantes estrangeiros. Afirma-se que o nível de globalização de um destino exerce influência sobre a sua competitividade no mercado turístico a nível global, com observações pontuais. Primeiro, destinos com maior Índice de Desenvolvimento Humano são mais competitivos. Na sequência, altas barreiras econômicas, sociais e políticas podem diminuir a atratividade de um destino em relação a outros mais abertos para o mundo. Exemplos de barreiras econômicas são as restrições para investimentos diretos de estrangeiros; as barreiras sociais, por seu turno, representam a intolerância da população local com os estrangeiros; e as barreiras políticas são exemplificadas com os vistos (documentos) para entrada de estrangeiros em um país (IVANOV; WEBSTER, 2013).

Uma reflexão complementar, para Ivanov e Webster (2013), é que países com regimes políticos liberais teriam destinos com maiores índices de competitividade, possivelmente evitando regulamentos estritos do setor turístico e, caso tenham uma organização nacional de turismo, suas responsabilidades são limitadas.

A competitividade de um destino, contudo, não está condicionada ao regime político de um país. Ivanov e Webster (2013, p. 631 trad. livre)⁵ lembram que “não é a filosofia política do governo em si, mas, de fato, são as ações que ele [o governo] realiza em busca da globalização do país que contribuem para a competitividade de sua atividade turística”. Esses autores lembram ainda que “a globalização não deve ser abraçada incondicionalmente [...] o nível de globalização do país não significa necessariamente que o seu setor turístico ampliaria o bem-estar econômico da população local” (IVANOV; WEBSTER, 2013, p. 631-632 trad. livre)⁶, afinal, o estudo empírico desses autores evidencia que a “globalização econômica” é mais perceptível do que a globalização em suas vertentes social e política.

Em geral, os estudos voltados para a identificação da competitividade de destinos turísticos enfatizam diferentes aspectos. Mulec e Wise (2013) mencionam a inserção de temas pontuais na literatura sobre competitividade de destinos, como preço, qualidade de gestão do turismo, *marketing*, percepções de atratividade do destino, ambiente; e outros que, embora apresentem modelos conceituais para a abordagem de competitividade de destinos, “focam em

⁵ Texto original: “it is not the political philosophy of the government per se, but the actual actions it undertakes towards globalization of the country that contribute to its tourism industry competitiveness”.

⁶ Texto original: “globalisation should not be embraced unconditionally [...]the level of globalisation of the country does not necessarily mean that its tourism industry would increase the economic welfare of the local population”.

determinantes específicos para identificar ou mensurar impactos e padrões de qualidade” (MULEC; WISE, 2013, p. 70, trad. livre)⁷.

Ritchie e Crouch (2010) oferecem uma visão ampla sobre os fatores determinantes não apenas para a competitividade de um destino, mas também para o seu sucesso. A partir da análise das percepções de gestores de destinos turísticos norte-americanos, por meio de pesquisa qualitativa, Ritchie e Crouch (2010) adaptam, para a realidade brasileira, “modelo de competitividade/sustentabilidade de destino” (*Model of destination competitiveness/sustainability*), publicado originalmente em 2003. Nesse modelo, são considerados os ambientes macro e micro. No macro, incluem-se os grupos relacionados à economia, tecnologia, ecologia, desenvolvimentos legal e político, questões socioculturais e o ambiente demográfico. No ambiente micro, mencionam-se fatores ligados aos consumidores, fornecedores, facilitadores internacionais, competidores, cultura do destino e outros diferentes públicos (mídia, departamentos governamentais, instituições financeiras, residentes locais, grupos de ação de cidadãos) (RITCHIE; CROUCH, 2010).

Em escala internacional, a competitividade dos países é apresentada no relatório de competitividade em viagens e turismo (em inglês, *Travel & Tourism Competitiveness Report*), publicado bianualmente pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum – WEF*). Esse documento justifica sua importância por disponibilizar uma ferramenta estratégica para negócios e governos, apontando os desafios para a competitividade do setor que mais necessita de atenção das políticas e diálogos com os *stakeholders* (FEM, 2015). Tal contribuição é materializada, desde 2007, no Índice de Competitividade em Viagens & Turismo (*Travel & Tourism Competitiveness Index*), conceituado como “o conjunto de fatores e políticas que possibilitam o desenvolvimento sustentável do setor de Viagens & Turismo que, em troca, contribui para o desenvolvimento e a competitividade de um país” (WEF, 2015, p. 3 trad. livre)⁸. Nesse conceito, há um entendimento explícito de que a competitividade não é, por si só, garantia de desenvolvimento, mas sim uma aliada ao desenvolvimento de um destino, o que complementa o argumento de Ivanov e Webster (2013) e Webster e Ivanov (2014).

O índice em referência é apresentado em uma grade que comporta quatro subíndices divididos em 14 pilares e em 90 indicadores (Quadro 3). Os quatro subíndices são: “ambiente favorável” (*enabling environment*), que envolve as configurações necessárias para a

⁷ Texto original: “Each model of destination competitiveness focuses on specific determinants to identify/measure impacts and quality standards”.

⁸ Texto original: “the set of factors and policies that enable the sustainable development of the Travel & Tourism sector, which in turn, contributes to the development and competitiveness of a country”.

operacionalização no país; “política de Turismo & Viagens e condições favoráveis” (*T&T policy and enabling conditions*), que incluem questões estratégicas e políticas específicas de impactos mais diretos no setor; “infraestrutura” (*infrastructure*), que aborda a disponibilidade e a qualidade da infraestrutura física das economias; e “recursos naturais e culturais” (*natural and cultural resources*), considerados os principais motivos para as viagens (WEF, 2015).

No *ranking* geral, que elencou 141 países, os dez primeiros países são, respectivamente: Espanha, França, Alemanha, Estados Unidos, Reino Unido, Suíça, Austrália, Itália, Japão e Canadá. Essas posições comprovam a observação de Ivanov e Webster (2013) que os países com melhor IDH possuem os maiores índices de competitividade.

O Brasil, por sua vez, ocupa a 28ª posição. Exceto pelo subíndice “recursos naturais e culturais”, no qual assume a terceira posição, nos demais está classificado acima da 70ª posição (WEF, 2015).

Subíndices	Pilares	Indicadores
Ambiente favorável	1 – Ambiente de negócios	1.01 Direitos de propriedade 1.02 Impacto das regras sobre investimento estrangeiro direto 1.03 Eficiência do quadro legal de resolver disputas 1.04 Eficiência de quadro legal no desafio de regulamentos 1.05 Tempo exigido para lidar com o licenciamento de obras 1.06 Custo para lidar com o licenciamento de obras 1.07 Extensão de posição dominante no mercado 1.08 Tempo exigido para iniciar um negócio 1.09 Custo para iniciar um negócio 1.10 Extensão e efeito de tributação sobre incentivos para o trabalho 1.11 Extensão e efeito de tributação sobre incentivos para investir 1.12 Taxa de imposto total
	2 – Segurança	2.01 Custos de crime e violência aos negócios 2.02 Confiança nos serviços da polícia 2.03 Custos do terrorismo aos negócios 2.04 Índice de incidência de terrorismo 2.05 Taxa de homicídio
	3 – Saúde e Higiene	3.01 Densidade de médicos 3.02 Acesso a saneamento melhorado 3.03 Acesso à água potável melhorada 3.04 Leitos de hospital 3.05 Prevalência de HIV

		3.06 Incidência de malária
	4 – Recursos Humanos e Mercado de Trabalho	<p>Qualificação da mão de obra</p> <p>4.01 Taxa de matrícula no ensino fundamental</p> <p>4.02 Taxa de matrícula no ensino médio</p> <p>4.03 Extensão de treinamento da equipe</p> <p>4.04 Tratamento aos clientes</p> <p>Mercado de trabalho</p> <p>4.05 Práticas de admissão e demissão</p> <p>4.06 Facilidade de encontrar funcionários qualificados</p> <p>4.07 Facilidade de contratar mão de obra estrangeira</p> <p>4.08 Pagamento e produtividade</p> <p>4.09 Participação de mão de obra feminina</p>
	5 – Prontidão de TIC	<p>5.01 Uso de TIC para transações de business-to-business</p> <p>5.02 Uso de internet para transações de business-to-consumer</p> <p>5.03 Uso da internet por indivíduos</p> <p>5.04 Usuários de internet banda larga</p> <p>5.05 Uso de telefones móveis</p> <p>5.06 Assinatura de banda larga móvel</p> <p>5.07 Cobertura de rede móvel</p> <p>5.08 Qualidade do fornecimento de eletricidade</p>
Política de Turismo & Viagens e Condições Favoráveis	6 – Priorização de Viagem & Turismo	<p>6.01 Priorização do governo ao setor de viagens e turismo</p> <p>6.02 Gastos do governo com o setor de viagens e turismo</p> <p>6.03 Eficácia do marketing para atrair turistas</p> <p>6.04 Abrangência de dados anuais sobre viagens e turismo</p> <p>6.05 Oportunidade de fornecer dados mensais/trimestrais sobre viagens e turismo</p> <p>6.06 Classificação da estratégia de marca-país</p>
	7 – Abertura Internacional	<p>7.01 Requisitos para emissão de visto</p> <p>7.02 Abertura de acordos bilaterais de serviços aéreos</p> <p>7.03 Número de acordos regionais de comércio em vigor</p>
	8 – Competitividade de Preço	<p>8.01 Impostos de bilhetes e cobranças de aeroportos</p> <p>8.02 Índice de preço de hospedagem</p> <p>8.03 Paridade de poder aquisitivo</p> <p>8.04 Níveis de preço de combustível</p>
	9 – Sustentabilidade Ambiental	<p>9.01 Rigor das normas ambientais</p> <p>9.02 Aplicação das normas ambientais</p> <p>9.03 Sustentabilidade do desenvolvimento no setor de viagens e turismo</p>

		<p>9.04 Material particulado (2.5) concentração</p> <p>9.05 Número de ratificações dos tratados ambientais</p> <p>9.06 Base de referência de estresse hídrico</p> <p>9.07 Espécies ameaçadas</p> <p>9.08 Mudanças na cobertura florestal</p> <p>9.09 Tratamento de águas residuais (esgoto)</p> <p>9.10 Pressão da pesca em plataforma costeira</p>
Infraestrutura	10 – Infraestrutura de transporte aéreo	<p>10.01 Qualidade da infraestrutura do transporte aéreo</p> <p>10.02 Quilômetros de assentos domésticos disponíveis</p> <p>10.03 Quilômetros de assentos internacionais disponíveis</p> <p>10.04 Partidas de aeronaves</p> <p>10.05 Densidade dos aeroportos</p> <p>10.06 Número de companhias aéreas em operação</p>
	11 – Infraestrutura terrestre e portuária	<p>11.01 Qualidade das estradas</p> <p>11.02 Qualidade da infraestrutura ferroviária</p> <p>11.03 Qualidade da infraestrutura portuária</p> <p>11.04 Qualidade da rede de transporte terrestre</p> <p>11.05 Densidade ferroviária</p> <p>11.06 Densidade rodoviária</p> <p>11.07 Densidade rodoviária pavimentada</p>
	12 – Infraestrutura de Serviço Turístico	<p>12.01 Quartos de hotel</p> <p>12.02 Extensão de viagens de negócios recomendada</p> <p>12.03 Presença de grandes empresas de aluguel de automóveis</p> <p>12.04 Caixas eletrônicos que aceitam cartões Visa</p>
Recursos Naturais e Culturais	13 – Recursos Naturais	<p>13.01 Número de sítios naturais do Patrimônio Mundial</p> <p>13.02 Total de espécies conhecidas</p> <p>13.03 Total de áreas protegidas</p> <p>13.04 Demanda digital de turismo natural</p> <p>13.05 Qualidade do ambiente natural</p>
	14 – Recursos Culturais e Viagens de Negócios	<p>14.01 Número de sítios culturais do Patrimônio Mundial</p> <p>14.02 Número de expressões orais e intangíveis do patrimônio cultural</p> <p>14.03 Número de estádios de esportes</p> <p>14.04 Número de reuniões de associações internacionais</p> <p>14.05 Demanda digital de turismo cultural e de entretenimento</p>

Quadro 3 – Grade detalhada do Índice de Competitividade de Viagens & Turismo

Fonte: elaboração e tradução livre com base nos dados do Fórum Econômico Mundial (2015)

No turismo brasileiro, o mais recente Índice de Competitividade do Turismo Nacional - resultado de parceria entre o Ministério do Turismo, o Sebrae Nacional e a Fundação Getúlio Vargas - foi publicado no Relatório Brasil 2015. Esse documento traz a “dimensão da evolução ou estabilidade dos indicadores de competitividade de 65 destinos turísticos de relevância nacional” (BRASIL, 2015, p. 20) e apresenta uma justificativa semelhante a do Relatório de Competitividade em Viagens e Turismo do Fórum Econômico Mundial.

A pesquisa sobre a competitividade dos principais destinos turísticos brasileiros norteou-se pelo seguinte conceito de competitividade: “a capacidade crescente de gerar negócios nas atividades econômicas relacionadas com o setor de turismo, de forma sustentável, proporcionando ao turista uma experiência positiva” (BRASIL, 2015, p. 20). A equipe responsável pela pesquisa elaborou uma metodologia própria, que resultou da coleta de dados referentes a 13 dimensões subdivididas em 63 variáveis, ao todo (Quadro 4).

Dimensões	Variáveis
1. Infraestrutura geral	1.1 Capacidade de atendimento médico para o turista no destino 1.2 Fornecimento de energia 1.3 Serviço de proteção ao turista 1.4 Estrutura urbana nas áreas turísticas
2. Acesso	2.1 Acesso aéreo 2.2 Acesso rodoviário 2.3 Acesso aquaviário 2.4 Acesso ferroviário 2.5 Sistema de transporte no destino 2.6 Proximidade de grandes centros emissores de turistas
3. Serviços e equipamentos turísticos	3.1 Sinalização turística 3.2 Centro de atendimento ao turista 3.3 Espaços para eventos 3.4 Capacidade dos meios de hospedagem 3.5 Capacidade do turismo receptivo 3.6 Estrutura de qualificação para o turismo 3.7 Capacidade dos restaurantes
4. Atrativos turísticos	4.1 Atrativos naturais 4.2 Atrativos culturais 4.3 Eventos programados 4.4 Realizações técnicas, científicas ou artísticas 4.5 Diversidade de atrativos, opções e equipamentos de lazer
5. Marketing e promoção do destino	5.1 Plano de marketing 5.2 Participação em feiras e eventos 5.3 Promoção do destino 5.4 Estratégias de promoção digital
6. Políticas públicas	6.1 Estrutura municipal para apoio ao turismo 6.2 Grau de cooperação com o governo estadual 6.3 Grau de cooperação com o governo federal 6.4 Planejamento para a cidade e para a atividade turística 6.5 Grau de cooperação público-privada

7. Cooperação regional	7.1 Governança 7.2 Projetos de cooperação regional 7.3 Planejamento turístico regional 7.4 Roteirização 7.5 Promoção e apoio à comercialização de forma integrada
8. Monitoramento	8.1 Pesquisas de demanda 8.2 Pesquisas de oferta 8.3 Sistema de estatísticas do turismo 8.4 Medição dos impactos da atividade turística 8.5 Setor específico de estudos e pesquisas
9. Economia local	9.1 Aspectos da economia local 9.2 Infraestrutura de comunicação 9.3 Infraestrutura e facilidades para negócios 9.4 Empreendimentos ou eventos alavancadores
10. Capacidade empresarial	10.1 Capacidade de qualificação e aproveitamento do pessoal local 10.2 Presença de grupos nacionais ou internacionais do setor de turismo 10.3 Concorrência e barreiras de entrada 10.4 Geração de negócios e empreendedorismo
11. Aspectos sociais	11.1 Acesso à educação 11.2 Empregos gerados pelo turismo 11.3 Uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população 11.4 Cidadania, sensibilização e participação na atividade turística 11.5 Política de enfrentamento e prevenção à exploração de crianças e adolescentes
12. Aspectos ambientais	12.1 Estrutura e legislação municipal de meio ambiente 12.2 Atividades em curso potencialmente poluidoras 12.3 Rede pública de distribuição de água 12.4 Rede pública de coleta e tratamento de esgoto 12.5 Coleta e destinação pública de resíduos 12.6 Patrimônio natural e unidades de conservação no território municipal
13. Aspectos culturais	13.1 Produção cultural associada ao turismo 13.2 Patrimônio histórico-cultural 13.3 Estrutura municipal para apoio à cultura

Quadro 4 – Dimensões e variáveis do índice de competitividade

Fonte: elaboração própria a partir de dados do Relatório Brasil 2015 (BRASIL, 2015, p. 56)

Para a análise desse relatório, foram considerados cinco níveis de competitividade, sendo o nível 1 o mais baixo e o 5, o mais alto, com atribuição de pontos que variam de 0 a 100. Como resultado, entre 2008 e 2015, o índice geral avançou de 52,1 para 60,0 pontos. As cidades capitais obtiveram melhor desempenho que as não-capitais desde o ano de 2008, concentrando-se, em maioria, no nível 4 de competitividade. Apesar disso, segundo o Relatório Brasil (2015), nenhum destino brasileiro atingiu o nível máximo (Fig. 6).

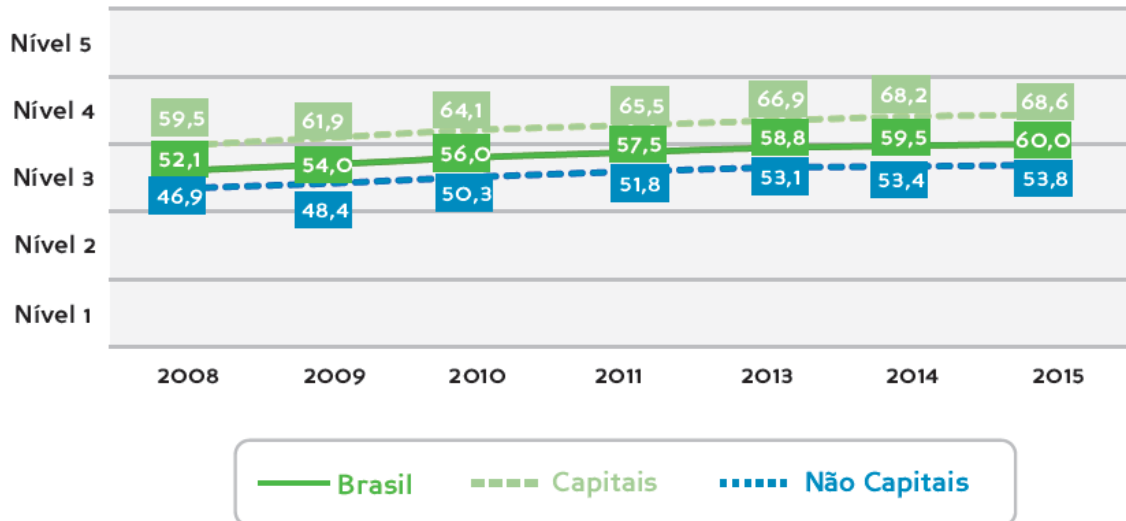


Figura 6 – Índices gerais de competitividade – Brasil, capitais e não-capitais: 2008-2015

Fonte: Brasil (2015, p. 33)⁹

O índice de competitividade internacional de destinos, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, e o brasileiro, publicado pelo Ministério do Turismo, como visto, não destacam a hospitalidade como uma das dimensões ou variáveis de análise. As coletas de dados lançam mão de aspectos quantitativos e, quando qualitativos, incluem apenas o olhar dos pesquisadores sobre a infraestrutura local e do anfitrião sobre a situação local – esse último refere-se ao Relatório Brasil 2015. Em outras palavras, não se percebe a participação dos turistas e visitantes, de uma forma geral, como avaliadores dos serviços prestados nos destinos.

Por outro lado, segundo Ritchie e Crouch (2010), a hospitalidade é um elemento que merece destaque para a reflexão sobre competitividade de destinos turísticos. Os autores argumentam que

Os setores operacionais do turismo são responsáveis por entregar experiências memoráveis e de alta qualidade. O cuidado deve ser tomado, no entanto, ao embrulhar estas experiências em um espírito afetuoso de hospitalidade. Bem simples, não é suficiente entregar todos os atributos de uma experiência de uma maneira fria e sem emoção. Cada visitante individual deve sentir-se mais que uma fonte fria de receita de dinheiro para o negócio ou destino. Pelo contrário, visitantes têm um desejo humano natural para aceitação calorosa a medida que buscam divertir-se com a variedade de experiências que o destino tem a oferecer. Propriamente dito, o desafio encarado pelos destinos é oferecer experiências de uma forma que possibilitem ao visitante acreditar que é bem-vindo, que é verdadeiramente um hóspede (RITCHIE; CROUCH, 2010, p. 1059 trad. livre)¹⁰.

⁹ Com base nos resultados da pesquisa de FGV/MTur/Sebrae (2015).

¹⁰ Texto original: “The operating sectors of tourism are responsible for delivering high quality, memorable experiences. Care must be taken, however, to wrap these experiences in a warm spirit of **hospitality**. Quite simply, it is not enough to deliver all the attributes of an experience in a cold and detached manner. Each individual visitor must feel that they are more than a source of cold cash revenue for the business or destination. Rather, visitors

Em sentido complementar, Wada (2012) nota a ausência da hospitalidade como um elemento de inclusão no instrumento norteador das políticas públicas de turismo no Brasil - o Plano Nacional de Turismo 2007/2010. A autora questiona: “Se hospitalidade é uma característica do brasileiro, se permite ações de inclusão, se inclusão é prioritária no PNT vigente, por que não relacionar estrategicamente turismo e hospitalidade?” (WADA, 2012, p. 431). Nessa lógica, ressalta-se que a presença da hospitalidade não seria uma mera estratégica semântica, mas, de fato, assumir uma compreensão que o vocábulo carrega - de agregar e acolher o outro na comunidade local. Isso envolveria uma abrangência dos programas e ações propostas por meio da inserção da hospitalidade como fator de competitividade (WADA, 2012).

1.4 Hospitalidade, serviços e competitividade em destinos turísticos

A atividade turística apoia-se, em essência, na prestação de serviços marcada pela interação, contato e comunicação com os visitantes (MULEC; WISE, 2013). Os serviços são diversificados e perpassam todas as etapas de uma viagem, desde a escolha do destino até o retorno dos sujeitos para o seu local de origem; os “momentos da verdade” (HUNT; IVERGARD, 2015) são muitos e envolvem os receptivos de alimentação, de transportes públicos, de recreação, de entretenimento, entre outros (BENI, 2001).

Os gestores dos destinos e das organizações devem perceber que os turistas consomem experiências e, por isso, a preocupação com a qualidade da prestação de serviços deve ser constante. Ritchie e Crouch afirmam que (2010, p. 1062 trad. livre): “experiências formam-se a partir de todas as interações, comportamentos e emoções que cada turista permite que seus cinco sentidos percebam e absorvam. A escolha de hotéis, restaurantes, atrações, passeios etc. é incidental na escolha do destino”¹¹.

O anfitrião deve se reconhecer como anfitrião (WADA, 2003) e compreender o seu papel no encontro de serviços (HUNT; IVERGARD, 2015). O conceito de “pacote de serviços” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) contribui para o reconhecimento do que a organização e o destino têm a oferecer e do que pode ir além. As organizações e os destinos

have a natural human desire for warm acceptance as they seek to enjoy the range of experiences the Destination has to offer. As such, the challenge facing destinations is to deliver their experiences in a way that enables the visitor to believe they are welcome; that they are truly a guest”.

¹¹ Texto original: “experiences are made up of all of the interactions, behaviours, and emotions which each tourist permits their five senses to perceive and absorb. The choice of hotels, restaurants, attractions, tours etc. is incidental to the choice of the destination”.

devem enxergar suas competências essenciais com vistas ao alcance e manutenção de sua liderança no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1990); devem pensar e agir com base em visão de presente e futuro (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Outra questão é observada por Mazaro e Panosso Netto (2012). Segundo esses autores, na sociedade contemporânea, buscam-se a valorização e o aperfeiçoamento dos serviços. Contraditoriamente, valoriza-se a identidade local ao mesmo tempo que se consome em massa. É o fator humano que pode proporcionar ao outro a experiência do local, por meio da abertura e do acolhimento dados pelo anfitrião.

Nesse sentido, verificar a percepção da demanda sobre os serviços prestados pelo anfitrião é uma forma de abordar a hospitalidade como um fator determinante para a competitividade de uma organização (WADA; MORETTI, 2014) e de um destino turístico (RITCHIE; CROUCH, 2010).

CAPÍTULO 2 – TURISMO EM ÁREAS PROTEGIDAS E GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Este capítulo aborda aspectos históricos, conceituais e modelos de gestão do turismo em áreas protegidas. Inclui-se, nessa discussão, o papel desempenhado pelo Instituto Chico Mendes de Conservação e Biodiversidade (ICMBio) para a gestão, fiscalização e desenvolvimento das áreas protegidas e comunidades do entorno por meio da atividade turística no Brasil. O texto segue com conceitos, classificações, modelos de identificação e análise de *stakeholders*. As reflexões teóricas da última subseção do capítulo, concentram-se na contextualização dos temas: turismo em áreas protegidas, *stakeholders* e administração da hospitalidade com o objeto desta pesquisa.

2.1 Turismo em áreas protegidas

Do ano de 1872, data em que foi criado nos Estados Unidos o primeiro Parque Nacional do mundo, até meados de 1940, governos de países como Estados Unidos, Canadá, Argentina, Peru e Venezuela criaram parques nacionais como estratégias para impedir a colonização humana das regiões fronteiriças, ou, acompanharam o modelo europeu, ao criarem florestas nacionais para controlar o uso dos recursos. No entanto, essas áreas despertaram nas pessoas o interesse de visitação e motivaram empresas privadas subsidiadas, muitas vezes, pelo governo, a construir estradas de acesso e acomodações nas proximidades dessas áreas protegidas (HOSAKA, 2010).

As questões ambientais voltadas à manutenção, conservação e à preservação ganharam força, em nível mundial, a partir da década de 1970, motivadas pela crescente degradação ambiental e perda da biodiversidade. É, também, a partir deste período que se percebem tais áreas como geradoras de divisas por meio de atividades de lazer e turismo, tendo-se, assim, uma crescente mudança de pensamento, valorizando-se a presença humana nas áreas preservadas, e não apenas o meio físico e natural (HOSAKA, 2010).

A União Internacional para a Conservação da Natureza (*International Union for Conservation of Nature – IUCN*), organização que se dedica à conservação da natureza, lançou um conceito para áreas protegidas que hoje é utilizado por pesquisadores e governos. O Ministério do Meio Ambiente do Brasil, por exemplo, adotou o conceito da IUCN, que o traduz como “áreas de terra e/ou mar especialmente dedicadas à proteção e manutenção da diversidade

biológica, e de seus recursos naturais e culturais associados, manejadas por meio de instrumentos legais ou outros meios efetivos” (MMA, s./d.).

Áreas protegidas, também denominadas pelo termo técnico “Unidades de Conservação” (LOPES; VIALÔGO, 2013), possuem diferentes classificações e possibilidades para usos turísticos e de recreação. Com respaldo nas publicações da IUCN, de *Ontario National Parks* (1992) e de Inglis *et al.* (2005), Whitelaw, King e Tolkach (2014) classificaram as áreas protegidas a partir de duas grandes variáveis: biodiversidade e nível de visitação (Fig. 7). Trata-se de uma proposta cujas dimensões são independentes, mas interconectadas, com foco na realização de visitas turísticas em zonas apropriadas, gerando receita e, ao mesmo, protegendo as características ecológicas. As atividades turísticas dependerão, entretanto, do valor ambiental atribuído a uma zona da área protegida. Como exemplo, a relação “maior uso – menor valor ambiental” dos parques tem a possibilidade de investir em locais próprios para piquenique, onde os visitantes pagam por serviços como estacionamento e, em algumas situações, por serviços de alojamento de baixo impacto.

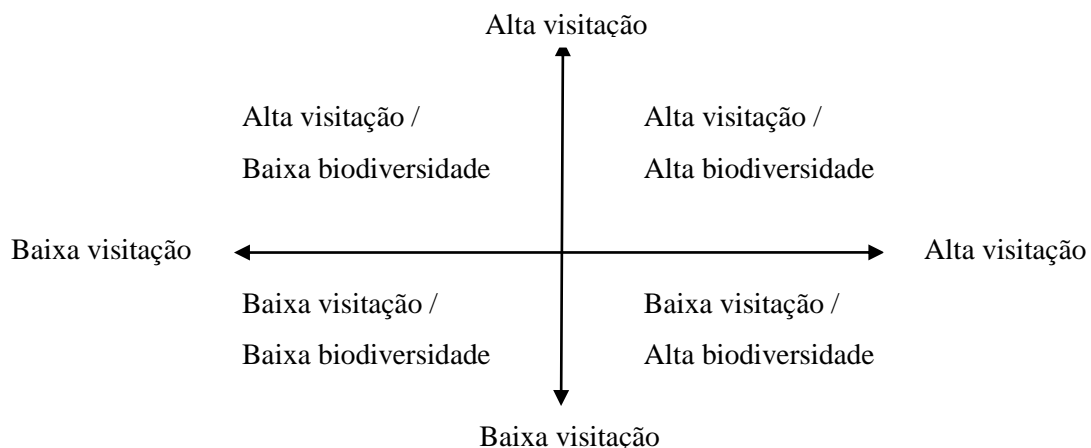


Figura 7 – Classificação das áreas protegidas por visitação e biodiversidade

Fonte: Whitelaw, King e Tolkach (2014, p. 586 trad. livre)

Em uma relação oposta, ou seja, onde se tem “maior valor ambiental”, restringem-se as opções de usos turísticos. Porém, Whitelaw, King e Tolkach (2014) entendem que é possível adquirir fundos para a manutenção das áreas protegidas com a cobrança de ingressos e oferta de visitas guiadas e outras atividades, desde que sejam compatíveis com as zonas de alto valor. No caso das visitas, as organizações responsáveis precisam de licenciamento e treinamentos apropriados para a exploração turística.

Para a minimização de problemas oriundos do turismo, do lazer e da recreação nessas áreas, os interesses de preservação da natureza devem ser aliados às práticas daquelas atividades (KERKVLIT; NOWELL, 2000). Afinal, os efeitos negativos do fenômeno turístico no ambiente já são amplamente conhecidos (PIRES, 2012) e, quando especificam-se áreas protegidas, naturalmente incluem-se as preocupações com os impactos para a economia e a sociedade local.

Schenini, Costa e Casarin (2004), ao fazerem um estudo relacionado à evolução e aos aspectos históricos das UC, constataram que, em relação a esses patrimônios naturais, um dos maiores problemas consiste em convencer os tomadores de decisão e a sociedade a respeito da necessidade de conservar a biodiversidade dentro e fora das unidades de conservação. É necessário fazer com que os governantes dotem os órgãos ambientais de uma estrutura física e humana que efetivamente possa atender aos objetivos de conservação da biodiversidade (SCHENINI; COSTA; CASARIN, 2004, p. 7). O Brasil é um exemplo de que “a carência de recursos humanos e financeiros é um fato recorrente na rotina de gestão das unidades de conservação, ainda mais quando se trata de implementar e qualificar a infraestrutura de apoio à visitação” (RODRIGUES; GODOY, 2013).

Comumente se afirma que gerir uma UC é complexo, afinal, os ambientes interno e externo influenciam no desenvolvimento dessas áreas. Imran, Alam e Beaumont (2014) observam que a gestão deve considerar as atitudes de seus *stakeholders* com as áreas protegidas, que variam conforme os contextos ambiental, cultural, social, político e econômico do local, da região e do país.

Como possível resposta a essa complexidade, Moore e Weiler (2009) alertam para a necessidade de parcerias para a governança do turismo em áreas protegidas. Segundo essas autoras, colaboração, participação e engajamento dos *stakeholders* na atividade turística é uma questão central, que envolve diretamente a inclusão das comunidades do entorno. Esses conceitos respondem “às capacidades limitadas, aos serviços reduzidos e aos orçamentos em declínio para a gestão do turismo em áreas protegidas, assim como para outras necessidades de gestão” (MOORE; WEILER, 2009, p. 129 trad. livre)¹². É possível, dependendo do modelo de gestão, contribuir social, cultural e economicamente com as comunidades locais; e ecologicamente com a proteção de recursos naturais (MOORE; WEILER, 2009).

Em países como Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e do Reino Unido, o setor privado é um grande parceiro na gestão do turismo em áreas protegidas. Com isso,

¹² Texto original: “collaboration has been a response to limited capabilities, reduced services and declining budgets for protected area tourism management as well as for more general management needs”.

visam-se ganhos de eficiência percebidos e responde-se à redução de confiança no investimento do poder público (MOORE; WEILER, 2009). Tal ocorrência é comum e urgente com o aumento do número de áreas protegidas que desafia as fontes de recursos governamentais para a manutenção desses locais (EAGLES *et al.*, 2012; MITCHELL; WOOLISCROFT; HIGHAM, 2013). Nesse sentido, Jamal e Stronza (2009) defendem a necessidade de se pensar e implementar novas alternativas aos modelos de gestão controlados pelo Estado. Eagles (2009) menciona diferentes modelos de gestão propostos por diferentes autores.

Autores	Modelo	Descrição
Glover e Burton (1998)	Arranjos governamentais	Uma agência pública, por si só, oferece um serviço público
	Alianças de setores transversais	Por meio de relacionamentos contratuais entre uma agência pública e uma organização com ou sem fins lucrativos (ex.: parcerias e contratos)
	Monopólios regulados	Por meio dos quais uma organização não-pública é concedida um monopólio para diretamente fornecer serviços públicos (ex.: franquia)
	Desvinculamento	Serviços públicos, terras ou instalações são vendidos ou arrendados para agências com ou sem fins lucrativos
More (2005)	Modelo inteiramente público	Uma agência governamental opera como uma corporação privada
	Terceirização	Serviços de empresas privadas são contratados
	Propriedade privada sem fins lucrativos	Apropriação e operação de uma organização não-governamental
	Propriedade privada com fins lucrativos	Apropriação e operação por uma empresa privada
Graham <i>et al.</i> (2003)	Gestão governamental	Pode ocorrer por meio de (a) uma agência nacional, provincial, estadual ou municipal ou (b) gestão delegada pelo governo para outro órgão
	Gestão de múltiplos <i>stakeholders</i>	Pode ocorrer por meio de (a) gestão colaborativa ou (b) gestão conjunta
	Gestão privada	Pode ocorrer por meio de (a) indivíduos; (b) organizações sem fins lucrativos ou (c) corporações com fins lucrativos
	Gestão da comunidade tradicional	Pode ocorrer por meio de (a) povos indígenas ou (b) comunidades locais

Quadro 5 – Modelos de gestão de unidades de conservação

Fonte: elaboração própria a partir de Eagles (2009). Trad. livre

A adoção do modelo de gestão dependerá, entre outras questões, da filosofia da governança. Na academia, há diferentes posicionamentos sobre essa questão. More (2005 *apud* EAGLES, 2009) afirma que é comum se pensar na apropriação estatal como meio mais eficiente

para a equidade social. Dixon e Sherman (1990 *apud* EAGLES, 2009), no entanto, acreditam que somente a iniciativa privada pode oferecer eficiência financeira na gestão de áreas protegidas.

Independentemente da abordagem adotada, as ideias dos autores supracitados evidenciam diferentes sujeitos e grupos que interferem, de diferentes formas, na gestão de uma UC. Assim, cada país, estado ou município agirá conforme as orientações políticas de seus governantes, mas com o devido respeito à conservação da biodiversidade e às comunidades do entorno.

2.1.1 ATUAÇÃO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBIO)

O surgimento das UC relaciona-se ao período no qual a degradação ambiental passou a ser percebida por parte da sociedade. Em meados do século XIX, se deu a criação do Parque Nacional de Yellowstone, tornando-se “um marco referencial para as unidades de conservação modernas” (ARAÚJO; CABRAL; MARQUES, 2012, p. 28).

Tendo como objetivo incentivar a pesquisa científica, oferecer lazer às populações urbanas e proteger a natureza, 65 anos após a criação do Parque Nacional de Yellowstone, mais especificamente no dia 14 de julho de 1937, foi criada a primeira UC no Brasil, o Parque Nacional de Itatiaia, anteriormente considerado uma Estação Biológica (ARAÚJO; CABRAL; MARQUES, 2012).

Após este feito, outras áreas protegidas foram criadas no território brasileiro, exigindo, concomitantemente, o estabelecimento de uma gestão destes espaços. Partindo dessa necessidade, criou-se, no dia 28 de agosto de 2007, pela Lei 11.516, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), uma autarquia, em regime especial, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente e integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) (BRASIL, 2015). O ICMBio responsabiliza-se por

Executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação, podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as Unidades de Conservação instituídas pela União, bem como fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das Unidades de Conservação federais (ICMBIO, 2015).

O Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), por sua vez, é o conjunto de UC federais, estaduais e municipais, integrador de 12 categorias de UC, cuja visão estratégica é a conservação da biodiversidade e dos ecossistemas e, ainda, a geração de emprego, renda e desenvolvimento da qualidade de vida das populações locais em todo o Brasil (MMA, s./d.). Seus principais objetivos são:

- Contribuir para a conservação das variedades de espécies biológicas e dos recursos genéticos no território nacional e nas águas jurisdicionais;
- Proteger as espécies ameaçadas de extinção;
- Contribuir para a preservação e a restauração da diversidade de ecossistemas naturais;
- Promover o desenvolvimento sustentável a partir dos recursos naturais;
- Promover a utilização dos princípios e práticas de conservação da natureza no processo de desenvolvimento;
- Proteger paisagens naturais e pouco alteradas de notável beleza cênica;
- Proteger as características relevantes de natureza geológica, morfológica, geomorfológica, espeleológica, arqueológica, paleontológica e cultural;
- Recuperar ou restaurar ecossistemas degradados;
- Proporcionar meio e incentivos para atividades de pesquisa científica, estudos e monitoramento ambiental;
- Valorizar econômica e socialmente a diversidade biológica;
- Favorecer condições e promover a educação e a interpretação ambiental e a recreação em contato com a natureza; e
- Proteger os recursos naturais necessários à subsistência de populações tradicionais, respeitando e valorizando seu conhecimento e sua cultura e promovendo-as social e economicamente (MMA, s./d.)

Devido a características específicas de cada área a ser protegida, as UC são categorizadas e classificadas como Unidades de Conservação de Uso Sustentável e Unidades de Conservação Integral (Quadro 6).

Unidades de Conservação de Uso Sustentável	Unidades de Conservação Integral
Área de Proteção Ambiental	Estação Ecológica
Área de Relevante Interesse Ecológico	Reserva Biológica
Florestas Nacionais	Parque Nacional
Reserva Extrativista	Monumento Natural
Reserva de Fauna	Refúgio de Vida Silvestre
Reserva de Desenvolvimento Sustentável	-
Reserva Particular do Patrimônio Natural	-

Quadro 6: Unidades de Uso Sustentável e de Conservação Integral

Fonte: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

Essas categorizações e classificações levam em consideração as características e particularidades das UC, contribuindo para a utilização adequada dos recursos naturais e favorecendo os aspectos da sustentabilidade. No que se referem as estratégias, percebe-se que a gestão das áreas protegidas preocupa-se em desenvolver estratégias focadas em melhores resultados:

[...] no modelo de Gestão por Resultados, adotado pelo instituto desde sua criação, o Direcionamento Estratégico constitui o eixo estruturador da gestão ao estabelecer os resultados que norteiam a atuação institucional. Este direcionamento é construído a partir da definição de Diretrizes Estratégicas de longo, médio e curto prazo que precisam se articular de forma dinâmica por meio de um modelo conceitual e metodológico que ofereça ao mesmo tempo a constância de propósitos – estabilidade de rumo durante períodos de incerteza – e a flexibilidade estratégica para se antecipar e responder às mudanças e aos diferentes cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais nos quais o ICMBio atua (ICMBIO, 2015).

Diante da elaboração de um plano de manejo para esses patrimônios naturais, oportuniza-se uma minimização dos impactos da prática da atividade turística nas áreas protegidas, uma vez que, a partir desse documento, são identificadas todas as características do patrimônio natural, suas fragilidades e oportunidades diante da atividade turística e, o mais importante, são delimitados os locais da UC em que o turismo pode ser praticado. Na perspectiva do ICMBio, dentre outras coisas, o plano de manejo abrange “a zona de amortecimento e os corredores ecológicos, incluindo medidas com o fim de promover sua integração à vida econômica social das comunidades vizinhas” (ICMBio, 2015).

A ocorrência da atividade turística nesses espaços influencia na complexidade que os envolve, sobretudo nos Parques Nacionais e Florestas Nacionais que a cada ano superam o número de visitantes, de acordo com a Figura 8.

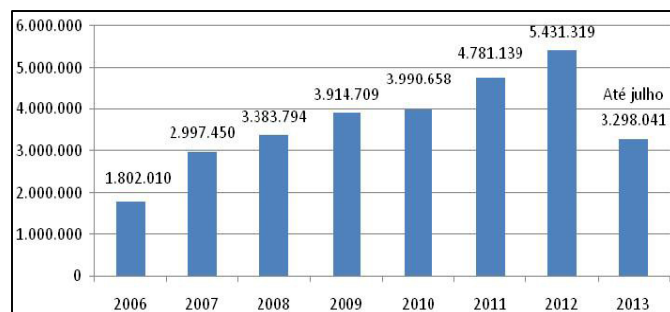


Figura 8 – Números de visitantes em parques e florestas nacionais 2006 a julho de 2013

Fonte: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio (2013)

A atividade turística se faz cada vez mais presente em ambientes naturais e as UC tornam-se importantes atrativos. Concordando com a afirmação de que “atualmente há cada vez menos território sem turistas” (TELES, 2006, p. 45), percebe-se que a gestão das UC vem se tornando mais complexa.

Diante da responsabilidade do ICMBio em gerir as Unidades de Conservação, um contingente de 3.603 servidores voltam suas ações, diariamente, às necessidades desses espaços territorialmente protegidos e à conservação de sua biodiversidade (ICMBIO, 2015).

Segundo o próprio ICMBio, em informações disponibilizadas no relatório de gestão do ano de 2014, nos últimos anos, o órgão tem enfrentado restrições orçamentárias e de pessoal que

[...]impactam diretamente na operacionalização de suas instâncias descentralizadas e, conseqüentemente, na sua missão. Tal quadro é agravado pela atual crise econômica, aliado ao fato de que os custos para a gestão crescem constantemente. Desse modo, o constante desafio de aumentar a excelência dos serviços prestados muitas vezes encontra dificuldades para a simples manutenção da estrutura já instalada. (ICMBIO, 2014, p. 34)

Há necessidade de se estabelecer um relacionamento harmônico junto as comunidades locais, visitantes, órgãos públicos ou privados e associações, uma vez que os resultados das UC são influenciados pela gestão dos relacionamentos junto aos *stakeholders*. Como exemplo, os patrimônios naturais administrados pelo ICMBio

[...] contam hoje com ativos ambientais que representam um imenso potencial econômico ainda pouco explorado. Nesse aspecto, o principal desafio deste Instituto é o aproveitamento desse potencial, de modo a dar sustentabilidade econômica às UC, permitindo assim sua efetiva implementação e geração de resultados à sociedade. Nesse sentido, o ICMBio tem buscado alternativas de alianças com o setor privado, promovendo, entre outros, a exploração econômica dos ativos das UC, em especial nos Parques Nacionais, de modo a potencializar o uso público, ampliar a arrecadação e contribuir para promover a conservação dessas áreas (ICMBIO, 2014, p. 34).

Silva e Maia (2011) afirmam que as UC são vistas como alternativas favoráveis ao desenvolvimento regional, defendendo a inserção de comunidades do entorno na gestão. No entanto, o forte potencial dessas áreas protegidas não tem sido suficiente para o alcance dos objetivos de desenvolvimento e integração das comunidades. O ICMBio aponta algumas questões a serem consideradas em suas ações:

[...]consolidar os instrumentos de gestão para resposta e prevenção de conflitos com comunidades locais afetadas pela criação das Unidades de Conservação, estimular o uso das Unidades de Conservação e centros como espaços educacionais e de formação para a sociedade e para as instituições de ensino e pesquisa; integrar as ações das Unidades de Conservação às comunidades do seu entorno; envolver a sociedade na conservação da biodiversidade e consolidar a gestão participativa em todos os níveis (ICMBIO, 2010, p. 9).

O relatório de gestão do ICMBio reconhece que é necessário cumprir com alguns objetivos para fins de conservação e desenvolvimento da qualidade de vida da comunidade local, mas silencia resultados de sua atuação sobre esse aspecto.

Em algumas áreas protegidas brasileiras, a gestão está sob a responsabilidade de empresas privadas, para usos turísticos, como é o caso da Cataratas do Iguaçu S.A, em Foz do Iguaçu, constituída no dia 18 de janeiro de 1999; da EcoNoronha, constituída no desde 2011, em Fernando de Noronha; e da Paineiras-Corcovado, desde 2012, no Rio de Janeiro. As atribuições dessas organizações privadas são: implantar, operar, administrar, manter e realizar o econômico das áreas concedidas. Porém, nesses casos, cabe ao ICMBio fiscalizar os serviços terceirizados (CATARATAS DO IGUAÇU S.A, 2016)

2.2 Gestão de *Stakeholders*

O termo *stakeholder* tem recebido grande destaque na teoria e prática das organizações desde o fim do século passado (BRYSON, 2004). Um conceito clássico de *stakeholders* foi apresentado por Freeman (1984, p. 46), o qual afirma que um *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização”. Desde então, outros autores lançaram novos conceitos, com o esclarecimento de alguns elementos já apontados por Freeman. Eder e Ackermann (1998, p. 117 trad. livre)¹³, por exemplo, afirmam que *stakeholders* são “pessoas ou pequenos grupos com o poder de responder a, negociar com e mudar o futuro estratégico da organização”. Logo, para esses autores, o poder é um elemento que caracteriza os *stakeholders*. Johnson, Scholes e Whittington (2005, p. 179 trad. livre)¹⁴, por sua vez, entendem que trata-se “daqueles indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar seus próprios objetivos e de quem, em troca, a organização depende”. Partindo desse entendimento, há dependência mútua entre a organização e seus

¹³ Texto original: “People or small groups with the power to respond to, negotiate with, and change the strategic future of the organization”.

¹⁴ Texto original: “those individuals or groups who depend on an organisation to fulfil their own goals and on whom, in turn, the organisation depends”.

stakeholders e o poder não é uma questão obrigatória para o reconhecimento de um *stakeholder*. Como defende Bryson (2004), considerar indivíduos e grupos que não exercem poder sob uma organização é uma questão de democracia e justiça social e, portanto, todos os interesses devem formar parte de uma abordagem inclusiva de *stakeholders*.

Segundo Ackermann e Eden (2011), após um levantamento da literatura internacional sobre *stakeholders*, os estudos concentraram-se em três problemáticas principais: 1) identificação dos *stakeholders*, em situações específicas, e o reconhecimento da unicidade do contexto e dos objetivos de uma organização auxiliam no esclarecimento da significância dos *stakeholders* para o futuro da mesma organização; 2) impacto da dinâmica dos *stakeholders*, com ênfase nas múltiplas e interdependentes interações entre *stakeholders* e, até, possíveis *stakeholders*; 3) na sequência, os autores pontuam pesquisas sobre estratégias de gestão de *stakeholders*, voltadas para como e quando é apropriado intervir na intenção de alterar ou desenvolver a significância de cada *stakeholder*.

A literatura reconhece que há uma relação entre a tomada de decisões e ações de uma organização com base nas influências de seus *stakeholders*. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2005), alguns indivíduos, mas em menor número, tem o poder de, unilateralmente, determinar estratégias de uma organização. Contudo, é provável que esses sujeitos recebam influência de outros indivíduos e grupos que fazem parte de seus *stakeholders*, sejam diferentes departamentos/setores, localizações geográficas, sejam diferentes níveis de hierarquia. Vale lembrar que esses indivíduos podem situar-se em diferentes grupos de *stakeholders*. Johnson, Scholes e Whittington (2005) propõem uma divisão em três tipos, ou ambientes. No “ambiente de mercado” (“*market*” *environment*), os *stakeholders* relacionam-se economicamente com a organização e possuem influência no seu processo de criação de valor. Fornecedores, competidores, distribuidores e acionistas são alguns exemplos. Já os *stakeholders* do “ambiente social/político” (“*social/political*” *environment*), a exemplo dos *policy makers* e das agências governamentais, exercem influência sobre a legitimação social da estratégia. Por fim, no “ambiente tecnológico” (*technological environment*), nota-se influência na adoção de padrões do setor e difusão de tecnologias, com destaque para os proprietários de tecnologias competitivas e agências padronizadoras.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), respaldados em Freeman e McVea (2001), apresentam uma classificação dos *stakeholders* em três grupos, no cenário de uma empresa: 1) do mercado de capitais, representados por acionistas e principais fornecedores de capital da empresa; 2) do mercado de produtos, tais quais os fornecedores, em geral, os consumidores, as comunidades

anfitriãs e os sindicatos representantes da força de trabalho); e 3) os *stakeholders* organizacionais, representados por todos os funcionários da empresa.

Os acionistas e investidores, enquanto *stakeholders* do mercado de capitais, têm dupla expectativa de que a organização, no caso de um empresa, mantenha e expanda a riqueza confiada a ela. Caso contrário, a insatisfação desses *stakeholders* será refletida de diversas maneiras, inclusive na venda de suas ações. Assim, “quanto maior e mais importante for a relação de dependência, mais direta e significativa será a resposta da empresa” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013, p. 21).

Em relação aos *stakeholders* do mercado de produtos, os grupos de clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos, mesmo com diferentes interesses, podem obter benefícios quando a empresa está envolvida em “batalhas competitivas” e sua margem de lucro reflete no equilíbrio entre o retorno para esses *stakeholders*. Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) apresentam a seguinte situação:

Os clientes, como *stakeholders*, requerem produtos confiáveis, ao menor preço possível. Os fornecedores procuram clientes fiéis que estejam dispostos a pagar o preço sustentável mais alto pelos bens e serviços que recebem. As comunidades anfitriãs buscam empresas que estejam dispostas a ser empregadoras por longo prazo e contribuintes fiscais sem sobrecarregar os serviços públicos de apoio com uma demanda excessiva. Os agentes sindicais estão interessados em empregos seguros com condições de trabalho extremamente desejáveis para os empregados que representam (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013, p. 21).

Por sua vez, os *stakeholders* organizacionais, ou colaboradores, esperam da empresa um ambiente de trabalho “dinâmico, estimulante e gratificante”, com vistas ao desenvolvimento de suas aptidões. A organização deve contar, portanto, com líderes estratégicos que criem essas condições (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013, p. 21).

Esses grupos e indivíduos, assim como sua natureza heterogênea, possuem expectativas divergentes (BRYSON, 2004; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005; ACKERMANN; EDEN, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013) e influenciam de diferentes formas nas estratégias e desempenho das organizações. Afirma-se que, “devido ao potencial de conflitos, toda empresa é desafiada a administrar os seus *stakeholders*” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013, p. 20) e, logo, “em muitas situações, um acordo será feito entre as expectativas que não podem ser alcançadas simultaneamente” (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005, p. 180 trad. livre)¹⁵.

¹⁵ Texto original: “In most situations, a compromise will need to be reached between expectations that cannot all be achieved simultaneously”.

Johnson, Scholes e Whittington (2005) mencionam exemplos comuns de conflitos de expectativas:

A fim de crescer, a rentabilidade a curto-prazo, o fluxo de caixa e os níveis de pagamento podem precisar de investimentos em projetos de longo prazo.

O foco no curto-prazo pode combinar com aspirações à carreiras gerenciais, mas impedem investimentos em projetos de longo-prazo.

Quando negócios familiares crescem, os proprietários podem perder o controle caso precisem contratar gestores profissionais.

Novos investimentos podem exigir financiamento adicional por meio de empréstimos ou emissão de ações. Em qualquer um dos casos, a independência financeira pode ser sacrificada.

A propriedade pública de ações exigirá mais franqueza e responsabilidade da gestão. Eficiência de custo por meio de investimento de capital pode significar perdas de emprego.

Ampliar ações, voltando-se para os mercados de massa, pode exigir um declínio nos padrões de qualidade.

Em serviços públicos, um conflito comum está entre a provisão de massa e os serviços especialistas (ex.: odontologia preventiva ou transplantes de coração).

Em grandes organizações multinacionais, o conflito pode resultar em decorrência das responsabilidades de uma repartição para a empresa e também para o seu país anfitrião (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005, p. 181 trad. livre)¹⁶.

Na visão de Freeman (1984, p. 53), é ideal se pensar em uma gestão dos *stakeholders*, em razão da “necessidade que uma organização tem de gerenciar o relacionamento com seus diversos grupos de interesse, de uma forma orientada para a ação”. Gerir os *stakeholders* envolve diversos olhares e diversas possibilidades, mas a identificação dos indivíduos e grupos que influenciam no desenvolvimento de uma organização é um procedimento comum a qualquer abordagem (BRYSON, 2004; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005; ACKERMANN; EDEN, 2011).

A identificação dos *stakeholders* deve ser compreendida em uma perspectiva racional, apontando os interesses percebidos. No segundo momento, identificam-se os processos de gestão, implícitos ou explícitos, utilizados na relação com esses *stakeholders* e, finalmente, entende-se o conjunto de transações ou barganhas existentes entre organização e *stakeholders*. A capacidade de gestão de *stakeholders* de uma organização está diretamente ligada à

¹⁶ Texto original: “In order to grow, short-term profitability, cash flow and pay levels may need to be sacrificed. ‘Short-termism’ may suit managerial career aspirations but preclude investment in long-term projects. When family businesses grow, the owners may lose control if they need to appoint professional managers. New developments may require additional funding through share issue or loans. In either case, financial independence may be sacrificed. Public ownership of shares will require more openness and accountability from the management. Cost efficiency through capital investment can mean job losses. Extending into mass markets may require a decline in quality standards. In public services, a common conflict is between mass provision and specialist services (e.g. preventative dentistry or heart transplants). In large multinational organisations, conflict can result because of a division’s responsibilities to the company and also to its host country”.

habilidade de considerar esses três níveis de análise (FREEMAN, 1984). A Figura 9 ilustra uma proposta de Freeman (1984) para o mapeamento de *stakeholders*.



Figura 9 – Exemplo da relação dos *stakeholders* com a organização

Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

A organização encontra-se no centro do mapa e os seus possíveis *stakeholders*, ao redor, com setas indicando influências recebidas por ambas as partes. Essa é apenas uma ilustração que deve ser adaptada conforme o contexto de cada organização. Tal identificação proporciona a implementação de estratégias organizacionais, pois um *stakeholder* que antes parecia pouco influenciar nos resultados da organização passa a ser gerido estrategicamente. Nas palavras de Freeman (1984, p.52), nesse processo, não se pode deixar de fora

[...] qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado pelos propósitos da organização, pois esse grupo pode impedir as realizações dessa organização. Teoricamente, portanto, o conceito de *stakeholder* deve ser capaz de capturar uma ampla gama de grupos, indivíduos, mesmo que – quando colocado em prática – alguns desses grupos, com pouco ou nenhum impacto sobre a corporação, sejam momentaneamente ignorados. Uma noção assim ampla do conceito de *stakeholders* poderá até incluir grupos cujos valores e formas de atuação sejam contrários aos da empresa. Alguns desses grupos podem, simplesmente, ter por objetivo interferir nas operações da empresa e atrapalhar o andamento dos negócios. [...] Admitir que grupos ilegítimos tem participação nos negócios da empresa, apesar de desagradável, precisa ser considerado sob o ponto de vista da gestão estratégica (FREEMAN, 1984, p. 52-53).

Johnson, Scholes e Whittington (2005, p. 181) acrescentam que a relevância do mapeamento de *stakeholders* está na identificação de expectativas e de poder e no auxílio à compreensão de prioridades políticas. Especificamente, esse procedimento destaca, por um

lado, a importância de saber o quanto o grupo de *stakeholder* está interessado em convencer a organização de suas expectativas; por outro, verifica se os *stakeholders* têm poder para isso.

2.3 Turismo em áreas protegidas, gestão de *stakeholders* e administração da experiência da hospitalidade

Uma gestão de áreas protegidas lida com vários *stakeholders*. A complexa atividade turística nos espaços em questão deve considerar a gestão dos relacionamentos, para identificar e resolver *gaps* com cada *stakeholder*. Esse é um processo contínuo, que envolve “interesses de *stakeholders* que podem divergir entre si e/ou com os objetivos de um turismo sustentável” (WALIGO; CLARKE; HAWKINS, 2015, p. 92). Assim, os envolvimento efetivos podem levar a práticas de um turismo sustentável; e os envolvimento ineficazes, por sua vez, resultam no contrário (WALIGO; CLARKE; HAWKINS, 2015).

Para Merinero-Rodríguez e Pulido-Fernández (2016), as principais contribuições dos estudos turísticos, com abordagem dos *stakeholders*, é a análise da formalização e da intensidade dos relacionamentos. Contudo, muitos limitam-se a descrever as características dos relacionamentos, e não avançam nas análises sobre os seus impactos no turismo. A identificação dos *stakeholders* não é, portanto, suficiente (MERINERO-RODRÍGUEZ; PULIDO-FERNÁNDEZ, 2016). Uma gestão de relacionamento pressupõe o processo de envolvimento e engajamento daqueles que influenciam nas atividades das UC, principalmente quando trata-se da atividade turística, em que o envolvimento de todo o *trade* turístico contribui para o alcance dos resultados.

Da mesma forma que o turismo caracteriza-se por sua dinâmica e múltiplas facetas, como lembram Waligo, Clarke e Hawkins (2013, p. 350), o envolvimento de *stakeholders* “não é um processo estático”. É ideal que as relações estabelecidas entre as UC e seus *stakeholders* sejam norteadas pela hospitalidade, pois passam a ser mais harmônicas e impactam diretamente na prestação dos serviços. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias que viabilizem a inserção da “administração da experiência da hospitalidade” (LASHLEY, 2004) na gestão das Unidades de Conservação.

O que é proposto por Lashley (2004), em relação à aplicação dos domínios da hospitalidade na gestão das organizações, vai ao encontro do que o ICMBIO (2015) enuncia sobre um determinado grupo de *stakeholders* – os turistas/visitantes – pois, para o instituto, “quem conhece as belezas naturais protegidas nas unidades de conservação federais é mais um aliado potencial do ICMBio na proteção deste patrimônio natural que é de todos os brasileiros”.

Os pressupostos desta dissertação adotam as possíveis contribuições da administração da experiência da hospitalidade para o aprimoramento das relações e otimização dos resultados. Enfatiza-se a possibilidade de identificar as reais necessidades dos *stakeholders*, tendo como base as dimensões social, privada e comercial.

Os aspectos relacionados à estrutura humana, evidenciados por Schenini, Costa e Casarin (2004), são indícios da necessidade de se trabalhar a hospitalidade no âmbito da gestão das áreas protegidas, de maneira que a mesma possa tornar os responsáveis pela gestão destes patrimônios naturais, mais aptos a perceberem necessidades e desejos de seus *stakeholders*. Nesse contexto, todo e qualquer *stakeholder* deverá ser encarado como hóspede, na medida em que se entendem as UC, geridas pelo ICMBio, como verdadeiros anfitriões. Os *stakeholders* das áreas protegidas podem ser, além das comunidades do entorno, empresas de turismo que oferecem e realizam passeios para as UC; a imprensa/mídia, ao passo que estes veículos de comunicação influenciam na formação de imagens positivas ou negativas do destino; governos federais, estaduais e municipais, porque impactam, entre outras coisas, nos serviços básicos de infraestrutura e acesso.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, primeiramente, detalham-se os procedimentos da pesquisa de campo e dos métodos e técnicas a serem utilizadas. No segundo momento, evidenciam-se aspectos relacionados à Rota das Emoções, roteiro integrado que reúne as três Unidades de Conservação elencadas como objetos de estudo, a saber: Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses – MA, a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba – PI e o Parque Nacional de Jericoacoara – CE.

A presente pesquisa se desenvolve a partir do objetivo geral de conhecer as possíveis relações de hospitalidade entre as Unidades de Conservação e seus *stakeholders* relacionados a atividade turística e suas influências para a competitividade desses destinos.

Com o intuito de responder ao problema desta pesquisa, apresentam-se as seguintes proposições: (P1) Os serviços ligados a atividade turística nas Unidades de Conservação são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com *stakeholders*. (P2) A relações de hospitalidade estabelecidas com os *stakeholders* das Unidades de Conservação favorecem um ambiente de confiança mútua capaz de influenciar na gestão e competitividade desses destinos turísticos (P3) As relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes das Unidades de Conservação.

O referencial teórico foi elaborado com em um levantamento bibliográfico que considerou informações disponibilizadas em artigos científicos de periódicos nacionais e internacionais obtidos em bases de dados, como Google Acadêmico e Portal de Periódicos da Capes, teses, dissertações e livros. Utilizaram-se informações de documentos *online* de órgãos governamentais, tais como: o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, o Ministério do Turismo – MTur e o Fórum Econômico Mundial.

3.1 Estudo de casos múltiplos

O estudo de casos consiste em “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39). Justifica-se a adoção de um estudo de casos múltiplos nesta pesquisa ao se considerar que os aspectos que norteiam a gestão das UCs configura-se como um fenômeno contemporâneo.

Como o termo sugere, os estudos de casos múltiplos contém mais do que um único caso, considerados estudos mais robustos que envolvem tanto recursos e tempos mais extensos

quanto a lógica de replicações literais e teóricas (YIN, 2010). Logo, dentre as dez áreas protegidas que integram a Rota das Emoções, foram selecionados, por conveniência, os objetos de estudo: três UC criadas por legislação federal e geridas pelo ICMBio. Os locais escolhidos são abertos à visitação, possuem sedes administrativas e detêm os maiores fluxos turísticos da Rota das Emoções, segundo o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções (BRASIL, 2014).

3.2 Categorização

Para esta pesquisa, a técnica de análise categorial serve como ferramenta para a análise do conteúdo a ser coletado por meio de entrevistas, observação assistemática não participante, análise de *websites* e *survey*. Na concepção de Bardin (2011), a categorização

[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. (BARDIN, 2011, p. 147)

A categorização foi elaborada a partir do referencial teórico da pesquisa e as categorias e subcategorias nortearam as entrevistas aplicadas junto aos gestores das Unidades de Conservação (Grupo 1) e aos *stakeholders* indicados por eles (Grupo 2).

3.2.1 GRUPO 1 (GESTORES DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO)

Essa categorização serviu de roteiro de entrevista aplicado junto aos gestores das Unidades de Conservação e, posteriormente, foi utilizado para a análise e sintetização do conteúdo obtido.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Proposição
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	-
	Cargo	Cargo que ocupa atualmente	-
	Tempo de trabalho e cargos exercidos anteriormente	Tempo de trabalho na organização	-
Identificação da Unidade de Conservação em que atua	Ano de criação	Ano de criação da Unidade de Conservação e funcionamento do escritório do ICMBio	Observação Assistemática
	Sede e localização	Endereço da sede do escritório do ICMBio	Observação Assistemática
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores da sede e total de pessoas que trabalham na Unidade de Conservação	-
Turismo e Unidades de Conservação	Gestão do Turismo nas Unidades de Conservação	Identificar de que forma o ICMBio administra o turismo em cada UC, com destaque para as dificuldades de gestão	P1
	Ações voltadas ao turismo nas Unidades de Conservação	Identificar a existência de cursos, treinamentos e ações voltadas a melhoria do turismo nessas áreas naturais	P1 e P2
	Participação e envolvimento do trade turístico com a atividade turística	Verificar o envolvimento da comunidade, das empresas, governos em prol do turismo na Unidade de Conservação	P1 e P2
Hospitalidade	Compreensão da Hospitalidade em Unidades de Conservação	Apresentar o conceito de hospitalidade e identificar de que forma a hospitalidade é entendida pela gestão da Unidade de Conservação	P2
	Existência e Abrangência das relações de hospitalidade	Verificar a existência e abrangência das relações de hospitalidade nas Unidades de Conservação	P2
	As Unidades de Conservação no papel de anfitrião ou hóspede	Identificar se, e de que forma, a gestão da Unidade de Conservação, diante das relações de hospitalidade, assume o papel de anfitrião ou hóspede.	P2
	A hospitalidade com foco no visitante	Identificar de que forma as relações de hospitalidade se manifestam em relação aos que visitam as Unidades de Conservação	P2 e P3 (survey)
Stakeholders	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Apresentar o conceito de <i>stakeholders</i> com a proposta de mapa e identificar quais são os <i>stakeholders</i> das Unidades de Conservação	P1 e P2
	Relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> e a Unidade de Conservação	Identificar a presença ou ausência de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> e a Unidade de Conservação e como essas relações favorecem o turismo	P1 e P2

Serviços	Prestação de Serviços ligados a atividade turística nas Unidades de Conservação	Identificar as diferentes prestações de serviços ligados a atividade turística no âmbito das Unidades de Conservação	P1
	Serviços e Hospitalidade	Verificar se as relações de hospitalidade são levadas em consideração no momento da prestação dos serviços	P1 e P2
	Serviços e Stakeholders	Verificar qual a participação/contribuição dos <i>stakeholders</i> para a prestação de serviços no âmbito das Unidades de Conservação	P1
Competitividade	Competitividade e Hospitalidade	Perceber se as relações de hospitalidade podem influenciar na competitividade	P2
	Competitividade e Serviços	Identificar de que forma os serviços prestados no âmbito das Unidades de Conservação podem se tornar mais competitivos	P2 e P3 (survey)
	Relações entre <i>stakeholder</i> , hospitalidade e competitividade do destino	Identificar se as relações de hospitalidade entre a gestão da Unidade de Conservação e seus <i>stakeholders</i> favorecem a competitividade do destino turístico	P2 e P3 (survey)

Quadro 7 – Categorização para roteiro de entrevista com os gestores das Unidades de Conservação

Fonte: Elaboração própria (2016)

3.2.2 GRUPO 2 (STAKEHOLDERS INDICADOS PELOS GESTORES DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO)

Essa categorização serviu como roteiro de entrevista aplicado ao grupo em questão, formado por *stakeholders* indicados pelos gestores das Unidades de Conservação a partir da técnica de bola de neve (*snowball*). Os dados obtidos, assim como no procedimento do grupo 1, foram analisados com o suporte da análise de conteúdo.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Proposição
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado	-
	Cargo	Cargo que ocupa atualmente	-
	Tempo de trabalho e cargos exercidos anteriormente	Tempo de trabalho na organização	-
Identificação da Organização	Ano de fundação	Ano de fundação da organização	-
	Sede e localização	Localização da sede da organização	-
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores e número de colaboradores da unidade empresarial onde trabalha	-
Serviços turísticos em Unidades de Conservação	Participação das organizações para o turismo/ visitação nas Unidades de Conservação	Identificar a participação da organização na prestação de serviços nas Unidades de Conservação	P1
Hospitalidade	Existência e Abrangência das relações de hospitalidade junto as Unidades de Conservação	Apresentar o conceito de hospitalidade aos entrevistados e solicitar exemplos de relações de hospitalidade estabelecidas com as Unidades de Conservação	P2
	O papel de anfitrião ou hóspede junto as Unidades de Conservação	Identificar se e de que forma a organização assume o papel de anfitrião e/ou hospede	P2
Stakeholders	Indicação de <i>stakeholders</i>	Apresentar o conceito de <i>stakeholders</i> e reforçar a informação dada ao entrevistado de que ele / a organização foi indicada como um importante <i>stakeholders</i>	-
	A gestão de <i>stakeholders</i> e as relações de hospitalidade	Entender de que forma as relações de hospitalidade estabelecidas com as Unidades de Conservação favorecem turismo dessas áreas naturais	P1 e P2
Competitividade	Competitividade e Hospitalidade	Perceber se as relações de hospitalidade podem influenciar na competitividade	P2 e P3 (survey)
	Serviços e Competitividade	Identificar como a organização pode contribuir para tornar os serviços ligados a atividade turística/ visitação mais competitivos no âmbito das Unidades de Conservação	P2
	Competitividade e <i>stakeholders</i>	Verificar se as relações com os <i>stakeholders</i> contribuem para a competitividade do destino turístico	P2

Quadro 8 – Categorização para roteiro de entrevistas com o grupo 2

Fonte: Elaboração própria (2016)

3.3 Protocolo de pesquisa

De acordo com Yin (2010), a elaboração de um protocolo de pesquisa aumenta “[...] a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados [...]” (YIN, 2010, p. 106). A seguir, apresenta-se o protocolo seguido nesta pesquisa.

3.3.1 VISÃO GERAL

Inicialmente, foi realizado um levantamento de dados secundários sobre as unidades de conservação estudadas, como o plano de manejo, informações relacionadas ao ICMBio (missão e visão) e características gerais relacionadas à região na qual cada uma se encontra. Tal levantamento foi feito por meio de documentos *online* disponibilizados no *website* do ICMBio, artigos científicos e bibliografias relacionadas. Essas informações subsidiaram a preparação do pesquisador para a realização das entrevistas semiestruturadas, que ocorreram presencialmente, no local de preferência dos entrevistados, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Por sua vez, o *survey* foi realizado a partir de um questionário em meio eletrônico. As quatro fontes de evidências deste estudo de casos múltiplos foram entrevistas semiestruturadas, *survey*, análise dos *websites* e observação assistemática.

3.3.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

A presente pesquisa utilizou a teoria dos *Stakeholders* para conhecer as relações de hospitalidade entre as Unidades de Conservação e seus *stakeholders* envolvidos com a atividade turística. Os procedimentos de campo seguiram com as quatro fontes de evidências supracitadas.

Durante as entrevistas, cada gestor foi apresentado a um mapa com os possíveis principais *stakeholders* de sua administração e foi questionado sobre a sua concordância com a sugestão do mapa. Na oportunidade, foi solicitada a cada gestor a indicação de dois *stakeholders* considerados mais importantes, os quais constituíram o grupo 2 de entrevistados, conforme já realizado em outras pesquisas (GUIZI, 2015; SANTOS, 2015; GOLDENBERG, 2016). Essa é a técnica de bola de neve (*snowball*), utilizada em pesquisas sociais e constituída de amostra não probabilística, na qual, os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, apontam outros participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado

o objetivo proposto (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Ao todo, foram conduzidas nove entrevistas, ou seja, três com gestores e seis com *stakeholders* (APÊNDICE A).

Todos os entrevistados foram contatados, inicialmente, por telefone. Com exceção do chefe do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, os contatos dos chefes das outras duas UCs foram localizados no site do ICMBio. O Apêndice B compila alguns detalhes sobre as entrevistas, que foram autorizadas com a assinatura de um termo, gravadas e transcritas¹⁷ (APÊNDICES C, D e E).

O outro procedimento foi a análise dos *websites* das UCs, administrados pelo ICMBio, com base nos elementos da categorização que relacionam serviços turísticos e *stakeholders*.

A observação assistemática não-participante permitiu complementar a análise da infraestrutura de apoio à prestação de serviços turísticos/visitação. Nesse tipo de observação, “o pesquisador deve ter consciência do que deverá ser observado. Estando definido o foco da observação, o segundo passo é identificar, de forma clara, quais os participantes da situação, passando a seguir à descrição da conjuntura em que se desenvolve o fenômeno” (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 148). Essa observação foi norteada por um quadro estabelecido *a priori* com elementos relacionados ao objeto da investigação (APÊNDICE F). A visitação às unidades de conservação ocorreu entre 24/10/2016 e 07/11/2016.

O *survey*, por sua vez, foi aplicado junto a pessoas que já visitaram uma ou mais das áreas protegidas em análise. A primeira etapa foi a realização de um pré-teste com um grupo de 30 respondentes, nos dias 16 e 17/01/2017. Após alguns ajustes, esta fonte de evidência contou com 430 respondentes, via formulário *online* no *website* do *SurveyMonkey* (<https://pt.surveymonkey.com>) (APÊNDICE G). O *link* para acesso ao questionário foi compartilhado nas mídias sociais *Facebook* e *whatsapp*, entre os dias 18/01/2017 e 24/01/2017, por amigos do autor desta dissertação e profissionais do *trade* turístico dos estados do Maranhão, Piauí e Ceará. A amostra não foi baseada no universo anual de visitantes das três UCs, pois os resultados não visam comparar o número de pessoas que afirmaram ter visitado o(s) parque(s) e/ou a área de proteção ambiental. Pelo contrário, o que se buscou foi identificar, como principais evidências, independentemente de qual UC foi visitada dentre as três investigadas, as percepções sobre os momentos marcantes de hospitalidade e se isso influencia na intenção de retorno. Os gráficos e a porcentagem das respostas foram gerados automaticamente pelo *website* do *SurveyMonkey*.

¹⁷ Apenas três respostas de uma entrevistada foram enviadas via aplicativo de celular Whatsapp.

3.4 Análise dos dados

Bardin (2011, p. 125) propõe que a análise de conteúdo deve organizar-se em torno de “três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e, 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”.

Na pré-análise, considera-se o que foi desenvolvido ao longo do referencial teórico, as proposições e objetivos formulados e os indicadores que serão estabelecidos visando a interpretação das informações coletadas. É nesta fase onde se constrói a categorização, evidenciada anteriormente.

A exploração do material, por sua vez, constitui-se pelas operações de codificação, estabelecidas a partir dos recortes de textos em unidades de registros, o estabelecimento de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias pré-definidas ao longo da categorização. Já o tratamento dos resultados é constituído pela inferência e a interpretação, as quais, são consideradas operações estatísticas, a síntese e seleção dos resultados obtidos a partir das entrevistas. A justaposição das diferentes categorias existentes em cada análise, evidenciando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes, propicia uma análise comparativa. O referencial teórico respalda a inferência e a interpretação.

Foi realizada a análise de conteúdo dos materiais coletados na pesquisa de campo por meio das entrevistas, dos *websites*, da observação assistemática e do *survey*, utilizando-se as mesmas categorias que geraram os roteiros de entrevista. Neste momento, foram executadas as fases: 2) exploração do material e 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011).

O tratamento do material coletado perpassa a codificação, que consiste em

[...] uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices [...] (BARDIN, 2011, p. 133).

Quanto à organização da codificação, no caso de uma análise quantitativa, Bardin (2011, p. 133) destaca que deve-se considerar três escolhas: o recorte: escolha das unidades; a enumeração: escolha das regras de contagem; e a classificação e a agregação: escolha das categorias.

Para realizar a codificação, cria-se uma unidade de registro, que é um “segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2011, p. 134). Aqui, optou-se pela unidade de registro tema, que, enquanto unidade de registro, é “uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida, visto que o recorte depende do nível de análise temática, da mesma maneira que existe uma definição de unidades linguísticas” (BARDIN, 2011, p. 135).

Em síntese, fez-se uma análise temática, que “consiste na descoberta de “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2011, p. 135). Os temas analisados foram os mesmos utilizados na elaboração das categorias. O código utilizado para a análise do conteúdo gerado pelas entrevistas foi a presença de elementos.

3.5 Descrição do objeto de estudo: a “Rota das Emoções”

O território da Rota das Emoções envolve três estados da região nordeste do Brasil (Maranhão, Piauí e Ceará), 14 municípios, órgãos de gestão de Unidades de Conservação e uma diversidade de agentes privados, formando um roteiro integrado. No Quadro 8, identificam-se as UC e os municípios que compõem a Rota das Emoções:

Unidade de Conservação	Municípios abrangidos
Criadas por legislação federal	
Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses	Barreirinhas, Santo Amaro e Primeira Cruz
Parque Nacional de Jericoacoara	Cruz e Jijoca de Jericoacoara
Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba	Luís Correia, Ilha Grande, Parnaíba, Araiões, Tutóia, Chaval e Barroquinha
Área de Proteção Ambiental Serra do Ibiapaba	Chaval
Reserva Extrativista Marinha Delta do Parnaíba	Ilha Grande, Araiões e Água Doce
Reserva Particular do Patrimônio Natural Ilha do Caju	Araiões
Criadas por legislação estadual	
Área de Proteção Ambiental da Foz do Rio das Preguiças, Pequenos Lençóis e Região Lagunar Adjacente (MA)	Barreirinhas, Paulino Neves, Tutóia e Araiões
APA Upaon-Açu / Miritiba / Alto Preguiça (MA)	Barreirinhas, Humberto de Campos, Primeira Cruz, Santo Amaro, Paulino Neves, Tutóia
Área de Proteção Ambiental Lagoa de Jijoca (CE)	Cruz e Jijoca
Criadas por legislação municipal	
Área de Proteção Ambiental de Tatajuba	Camocim

Quadro 9 – Unidades de Conservação e municípios abrangidos na Rota das Emoções

Fonte: Brasil (2014, p. 46)

Resultante do Projeto da Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização, implementado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e pelo Ministério do Turismo (MTur), a Rota das Emoções, desde 2005, tem o intuito de reunir lideranças locais, empreendedores e entidades com o intuito de desenvolver turisticamente tal região (ROTA DAS EMOÇÕES, 2016).

O Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses – MA, a área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba – PI e o Parque Nacional de Jericoacoara – CE são considerados os principais atrativos turísticos da Rota das Emoções (BRASIL, 2014). Verifica-se no mapa os três estados (Maranhão, Piauí e Ceará), os 14 municípios e as três principais Unidades de Conservação que integram o roteiro:



Figura 10 – Território de Abrangência da Rota das Emoções

Fonte: Website da Rota das Emoções (2016)

As distâncias entre os municípios que compõem a Rota das Emoções estendem-se para mais de 600 km entre Barreirinhas e a cidade de Jericoacoara e de aproximadamente 1.200 km entre São Luís e Fortaleza (a Rota em sentido largo) (BRASIL, 2014). A seguir, verificam-se as principais distâncias entre as capitais dos três estados (São Luís –MA, Teresina – PI e Fortaleza – CE) e os municípios, Barreirinhas –MA, Parnaíba –PI e Vila de Jericoacoara – CE, considerados “portas de entrada” para as três áreas protegidas:

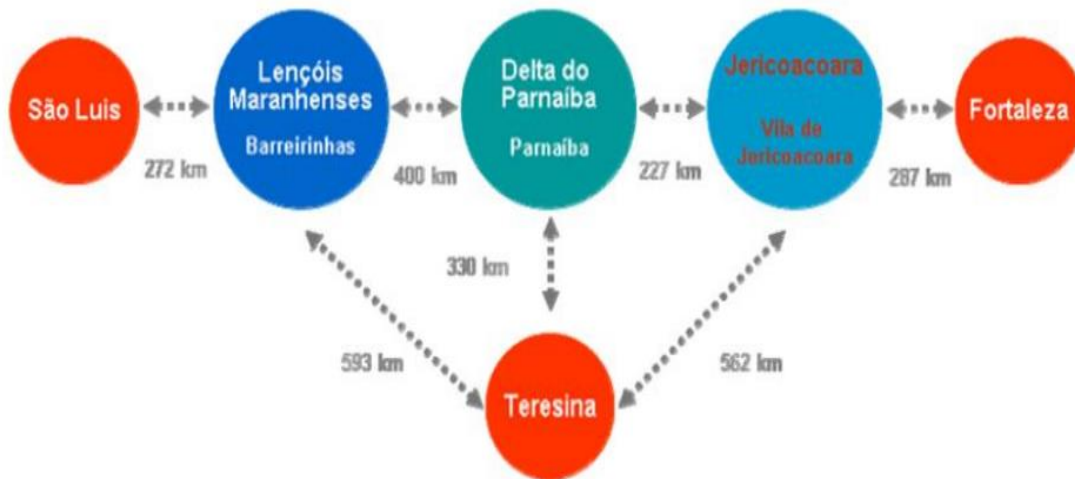


Figura 11 – Distâncias entre os municípios e as capitais e os principais fluxos de turistas na região

Fonte: Estudo de Demanda e Viabilidade Turística na Costa Norte (2006)

Segundo o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções, até 2020, o turismo será a principal atividade econômica da Rota das Emoções, sendo identificada como

Um destino turístico diferenciado, com personalidade própria, que oferece a mais ampla oferta de experiências de lazer baseadas nos recursos naturais e culturais do território, através de um desenvolvimento turístico equilibrado e sustentável do ponto de vista ambiental, econômico e social. A Rota das Emoções será reconhecida como um exemplo de destino eficiente e competitivo, com um alto padrão de qualidade e com um alto grau de cooperação, de colaboração e de concertação entre os diversos agentes do setor público, do setor privado e da comunidade (BRASIL, 2014, p. 19).

Contudo, a concretização da visão de futuro da Rota das Emoções perpassa a superação de desafios relacionados à “estruturação e coesão vinculados ao tamanho do território abrangido pelo destino Rota das Emoções e com os problemas de gestão do destino, relacionados à existência de órgãos e entidades múltiplas e diversas que correspondem aos três estados e 14 municípios envolvidos” (BRASIL, 2014, p. 19).

Nos fluxos de visitantes da Rota das Emoções, percebe-se uma concentração nos extremos territoriais da Rota – Jericoacoara e Barreirinhas, com pouca movimentação para o centro (BRASIL, 2014) (Figura 12).

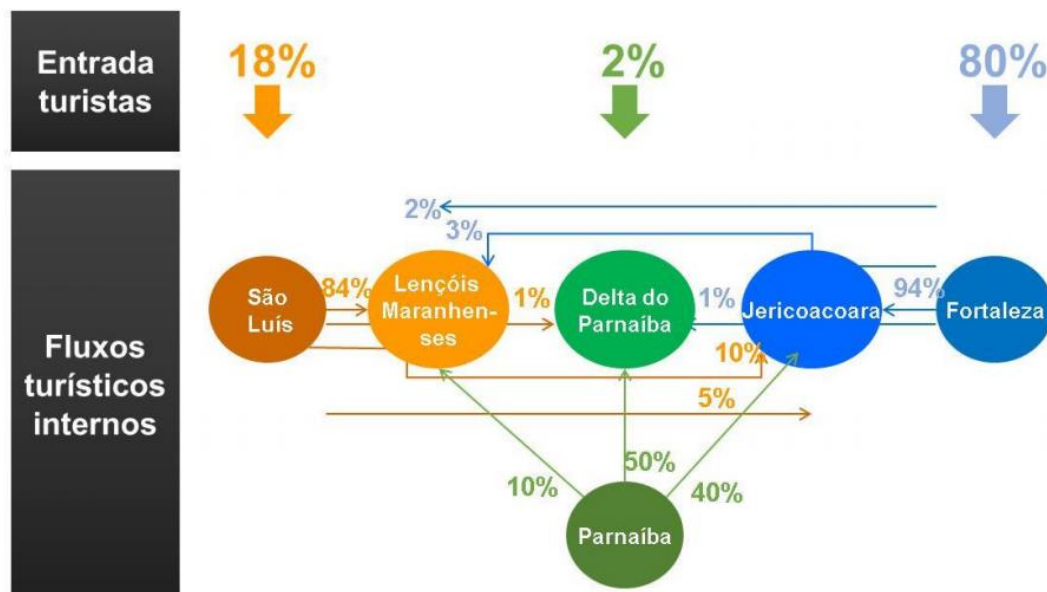


Figura 12: Dinâmica atual do movimento dos fluxos de visitantes da Rota das Emoções

Fonte: Brasil (2014, p. 38)

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções (BRASIL, 2014) identificou várias carências ao longo da Rota que influenciam no fluxo turístico, tais como: a ausência de um ente gestor com capacidade de liderança; escassa participação das autoridades no desenvolvimento turístico; baixa participação comunitária no desenvolvimento turístico; pouca exploração de recursos culturais; mão de obra local pouco qualificada; dificuldade de financiamento agravada pela escassa capacidade municipal de atrair investimentos turísticos e acessar recursos públicos; internet e telefonia com deficiências nos serviços; infraestrutura de acesso insuficiente, que limita a conectividade aérea e terrestre; escassas iniciativas que encorajem o desenvolvimento empresarial entre os empresários da Rota; e má distribuição e subaproveitamento da oferta hoteleira, entre outras carências.

Ainda assim, em 2016, percebeu-se um interesse das esferas governamentais dos três estados que integram a Rota das Emoções, do MTur e do SEBRAE em reunir esforços em prol do desenvolvimento turístico da região. Como exemplo, desse suposto interesse atual dos governos estaduais e municipais em fomentar a atividade turística na Rotas das Emoções, cita-se a reativação da Agência de Desenvolvimento Regional Sustentável (ADRS), composta por uma comissão formada por um integrante do SEBRAE de cada estado, um representante das secretarias estaduais de turismo do Maranhão, Ceará e Piauí e um representante da esfera

municipal de cada um dos 14 municípios inseridos na Rota (GOVERNO DO MARANHÃO, 2016).

3.5.1 PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES¹⁸

As informações que compõem este texto foram extraídas do *site* institucional do parque, mantido pelo ICMBio.

O Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, criado pelo decreto nº 86.060 de 02 de junho de 1981, possui uma área de 155 mil hectares, sendo 90 mil de dunas e lagoas, abrangendo três municípios do estado do Maranhão: Barreirinhas, Santo Amaro e Primeira Cruz.

Os visitantes do Parque Nacional dos Lençóis podem fazer caminhadas, observação da fauna, piqueniques nas áreas abertas à visitação, esportes náuticos, passeios de bicicleta, atividades de recreação na água; e contemplar as lagoas multicoloridas e as dunas de areia branca. Contudo, influenciadas pelo período chuvoso ou seco, as lagoas tendem a aumentar ou diminuir seu volume de água ao longo do ano.

Não há cobrança de ingresso para se ter acesso ao parque. Usualmente, o acesso aos atrativos naturais é feito pelas cidades consideradas “portas de entrada” do Parque Nacional: Barreirinhas ou Santo Amaro.

Alguns dados sobre a gestão desse parque foram adquiridos, em caráter piloto, por meio de uma entrevista realizada com o gestor, no dia 13 de abril de 2016, na sede administrativa do parque (APÊNDICE H). Esse primeiro contato com o objeto de estudo permitiu a inserção de alguns elementos na categorização e observação assistemática já mencionada neste capítulo.

3.5.2 – ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DO DELTA DO PARNAÍBA

As informações que compõem este texto foram extraídas do *site* do ICMBio e da Rota das Emoções.

A Área de Proteção Ambiental (APA) do Delta do Parnaíba foi criada em 28 de agosto de 1996 e possui aproximadamente 3.031 km², abrangendo municípios dos três estados que integram a Rota das Emoções, são eles: Luís Corrêa, Morro da Mariana e Parnaíba, no estado Piauí; Araiões e Tutóia, no estado do Maranhão; e, Chaval e Barroquinha, no estado do Ceará.

¹⁸ A partir deste momento, os parques nacionais serão abreviados por PARNA. Este parque, por sua vez, poderá ser abreviado como PNLM também.

O município de Parnaíba, no estado do Piauí, destaca-se como principal porta de entrada para o Delta, não havendo cobrança de ingresso para se ter acesso aos atrativos naturais. Os visitantes podem realizar diferentes atividades, como: passeios com embarcações pelos rios, contemplação da flora, fauna, caminhada pelas dunas de areias, além de banhos nas lagoas.

3.5.3 – PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

As informações que compõem este texto foram extraídas do *site* do ICMBio.

Criado em fevereiro de 2002, o parque possui uma área de 8.850 hectares. Cruz e Jijoca de Jericoacoara são dois municípios do estado do Ceará abrangidos por esta área protegida, sendo Jijoca de Jericoacoara a principal porta de entrada para as visitas turísticas.

Os visitantes podem banhar no mar; praticar esportes náuticos, como *windsurfe*, *kitesurfe*, *surfe* e *Stand UpPaddle*; passear de canoa para observação de cavalos-marinhos no manguezal do Rio Guriú; caminhar pelas praias e campos de dunas móveis; passear de *buggy*, charrete ou aluguel de cavalos; e realizar ciclismo.

Entre os meses de fevereiro e maio, há chances de dias mais chuvosos permeados de períodos de sol intenso. Não é cobrado ingresso para se ter acesso ao PARNA, contudo, ao chegar nessa UC, o turista pode contratar uma das empresas de turismo e fazer alguns dos passeios supracitados.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa encontrados por meio das abordagens qualitativa – entrevistas semiestruturadas, análise de *websites* e observação assistemática – e quantitativa – *survey* –, exatamente nessa ordem. Por fim, as proposições são verificadas e discutidas com base no referencial teórico, perpassando questões sobre hospitalidade, serviços, turismo em unidades de conservação, *stakeholders* e competitividade.

4.1 Apresentação dos entrevistados

Esta subseção descreve o perfil dos gestores e de seus *stakeholders* indicados. O texto constrói-se a partir dos dados coletados por meio das categorias “identificação do entrevistado e da organização” durante as entrevistas. Apresentam-se dados sobre os sujeitos participantes da pesquisa, como seus nomes completos, o cargo que ocupam atualmente e o tempo de trabalho na organização; e contextualiza-se com a identificação de cada organização, o seu ano de fundação, localização da sede e o número total de colaboradores.

4.1.1 PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES

Atualmente, o escritório do parque situa-se na rua Principal do Cantinho, s/n, Povoado do Cantinho, cidade de Barreirinhas. Os colaboradores nessa UC são dois vigilantes, um auxiliar de limpeza, um auxiliar administrativo, três servidores do ICMBio e dois auxiliares de campo da prefeitura. A gestão conta com o serviço terceirizado de limpeza e vigilância; três funcionários são do próprio Instituto, estando um afastado no momento.

Adriano Ricardo Damatto Rocha de Souza, paulista, é analista ambiental concursado do ICMBio, exercendo a função de chefe do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses há sete anos. Sua formação é em Direito, e atuou como advogado por alguns anos, antes de servir ao Instituto em questão.

Os dois *stakeholders* indicados pelo chefe do parque foram: uma agência de turismo receptivo (*stakeholder* 1) e a gestão nacional do ICMBio (*stakeholder* 2), especificamente a Coordenação Geral de Uso Público e Negócios. O primeiro *stakeholder* contatado foi a agência de turismo São Paulo Ecoturismo, com escritório apenas em Barreirinhas-MA, que realiza passeios ao parque; em seguida, contatou-se o escritório do ICMBio, em Brasília.

Cássia Luzia de Souza Valentim (*stakeholder* 1), diretora e sócio-proprietária da empresa de turismo local há oito anos, foi entrevistada. A São Paulo Ecoturismo foi fundada em 2003 e está localizada na Avenida Brasília, nº 108. Até o momento da entrevista, a empresa contava com sete funcionários próprios e com o serviço externo de treze toyoteiros da cooperativa local, onze condutores de visitantes – empreendedores individuais – e três pilotos de lancha.

O *stakeholder* do ICMBio nacional, em Brasília, foi Paulo Eduardo Pereira Faria. O entrevistado possui graduação em Biologia, com experiência em consultoria em planejamento de UC e trabalha no Instituto em questão desde 2009. Atua como Coordenador de Estruturação da Visitação e Ecoturismo e, no momento, exerce a Coordenação Geral Substituta de Uso Público e Negócios, no seguinte endereço: EQSW 103/104, Bloco “C”, Complexo Administrativo – Setor Sudoeste, Brasília-DF. No início de sua carreira no ICMBio, Paulo Faria atuou no Parque Nacional da Chapada dos Guimarães, no Mato Grosso.

4.1.2 APA DELTA DO PARNAÍBA

A criação desta UC foi em agosto de 1988 e sua sede encontra-se na rua Aderval Veras, nº 30, bairro do Carmo, na cidade de Parnaíba-PI. Atualmente, conta com duas analistas, dois técnicos administrativos, uma estagiária – conveniada com o CIEE – e um profissional terceirizado de serviços gerais (limpeza), o qual atende, ao mesmo tempo, a RESEX Delta do Parnaíba e a RESEX Chapada Limpa, pois todas essas UCs estão sediadas no mesmo prédio.

A APA Delta do Parnaíba é chefiada por Patrícia dos Passos Claro desde 2013, contudo, seu vínculo profissional com o ICMBio é desde 2007, para o qual, inicialmente, serviu na base do Centro de Mamíferos Aquáticos. A chefe desta UC é paulista e possui graduação em Ciências Sociais.

Durante a entrevista, dois *stakeholders* locais foram indicados: a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente da cidade de Ilha Grande-PI (*stakeholder* 1) e o curso de Turismo da Universidade Federal do Piauí (UFPI) (*stakeholder* 2). O entrevistado como *stakeholder* 1 foi o secretário Adilson Silva de Castro e o *stakeholder* 2 foi o professor Rodrigo de Sousa Melo, coordenador do curso supracitado.

Adilson Castro exerce o cargo de secretário desde janeiro de 2016. A secretaria em questão foi criada em 1994, situa-se na Avenida Martins Ribeiro, n. 315, Centro, Ilha Grande-PI, e conta com um secretário, quatro chefes de departamento e seis estagiários.

O outro entrevistado, Rodrigo Melo, é bacharel em Turismo, mestre e doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente. Atua como professor na UFPI há sete anos e coordena o curso de Turismo há quatro meses – até o momento da entrevista. Esse curso foi criado em 2006, está localizado no Campus Ministro Reis Veloso, na cidade de Parnaíba, e teve sua primeira turma formada em 2010.

4.1.3 PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

O escritório desta UC localiza-se na rua Oceano Atlântico, s/n, Jijoca de Jericoacoara, e é chefiado por Jerônimo Carvalho Martins. O chefe do parque é biólogo e atua no ICMBio desde sua criação, em 2007. Antes de ocupar o atual cargo, trabalhou na Coordenação Geral de Educação Ambiental do IBAMA e, entre 2007 e 2012, serviu ao ICMBio em Rondônia, depois em Minas Gerais e, desde setembro de 2016, está no PARNA de Jericoacoara (Ceará).

Em sua entrevista, Jerônimo Martins apontou os hotéis e os condutores de veículos, de *buggy*, de caminhonete, de quadriciclo, como *stakeholders*. Para as entrevistas, foram escolhidas a rede de hotéis Blue Group (*stakeholder 1*), por possuir quatro estruturas hoteleiras no parque; e a Jericoacoara Associação de Buggy – JAPE (*stakeholder 2*), por agrupar dezenas de condutores de passeios. Os entrevistados foram: Paula Simões (*stakeholder 1*) e Sérgio Alberto Herrero Garcia (*stakeholder 2*).

Paula Simões, paulista, é a diretora do *Blue Group*, que agrupa a Pousada *Blue Jeri*, o *My Blue Hotel*, o *Blue Residence Hotel* e o *Essenza Hotel*.

Sérgio Garcia, o outro *stakeholder*, está em seu quarto mandato como presidente da JAPE, associação criada em 1996, localizada na rua Principal, em frente à praça de Jericoacoara.

4.2 Análise do conteúdo das entrevistas

Para a identificação dos entrevistados ao longo da análise e discussão, criou-se uma legenda, com base em Goldenberg (2016), conforme exposto no Quadro 10. A síntese das percepções de gestores e *stakeholders* encontra-se nos Apêndices I e J.

PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES	
GESTOR	
G – Adriano de Souza	G, PNLM
GRUPO DE STAKEHOLDERS – GS	
<i>Stakeholder 1:</i> diretora e sócio-proprietária da São Paulo Ecoturismo Cássia Valentim	S1, PNLM
<i>Stakeholder 2:</i> coordenador de Estruturação da Visitação e Ecoturismo do ICMBio Paulo Faria	S2, PNLM
APA DELTA DO PARNAÍBA	
GESTORA	
G – Patrícia Claro	G, APA Delta do Parnaíba
GRUPO DE STAKEHOLDERS	
<i>Stakeholder 1:</i> secretário municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente Adílson Castro	S1, APA Delta do Parnaíba
<i>Stakeholder 2:</i> coordenador e professor da graduação em turismo da UFPI Rodrigo Melo	S2, APA Delta do Parnaíba
PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA	
GESTOR	
G – Jerônimo Martins	G, PARNA Jericoacoara
GRUPO DE STAKEHOLDERS	
<i>Stakeholder 1:</i> diretora do Blue Group Paula Simões	S1, PARNA Jericoacoara
<i>Stakeholder 2:</i> presidente da JAPE Sérgio Garcia	S2, PARNA Jericoacoara

Quadro 10 – Legenda de identificação dos entrevistados

Fonte: elaboração própria com base em Goldenberg (2016)

4.2.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES

A organização da atividade turística nos parques nacionais acontece de forma diferente daquela na área de proteção ambiental. Conforme respostas dos entrevistados, o plano de manejo é o instrumento legal norteador das visitas nas unidades de conservação, exceto na APA investigada, que se diferencia dos parques exatamente pela ausência desse documento.

A administração do turismo, ela é feita por meio do Plano de Manejo quando são definidos os circuitos de visitação. Então, o plano de manejo, ele define quais pontos podem ser visitados do Parque. Então, por exemplo: circuito da lagoa azul, circuito da lagoa bonita, circuito da foz do rio negro. Então, por meio dos circuitos, a gente faz a administração do turismo. (G, PNLM)

É difícil a gente falar que a gente tenha uma proposta clara de gestão [...] A gente não tem um instrumento jurídico, entendeu? Para chegar e proibir os caras de fazer o passeio. Claro que se eu tivesse no plano de manejo e o plano

de manejo, em letras garrafais, estipular que só pode fazer observação de fauna quem tiver credenciado para tal, aí muda de figura, aí eu tenho um instrumento jurídico. (G, APA Delta do Parnaíba)

O chefe do PARNA de Jericoacoara, por sua vez, pontua algumas ações realizadas durante a sua gestão e em parceria com moradores. Menciona, também, feitos, sobre os quais foi informado, referentes ao período em que ainda não estava no parque.

[...] o que a gente tem feito é construir normas para a operação de diversas utilidades no interior da unidade e acompanhar o cumprimento dessas normas. Também temos aí uma interface com o pessoal da vila de Jericoacoara em algumas atividades. Então, tem atividades de educação ambiental, mutirões de limpeza e tudo mais, que “contribui” também para a questão do turismo, eventualmente. Assim, porque nesse período meu, o que eu tenho noção do quem vem sendo feito é isso. Mas eu tenho notícias, por exemplo, dos trabalhos que o fiscal fez na pesquisa lá na região do cavalo marinho, no sentido de sustentabilidade da atividade, boas práticas dos condutores naquela região com a espécie. Tem também a questão da árvore da preguiça que o pessoal fez uma ação lá em função de vandalismo na árvore da preguiça. Foi feito um vídeo na perspectiva de tentar comunicar com a população a respeito daquela situação ali, que eu achei que foi uma iniciativa bem interessante, e essas ações de comunicação com o público local também. (G, PARNA Jericoacoara)

A gestão das três UCs demonstra preocupação com o ordenamento das práticas turísticas. No entanto, na APA Delta do Parnaíba, encontram-se mais dificuldades para um respaldo legal da gestão na autorização ou proibição de práticas turísticas.

[...] eu vou dar um exemplo assim para você entender o que é a complexidade de você estar em uma Área de Proteção Ambiental, essa é a diferença básica. A área de proteção ambiental é um território que tem áreas públicas, mas também áreas privadas. Você tem empreendedores, você tem empresários aqui dentro e, teoricamente, sem um plano de manejo – que é o nosso outro problema, porque nós não temos um plano de manejo. Teoricamente, se o cara resolve fazer alguma coisa e não tiver previsto isso em um instrumento legal, é muito difícil a gente chegar e controlar isso aí. (G, APA Delta do Parnaíba)

Os gestores mencionam diferentes sugestões para uma melhor organização da visitação turística na UC, com foco em sua realidade local. No caso da APA Delta do Parnaíba, a gestora propõe outro tipo de concepção para o turismo local, baseando-se nas práticas comunitárias, com valorização das relações cotidianas dos moradores. Mas, no fim das contas, os entrevistados reconhecem as dificuldades e limitações dessas possibilidades.

O ideal era ter uma presença constante em cada um dos circuitos para que a gente pudesse ter o controle de se a pessoa que está indo tem o credenciamento, se o carro está credenciado, se o guia está credenciado. A gente não tem condições de fazer isso hoje da forma que seria o ideal. (G, PNLN)

[...] nós tivemos uma conversa uma vez, até antes de eu estar à frente da gestão, sobre a importância, por exemplo, de você valorizar aqui um turismo de base comunitária. [...] Então, assim, o que a gente pode falar é uma perspectiva do que a gente acha para onde turismo deveria caminhar, só que, efetivamente, a gente não conseguiu articular ainda uma ação que não seja pontual. (G, APA Delta do Parnaíba)

As dificuldades de gestão são apontadas por todos. Para os três gestores, uma das dificuldades está em trabalhar com poucos recursos humanos. Algumas consequências são: pouco controle do tempo, dos fluxos de entradas e das áreas de circulação dentro do parque (G, PNLN), sobrecarga de atividades, manutenção da estrutura existente na entrada do parque, ocupações irregulares e degradação – contaminação – de atrativos (G, PARNA Jericoacoara).

Em comum, dois entrevistados mencionam a dificuldade de diálogo institucional, por exemplo:

[...] os órgãos, por exemplo, públicos, secretarias municipais que deveriam estar atuantes são incipientes. Os órgãos que deveriam estar à frente dos municípios, muitas vezes, fazem muito pouco, com algumas exceções. Não vou nem falar aqui para não ficar injusto, mas, a regra maior é, tirando alguns poucos, é aquela gestão que você não sabe o que faz. Mesmo na secretaria de meio ambiente, ou uma secretaria de turismo que muitas vezes estão juntas as duas, na maior parte dos municípios. Do ponto de vista estadual, uma total ausência de diálogo entre a gestão estadual e a gestão estadual de turismo e a unidade de conservação. (G, APA Delta do Parnaíba)

[Há] uma dificuldade em se relacionar com o governo estadual porque existe uma disputa aí pela gestão do parque nacional pelo governo do estado. Então, assim, tem momentos interessantes de relação, a gente consegue conversar, dialogar bem e outros momentos, nem tanto. Isso aumenta a complexidade da gestão do parque nacional. (G, PARNA Jericoacoara).

Uma dificuldade particular da gestão da APA Delta do Parnaíba são os poucos recursos financeiros; e do PARNA de Jericoacoara está no desentendimento – ou pouco entendimento – dos moradores da Vila de Jericoacoara sobre o papel do ICMBio. O parque não abrange a vila, o que implica responsabilidade direta da prefeitura do município de Jijoca de Jericoacoara sobre a vila. Essa falta de clareza resulta no envio de demandas inadequadas à gestão da UC e,

consequentemente, num mal-estar dos moradores para com o ICMBio, por acreditarem que esse não está cumprindo suas atividades (G, PARNA Jericoacoara).

Questionados sobre a existência de cursos, treinamentos e ações voltadas à melhoria do turismo nessas áreas naturais, cada gestão identifica uma ação diferente. Em uma entrevista, não foi apontado nenhum curso ofertado pelo ICMBio, foi lembrado que há apenas exigências para o exercício da atividade de condução dos passeios no parque (G, PNLM). O Sebrae foi mencionado como um formador de cursos na área (G, APA Delta do Parnaíba), com um foco em gestão (G, PARNA Jericoacoara). Foram informados, por um entrevistado, alguns cursos ofertados pela gestão local para a comunidade e alguns cursos ofertados pelo ICMBio para seus colaboradores (G, PARNA Jericoacoara).

O envolvimento da comunidade, das empresas e governos em prol do turismo na UC é percebido pelos gestores por meio do conselho consultivo da UC. Entretanto, um dos entrevistados relata casos de ações desintegradas e de empresas que promovem passeios mas não cooperam com a conservação da unidade, realizando ações sem o consentimento do gestor do parque, como se constata no seguinte trecho:

[...] me ligaram: “Adriano, está rolando um grupo aí no *whatsapp* – que é o grupo da rota das emoções, que reúne os empresários, os toyoteiros, os guias, e eles escolheram um novo atrativo aí chamado lagoa das caiçaras. Agora tá indo todo mundo pra lá”. E várias denúncias, né: “Adriano, tá liberada a lagoa das caiçaras?” “Que lagoa das caiçaras?” Fomos lá, agora sábado, eu e Monteles. Quase morremos pra chegar lá. Perto da Baixa Grande lá, o carro atolou e tudo... isso é uma contribuição de forma negativa, né? Eles se organizam, criam um novo atrativo, não falam com a administração do parque e passam a fazer uma visita para lá de forma ilegal. Tem mais essa união deles em caráter negativo do que positivo aqui. Poucas vezes a gente recebe uma, uma... de eles se juntarem e falarem: “Ah, Adriano, secou tudo. Vamos tentar achar um lugar novo?”. Não tem isso, só no conselho que a gente criou, mas iniciativa deles de tentar fazer uma parceria, uma gestão junto com o ICMBio, não tem. (G, PNLM)

Outro relato mostra que, mesmo no conselho consultivo, há *stakeholders* que desconhecem o papel exercido pelo ICMBio na administração da UC. Essa percepção do gestor o leva a acreditar que, como solução para essa situação, o Instituto em questão deva se aproximar desses *stakeholders* de várias formas:

[...] eu acredito que isso deva se reproduzir também nas outras categorias que operam aqui e isso traz, de novo, a necessidade de se aproximar desses grupos, não só no espaço de gestão nosso, por exemplo: um conselho ou uma câmara temática ou um grupo de trabalho, mas nas reuniões deles. Então, as reuniões

de associação deles, as festas deles, e outros momentos que eles se encontram para a gente mostrar a cara e falar que veio e para que que funciona, para que serve, porque que o ICMBio tem um escritório nessa ponta de praia aqui e o que ele está fazendo. (G, PARNA Jericoacoara)¹⁹

A atitude do último entrevistado, que afirma haver a necessidade de aproximar-se dos integrantes do conselho consultivo, insere-se no questionamento sobre se e como a hospitalidade é entendida por cada gestão. As primeiras respostas são unânimes no sentido de que os sujeitos envolvidos em possíveis relações de hospitalidade com a UC são os visitantes, tendo a gestão do ICMBio como anfitriã. Uma exceção é feita ao entendimento do chefe do PNLM, para quem o anfitrião seria o próprio parque nacional.

O anfitrião é o parque nacional e [...] o simples fato de o anfitrião ser um parque nacional já, por si só, estabelece relações de hospitalidade. Não precisa inventar um entretenimento, uma tirolesa, um tobogã, não. O simples fato de o parque nacional ser o anfitrião, o próprio anfitrião já é o ponto focal do hóspede, né, e vem aqui para conhecer o parque, não vem aqui para conhecer uma forma de divertimento diferenciada. O próprio anfitrião aqui já é o atrativo, não tem necessidade de inventar instrumentos para o hóspede se divertir, ele vem aqui para ter o contato direto com o anfitrião que é o parque. (G, PNLM)

Para um dos entrevistados, os próprios atrativos da UC, que servem de base para usufruto dos visitantes, são suficientes para a existência da hospitalidade. Tal pensamento, no entanto, difere-se dos outros dois entrevistados. Esses acreditam que uma estrutura física na entrada do parque ou da área de proteção ambiental, com a presença de colaboradores do ICMBio, como controle de visitantes, ou até mesmo o próprio escritório do Instituto, seria uma forma de recepcionar e dar boas-vindas aos recém-chegados. Contudo, ambos acreditam que a estrutura das unidades geridas por eles próprios não oferece essas condições.

Você quando está em um Parque Nacional, há o controle de quem entra. Então, esse contato e essa relação de hospitalidade, ela fica muito claramente colocada [...] como é que a gente vai fazer uma gestão em uma Área de Conservação como a APA que nós não temos controle? A gente sequer sabe quantas pessoas vêm para cá ou saem daqui. Por quê? Porque é uma área, territorialmente falando, aberta. [...] não existe um planejamento na gestão em

¹⁹ O entrevistado ressalta, no mesmo relato, que ainda está conhecendo “o contexto local”, pois havia assumido o cargo de chefe do PARNA de Jericoacoara há pouco tempo: “Em relação à participação desses vários segmentos, eu tive contato com as lideranças que parecem ser interessantes e que compreendem a situação de gestão da unidade, a relação da unidade com os segmentos e tudo, mas eu não tenho certeza se a base que essas lideranças representam também tem clareza e sabe o que acontece aqui e como é que acontece. Mas eu não tenho certeza não é porque eu não confio no trabalho da liderança, é porque eu, simplesmente, não conheço o contexto local, eu cheguei “tem” um mês. Então, não tenho como afirmar que é de um jeito ou não é de um determinado jeito, eu ainda estou entendendo”.

relação a fomentar isso. Eu acho que tem que deixar bem claro essa parte (G, APA Delta do Parnaíba)

Eu acho que do jeito que a gente está hoje, a partir da minha visão do que seja hospitalidade, a gente não trabalha hospitalidade. Ponto. A gente faz coisas muito básicas. (G, PARNA Jericoacoara)

Por sinal, esses dois gestores acreditam que a hospitalidade é o ato de receber bem alguém (G, APA Delta do Parnaíba; G, PARNA Jericoacoara). Uma entrevistada acrescenta que a hospitalidade é uma troca entre sujeitos envolvidos numa relação:

[...] você[,] ao mesmo tempo que está recebendo, você está conhecendo, porque sempre você está recebendo alguém. Se essa relação puder existir, essa troca de experiências entre duas pessoas que você não sabe, ou mais pessoas que você não sabe de onde vêm, eu acho, para mim é muito isso: possibilitar essa troca de experiência; envolve visão de mundo, envolve culturas diferentes, envolve situações materiais que muitas vezes é a alimentação, o transporte... (G, APA Delta do Parnaíba)

Os dois gestores percebem que essa ausência de hospitalidade para com os visitantes, por meio de estrutura de recepção/entrada à UC, faz parte de uma realidade maior.

[...] eu já fui aos Lençóis e eu vi a quantidade de pessoas que vai lá principalmente e em nenhum momento a gente viu, por exemplo, essa entrada, assim: “Cadê a gestão da Unidade aqui?”. Eu soube do prédio, porque a Silmara estava comigo, ela já tinha ido lá e falou assim: “Ó, aqui é a sede do Parque”. Entendeu? Mas assim, eu não vi em nenhum momento lá colocado essa relação de que: “Olha, nós somos o ICMBio, nós fazemos a gestão, nós estamos aqui recebendo vocês, ainda que não diretamente porque os serviços são todos concessionados”²⁰. (G, APA Delta do Parnaíba)

[...] do ponto de vista prático, a gente faz isso, mas eu acho que é muito pouco frente ao que a gente precisa para de fato receber bem as pessoas aqui. Então, assim, eu caminho aqui no Serrote, faço caminhada, eu não venho...não tem uma sinalização de trilha, não tem um ponto de apoio para o caminhante, nada desse tipo, que eu acho que seria legal ter. “Tem” previsão de estruturas no plano de manejo da unidade. Mas, de fato, a gente ainda não conseguiu “fazer acontecer” essas estruturas. A instituição não conseguiu fazer acontecer o que está previsto no plano de manejo para proporcionar uma experiência de qualidade para o visitante. Então, é por isso que eu digo que a gente, na verdade, não trabalha com hospitalidade quase que de jeito nenhum. Isso institucionalmente, o ICMBio. (G, PARNA Jericoacoara)

²⁰ Em sua entrevista, o chefe do PNLM informou que está sendo licitada a criação de um centro de visitantes nesse parque.

Como visto, os exemplos colocados tratam de possibilidades e idealizações sobre a hospitalidade em UCs. Mas um exemplo concreto foi apresentado sobre a base Peixe-Boi, no Piauí, a qual esteve aberta à visitação, por um tempo, para interessados em conhecer o animal peixe-boi e as pesquisas desenvolvidas com esse mamífero. Mesmo com infraestrutura precária – “Você vai “no” nosso anfiteatro é um calor monstro, “tem” um lençol que serve de tela” –, os gestores do espaço utilizaram a oportunidade para interagir com visitantes e educá-los por meio de vídeos e explicações sobre os procedimentos de pesquisa ali realizados. Há, também, um museu dedicado à informação desse conteúdo (G, APA Delta do Parnaíba).

Como todos os entrevistados afirmam, a gestão das UCs lida diariamente com uma série de questões tidas como prioritárias pelo Instituto. Logo, o conceito de hospitalidade não é colocado no planejamento, nem pensado nas ações cotidianas.

A chefe da APA menciona que a presença do ICMBio na recepção aos visitantes seria como uma garantia de fonte de informação segura, num cenário que pode ser comparado a um centro de visitantes ou de informações turísticas. Igualmente, na opinião da entrevistada, determinados pontos da UC deveriam ser sinalizados, como também acredita o chefe do PARNA de Jericoacoara.

No aspecto da segurança, o gestor do PNLM acredita que, atualmente, a hospitalidade entre o ICMBio e o visitante se dá “por meio da portaria que estabelece os critérios para credenciamento” de serviços turísticos – condução da visitação, passeios, transportes. Assim, a hospitalidade, por parte do ICMBio, seria a garantia aos visitantes da contratação de um serviço seguro com empresas autorizadas, mediante exigência do cumprimento de alguns requisitos. Mas o mesmo entrevistado reconhece que o ideal “seria ter uma estrutura de visitação, banheiro, lanchonete, que daria um conforto maior para o turista” (G, PNLM). Essa abrangência das relações de hospitalidade, relacionada aos cuidados com a segurança e qualidade do serviço prestado aos clientes, também é vista pelo gestor do PARNA de Jericoacoara. Outros exemplos de suas ações cotidianas, mas não ligadas diretamente ao turismo, são relatadas com certa dúvida:

[...] eu acho que ao te receber e fazer contato contigo por e-mail e resolver marcar essa entrevista que você está aqui comigo falando sobre hospitalidade, isso, em si, talvez, já seja uma manifestação desse zelo com a hospitalidade que a gente tem atualmente. Não sei se dá para ser caracterizado assim. [...] Tentar atender bem o pessoal que tem as ocupações no interior da unidade, as ocupações ilegítimas. As que estão legalmente, OK. Tentar atender bem essas pessoas, esclarecer as dúvidas e evitar também aquelas ocupações irregulares e orientar para que não haja ocupações irregulares no interior da unidade,

talvez também seja uma demonstração desse cuidado nosso com a hospitalidade, se for para pensar em uma perspectiva mais ampla. (G, PARNA Jericoacoara)

A forma como os gestores percebem o seu papel de anfitriões relaciona-se ao cuidado com a prestação de serviços aos visitantes (G, PNLM; G, APA Delta do Parnaíba) e à atuação em conjunto com outros grupos, não apenas de visitantes, que operam na UC (G, PARNA Jericoacoara). Nas palavras desse gestor,

[...] a gente tem esse momento de ser o anfitrião. Eeu acho que ele fica muito claro quando a gente é demandado a prestar esclarecimentos ou atuar em conjunto com alguns grupos que operam aqui dentro, aí eu me entendo como anfitrião. Entendo, institucionalmente, o ICMBio como anfitrião, que a gente está acolhendo esses grupos que operam no parque nacional, está acolhendo, tentando lidar com as demandas que esses grupos trazem para o parque nacional e tentando conciliar essas demandas com o que tem de norma do parque ou às condições para operar que o parque traz para esses grupos, aí eu entendo que a gente é anfitrião. (G, PARNA Jericoacoara)

Na condição de hóspede, dois gestores possuem pensamentos próximos acerca do papel que sua gestão exerce. A interpretação é dada literalmente ao senso comum atribuído ao vocábulo “hóspede” - de um sujeito que se hospeda em alguma acomodação (G, PNLM; G, APA Delta do Parnaíba). Entretanto, o mesmo ponto de vista não foi identificado na resposta do terceiro entrevistado (G, PARNA Jericoacoara):

Agora a gente como hóspede, só se fosse no momento em que a gente tá fazendo trabalho de monitoramento ou fiscalização: que a gente, como fiscal, acaba dormindo na casa de pessoas que moram dentro do parque. Tem esse momento. Por exemplo, eu vou viajar daqui para Santo Amaro por dentro do parque, eu vou para Queimada dos Britos. Aí eu vou acabar, eu, ICMBio, me hospedando na casa de morador do parque, que a gente mesmo faz a gestão das condições de vida dele. (G, PNLM)

[...] é exatamente em um dos momentos em que a gente sempre está em atividades de campo. Muitas vezes envolve nossa atividade de trabalho e, aí, a gente percebe um pouco como é que é a ação das pessoas, das várias comunidades em relação com a gente. Em geral, muito boa, no sentido de prover, nos atender. Muitas vezes a gente consegue ficar hospedado em, preferencialmente, na casa das pessoas, porque as pessoas não querem que a gente vá para hotel. Mas muitas vezes, não, a gente estabelece uma relação comercial. É nesses momentos das ações dos projetos socioambientais que a gente realiza e até às vezes de operações de fiscalização, entendeu? que a gente consegue perceber essa relação da gente enquanto hóspede, quando estamos sendo “recebido” nesses locais. E ...é uma relação que vai do amor ao ódio, né? Porque quando você está fazendo uma operação de fiscalização mesmo,

muitas vezes, a gente não é recebido de forma tão boa e faz parte do próprio conflito que está em ação. (G, APA Delta do Parnaíba)

[...] eu acho que quando a gente é convidado a colaborar com outras unidades ou em outros espaços de gestão, aí eu entendo que a gente está sendo recebido. Que espaços são esses? Por exemplo: em uma outra unidade de conservação que é a APA da lagoa da Jijoca, a gente é convidado a participar do conselho, está sendo recebido naquele espaço de gestão ali, tenta colaborar com a gestão daquele outro lugar, mas que também afeta o nosso cotidiano aqui, porque é uma unidade que está no limite. Quando eu estou também participando de reunião de conselho municipal de meio ambiente ou reunião de conselho de turismo ou esses outros espaços de participação, que não são os nossos institucionais que a gente promove, eu entendo também que a gente está sendo recebido. Agora, dependendo do caráter do convite, a gente está indo como convidado, está sendo recebido com uma responsabilidade maior ou menor frente àquele grupo ali, depende do que é apresentado de demanda ou de questão para ser discutido. Porque “tem” situações, inclusive, que a gente vai nesses espaços mas é como se o espaço fosse nosso, porque, na verdade, a gente está ali para poder resolver alguma coisa que diz respeito ao parque. A gente, apesar de ser convidado a participar ali, não é de fato ...acho que a visão que tem sobre nós, não é de fato a de quem é um convidado e que está sendo recebido, talvez é aquele que vai ali quase como um anfitrião do espaço do outro. (G, PARNA Jericoacoara)

Alguns detalhes sobre como as relações de hospitalidade se manifestam em relação aos que visitam as UCs foram retomados e outros apresentados pela primeira vez.

O chefe do PNLN reforça que, até o momento, a hospitalidade nesse parque está condicionada ao credenciamento de operações turísticas – serviços de condução –, e lembra que não é oferecida “nenhuma forma de hospitalidade de criação de pontos de apoio para o turismo dentro do parque, que poderia ter nem que fosse um ponto de acampamento que a gente fizesse a gestão desse ponto. Não tem ainda isso aí” (G, PNLN).

A chefe da APA Delta do Parnaíba relembra o caso dos visitantes que são recebidos na base Peixe-Boi, mas não identifica nenhuma outra “manifestação de hospitalidade” a esses sujeitos na UC em questão. Em sua fala, quando menciona um estudo sobre a Rota das Emoções, é reforçada a necessidade que os próprios visitantes sentem de “mais relações de vivência dentro da unidade” (G, APA Delta do Parnaíba).

Para o chefe do PARNA de Jericoacoara, as relações de hospitalidade são mantidas com os visitantes quando esses tomam a iniciativa de buscar informações no escritório do ICMBio e, também, por meio de alguma sinalização de áreas a serem visitadas dentro da UC.

Quando apresentados ao conceito de *stakeholders* e questionados sobre a identificação daqueles que influenciam nas atividades turísticas, todos os entrevistados concordaram com a

indicação dos seguintes: turistas, ONGs²¹, governos municipal, estadual e federal, universidades, agências de turismo, hotéis, comunidade local e colaboradores. Cada entrevistado acrescentou alguns *stakeholders*: Capitania dos Portos e Cooperativas de toyoteiros, no PNLN; voluntários, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), condutores de turismo e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), na APA Delta do Parnaíba²²; e o Sebrae, a Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA) e os bancos, no PARNA de Jericoacoara²³.

As relações de hospitalidade entre cada gestão e seus *stakeholders* dão-se de formas diferentes em alguns casos. O Quadro 11 compila a existência, ausência e as relações de hospitalidade que não foram mencionadas por cada entrevistado.

<i>Stakeholders</i>	PNLM	APA Delta do Parnaíba	PARNA Jericoacoara
Turistas/Visitantes	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
Agências de turismo	Parcialmente	Sim	Não
Hotéis	-	Parcialmente	Não
Comunidade local	-	Parcialmente	Parcialmente
Órgãos públicos federais	Sim	Sim	Sim
Governo estadual / Órgãos públicos estaduais	-*	Não	Parcialmente
Governo municipal	-	Parcialmente	Sim
Universidades	-	Sim	Sim
Voluntariado	-	Sim	Sim
Condutores	-	Parcialmente	Sim
ONGs	-	Sim	Sim
Polícia militar	-	-	Sim
Colaboradores internos do ICMBio	-	-	Sim
Sebrae	-	-	Sim

Quadro 11 – Relações de hospitalidade entre a gestão do ICMBio e seus *stakeholders*

Fonte: dados da pesquisa

*Não mencionado.

Os casos que evidenciam a existência de relações de hospitalidade são exemplificados: “Universidades também, a gente tem... trabalhamos em projetos juntos, entendeu? Estamos comentando ações conjuntas, entendeu? Mesmo depois dos projetos” (G, APA Delta do

²¹ O gestor do PNLN foi o único entrevistado que retirou as ONGs como *stakeholders*, pois afirmou não haver nenhuma; há uma em fase de criação. Contudo, na entrevista piloto realizada com o mesmo gestor, no dia 13 de abril de 2016, uma ONG fora mencionada.

²² Foi solicitada a indicação de dois *stakeholders*, mas a entrevistada acrescentou quatro.

²³ Foi solicitada a indicação de dois *stakeholders*, mas o entrevistado acrescentou três. Entretanto, o entrevistado informa que, “[...] Em relação à ABETA, é uma incógnita. Percebo como oportunidade mas ainda não estabelecemos contato, e, a questão de Bancos, um vislumbre que eu tenho de oportunidade é o Banco do Nordeste, de acessar crédito...Não sei também, ainda precisamos estabelecer uma relação” (G, PARNA Jericoacoara).

Parnaíba), “Agências de turismo, voluntariado, tranquilo, que também é muito bom” (G, APA Delta do Parnaíba), “O governo federal, que seria o ICMBio, que mantém toda a estrutura que dá um suporte para o parque, né?” (G, PNLN). Um exemplo mais detalhado encontra-se no seguinte relato:

[...] a gente tem uma boa relação com a prefeitura de Jijoca, de Cruz e de Camocim. Tem um contato mais estreito com a prefeitura de Jijoca, mas digo que a gente tem uma relação interessante com as demais prefeituras também. Muito nessa questão das discussões de gestão ambiental, plano diretor do município, parcelamento do solo, tem tido umas conversas interessantes aí no conselho da APA estadual e também no conselho municipal do meio ambiente. Então, tenho achado bacana! Estou aqui há um mês, mas já achei bastante interessante o cenário. (G, PARNA Jericoacoara)

Há, também, as evidências dos casos de relações parciais de hospitalidade e até mesmo de ausência. O gestor do PNLN sugere que nem todas as agências de turismo buscam diálogo com a gestão do ICMBio para adequar seus serviços às “possibilidades que existem no parque”. O entrevistado enfatiza que o respeito às normas da UC, materializadas no plano de manejo, é uma forma de se estabelecerem relações de hospitalidade com a gestão e explica que sua gestão coloca-se à disposição para o diálogo com essas empresas, mas nem sempre isso é recíproco, sobretudo porque os interesses entre esses grupos divergem:

Porque aqui, como é um ambiente de dunas e de lagoas dentro das dunas, cada ano formam-se lagoas em lugares diferentes, não é todo ano que vai ter a lagoa azul do mesmo jeito. Se você for à lagoa azul hoje e for à lagoa azul no ano que vem, já é uma outra lagoa, com outro desenho. De repente, no ano que vem ainda, já não tem mais a lagoa azul, tem uma outra lagoa que vamos chamar de lagoa do Ruan. Então, eles vão criando lagoas de acordo as variações do ano e, como o plano de manejo coloca alguns circuitos específicos, mas não coloca lagoas, ele coloca lá: circuito da lagoa azul - aí vai fazer um passeio a pé naquela região, não é numa lagoa específica. Circuito Foz do Rio Negro – você vai poder ir até o rio negro de carro e nesse trajeto você pode parar e a pé visitar as lagoas que “tem” por ali. Então, por exemplo, no circuito Foz do Rio Negro, foi identificada uma lagoa que fica a 3 km da praia e se as agências quiserem levar os turistas para lá, a gente vai ter que definir dentro dessa região – circuito da Foz do Rio Negro, um lugar para eles pararem o carro e levar os turistas a pé até lá. Então, “teria” essas relações de hospitalidade que existiriam se as agências nos procurassem para discutir essas possibilidades de levar os turistas para um lugar diferente de ano a ano. Mas, não “tem” porque é como eu te falei, “tem” aquela coisa negativa deles se reunirem por trás, por grupos de *whatsapp*, enfim, outros meios de reunião aí e definirão locais de visita sem falar com a gente. (G, PNLN)

No caso dos governos municipais e estaduais como *stakeholders* da APA Delta do Parnaíba, segundo a gestora, é mais fácil conseguir e manter o diálogo com alguns municípios,

os quais participam de reuniões do conselho. Contudo, provavelmente deverão ser criadas novas relações de hospitalidade com as novas gestões municipais eleitas para o quadriênio 2017-2020. Com o governo do estado, as relações, quando existem, são muito limitadas. Outras relações de hospitalidade parcialmente identificadas entre os *stakeholders* e a gestão dessa UC são descritas da seguinte forma:

Condutores de turismo, acho que alguns a gente consegue ter uma relação muito boa; outros, a gente ainda precisa construir. Agora, eu acho que é uma coisa bem inicial, que está muito em função desse projeto do ordenamento do turismo embarcado. Então, nós começamos a dialogar com eles também. Hotéis? eu acho que precisa melhorar essa relação, acho que ainda estamos muito distantes dos hotéis, salvo raríssimas exceções. Com a comunidade, eu acho que melhoramos muito, melhoramos muito em relação, por exemplo: em 2010, nós fizemos uma pesquisa exatamente nas escolas e na comunidade de Cajueiro da Praia para aferir a percepção que os moradores tinham da APA do Delta do Parnaíba, assim como os alunos, e foi assim: ninguém nem sabia o que era, entendeu? Hoje, eu acho que a gente começou a trabalhar, não só em outras ações que a gente já consegue perceber que existem informações mais consolidadas a respeito da própria unidade, das pessoas, mas, ainda assim, a gente sabe que, em muitos locais, que as pessoas não sabem nem que moram dentro de uma unidade protegida. (G, APA Delta do Parnaíba)

Enquanto a gestão da APA Delta do Parnaíba reconhece algumas melhorias no diálogo com a comunidade local, a situação em Jericoacoara mostra-se ainda delicada com esse *stakeholder*:

[...] a gente tem relações diferentes, também depende da localidade. E isso é um passivo que eu herdei mas, existe, por exemplo, uma relação meio de animosidade de algumas comunidades conosco, em função de alguns episódios que já ocorreram na gestão. Não sei como isso foi trabalho, se foi trabalhado, essa animosidade, como que ela vinha sendo trabalhada. Tem a perspectiva de tentar também uma aproximação com o pessoal das comunidades, inclusive, pensando nesse horizonte aí de concessão aqui no Parque Nacional e de como que a gente, enquanto instituição pública, pode atuar junto a esses grupos para poder fortalecê-los nesse processo. Isso é uma preocupação: essa comunidade que está em Jericoacoara, porque tem as comunidades que vivem no entorno do parque, um pouco mais afastadas, e tem a comunidade de Jericoacoara. Em Jericoacoara, a gente também tenta ter uma relação de colaboração. Nem sempre a gente consegue, porque, as vezes, a gente também tem que atuar mais na perspectiva do poder de polícia, ações de fiscalização e tal, que tem um pessoal que não entende muito bem: “O que é aquilo? Por que que está acontecendo?” Aí vai aquela necessidade de a gente se comunicar melhor com a sociedade e estar mais perto dessas pessoas no cotidiano para poder melhorar essa compreensão. Mas eu acho que assim, em Jericoacoara, a gente precisa informar melhor as pessoas, ter uma aproximação melhor com elas para poder entenderem qual que é nossa atribuição e nos entenderem também como um parceiro efetivo na gestão dos espaços públicos. (G, PARNA Jericoacoara)

Um dos relatos destaca que *stakeholders* como agências de turismo e hotéis deveriam ser corresponsáveis por informar aos visitantes que os atrativos da visitação formam parte de uma área de proteção ambiental: “a agência de turismo não percebe que isso pode agregar valor na recepção e na própria relação de hospitalidade” (G, APA Delta do Parnaíba). Mas, na realidade, como percebe a mesma entrevistada, muitos dos visitantes não sabem que o território visitado trata-se de um espaço cujo objetivo primário é a sua conservação. Esse descontentamento também está presente na fala do chefe do PARNA de Jericoacoara. O gestor acredita que haja um interesse dos *stakeholders* em colaborar com o bom funcionamento do parque, mas as ações são pontuais e refletem no desconhecimento dos visitantes sobre Jericoacoara ser um parque nacional. Para muitos, a visita é a “Jeri” – como apelida-se o destino –, não ao Parque Nacional de Jericoacoara. Na mesma resposta, foi informado: “Se as pessoas vierem para Jeri, para muitos desses *stakeholders* é suficiente, independente de como vai estar a situação do Parque. Na minha visão institucional, enquanto gestor de unidade do ICMBIO, eu acho que é importante sim, fundamental. Mas na visão deles talvez não seja, talvez não faça diferença.” (G, PARNA Jericoacoara).

O gestor do PARNA de Jericoacoara reconhece que há uma distância entre o ICMBio e os turistas/visitantes:

[...] isso está muito na mão da iniciativa privada. A gente não se coloca como uma possibilidade de acessar informações sobre o parque tão evidentemente para as pessoas. Se eles vierem aqui a gente vai informar. Mas isso não está claro que eles podem vir aqui. Ao chegarem em Jericoacoara, por exemplo, as pessoas não têm lá uma placa, é: “Bem-vindo. O ICMBio dá as boas-vindas a Jericoacoara e ao Parque Nacional. Falem conosco, visitem nosso escritório!”. Isso não tem aqui. Eu acho que isso a gente precisa melhorar. (G, PARNA Jericoacoara)

Sobre os hotéis e agências de turismo, encontra-se uma ausência de relação entre esses *stakeholders* e o anfitrião em um dos parques nacionais. A gestora da APA Delta do Parnaíba percebe a mesma distância no relacionamento entre sua gestão e os hotéis.

Com os hotéis e agências de turismo, eu penso que existe um distanciamento. Eles sabem que a gente está aqui, a gente sabe que eles estão ali. Não “tem” um contato, não “tem” uma discussão diretamente com eles enquanto segmento, apesar de esses grupos estarem representados na Associação Eu Amo Jeri, que é uma associação empresarial. Então, assim, tem representação desses grupos nessa associação, mas diretamente um olhar para esses grupos, pelo que eu percebo, a gestão da unidade não tem. (G, PARNA Jericoacoara).

Faz-se, aqui, uma observação de que a ausência de relações de hospitalidade entre a gestão das unidades de conservação e alguns de seus *stakeholders* não implica afirmar que trata-se de hostilidade. Como as transcrições das respostas indicam, em alguns desses casos não há, simplesmente, contato entre os anfitriões e seus *stakeholders*. Ou, em outros casos, o contato é limitado.

Os serviços turísticos oferecidos pela iniciativa privada são os mesmos nas três áreas protegidas: transportes – condução – dos visitantes, alimentação e hospedagem (G, PNLM; G, APA Delta do Parnaíba; G, PARNA Jericoacoara). Na fala do gestor do PNLM, destacam-se os serviços ofertados também por moradores do parque (restaurantes e acomodações). No relato do gestor do PARNA de Jericoacoara, são mencionados também aluguel de equipamentos, aulas de *kitesurf* e *windsurf* e serviços de estética (salão de beleza, massagista).

Cada *stakeholder* contribui de uma forma diferente, seja a curto, seja a longo prazo (G, APA Delta do Parnaíba), e sua participação é essencial para o atendimento ao público na UC, porque “eles são parte do sistema” (G, PARNA Jericoacoara). A fala do gestor do PNLM, abaixo, sintetiza como funciona esse “sistema”:

Então, as **agências de turismo** têm a relação de prestar os serviços de transporte para o parque, para a Unidade de Conservação; são eles que vão levar os **turistas** até os locais de visitação. As **ONGs** não têm. Os colaboradores aqui seriam os **voluntários** que vão atuar em diversas esferas de atuação do ICMBio, por exemplo: a atividade de cadastramento de moradores, de controle do uso público, contagem de visitantes, entrevistas de satisfação. As **universidades** para identificar quais áreas a gente deve proteger mais, quais recursos já estão sendo prejudicados aí com o tempo. O **governo federal** tem o ICMBio, tem a **polícia federal**, que trabalha aqui com a gente nas ações de fiscalização; **capitania dos portos**, que também é do governo federal, nas ações de fiscalização e monitoramento marítimo. No **governo do estado**, a gente tem o trabalho da **secretaria de turismo** e da **secretaria de meio ambiente** em parcerias para construção de infraestruturas do parque, por exemplo: o centro de visitantes que está sendo licitado agora. O **governo municipal** tem o termo de reciprocidade com os **auxiliares de campo**, que são dois auxiliares de campo: um para pilotar a embarcação e o outro, pilotar os carros. A **comunidade local** tem os restaurantes e pousadas que são oferecidos dentro do parque - comunidade local eu estou colocando aqui os moradores do parque, restaurantes e pousadas. Os **hotéis aqui da cidade** que recebem os turistas. Os próprios turistas que são a razão de ser de todos esses outros elementos. E outros seriam as **cooperativas de turismo** e as **cooperativas de toyota** que vão oferecer os serviços de transporte para as agências de turismo. (G, PNLM)

As percepções de que as relações de hospitalidade são levadas em consideração na prestação dos serviços variam entre os gestores. Mas, como lembra o gestor de um dos parques,

esses serviços são prestados por empresas e moradores, não pelo ICMBio (G, PNLM). De acordo com esse entrevistado, um exemplo em que a hospitalidade é motivada pela simples vontade de receber o outro é o contato entre visitantes e moradores do parque:

[...] Vamos supor: um povoado com seis casas lá, isolado; dessas seis casas, uma lá oferece hospedagem e comida. Porque eles têm uma tendência, uma facilidade para lidar com o visitante, para receber o visitante, conversar, tratar bem e outros não têm. É mais pela afinidade do que por obrigação ou qualquer outra coisa. E, eu acho que tem sim hospitalidade, eles recebem o visitante e são anfitriões que vão receber os visitantes – uma relação entre anfitrião e visitante. (G, PNLM)

Dois gestores esclarecem que não é possível generalizar a ideia de que todos os serviços turísticos na UCs são marcados pela hospitalidade. Os entrevistados acreditam que essas relações podem variar conforme tanto o tipo de serviço prestado – hospedagem, condução dos passeios etc. – (G, PARNA Jericoacoara), quanto ao período da visitação – baixa ou alta estação – (G, APA Delta do Parnaíba).

A hospitalidade entre a gestão do ICMBio e os *stakeholders* ocorre quando há um trabalho em conjunto, o que, conseqüentemente, estimula a competitividade do destino. Perder isso de vista, é não ser competitivo (G, PNLM). Em outro relato, informou-se que a hospitalidade é um fator tão importante para a UC quanto os atrativos naturais e culturais que compõem a sua paisagem (G, APA Delta do Parnaíba). No mesmo sentido, há a percepção de que a gestão da UC é tão responsável por sua competitividade quanto os seus *stakeholders*, pois a hospitalidade deve partir de todos os envolvidos, incluindo os próprios anfitriões – ICMBio (G, PARNA Jericoacoara).

Os chefes das UCs apresentam diferentes percepções sobre como os serviços podem tornar-se mais competitivos. Para um dos chefes, a solução, a curto prazo, seria a concessão do uso público do parque a uma empresa. No momento, um levantamento está sendo feito sobre a viabilidade da privatização dos serviços turísticos nesse parque. Ainda que o gestor idealize uma administração totalmente controlada pelo Estado, ele reconhece as dificuldades para tal:

O ideal seria que o próprio governo conseguisse estruturar e fazer a gestão do parque por conta própria, cobrando ingresso que não é cobrado aqui até hoje, mas se o próprio governo tivesse condições de cobrar ingresso e fazer o parque gerar lucro, ou ao menos pagar as despesas que gera para o governo, seria bom. Mas do jeito que está, eu acho que, a curto prazo, a solução é a privatização (G, PNLM).

Outra percepção é a de que há uma necessidade de controle da comercialização do turismo na unidade, por meio de um planejamento das atividades a longo prazo:

A competitividade dos serviços prestados “dependem” se existir uma mentalidade menos imediatista na busca de venda desses serviços, definindo limites no atendimento para não perder a qualidade. Esses limites podem se referir a diversos aspectos: quantidade de visitantes em cada atrativo, quantidade de clientes em um restaurante, de passeios de embarcados no Delta, de turistas a serem incentivados a virem conhecer o território da Unidade de Conservação. E, através dessa limitação e junto com ela, estabelecendo formas de certificação - tipo selo - que agreguem valor ao destino turístico. (G, APA Delta do Parnaíba)

O outro gestor acredita que a qualificação dos serviços é um fator a ser priorizado com vistas à competitividade:

[...] a gente tem que fortalecer os grupos locais para poder ter uma prestação de serviços de qualidade e as pessoas virem para cá. Então, basicamente, essa questão de qualificação do que acontece aqui em Jericoacoara, dos prestadores, desses *stakeholders* daqui e também qualificação do parque nacional, estruturação do parque nacional para poder prestar esses serviços. (G, PARNA Jericoacoara)

Para os entrevistados, é comum a percepção de que a hospitalidade é a base para o diálogo, para a parceria. A colocação de um dos gestores sintetiza esse pensamento: “as relações de hospitalidade, eu acho que são essenciais[:] um recebendo o outro, um ouvindo o que o outro tem para dizer. Recebendo o outro dentro de suas possibilidades vai contribuir para atingir um final comum” (G, PNLM). O mesmo gestor acredita que uma das formas de manter o diálogo com seus principais *stakeholders* é o conselho consultivo, o qual é comparado a um “grande centro de hospitalidade de todos os entes envolvidos, já que o conselho tem um espaço para todos esses elementos [...] que vão tentar atender o interesse de todos os envolvidos na gestão do parque” (G, PNLM).

Os gestores concordam com a afirmação de que as relações de hospitalidade entre a gestão da UC e seus *stakeholders* favorecem a competitividade do destino turístico. A preparação de cada indivíduo/grupo, individualmente, e a ação, coletivamente, podem tornar o destino competitivo:

Na medida em que a gente está preparado para receber as pessoas aqui, cada um com a sua competência, sua expertise, seu olhar, eu acho que todo o destino ele se fortalece como um produto, ele está orçado no mercado do turismo a um outro patamar, porque todo mundo começa a oferecer algo de

maior qualidade para aquelas pessoas que vêm e as pessoas vão querer voltar ou, pelo menos, vão fazer propaganda para outras pessoas que vão querer conhecer. Eu acho que com muita coisa precária do jeito que é, a gente já recebe muito visitante, imagina se fosse melhor. (G, PARNA Jericoacoara)

Mais importante ainda, conforme lembrado pelos outros entrevistados, são os aspectos ligados à abertura ao diálogo e parcerias, os quais são indícios de hospitalidade:

[...] se você tem uma relação de abertura, de conversa, de negociação, de hospitalidade entre os *stakeholders* e a Unidade de Conservação, favorece o objetivo comum que é fazer o parque funcionar de acordo com o que é previsto no plano de manejo, preservando a natureza e oferecendo para o turista a possibilidade de contemplar a natureza da melhor forma possível. (G, PNLN)

Com certeza a relação entre a gestão da APA e os *stakeholders* é que “farão” a diferença na implementação de propostas e ações no sentido de buscar essa competitividade, pois sem essa parceria, não temos condições de fazer isso. Daí a importância de um órgão gestor como o conselho da APA para fazer essa reflexão e tomada de decisões. Não por acaso que, na última reunião do conselho consultivo, foi eleita a câmara temática do turismo. A competitividade tem um sentido, não é um conceito que é desvinculado de um valor. Competitivo em quê? Se for em trazer qualquer tipo de turismo, não é o valor que iremos atribuir à competitividade. (G, APA Delta do Parnaíba)

O gestor do PNLN atribui a competitividade da UC ao respeito ao documento legal – o plano de manejo – que deve respaldar todos os usos do parque – neste caso, o PNLN. No mesmo contexto, foi questionado, em um dos relatos, o sentido de ser competitivo. Como resposta, a gestora da APA entende que a competitividade é uma atribuição de valor à unidade de conservação por meio de uma atividade turística condizente com a realidade local.

4.2.2 PERCEPÇÕES DOS *STAKEHOLDERS*

Os *stakeholders* entrevistados exercem diferentes atividades profissionais. Há representantes da sociedade civil, de órgãos públicos e da iniciativa privada. O perfil heterogêneo desse grupo reflete nas variadas percepções sobre sua atuação, contribuição e relacionamento com a gestão do ICMBio.

Um dos *stakeholders* do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, S1 PNLN, apresenta sua agência de turismo receptivo como uma empresa preocupada com a segurança dos seus clientes e afirma que, assim como o turismo no parque, a empresa é recente, mas também uma das pioneiras. A mesma entrevistada destaca que busca, constantemente, a inovação dos seus serviços e a qualificação de seus colaboradores e afirma contribuir com a

geração de dezenas de empregos diretos. Ao mesmo tempo, critica outras empresas do setor por não se preocuparem com a qualidade dos passeios, com veículos pouco apropriados e guias de turismo despreparados, e se autoafirma uma referência local. Para essa entrevistada, a contribuição de sua empresa ao parque reside na profissionalização dos serviços, que, inclusive, a torna uma referência local. Em suas palavras,

Às vezes, muitos a gente vê aqui que querem copiar. Às vezes, aquele guia, ele não pode porque a empresa dele não dá aquele suporte, mas a gente vê que eles põem uma mochilinha, que eles vão lá e compram um apito para tentar ser um pouco mais parecido com um guia. Então, a gente acabou criando uma referência mesmo de como se faz turismo nos Lençóis Maranhenses. (S1, PNLM)

Outras preocupações apontadas por S1 PNLM são a contratação de serviços de condução e guia dos moradores e da associação local de *buggy*, com o pagamento de preços considerados justos; minimização de impactos ambientais causados pelos veículos e conscientização dos turistas sobre o cuidado com o lixo e proibição de algumas práticas; e um bom relacionamento com o ICMBio, cumprindo todas as determinações dessa gestão para a realização de visitas, conforme é relatado em um caso:

[...] a gente [cumpre] as regras, então, a gente chega até a perder a venda. Porque, por exemplo, essa semana mesmo, ele era indicação de um amigo nosso, que inclusive ele é o delegado da cidade, trouxe até aqui para fazer o passeio, **o cara não fechou com a gente porque a gente não deixa levar bebida alcoólica, porque o ICMBio não permite. Mas a maioria das empresas não cumpre e leva.** Mas o cara não foi com a gente, mesmo com a indicação do amigo dele, nosso amigo em comum, ele não foi, por causa que a gente não deixou levar. Então, a gente cumpre essas regras rigorosamente, entendeu? Mesmo a gente sabendo que às vezes não vai ter a fiscalização, a gente não faz. A gente faz porque é o certo, profissional, acabou. **Porque você sabe, o efetivo deles [do ICMBio] é reduzido, nem sempre tem fiscalização, mas não é porque não estão fiscalizando que eu vou deixar de fazer o certo. Então eu tenho esse comprometimento, o Adriano [...] sabe disso,** inclusive às vezes ele até chegou a comentar. A gente foi fazer uma palestra no IFMA, ele falou: “Está aí a São Paulo Ecoturismo, que é exemplo que se pode fazer o certo”. Então, a gente é um exemplo real de que se pode trabalhar sem burlar as regras. (S1, PNLM; **grifo nosso**)

Em sua fala, S1 PNLM demonstra conhecer e aplicar as regras acordadas com o ICMBio para a prestação de serviços de condução de visitantes no parque, diferentemente de outras empresas que descumprem as normas, segundo a entrevistada, para conseguir mais clientes.

Por sua vez, S2 PNLM, que é um setor do ICMBio nacional, afirma que sua participação para o turismo nas unidades de conservação volta-se, principalmente, àquelas “que têm na visitação, no uso público, o seu motivo de existência. São eles: os parques nacionais, os monumentos naturais. Então, especialmente essas categorias” (S2, PNLM). S2 PNLM esclarece que o foco das ações do ICMBio nacional, dado às UCs, é diferenciado conforme a autonomia de gestões locais e “pressão de visitação”. As principais ações do setor com o qual esse *stakeholder* colabora são: construção e elaboração de planos de manejo, planos de uso público, construção de instruções normativas, diretrizes e políticas nacionais de visitação, autorização de serviços e grandes concessões.

Para um *stakeholder* da APA Delta do Parnaíba, o qual lidera uma secretaria municipal da cidade de Ilha Grande-PI, a gestão pública local deve repensar uma série de questões sobre o turismo na área de proteção ambiental. O entrevistado admite que algumas ações não competem diretamente ao órgão público municipal, mas que, mesmo assim, estão sendo consideradas em sua gestão, desde que assumiu o cargo em janeiro de 2016. Para ele, o ideal é que tudo seja planejado em parceria com a comunidade local, a iniciativa privada e, sobretudo, com os órgãos fiscalizadores – onde se insere o ICMBio. Todas essas propostas são motivadas pela preocupação com as questões social e ambiental da APA e inclusão de Ilha Grande nos benefícios econômicos do turismo: 1) implementação de um *voucher* eletrônico; 2) credenciamento e qualificação dos prestadores de serviços; e 3) elaboração de um *marketing* condizente com a realidade local.

O *stakeholder* 2 da APA (S2, APA Delta do Parnaíba) afirma que o curso de graduação em Turismo da UFPI contribui com a atividade turística na UC por meio do programa de educação tutorial (PET), que visa ao fomento de um turismo de base comunitária e do tripé universitário: ensino, pesquisa e extensão. De acordo com esse entrevistado, essas ações buscam contextualizar-se com a realidade da APA.

No Parque Nacional de Jericoacoara, o *stakeholder* 1, que é a diretora de um grupo de hotéis, afirma contribuir com o turismo local por meio da profissionalização dos serviços e da geração de empregos diretos e indiretos. Especificamente sobre os empregos, a entrevistada esclarece o seguinte:

[...] a gente tem em nossa estrutura 350 empregos diretos. Se eu for te falar de empregos indiretos, é praticamente incalculável. Porque até todos os restaurantes da cidade sabem principalmente nos períodos que são considerados de baixa estação, apesar de ter hoje uma Jericoacoara que funciona o ano inteiro, muito mais que Trancoso, muito mais que destinos às vezes muito mais conhecidos, **um dos fatores desses restaurantes não**

pararem é a nossa taxa de ocupação. Eu sou, com certeza absoluta, o maior número de leitos aqui na Vila e conseguimos, através da hospedagem, garantir com que tenha atividade em vários outros comércios, em várias outras atividades. Então, a gente, imagina um hotel de oitenta apartamentos, em um *room night* médio de três noites, porque eu faço um *room night* médio de três noites, eu estou, pelo menos, a cada três dias fazendo oitenta passeios, são oitenta passeios por dia, não é? São oitenta bugueiros. Então imagina o que isso significa em termos da criação de empregos indiretos. (S1, PARNA Jericoacoara; **grifo nosso**)

Segundo o outro *stakeholder* do PARNA de Jericoacoara, os condutores de passeios – bugueiros – da associação presidida por ele contribuem com a conservação ambiental do destino, agindo conforme as leis vigentes e em parceria com agências de turismo. Em seu depoimento, afirma que a qualidade da experiência dos visitantes é também levada em consideração:

[...] nós fazemos o passeio completo, mostrando toda a área e falando tudo de cada vegetação, do passeio de Mangue Seco, do passeio da Pedra Furada, do passeio das dunas, de Tatajuba... então, de uma forma geral a gente sempre ajuda o turista a conhecer realmente Jericoacoara inteira (porque tem muita gente que faz esse passeio mas não mostra tudo), sempre abrange para mostrar ao turista tudo que Jericoacoara tem em seu potencial turístico. (S2, PARNA Jericoacoara)

Assim como as formas de atuação e contribuição variam de acordo com o *stakeholder*, as relações de hospitalidade estabelecidas entre esse grupo de entrevistados e o ICMBio é percebida em diferentes pontos. Em alguns casos, verifica-se que os interesses dos *stakeholders* são determinantes para a análise que fazem sobre a hospitalidade.

Para S1 PNLM e S2 PARNA Jericoacoara, a hospitalidade com a gestão do ICMBio é fundamental para seus negócios.

De acordo com S1 PNLM, diante das discussões sobre a privatização do uso público do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, o ICMBio tem se posicionado como um parceiro dos prestadores de serviços de condução. A entrevistada explica que, por meio de uma portaria criada pelo Instituto, a condução dos visitantes permanecerá sob a responsabilidade dos moradores do município de Barreirinhas, desde que obedeçam a determinadas regras.

Contudo, nem todos os prestadores de serviços que mantêm relações com o ICMBio são gratos a isso, conforme o destaque dado em seu relato:

[...] uma coisa que eu sempre falo e levanto essa bandeira, porque **às vezes as pessoas só criticam, só criticam, sabem falar mal, o ICMBio isso, o**

ICMBio aquilo. Mas, a gente deve muito a eles. [...] Então, eu sou muito grata ao ICMBio, à gestão do Adriano, por conta disso, entendeu? Porque a gente corria um grande risco de vir um de fora, um grandão e massacrar aqui um monte de pequenininho. (S1, PNLM)

A gratidão de S1 PNLM à gestão do ICMBio no PARNA dos Lençóis Maranhenses deve-se, ainda, à disponibilidade desse anfitrião em dialogar com seus *stakeholders*, compreender seus interesses, analisar a viabilidade de demandas e valorizar os serviços prestados por empresas locais.

S2 PARNA Jericoacoara também reforça o fato de que exerce um papel correto na relação com o ICMBio, porque atua dentro das normas do parque nacional e contribui com a sua limpeza; e, em contrapartida, o anfitrião dessa relação contribui quando ouve as demandas e busca soluções em conjunto. Esse *stakeholder* relata, assim como S1 PNLM, a necessidade de uma fiscalização mais intensa dos sujeitos que prestam os mesmos serviços na área territorial do parque, pois há aqueles que descumprem as regras de atuação. Assim, analisa-se a necessidade de ser hospitaleiro com a gestão do Instituto da seguinte forma: “Eu moro no Parque, eu vivo do parque, o ICMBio toma conta do parque, então, eu tenho que sempre ser parceiro dessa maneira” (S2, PARNA JERICOACOARA).

Já a relação entre S2 PNLM e a gestão do Parque dos Lençóis dá-se de forma institucional, uma vez que se trata de colaboradores do mesmo órgão público – ICMBio –, mas em cargos e responsabilidades diferentes. As relações estabelecidas entre esses sujeitos ocorre, principalmente, em casos de decisão colegiada, entre a sede do ICMBio e a gestão do parque, sobre projetos de grande complexidade, como os grandes eventos. O entrevistado conclui: “[...] nesse momento, especificamente, o Adriano é uma pessoa com quem a gente tem uma excelente capacidade de diálogo e a relação eu julgo como bem harmônica.” (S2, PNLM).

Ambos os *stakeholders* S1e S2 APA Delta do Parnaíba, como os demais, afirmam que mantêm um bom relacionamento com a gestão do ICMBio. Segundo aquele primeiro, o órgão público representado por ele possui os mesmos interesses de conservação que o ICMBio. Esse último igualmente afirma que visa ao trabalho em parceria para a resolução de conflitos existentes nessa área protegida em decorrência do turismo, principalmente porque os gestores contam com poucos colaboradores. O entrevistado esclarece que o curso de turismo de UFPI contribui, dentro de suas limitações também de pessoal e de conhecimento, por meio da participação no conselho consultivo da UC em questão.

S1 PARNA Jericoacoara é a única que menciona uma necessidade de diálogo mais próximo e constante com o poder público municipal, porque afirma que esse é corresponsável

pela qualidade de vida e das condições ambientais do espaço e das proximidades onde seus empreendimentos hoteleiros estão localizados. Portanto, para a entrevistada, as relações de hospitalidade são fundamentais para a boa qualidade da experiência dos seus hóspedes e da imagem e reputação do destino. Uma das preocupações, nota-se, é o conteúdo gerado pelos usuários na internet; o *TripAdvisor* foi mencionado mais de uma vez em seus relatos.

Outro ponto desta análise volta-se para as percepções dos *stakeholders* sobre situações nas quais, possivelmente, assumem os papéis de anfitrião e/ou “hóspede”. Para alguns, a prestação de serviços aos visitantes é o momento em que se colocam como anfitrião (S1, PNLM; S2, PARNA Jericoacoara). Em uma situação particular, quando o próprio *stakeholder* recebe demandas da gestão da UC (S2, PNLM).

Alguns *stakeholders* enxergam-se na condição de “hóspede” quando são convidados ou recebidos pelo ICMBio para a realização de atividades em parceria (S2, PNLM; S2, APA Delta do Parnaíba); outros, por sua vez, quando levam demandas ao ICMBio (S1, PNLM; S2, PARNA Jericoacoara).

Os participantes das entrevistas afirmam que as relações de hospitalidade estabelecidas nas unidades de conservação favorecem a boa qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e a diminuição dos impactos da visitação. Um dos *stakeholders* afirmou que: “[...] a partir do momento que a gente realmente tem uma forma de acolher diferenciada, **isso se torna um dos principais atrativos da região**, acho que tão importante quanto se ter atrativos naturais, ter uma infraestrutura turística” (S2, APA Delta do Parnaíba; **grifo nosso**).

Para que isso ocorra, segundo os relatos, são necessários diálogo e parcerias (S2, PNLM; S1, APA Delta do Parnaíba; S2, APA Delta do Parnaíba; S2, PARNA Jericoacoara), como evidencia este excerto: “Eu acho que sempre em reuniões com o PARNA, com o chefe do Parque Nacional, fazendo reuniões com a gente para a gente mostrar o que está acontecendo durante os passeios, reclamações dos turistas” (S2, PARNA Jericoacoara). O desempenho eficiente de cada *stakeholder* e da própria gestão da UC também foi mencionado:

[...] se a gente tem um corpo efetivo maior no parque; uma fiscalização mais rigorosa; se a prefeitura se envolvesse mais, não ficasse só também, que é até um de nossos objetivos que é o *voucher* que a gente quer implementar; se envolvesse mais, não ficasse só na responsabilidade do parque, por exemplo; se tivesse o *voucher*, já teria conseguido arrecadar mais recursos, então o parque não dependeria só dos recursos vindos do federal, ia ter esse recurso municipal também. Quanto mais isso tivesse funcionando em perfeito estado, melhor seria para o turista. Por exemplo, ele poderia ter banheiro em certos locais [...] muito empresário não faz a sua parte, faz de maneira errada, faz

coisas erradas, usa o parque como se fosse algo que é deles, e não é.” (S1, PNLM)

Todos os *stakeholders* concordam que as relações de hospitalidade podem influenciar na competitividade das unidades de conservação.

Um dos *stakeholders* adverte para os efeitos negativos da ausência de hospitalidade para a competitividade: “Inclusive, nós temos sofrido essa consequência, no meu ponto de vista. Esse turismo amador que não amadurece, essa falta de ética, essa falta de responsabilidade, essa falta de segurança” (S1, PNLM).

Foi acrescentado que a hospitalidade pode ser um diferencial para o destino, pois os turistas têm a seu dispor diversas outras opções, nacionais e internacionais. No caso dos Lençóis Maranhenses, S1 PNLM afirma que se trata de um destino caro se comparado a outros bastante conhecidos no país, como Jericoacoara.

Questionados sobre como a organização para qual trabalham pode contribuir com a competitividade dos serviços turísticos das áreas protegidas, cada um ofereceu exemplos como resposta.

S1 PNLM afirma que já contribui com a competitividade do destino porque preza pela qualidade e o respeito às normas da gestão do ICMBio. Nesse relato, foi informado que sua empresa valoriza *feedback* e disponibiliza-se para ouvir seus clientes durante todos os momentos da experiência de consumo – antes, durante e depois dos passeios. A entrevistada criticou o descaso de empresas do mesmo ramo que não consideram essas questões.

Para S2 PNLM, seus serviços de monitoramento geram dados para uma melhor capacitação dos prestadores de serviços. Ultimamente, as atividades desse *stakeholder* têm se preocupado com a melhoria dos “estudos de viabilidade econômica antes de conceber editais de concessão” (S2, PNLM).

O *stakeholder* 1 da APA Delta do Parnaíba informa que uma das ações da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente de Ilha Grande-PI tem sido a criação de uma identidade visual para a cidade em questão. Com isso, busca-se desvincular-se de uma imagem atribuída apenas a Parnaíba como destino turístico do Delta. Outras ações foram repetidas conforme o início da entrevista: sensibilização da comunidade, inventário de serviços turísticos e qualificação dos profissionais.

Por sua vez, o outro *stakeholder* da APA assegura que o curso de Turismo da UFPI tem contribuído com as ações do ICMBio, mas reconhece a necessidade de se envolver mais com

as questões conflituosas do local. O entrevistado acredita que devem ser trabalhados projetos de pesquisa e de extensão mais contextualizados localmente:

[...] não adianta nós estarmos pesquisando coisas que vão acontecer daqui a dez anos, que podem ou não acontecer assuntos de pesquisa. Tudo bem, são assuntos emergentes na Europa, nos Estados Unidos, mas que para o contexto local ainda não é uma emergência, por isso que eu entendo que nós da universidade [...] temos que definir essas prioridades. (S2, APA Delta do Parnaíba).

As principais contribuições de S1 PARNA Jericoacoara, segundo seu relato, são a profissionalização e sofisticação dos serviços em meios de hospedagem e investimentos em ações de *marketing* do destino.

S2 PARNA Jericoacoara é pontual ao sugerir melhor entendimento entre os condutores de turismo, com o foco na padronização do preço dos serviços.

Os seis *stakeholders* estão de acordo com a afirmação de que seus relacionamentos com a gestão do ICMBio contribuem para a competitividade dos destinos investigados. Como afirma S1 PNLM, a hospitalidade tem a ver com a percepção que o visitante tem do serviço adquirido e isso é determinante para o seu retorno e sua preferência em relação a outros destinos. Mesmo que os serviços não sejam ofertados pela mesma empresa, porque são todos variados – hospedagem, alimentação, passeios aos atrativos da UC –, a entrevistada afirma que “está um interligado no outro” (S1, PNLM). Nessa lógica, todos são igualmente responsáveis pelo bom relacionamento que estabelecem entre si e com os clientes.

A “interligação” entre os *stakeholders* é exemplificada em tom de descontentamento com a situação atual da Rota das Emoções por S1 APA Delta do Parnaíba. De acordo com esse *stakeholder*, ainda não se percebe um diálogo estreito entre representantes de órgãos públicos, da iniciativa privada e da sociedade civil integrantes da rota. O que há, segundo ele, são interesses divergentes, de um lado, e desinteresse, de outro:

[...] esses **conflitos institucionais** que não se consegue ter um, sei lá, um **órgão ambiental** [...] puxa muito só para a parte de conservação, só que não leva em consideração uma ação do empresariado; o **empresariado** puxa uma ação muito capitalista que não visa uma preocupação ambiental, nem uma preocupação social, um envolvimento com a comunidade; a **comunidade**, um processo de que “ah! não dependo de gestores, não dependo de poder público, não dependo de empresariado, consigo catar meu caranguejo, sobreviver de maneira correta”. (S1, APA Delta do Parnaíba)

S1 APA Delta do Parnaíba tem a visão de que a falta de diálogo é comum nas três unidades integrantes da Rota das Emoções. Para ele, os *stakeholders* de cada estado, Maranhão, Piauí e Ceará, disputam por melhor reputação e afirmam que o seu estado tem a melhor oferta turística, sobretudo esse último. Essa afirmação encontra sentido quando se analisa a entrevista de um dos *stakeholders* do PARNA de Jericoacoara, o qual atribui algum sucesso à rota supracitada em razão do destino “Jericoacoara”. Mesmo com o reconhecimento de que há relações de hospitalidade, verifica-se que as parcerias e os diálogos não são frequentes entre os próprios *stakeholders*.

4.3 Análise dos websites

O *website* institucional do ICMBio divulga dados sobre todas as unidades de conservação federais do Brasil. São dados de natureza institucional, legal, geográfica, biológica e, em alguns casos, turística. A página virtual que abriga todas essas UCs contempla um *layout* padronizado e conteúdo comum, com alguns documentos disponíveis para *download* em formato de arquivo PDF (ANEXO A). No Quadro 12, observam-se os itens que compõem esse conteúdo.

Unidades de Conservação	Websites analisados	Conteúdo
PARNA dos Lençóis Maranhenses	http://www.icmbio.gov.br/portal/parna-dos-lencois-maranhenses?highlight=WyJsZW5cdTAwZTdcdTAwZjNpcyJd	<ul style="list-style-type: none"> - Nome da Unidade - Bioma - Área - Diploma legal de criação - Coordenação regional / vinculação
APA Delta do Parnaíba	http://www.icmbio.gov.br/portal/compont/content/article/44-unidades-de-conservacao/marinho/2246-apa-delta-do-parnaiba?highlight=WyJkZWx0YSJd&Itemid=7339	<ul style="list-style-type: none"> - Endereço / Cidade / UF / CEP - Telefone - Decreto de criação da UC - Portaria de criação do conselho da UC - Saiba mais [CNUC-MMA] - Composição atual do conselho²⁴
PARNA de Jericoacoara	http://www.icmbio.gov.br/portal/compont/content/article/44-unidades-de-conservacao/marinho/2261-parna-de-gericoacoara?highlight=WyJqZXJpY29hY29hcmEiXQ==&Itemid=7499	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa interativo - Mapa com os limites - Lista de espécies ameaçadas protegidas nesta Unidade de Conservação - Plano de Manejo

Quadro 12 – Dados institucionais, legais, geográficos e biológicos sobre as unidades de conservação

Fonte: elaboração própria com base em dados do ICMBio (2017)

²⁴24 *O PARNA dos Lençóis Maranhenses é a única UC que não disponibiliza o conteúdo da “composição atual do conselho”.

Os dados institucionais são o nome da unidade, a coordenação regional/vinculação, o endereço, o telefone, a composição atual do conselho e o plano de manejo; os dados legais são o diploma legal de criação, o decreto de criação da UC e a portaria de criação da UC; os geográficos são a área, o mapa interativo e o mapa com os limites; e, por fim, os biológicos estão disponíveis na lista de espécies ameaçadas protegidas em cada unidade de conservação e no tipo de bioma.

Um desses documentos, “portaria de criação do conselho da UC”, publicado no Diário Oficial da União, identifica os integrantes de cada conselho. Esses *stakeholders* formam parte do conselho como um todo, não apenas das atividades turísticas praticadas na UC (ANEXO B). Há, também, um documento atualizado com os conselhos consultivos da APA Delta do Parnaíba e do PARNA de Jericoacoara (ANEXO C).

Outro ponto a ser mencionado é que o endereço eletrônico em análise não dispõe de informações sobre a atividade turística. Para isso, é necessário consultar a página intitulada “Unidades Abertas a Visitação”, na qual verifica-se que, dentre as três UCs aqui investigadas, a APA do Delta do Parnaíba não encontra-se, o que pode sugerir aos internautas que essa área não é aberta à visitação (Quadro 13). Mas, na prática, tanto os dois parques nacionais, quanto essa área de proteção ambiental, são visitados e comercializados por agências de turismo receptivo; a criação da “Rota das Emoções” é um exemplo.

Unidades de Conservação	Websites analisados	Conteúdo²⁵
PARNA dos Lençóis Maranhenses	http://www.icmbio.gov.br/portal/visitacao/191-parque-nacional-dos-lencois-maranhenses	- Breve histórico - Principais atrativos - O que fazer - Quando ir
PARNA de Jericoacoara	http://www.icmbio.gov.br/portal/visitacao/190-parque-nacional-de-gericoacoara.html	- Como chegar - Onde ficar - Ingressos - Orientações - Horários de visitação

Quadro 13 – Conteúdo sobre a visitação aos parques nacionais dos Lençóis Maranhenses e de Jericoacoara

Fonte: elaboração própria com base em dados do ICMBio (2017)

²⁵ O vocábulo “breve histórico” não se encontra na página. Contudo, após uma leitura do texto inicial, constata-se que esse é o conteúdo disponibilizado. Os termos “principais atrativos”, “o que fazer” e “quando ir” estão explícitos apenas na página do PARNA de Jericoacoara, mas o mesmo conteúdo encontra-se na página do PARNA dos Lençóis Maranhenses. O vocábulo “orientações” e seu conteúdo encontram-se apenas na página do PARNA de Jericoacoara. O conteúdo dos “horários de visitação”, por sua vez, encontra-se apenas na página do PARNA dos Lençóis Maranhenses.

A página do PARNA de Jericoacoara apresenta todas as informações estruturadas em tópicos, diferentemente do PARNA dos Lençóis Maranhenses, que as apresenta, em grande parte, em texto corrido (ANEXOS D e E). Apesar dessa diferença na organização textual, o conteúdo divulgado sobre cada UC é o mesmo: breves linhas com informações turísticas, comumente apresentadas por agências de turismo e viagens. Em contrapartida, os Lençóis Maranhenses possuem um *website* exclusivo hospedado no domínio do ICMBio²⁶ (Quadro 13) (ANEXO F).

Unidade de Conservação	Websites analisados	Conteúdo
PARNA dos Lençóis Maranhenses	http://www.icmbio.gov.br/parnale_ncoismaranhenses/	<ul style="list-style-type: none"> - Quem somos - O que fazemos - Guia do visitante - Galeria de imagens - Planos de manejo - Parceiros - Downloads e links - Conselho consultivo - Previsão do tempo e temperatura local - Como chegar
	http://www.icmbio.gov.br/parnale_ncoismaranhenses/guia-do-visitante.html	<ul style="list-style-type: none"> - Quando ir - Como chegar - Ingressos - Atrativos - O que fazer - Orientações

Quadro 14 – Website institucional do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses

Fonte: elaboração própria com base em dados do ICMBio (2017)

No *site* institucional do Parque dos Lençóis, repetem-se alguns conteúdos já disponibilizados na página anteriormente analisada, a qual divulga dados institucionais, legais e científicos, conforme exposto no início desta análise. Mas, nesse *site* exclusivo, o ICMBio amplia o tipo de informação por meio da descrição de sua atuação, em um texto curto – dois parágrafos, com o total de 120 palavras –, com base na lei 9.985/2000 do SNUC e nas diretrizes do MMA. Conforme verifica-se no *site*, a gestão atua “no sentido de conciliar a proteção do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses com projetos e atividades que promovam as pesquisas científicas, a educação ambiental e a visitação pública, de forma a buscar um

²⁶ O PARNA de Jericoacoara possui um blog atualizado (<https://sites.google.com/site/parquenacionaldejericoacoara/home>), mas como não está hospedado no domínio do website institucional do ICMBio, e nem trata do mesmo conteúdo do site do PARNA dos Lençóis Maranhenses, não forma parte desta análise.

envolvimento cada vez maior e melhor da sociedade com as Unidades de Conservação” (ANEXO G).

Na apresentação do parque, o conteúdo estrutura-se em três parágrafos, voltando-se em grande parte para a descrição dos seus usos turísticos, conforme lê-se nos seguintes excertos: “A unidade apresenta grande beleza cênica, sendo visitada o ano inteiro por turistas de todo o mundo” e “A possibilidade de andar pelas dunas e banhar-se nas lagoas tornaram-se as principais motivações dos visitantes que procuram o parque, estimulados pela ampla divulgação dessas imagens na mídia nacional e internacional, que transformaram Lençóis em um dos pontos turísticos mais cobiçados do Brasil”.

Como parceiros “que colaboram na gestão e implementação da unidade”, o *site* aponta a ENEVA²⁷ e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO), com os quais o ICMBio firmou Termo de Cooperação Técnica. Ainda segundo informações do *site*, o resultado desse termo, “Com vigência de 10 anos e investimento total de 4,2 milhões, [tem possibilitado] que o Parque seja beneficiado com investimentos da ENEVA em infraestrutura, manutenção e aquisição de veículos terrestres e náuticos, operacionalizados pelo FUNBIO”.

Outro tipo de conteúdo refere-se aos documentos disponíveis para *download*. Trata-se de informar aos *stakeholders* interessados na prestação e/ou utilização de serviços turísticos e outros tipos de serviços no parque. Um dos documentos, por exemplo, “Define critérios para credenciamento e autorização dos serviços de condução de visitantes e transporte em veículo tracionado”; outro documento é uma portaria que “Regulamenta o uso de imagens de unidades de conservação federais, dos bens ambientais nestas incluídas e seus patrimônios, bem como a elaboração de produtos, subprodutos e serviços obtidos ou desenvolvidos a partir dos recursos naturais, biológicos, cênicos, culturais ou da exploração da imagem de unidade de conservação independentemente de fim comercial”. É disponibilizado, também, um “Formulário a ser preenchido por operadores de turismo e visitantes em veículo particular para obter autorização de transporte de visitante com necessidades especiais sobre o campo de dunas livres”.

Há, ainda, imagens de atrativos compostos pelo bioma do parque, a saber: lagoas com águas cristalinas e dunas de areias brancas. Outras informações voltam-se à previsão do tempo, temperatura local e indicações de acesso. Contudo, é na seção “Guia do visitante” que o conteúdo volta-se prioritariamente para informações sobre visitação ao parque. Essa seção, ao ser selecionada, direciona o internauta a um *website* exclusivo, indicando que seu principal interlocutor, aqui, são os visitantes. Em página única, os Lençóis Maranhenses são apresentados

²⁷ Empresa que atua no setor de energia elétrica e exploração e produção de gás natural.

exclusivamente como um destino turístico que abriga diferentes atrativos turísticos e oferece distintas possibilidades de atividades recreativas nas alta e baixa estações. Há uma preocupação em informar tanto a melhor época para se visitar diferentes atrativos quanto algumas proibições e dicas de segurança aos visitantes e prestadores de serviços.

A gestão do parque preocupou-se em disponibilizar uma lista com advertências sobre o uso de bebidas, fogueiras, certos veículos, identificação dos prestadores de serviços, entre outros. O texto segue com estratégia de intimidação: “Infrações a essas normas sujeitam o visitante e os prestadores de serviço a multas, de acordo com o decreto 6.514/08 e a lei de crimes ambientais (9.605/98)”.

A intenção é despertar os *stakeholders* para a prática de um turismo sustentável, conforme é descrito no *site*: “Ajude o ICMBio a proteger esse patrimônio nacional e promover o desenvolvimento sustentável da região, seja um visitante consciente! Siga sempre as orientações do Ministério do Meio Ambiente descritas no programa ‘Conduta Consciente em Ambientes Naturais’ de 1999”.

No mesmo endereço eletrônico, encontram-se detalhes de como chegar ao parque desde os acessos mais comuns, por Barreirinhas e Santo Amaro, até mesmo pelos municípios de Humberto de Campos e Primeira Cruz. Especifica-se o tipo de veículo mais apropriado para cada entrada do parque e, ainda, são fornecidas dicas para os interessados em aventura: “Para aqueles que buscam mais aventura, outra rota de acesso é via Paulino Neves/MA, entretanto, essa via de acesso percorre trilhas, campos de dunas e praias, sendo acessível apenas em veículos 4x4 equipados com snorkel. Esse trecho faz parte da Rota das Emoções, roteiro turístico que tem início no Ceará, cruza o litoral Piauiense e termina no Maranhão”.

Segundo o *website*, é possível hospedar-se tanto na cidade – que está localizada fora do parque –, quanto dentro do parque, nas acomodações dos moradores.

De uma forma geral, são constatados como *stakeholders* da gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, nesse *website*, os visitantes e os prestadores de serviços de hospedagem, alimentação, agências locais e transporte (condução dos passeios).

4.4 Análise da observação assistemática

As anotações de campo, analisadas nesta subseção, destacam alguns aspectos da infraestrutura dos escritórios do ICMBio, da estrutura de visitação e dos serviços oferecidos pelas empresas de condução dos visitantes nos dois parques e na área de proteção ambiental.

A gestão das três unidades de conservação conta com sede própria, exceto a APA, a qual divide o espaço com a gestão de outros órgãos públicos. Em comum, a localização dos escritórios não é visualmente próxima dos acessos aos principais atrativos. Em outras palavras, os visitantes acessam essas áreas protegidas sem notar a presença da gestão do órgão governamental. As Figuras que seguem, identificam esses espaços²⁸.



Figura 13 – Novo escritório do ICMBio do PNLM
Fonte: Ruan Tavares (2016)



Figura 14 – Entrada do novo escritório do ICMBio do PNLM
Fonte: Ruan Tavares (2016)

²⁸ Durante a coleta de dados empíricos, entre 24/10/2016 e 07/11/2016, a nova sede do ICMBio no PARNA dos Lençóis, mesmo já inaugurada, ainda estava em construção.



Figura 15 – Escritório do ICMBio da APA Delta do Parnaíba
Fonte: Ruan Tavares (2016)



Figura 16 – Entrada do escritório do ICMBio da APA Delta do Parnaíba
Fonte: Ruan Tavares (2016)



Figura 17 – Escritório do ICMBio do Parque Nacional de Jericoacoara
Fonte: Ruan Tavares (2016)

Durante os dias de observação, não foi constatado nenhum controle da entrada de visitantes e prestadores de serviços. As três gestões possuem veículos para a operacionalização dos trabalhos dentro das unidades de conservação, porém alguns encontram-se com defeitos. No caso da APA, a fiscalização dos fluxos de pessoas e de empresas que prestam serviços torna-se mais inviável em razão de ser uma área “territorialmente aberta” e não possuir um plano de manejo. Em Jericoacoara, no entanto, foram observadas guaritas em algumas entradas do PARNA, mas estavam mal conservadas – parte da estrutura quebrada e pichada – e, aparentemente, desativadas (Fig. 18).



Figura 18 – Duas guaritas em diferentes localizações de acesso ao PARNA de Jericoacoara

Fonte: Ruan Tavares (2016)

As trilhas e os atrativos das unidades de conservação não estão sinalizados, exceto alguns, mas ainda insuficientes, no PARNA de Jericoacoara, conforme observa-se nas Figuras 19 e 20.



Figura 19 – Placa informativa da permissão e proibição de veículos no PARNA de Jericoacoara

Fonte: Ruan Tavares (2016)



Figura 20 – Sinalização de trilha e atrativo turístico no PARNA de Jericoacoara
Fonte: Ruan Tavares (2016)

Não há, em nenhum dos atrativos das áreas protegidas, acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, instalações sanitárias – exceto no Delta do Parnaíba, onde os barcos possuem banheiros –, espaços/cestos para a coleta de resíduos sólidos, postos de primeiros socorros.

Não há comercialização de bebidas e comidas nas áreas de uso público do PARNA dos Lençóis Maranhenses e da APA Delta do Parnaíba. Esses serviços são prestados pelos próprios condutores de turismo e, ocasionalmente, encontram-se vendedores ambulantes no Parque Nacional de Jericoacoara.

Observou-se que esses serviços são prestados por algumas empresas que operacionalizam as visitas. Assim, algumas ações são improvisadas e outras previamente planejadas, como a disponibilização de recipientes ou objetos apropriados para o recolhimento dos resíduos sólidos gerados nos passeios e a disponibilização de kits de primeiros socorros.

Foi observada, como uma das atividades recreativas, a prática de *kitesurf* nas três áreas protegidas.

Em geral, constatou-se que os principais serviços de acolhimento aos visitantes são oferecidos por empresas que comercializam os passeios.

4.5 Análise do *survey*

O perfil dos respondentes do *survey* é diversificado em termos de idade e renda total da família. A faixa etária que predomina está em pessoas entre 21 e 30 anos (49,77%), contrastando com a menor porcentagem, jovens abaixo de 20 anos de idade (4,44%). A frequência de respondentes sobre a renda aumenta conforme os valores, por exemplo, 1,64% afirmaram não

possuir renda e aqueles com renda acima de R\$8.800,00 lideram com 34,43%. Ou seja, a maioria declara obter mais de 10 salários mínimos (em real) mensalmente²⁹.

Já a escolaridade está dividida entre os sujeitos com pós-graduação (45,65%) e graduação (45,18%), com uma diferença de porcentagem que não chega a 1% (0,47%). 9,18% informaram ter ensino médio e não houve nenhum respondente em nível de ensino fundamental.

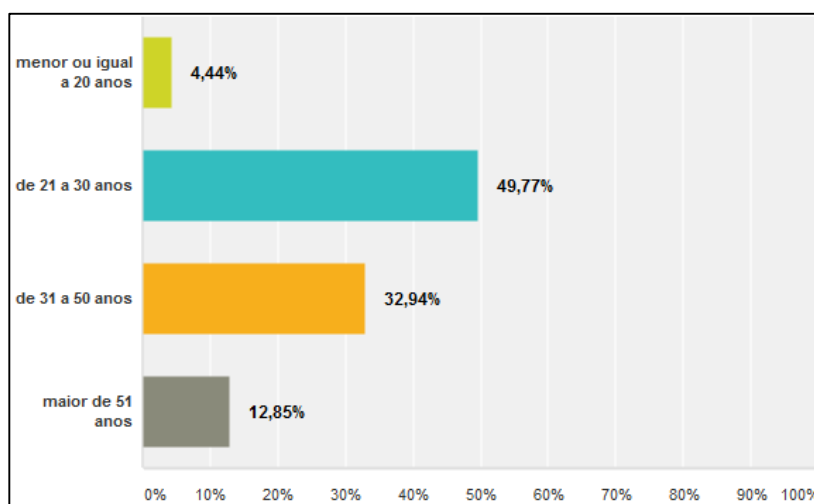


Gráfico 1 – Idade

Fonte: dados da pesquisa (2017)

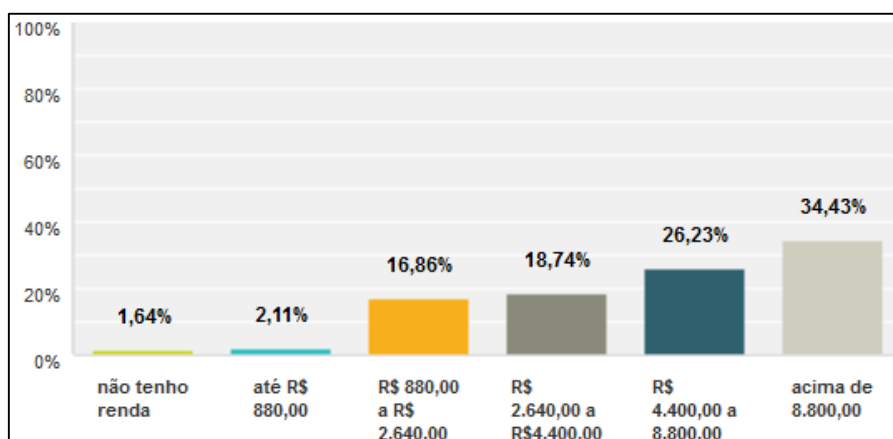


Gráfico 2 – Renda total da família

Fonte: dados da pesquisa (2017)

²⁹ Valor do salário mínimo referente à vigência de 2016.

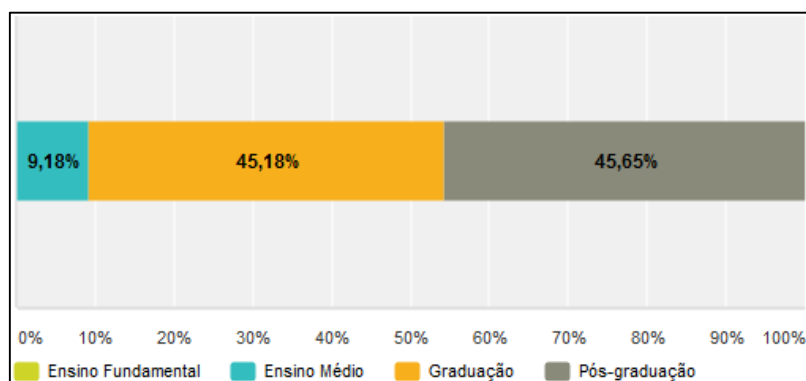


Gráfico 3 – Escolaridade
 Fonte: dados da pesquisa (2017)

As três áreas protegidas foram visitadas por diferentes números de respondentes. 84,31% afirmaram ter visitado o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses; 49,65%, o Parque Nacional de Jericoacoara; e, em menor frequência, a Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba, com 34,43%.

As UCs também foram visitadas em diferentes frequências pelos participantes deste *survey*. O PARNA dos Lençóis Maranhenses recebeu o maior número de visitantes, com três ou mais visitas (44,25%). Já sobre a APA Delta do Parnaíba (22,95%) e o PARNA de Jericoacoara (34,43%), a maioria dos respondentes informou ter visitado apenas uma vez.

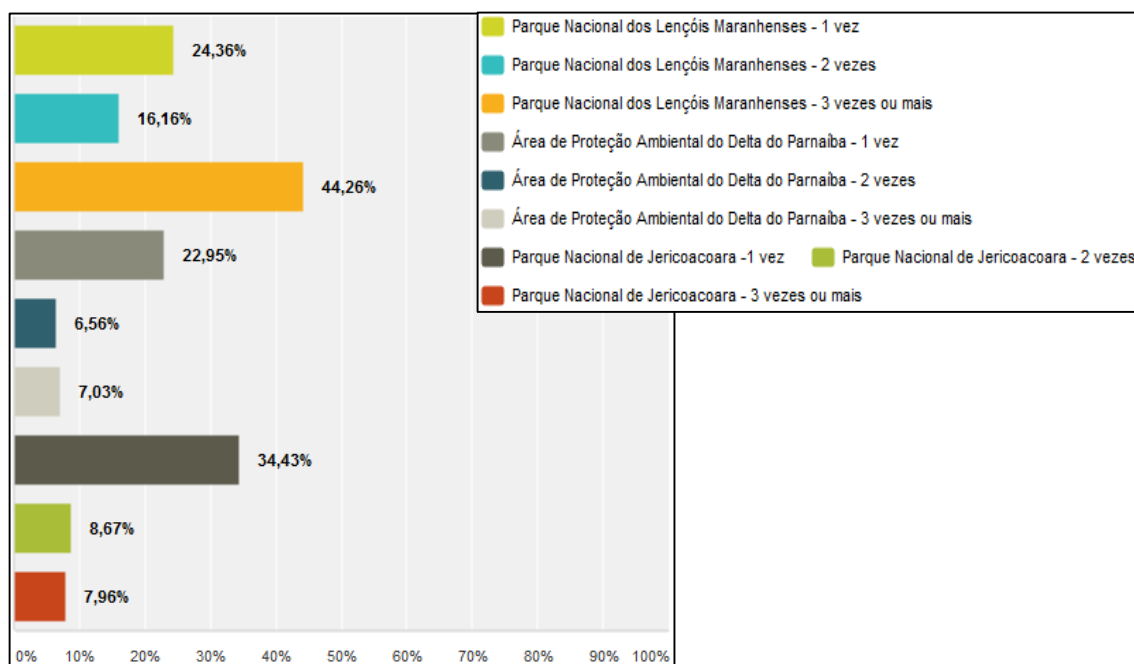


Gráfico 4 – Frequência de visitas em cada UC
 Fonte: dados da pesquisa (2017)

Evidentemente, esses dois resultados não refletem o *ranking* anual das unidades de conservação mais visitadas no Brasil, pois estima-se que o PARNA de Jericoacoara ocupe a terceira posição, atrás do Parque Nacional da Tijuca e do Parque Nacional do Iguaçu (ICMBio, 2015).

Questionados sobre terem visitado outras unidades de conservação, a maioria informou que sim (46,28%), correspondendo a quase metade do total de respondentes. Por seu turno, 116 pessoas (26,98%) não têm certeza e 115 (26,74%) nunca estiveram em outras áreas protegidas. Entre os 46,28%, foram mencionadas, em uma pergunta aberta, UCs em vários estados brasileiros e em países de diferentes continentes³⁰. Porém, algumas respostas não correspondem ao enunciado da questão. Por exemplo, o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses foi identificado em cinco respostas; nomes de cidades como Belém e Curitiba foram encontrados; entre outros. Tais equívocos sugerem que alguns respondentes não compreenderam a questão, outros desconhecem o conceito e a existência de outras unidades de conservação, logo, o número de pessoas que nunca visitaram outra UC poderia ser ampliado.

Os contatos mais marcantes durante a visita, segundo os respondentes, foram com os guias ou condutores (59,11%), com pilotos de lancha, toyoteiros e bugueiros (44,86%) e com moradores que vivem no interior dos parques e da APA (41,59%) (Gráfico 6). Por isso, constata-se que a hospitalidade é mais percebida dentro das áreas protegidas. Serviços que geralmente são prestados em momentos desvinculados das visitas aos atrativos, como hospedagem, alimentação e agenciamento são menos percebidos como marcantes, todos abaixo de 40%; e poucos respondentes (4,67%) identificam o ICMBio como um anfitrião, levando a pressupor que nenhum contato é estabelecido entre os funcionários desse órgão e a maioria dos visitantes, ou os contatos existentes não são tão marcantes quanto os demais apontados³¹.

Os contatos que marcam as relações de hospitalidade entre os prestadores de serviço e os visitantes são determinantes para que a maioria dos visitantes retornem (66,51%) a essas áreas protegidas e recomendem a amigos e parentes (70,96%) (Gráfico 7). Esses dados resultam da soma das notas 4 e 5, em uma escala *Likert* com notas de 1 a 5: a primeira (1) representando “nenhuma influência” para o retorno dos visitantes e sua recomendação a outras pessoas, e a última (5), “muita influência”.

³⁰ Essa foi a única questão aberta no questionário: “Caso você tenha marcado ‘Sim’ na pergunta 3, informe qual parque nacional ou área de proteção ambiental você já visitou.”

³¹ Essa questão permitiu aos respondentes que escolhessem até três opções de respostas.

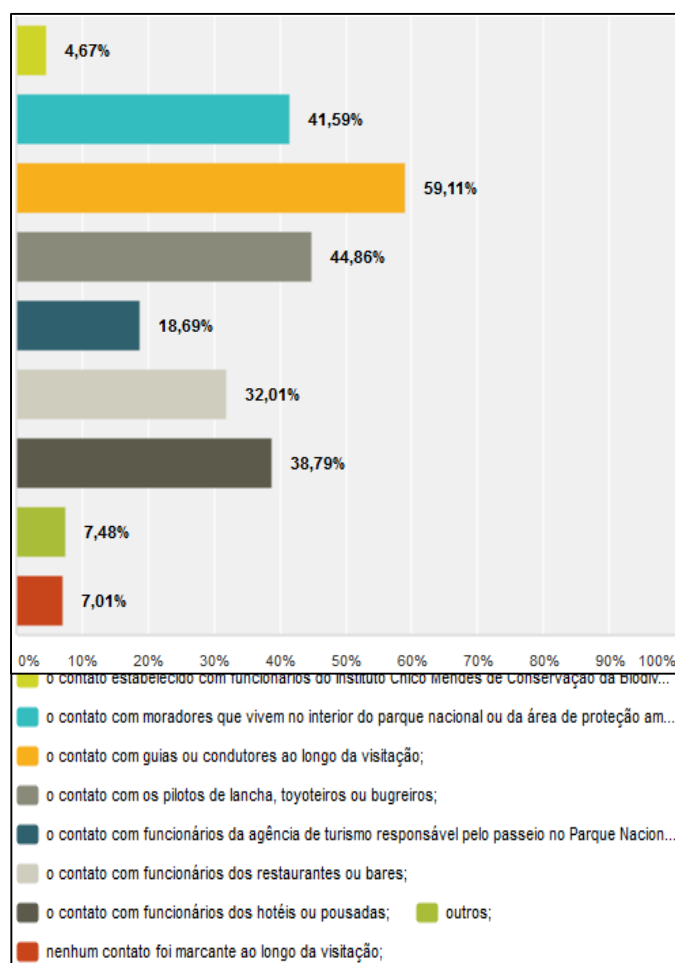


Gráfico 5 – Contatos marcantes de hospitalidade durante a visita à(s) UC(s)

Fonte: dados da pesquisa (2017)

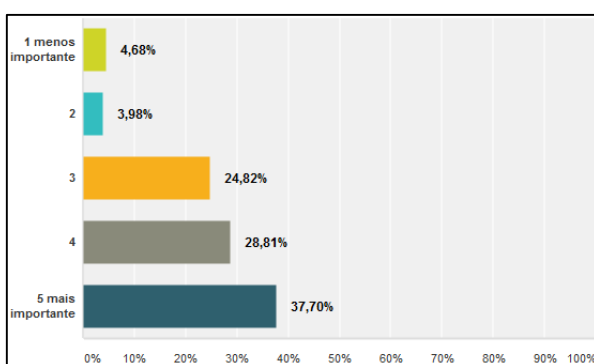


Gráfico 6 – Influência da hospitalidade no comportamento dos visitantes (intenção de retorno)

Fonte: dados da pesquisa (2017)

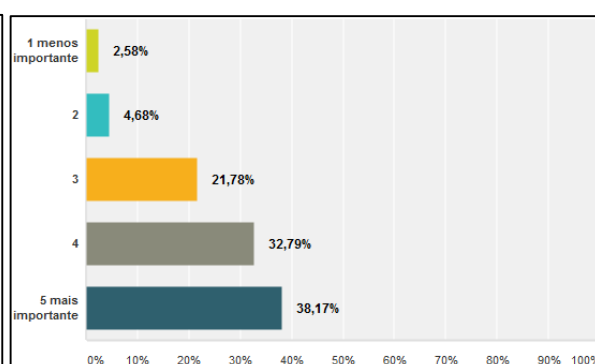


Gráfico 7 – Influência da hospitalidade na recomendação do destino a amigos e parentes

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Para a minoria, entretanto, a hospitalidade possui nenhuma ou pouca influência para que os respondentes visitem esses destinos novamente (8,66%) e os recomendem a seus conhecidos (7,26%).

4.6 Verificação das proposições

4.6.1 PROPOSIÇÃO 1

Esta proposição, que enuncia que “os serviços ligados à atividade turística nas Unidades de Conservação são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com *stakeholders*”, é verificada de acordo com as percepções dos gestores e dos *stakeholders* e com o conteúdo do *website* de um dos parques nacionais.

Os serviços turísticos são prestados por empresas e alguns empreendedores das comunidades locais. São, em comum nas três áreas protegidas, serviços de condução dos visitantes, alimentação e hospedagem. Nos parques nacionais dos Lençóis Maranhenses e de Jericoacoara, o papel do ICMBio na prestação desses serviços limita-se ao credenciamento de condutores e fiscalização das visitas. Por sua vez, a ausência de um plano de manejo na APA Delta do Parnaíba dificulta a gestão/o controle das atividades turísticas, conforme exposto pela chefe entrevistada.

O *website* do PNLM divulga as condições para o credenciamento de serviços turísticos e esclarece que essa é uma preocupação com a segurança e qualidade da visita. Os *stakeholders* entrevistados que fornecem passeios aos parques (S1, PNLM; S2, PARNA Jericoacoara) concordam com essa prática do credenciamento, porque acreditam que é uma forma de garantia da qualidade e segurança aos clientes. No entanto, criticam o pouco alcance da fiscalização dos serviços de visita por parte do ICMBio. Os próprios gestores entrevistados reconhecem que os recursos humanos do Instituto nesses parques são insuficientes para tal operacionalização.

Em linhas gerais, verifica-se que os condutores de turismo devem cumprir com as exigências estabelecidas pelo ICMBio para a prestação de serviços nas UCs e o relacionamento entre esses envolvidos deve seguir por meio da fiscalização das visitas – papel do ICMBio – e o atendimento adequado das normas – papel dos *stakeholders* mencionados. Contudo, a dificuldade de a gestão dos parques seguir com a fiscalização em todas as atividades turísticas se reflete no descontentamento de alguns *stakeholders*, pois, a partir disso, segundo os

entrevistados, algumas práticas proibidas, como uso de bebidas alcóolicas, acontecem sem o consentimento da administração local do ICMBio.

Outros serviços turísticos como hospedagem, de acordo com os gestores da APA Delta do Parnaíba e do PARNA de Jericoacoara, não mantêm relacionamento próximo com o ICMBio, ou seja, não são influenciados pela gestão das UCs. Portanto, nem todos os serviços ligados à atividade turística nas UCs são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com *stakeholders*.

Com base nas evidências expostas, a proposição 1 é parcialmente ratificada.

4.6.2 PROPOSIÇÃO 2

A presente proposição está relacionada à anterior. Aqui, entretanto, a ênfase é dada à análise do ganho de confiança mútua e seus benefícios. Afirma-se que “as relações de hospitalidade estabelecidas com os *stakeholders* das Unidades de Conservação favorecem um ambiente de confiança mútua capaz de influenciar na gestão e competitividade desses destinos turísticos”. Para a verificação dessa afirmação, foram analisadas as entrevistas com gestores e *stakeholders*.

Todos os *stakeholders* informam a existência de um bom relacionamento com a gestão do ICMBio e isso facilita o desempenho das atividades dos envolvidos. Para alguns, o cumprimento de regras estabelecidas pelos dois parques nacionais é a evidência de que comportam-se como os “hóspedes” ideais na relação de hospitalidade e, por isso, sentem-se privilegiados na apresentação de demandas aos gestores – os anfitriões da relação. Mesmo havendo *stakeholders* que desobedecem algumas normas para prestação de serviços do parque, conforme depoimentos dos chefes das UCs entrevistados, a gestão do ICMBio sempre se prontifica para o diálogo.

Diante de pouco diálogo com alguns *stakeholders*, G PARNA Jericoacoara sente a necessidade de sua gestão envolver-se mais, de diferentes formas, para que o papel do ICMBio esteja claro para todos. Esse entrevistado acredita que é necessária uma postura proativa, indo ao encontro de alguns *stakeholders* não apenas em ambientes formais, como reuniões do conselho consultivo, mas, sobretudo, em ambientes informais, como festas e encontros próprios desses grupos.

Alguns *stakeholders* desconsideram a importância de uma boa relação com a gestão de cada UC em razão de seus interesses privados, sobrepondo-se aos coletivos. Isso é constatado tanto nos parques, os quais possuem um plano de manejo e são territórios “fechados”, quanto

na área de proteção ambiental, a qual não possui um plano de manejo e é, ainda, um território “aberto”. No caso daquelas unidades de conservação, há agências e condutores de visitação que agem contra as regras estabelecidas pelos gestores, as quais são concordadas pelos próprios *stakeholders* ao serem credenciados. No caso da APA, há mais dificuldades para se determinar legalmente os usos turísticos sustentáveis em decorrência da ausência de um “instrumento jurídico” (G, APA Delta do Parnaíba).

Há uma insatisfação de gestores e *stakeholders* com a desobediência de alguns *stakeholders*. Isso compromete possibilidades de confiança mútua, pois, como verificado, até o momento, alguns prestadores de serviços têm se comportado de forma hostil ao anfitrião e ao trabalho de seus pares. Fica evidente que as relações de hospitalidade são desejáveis pelos gestores das áreas protegidas, no sentido de que os *stakeholders* colaborem com as determinações do ICMBio para o uso adequado dos recursos naturais. O entendimento sobre e o respeito dos *stakeholders* para com o papel desse instituto para a conservação das unidades é fundamental para o ganho de confiança mútua. Portanto, tanto o êxito quanto os conflitos das relações de hospitalidade influenciam na gestão e na competitividade dos destinos turísticos, o que ratifica a proposição em análise.

4.6.3 PROPOSIÇÃO 3

Nesta proposição, afirma-se que “as relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes das Unidades de Conservação”. Tal afirmação foi verificada com base nas percepções dos dois grupos de entrevistados e na análise do *survey*.

Os três gestores reconhecem que as áreas protegidas deveriam apresentar melhor infraestrutura para a recepção dos visitantes. Mas, para esses entrevistados, a hospitalidade como um fator de competitividade não está limitada à estrutura física do parque. As falas da chefe da APA Delta do Parnaíba e do chefe do PARNA de Jericoacoara sugerem o elemento humano do ICMBio enquanto um anfitrião ideal. Em outras palavras, deveria haver uma equipe de prontidão para dar boas-vindas e fornecer informações aos recém-chegados à unidade de conservação.

Segundo um dos entrevistados, a qualificação dos serviços de todos os *stakeholders* que lidam diretamente com o turista pode tornar o destino mais competitivo, gerando a satisfação e o aumento do fluxo de visitantes:

[Se] todo mundo começa[r] a oferecer algo de maior qualidade para aquelas pessoas que vêm[,] as pessoas vão querer voltar ou pelo menos vão fazer propaganda para outras pessoas que vão querer conhecer. Eu acho que com muita coisa precária do jeito que é, a gente já recebe muito visitante, imagina se fosse melhor. (G, PARNA Jericoacoara).

Os *stakeholders* entrevistados concordam que as relações de hospitalidade com os visitantes são fundamentais para que esses sujeitos visitem os parques nacionais ou a área de proteção ambiental novamente. Alguns enfatizam e exemplificam essa questão, como a seguinte diretora e proprietária de uma agência de turismo receptivo:

[...] eu acho que quando você faz um serviço bem feito, de responsabilidade, de qualidade e hospitaleiro, quando a gente faz, as pessoas saem falando bem, saem recomendando o destino, saem recomendando o parque. Nem sempre eles recomendam a São Paulo Ecoturismo, mas recomendam o destino, o parque: “Vá para Lençóis que é demais” [...] **A hospitalidade é que vai criar uma fidelização, não da São Paulo Ecoturismo, do destino.** (S1, PNLM grifo nosso)

Certamente, uma grande motivação das pessoas que visitam esses espaços naturais é o usufruto da paisagem. Mas a hospitalidade influencia na experiência dos consumidores e determina, para muitos, a intenção de retorno. Os resultados do *survey* comprovam as percepções dos entrevistados, no sentido de que, além de retornarem à unidade de conservação motivados pela experiência proporcionada pelas relações de hospitalidade (66,51%), os visitantes – respondentes – recomendariam essa experiência a outras pessoas (70,96%).

Dessa forma, os achados de campo comprovam a presente proposição.

4.7 Discussão

Os serviços de visitação turística nos parques nacionais e na APA investigados são parcialmente determinados pelos relacionamentos estabelecidos entre *stakeholders* e gestão do ICMBio. Ainda assim, os três gestores, preocupados com a conservação das áreas protegidas, determinam – ou recomendam, no caso da APA – os espaços apropriados para visitação. O *stakeholder* 2 da APA Delta do Parnaíba, professor Rodrigo Melo, comentou que está se propondo trabalhar a área de proteção ambiental em questão com “zonas de exclusão”, determinando “aonde é que os barcos vão passar, onde é que eles vão estacionar, qual o número de pessoas que podem visitar a região por dia e aí tentar ajudar nesse ordenamento do território”. Tal proposta está amparada no conhecimento científico sobre ordenamento territorial. Na

literatura do turismo, encontra-se o estudo de Whitelaw, King e Tolkach (2014). Para esses autores, o nível de visitação turística deve acontecer conforme o nível de biodiversidade, ou seja, em zonas apropriadas, protegendo as características ecológicas da UC e sugerindo a observação dos pares opostos, mas complementares, “alta visitação-baixa biodiversidade” e “baixa visitação-alta biodiversidade”.

Os três gestores convergem aos considerarem as atitudes de seus *stakeholders* no contexto ambiental. A chefe da APA e o chefe do PARNA de Jericoacoara, por sua vez, ampliam essa preocupação para as dimensões cultural, social, política e econômica das unidades de conservação, conforme sugerido na literatura científica da área (IMRAN; ALAM; BEAUMONT, 2014).

A visão dos entrevistados de que parcerias são fundamentais em razão principal dos poucos recursos humanos e financeiros do ICMBio condiz com a observação de Moore e Weiler (2009), para quem o Estado possui capacidades limitadas e orçamentos em declínio para as necessidades de gestão dessas áreas. O próprio ICMBio (2014) reconhece, em documento disponível *online*, que os custos para a gestão crescem constantemente, dificultando a manutenção da estrutura existente e do aumento da excelência dos serviços.

Outra preocupação percebida pelos gestores é a formalização de parcerias para a gestão dos usos turísticos de cada área protegida. No caso da APA, verifica-se, ainda, um estreito relacionamento com a universidade para a resolução dos conflitos locais. Embora os conflitos existam e o conselho consultivo seja uma forma encontrada em comum nos parques e na APA para o diálogo com os seus principais *stakeholders*, não foi constatada nenhuma forma sistemática de gestão dos interesses desses envolvidos. Esse fica como um desafio a ser encarado pelas organizações, conforme verificado na literatura científica (BRYSON, 2004; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2005; ACKERMANN; EDEN, 2011; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013) e nos achados de campo.

O mapeamento de *stakeholders* e seus interesses, como propõe Freeman (1984), oferece subsídios para a implementação de estratégias organizacionais. Algo semelhante a essa proposta foi mencionado na entrevista da chefe da APA Delta do Parnaíba: “Isso parece um diagrama de Venn, que é uma metodologia que a gente trabalha, só que aí a gente trabalha com quem está mais próximo e com quem está mais distante. [...] Porque aí a gente consegue ver exatamente quem está priorizando mais. A gente trabalha isso em algumas oficinas”. No entanto, os poucos recursos mencionados anteriormente dificultam o avanço das estratégias para a APA.

Para uma correta prestação de serviços que alie a conservação das áreas visitadas à satisfação dos visitantes, há uma relação de interdependência entre gestores e *stakeholders* das UCs. O desafio para os envolvidos é compor e entregar um “pacote de serviços” de forma harmônica (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), ou seja, as condições para visitação estabelecidas pelos parques devem ser divulgadas pelas empresas prestadoras de serviços aos clientes – visitantes, porque trata-se de territórios cujo objetivo primário é a conservação de sua biodiversidade. Logo, os *stakeholders* devem obedecer às normas, mesmo que não sejam constantemente fiscalizados.

A página do *website* do ICMBio voltada para a visitação às Unidades de Conservação fornece informações sobre serviços turísticos prestados por seus *stakeholders*, como agências de turismo receptivo, meios de hospedagem etc., para outros *stakeholders*, os visitantes. Segundo Bardin (2011), é possível fazer inferências sobre uma mensagem a partir do seu conteúdo e suporte e a partir do seu emissor e receptor, com ênfase na situação em que esses sujeitos se encontram. Infere-se que o *website* em questão tem os visitantes das UCs como principais interlocutores, o que é constatado nas informações sobre “o que fazer, quando ir, como chegar, onde ficar, ingressos, horários de visitação”. Para os demais *stakeholders* interessados em obter outras informações, encontram-se os contatos eletrônicos e de telefone da administração dos parques. No entanto, a mesma página não esclarece aos seus interlocutores que os serviços prestados são concessionados a empresas locais, exceto o *site* exclusivo do PARNA dos Lençóis que busca informar normas e possibilidades de parcerias com diferentes *stakeholders*.

Por sua vez, o *website* institucional do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, que informa condições e possibilidades de visitação, destaca, na seção “Como Chegar”, que “A cidade possui estrutura para hospedagem e alimentação e várias agências de turismo proporcionam passeios para o Parque Nacional e outros atrativos”. Assim, fica evidente, para quem não conhece o parque supracitado e deseja informações turísticas, que o “pacote de serviços” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) de visitação não é de inteira responsabilidade da administração do ICMBio, cabendo à essa gestão apenas a concessão e fiscalização dos serviços.

Os *stakeholders* exemplificados no enunciado extraído do *site* evidenciam as “milhões” de possibilidades de “momentos da verdade” dos serviços prestados (HUNT; INVERGARD, 2015) para visitantes de áreas protegidas, ou seja, são diversificadas as possibilidades de interação entre esses visitantes e os prestadores de serviços turísticos (hospedagem, alimentação, passeios aos atrativos). Se, como lembram Hunt e Ivergard (2015, p. 21 tradução

livre), “para uma organização provedora dos serviços, o número de momentos de verdade pode chegar a milhões”, essa matemática aumenta quando se trata da gestão de uma unidade de conservação e seus serviços concessionados (*stakeholders*).

O ICMBio menciona, além da cidade de Barreirinhas como a base territorial para a hospedagem, a oferta dos mesmos serviços por moradores de comunidades locais, no interior do parque. Essa constatação se relaciona com a ideia de Freeman (1984) sobre identificação de *stakeholders*, para quem não se pode excluir nenhum indivíduo ou grupo “que afete ou seja afetado pelos propósitos da organização, pois esse grupo pode impedir as realizações dessa organização” (p. 52). Ainda segundo esse autor, toda organização deve ter uma noção “ampla do conceito de *stakeholders*”.

A divulgação do ICMBio sobre a oferta de hospedagem no território do parque implica também incentivo de possíveis contatos com os moradores, logo, de possíveis relações de hospitalidade com esses sujeitos. Wada (2012) lembra que relacionar turismo e hospitalidade vai além de uma mera estratégia semântica, envolvendo o acolher e o agregar o outro à comunidade local. Assim, no *site*, leem-se enunciados incentivadores como: “Aqueles que preferem caminhadas longas e interação com comunidades tradicionais podem ainda se aventurar a atravessar o campo de dunas e ter a experiência de pernoitar nos oásis do ‘deserto brasileiro’”; “O povoado possui estrutura simples, sendo procurado por visitantes que buscam tranquilidade e um contato mais íntimo com a natureza e a comunidade local”; e “É sem dúvida o melhor atrativo da unidade! As caminhadas, que chegam a durar 5 dias, são realizadas pela praia e pelas dunas, com banhos nas lagoas para refrescar. As pernoites são realizadas nas comunidades, sendo uma ótima experiência de interação com a população tradicional.”

O resultado do *survey* aponta que o contato com moradores que vivem no interior da unidade de conservação está entre os três sujeitos-anfitriões mais marcantes nas relações de hospitalidade – guias ou condutores (59,11%), pilotos de lancha, toyoteiros ou bugueiros (44,86%) e os moradores (41,59%), exatamente nessa ordem. Esses são os anfitriões com quem os visitantes mantêm contato durante a visitação às UCs aqui investigadas. Em outras palavras, para os respondentes do *survey*, os momentos em que mais se percebem as relações de hospitalidade são aqueles referentes à visitação em si e não aos serviços prestados anteriormente por empresas fora das áreas protegidas. Coulson *et al.* (2014) constataram que a “hospitalidade paga” é uma alternativa viável ao desenvolvimento local com a comercialização de serviços prestados por moradores. A “hospitalidade paga”, como afirma Montandon (2003, p. 132), não é algo “escandaloso”, uma vez que se trata de uma acolhida comercial qualificada.

De acordo com Ritchie e Crouch (2010), a hospitalidade é um dos fatores que levam à competitividade de um destino turístico, sobretudo porque estão aliadas à experiência de consumo e satisfação dos sujeitos – momento da verdade e encontro de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; HUNT; IVERGARD, 2015). A presente dissertação traz como evidência dessa afirmação tanto as percepções dos sujeitos entrevistados - gestores e *stakeholders* -, quanto as respostas do *survey* que consideram a hospitalidade como um dos fatores determinantes para a recomendação a amigos e parentes à visitação às áreas protegidas que compõem a Rota das Emoções.

Por outro lado, na ausência de *sites* institucionais exclusivos para a APA do Delta do Parnaíba e para o PARNA de Jericoacoara, o ICMBio silencia a possibilidade de incentivo e/ou o tornar público de serviços turísticos prestados por suas comunidades. Igualmente, não fica clara, para os interlocutores dos *websites*, a identificação dos *stakeholders* com a gestão da APA e do Parque Nacional de Jericoacoara. Essa é uma questão que merece constante atualização, em razão da natureza dinâmica do envolvimento dos *stakeholders* (WALIGO; CLARKE; HAWKINS, 2013).

Outro ponto para discussão é que os respondentes pouco percebem o ICMBio como um acolhedor marcante, uma vez que pouco contato é estabelecido entre os visitantes e os colaboradores da gestão das UCs em estudo. Essa constatação do *survey* é corroborada com a percepção dos gestores entrevistados, com destaque para a fala do chefe do PARNA de Jericoacoara, o qual acredita que alguns *stakeholders* desconhecem a existência, o papel e, portanto, a relevância do ICMBio.

A concepção de hospitalidade é percebida de diferentes formas por gestores e *stakeholders*. Em suas áreas de atuação, alguns entendem que a hospitalidade é uma atitude de acolher alguém com atenção e profissionalismo. De fato, a essência da hospitalidade é um fenômeno humano, demonstrado em relações especializadas (GOTMAN, 2001), encontros interpessoais (BAPTISTA, 2002), maneiras de se viver em conjunto (MONTANDON, 2003), atos humanos exercidos em espaços e tempos (CAMARGO, 2003), trocas contemporâneas (BROTHERTON, 1999, p. 168 *apud* BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 202) e relacionamentos construídos (LASHLEY, 2004, p. 21).

Contudo, foi mencionada, por gestores e alguns *stakeholders*, a ideia de que a hospitalidade na unidade de conservação pode ser também “mediada” pelas infraestruturas, tais como sinalização, qualidade de estradas e trilhas de acesso aos atrativos, instalações sanitárias, entre outras. Isso chega a ser determinante na escolha de um destino em detrimento de outro, conforme foi enfatizado nas entrevistas. Essa percepção vai ao encontro dos postulados de

autores como Grinover (2002; 2003; 2006) e Cruz (2002). Para essa última, fala-se numa “hospitalidade turística” que abarca não apenas a cordialidade do anfitrião e do hóspede, mas também infraestrutura e diversos serviços que compõem o produto turístico.

Assim, as afirmações dos entrevistados permitem inferir que as relações de hospitalidade contribuem para a competitividade dos destinos turísticos por meio da satisfação dos visitantes com os serviços prestados, tanto na acolhida dada pelos profissionais quanto na operacionalização da infraestrutura local. Essa satisfação é uma condição básica para a competitividade, conforme afirmam Hamel e Prahalad (2005). Os relatórios de competitividade de destinações turísticas publicados pelo Fórum Econômico Mundial e pelo MTur, FGV e Sebrae já incluem, em suas variáveis de análise, a infraestrutura e equipamentos específicos e de apoio ao turismo. Contudo, desconsideram a subjetividade do acolhimento que só pode ser oferecido pelas pessoas, pelos profissionais e moradores do lugar. Dessa forma, a presente pesquisa evidencia que as relações de hospitalidade são desconsideradas nas políticas, conforme Wada (2012) também observou na realidade do Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de uma unidade de conservação é complexa e envolve questões sobre territórios, relações de poder e sustentabilidade em suas diferentes dimensões. O olhar para a complexidade avança com os usos turísticos desses espaços, envolvendo *stakeholders* com os mais diversos interesses.

Nesta dissertação, foram analisadas as relações entre a gestão de áreas protegidas e seus *stakeholders*, com ênfase nas percepções desses sujeitos sobre a existência e ausência de relações de hospitalidade entre eles. Nessa análise, foram buscadas evidências da hospitalidade como um elemento de competitividade. O objetivo geral de conhecer as possíveis relações de hospitalidade entre as unidades de conservação e seus *stakeholders* relacionados à atividade turística e suas influências para a competitividade desses destinos foi alcançado. Para isso, um estudo de casos múltiplos foi realizado em três áreas integrantes da Rota das Emoções, administradas pelo ICMBio: o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, a Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara. A investigação deu-se por meio de quatro fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas, análise de *websites*, observação assistemática e *survey*.

As três proposições, levantadas *a priori*, foram ratificadas. A primeira delas, como exceção, foi parcialmente ratificada, pois verificou-se que nem todos os serviços turísticos prestados por *stakeholders*, como meios de hospedagem, são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com o ICMBio. Para a condução turística no território dos parques nacionais, no entanto, há uma relação de dependência dos *stakeholders* com a gestão desses locais, tendo o respeito às normas previstas pelo credenciamento como base para a prestação desse serviço.

A contribuição da pesquisa avança ao constatar que as relações de hospitalidade entre o ICMBio e seus *stakeholders* ligados ao turismo favorecem um ambiente de confiança mútua, influenciando diretamente na capacidade de gestão das unidades de conservação e na competitividade dos destinos onde estão inseridas (proposição 2). Uma das evidências é que, para os entrevistados, a relação deve ser uma “via de mão dupla”, ou seja, todos devem exercer suas atividades conforme acordos estabelecidos em contratos e reuniões do conselho consultivo. A ausência de uma das partes envolvidas gera o descontentamento entre outros *stakeholders* e a quebra de confiança para o anfitrião da relação – os gestores do ICMBio –, como foi frisado, principalmente, pelo gestor e um *stakeholder* do PARNA dos Lençóis e por um *stakeholder* do PARNA de Jericoacoara.

Ficou comprovado, também, que os visitantes, ao perceberem os serviços prestados como hospitaleiros, demonstram intenções de retorno às unidades de conservação. E, apesar de isso ser notado pela gestão do ICMBio e seus *stakeholders*, há insatisfações sobre questões de infraestrutura de recepção aos visitantes e descaso de alguns prestadores de serviços com as regras – no caso dos parques nacionais –, o que fica como ponto de reflexão para os envolvidos na atividade turística.

Implicações práticas da pesquisa

Sugere-se que o ICMBio entenda a hospitalidade como uma estratégia de gestão. Casos ideais, com maior frequência, e concretos, em menor frequência, foram mencionados pelos sujeitos entrevistados para esta pesquisa e podem ser discutidos com um número maior de colaboradores do Instituto, para além da Rota das Emoções, a qual, por sinal, ainda carece de diálogo entre os escritórios do ICMBio nas três unidades.

É recomendável que o ICMBio avance com a promoção do envolvimento da comunidade local como um *stakeholder* que pode contribuir com a conservação da unidade. Embora seja divulgada e recomendada aos visitantes a utilização de serviços, no *website* do PARNA dos Lençóis Maranhenses, implicando benefícios para os sujeitos envolvidos nessa relação, a APA do Delta do Parnaíba e o PARNA de Jericoacoara ainda não dispõem dessas informações nos suportes de comunicação institucional analisados. De um lado, os visitantes ampliarão suas possibilidades de experiência de visitação por meio do contato com os moradores; do outro lado, os moradores que estarão envolvidos na atividade turística poderão obter benefícios econômicos.

Evidentemente, outros estudos já trataram dos benefícios aos turistas e às comunidades locais com relação ao turismo (ver, por exemplo, KRIPPENDORF, 2009; SANTANA, 2009). O que se discute aqui são os sentidos positivos da inserção dos moradores da UCs, nos endereços eletrônicos de cada área protegida, como *stakeholders* importantes para a oferta de alguns serviços turísticos como hospedagem.

Percebe-se uma preocupação desproporcional do ICMBio com as três UCs que integram a Rota das Emoções. O conteúdo sobre as três áreas protegidas no *website* do ICMBio é uma evidência das prioridades dadas aos parques nacionais, sobretudo aos Lençóis Maranhenses. Além disso, diante das dificuldades de gestão de cada UC, a comunicação e a integração entre os gestores dessas áreas protegidas são pouco perceptíveis, pois nas entrevistas, não foram mencionadas ações integradas a essas gestões. Isso é um fator a ser considerado para a

competitividade dos destinos porque se trata de UCs que motivam a formação de uma rota turística já comercializada e divulgada na mídia, nas ações governamentais e em anúncios de agências de turismo.

Outra atenção deve ser dada à melhoria da infraestrutura das unidades de conservação porque foi relatado e observado – observação assistemática – que os *stakeholders* prestadores de serviços turísticos, por conta própria, são os principais preocupados com o bem-estar dos visitantes, assumindo, em todos os momentos, o papel de anfitrião. As empresas acrescentam e improvisam alguns serviços em razão da ausência desses nos territórios visitados.

Por fim, fica a sugestão de se pensar criticamente a hospitalidade como um dos indicadores na pesquisa do FGV, do MTur e do Sebrae para a construção do *ranking* de competitividade dos destinos indutores. A hospitalidade não se limita às condições espaciais – infraestrutura – do destino. A inclusão das percepções de hospitalidade mostra-se como um desafio necessário.

Limitações e direcionamentos para futuros estudos

Como toda conclusão aponta para a incompletude de um trabalho científico (CÂMARA, 2010), com este não poderia ser diferente. Pelo fato de esta dissertação explorar uma área nova de pesquisa na gestão de UCs, qual seja, a hospitalidade como fator de competitividade nesses espaços, novos problemas são identificados e sugeridos para outros pesquisadores.

A análise dos resultados da abordagem quantitativa, caracterizada ainda como uma primeira etapa a ser posteriormente aprimorada com recursos estatísticos, é válida. Porém, é recomendável que novas questões sejam inseridas e variáveis sejam cruzadas, como, por exemplo, a influência de renda e escolaridade na percepção dos indivíduos sobre a hospitalidade nas unidades de conservação.

O *survey* revelou que a maioria dos visitantes concorda que as relações de hospitalidade contribuem para o retorno desses sujeitos. Mas houve, ainda que em minoria (8,66%), respondentes contrários a tal afirmação. O que fica como sugestão é a condução de entrevistas em profundidade com pessoas que identificam o contato com sujeitos dentro das áreas protegidas como marcantes, com vistas ao desvelamento de ações que marcaram positivamente e podem ser trabalhadas estrategicamente pelos prestadores de serviços em outras UCs também. Da mesma forma, sugere-se a realização de entrevistas com pessoas para quem a hospitalidade é pouco ou nada determinante, analisando suas razões.

Os *stakeholders* que foram apontados no *survey* como responsáveis pelos contatos mais marcantes – guias ou condutores (59,11%), pilotos de lancha, toyoteiros e bugueiros (44,86%) e moradores que vivem no interior dos parques e da APA (41,59%) – podem ser entrevistados em próximos estudos. Com isso, acredita-se que mais casos concretos de hospitalidade, ou do seu oposto – hostilidade –, seriam identificados.

Ainda sobre os *stakeholders*, fica uma lacuna sobre o relacionamento entre aqueles que prestam o mesmo serviço. Dois sujeitos entrevistados pelo autor desta dissertação deram indícios de possíveis relações hostis com outras empresas que trabalham com a condução de visitantes nas unidades de conservação, por exemplo.

Os estudos sobre hospitalidade entre anfitriões e *stakeholders* (GUIZI, 2015; SANTOS, 2015; GOLDENBERG, 2016) voltam-se, assim como este, exclusivamente para as percepções daqueles recomendados pelos gestores. Próximos estudos podem, inclusive, ampliar o número de *stakeholders* a serem entrevistados, gerando, assim, uma oportunidade de análise pioneira das percepções dos outros *stakeholders* do mapa.

A observação assistemática não incluiu aspectos subjetivos, os quais poderiam ser descritos por meio de uma observação participante, com foco na forma de tratamento dada pelos prestadores de serviço aos visitantes e como esses últimos sujeitos reagem, se de forma hostil ou hospitaleira.

A investigação de áreas protegidas cujos serviços de uso público são privatizados, como o Parque Nacional da Tijuca e o Parque Nacional do Iguaçu, surge como outra possibilidade, comparando com os resultados de pesquisas cujos usos públicos não são privatizados. Assim, as melhores práticas de prestação de serviços e relações de hospitalidade entre gestão e *stakeholders*, em ambos os casos, dentro de suas realidades cabíveis, podem ser adotadas.

Em síntese, a hospitalidade, como um dos fatores determinantes para a competitividade, tem muito a acrescentar aos estudos e às práticas de gestão das unidades de conservação. É, portanto, uma questão a ser reconhecida, compreendida e planejada estrategicamente por gestores e seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ACKERMANN, F.; EDEN, C. Strategic management of stakeholders: theory and practice. **Long Range Planning**, v. 44, p. 179-196, 2011.

ARAÚJO, M. A.; CABRAL, R. F.; MARQUES, C. P. **Unidades de conservação no Brasil: o caminho da gestão para resultados**. São Carlos: RiMa Editora, 2012.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira MB. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **Anais do X Congresso Nacional de Educação**. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação. 2011.

BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri, SP: Manole, 2002, p. 157-164.

BARBOSA, M. L. A. *et al.* Gestão da experiência de serviços de hospitalidade: o que a empresa propõe e qual o significado para o consumidor. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, Rio de Janeiro, v. VI, n. 2, jun. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 6. ed. atual. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

BEUNEN, R.; REGNERUS, H. D.; JAARSMA, C. F. Gateways as a means of visitor management in national parks and recreation. **Tourism Management**, v. 29, n. 1, p. 138-145, 2008.

BRAMWELL, B.; COX, V. Stage and path dependence approaches to the evolution of a national park tourism partnership. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 191-206, 2009.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Glossário**. Disponível em <http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/cadastro-nacional-de-ucs/glossario> Acesso em 10 Jul. 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. Disponível em: < <http://www.turismo.gov.br/>> Acesso em 01 Out. 2015.

BRASIL. **Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil 2015**. Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2015.

BRASIL. **Plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional da rota das emoções**. Brasília: Ministério do Turismo, 2014.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole, 2004, p. 191-221.

BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter: stakeholders identification and analysis techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

BUULTJENS, J.; RATNAYAKE, I.; GNANAPALA, A.; ASLAM, M. Tourism and its implications for management in Ruhuna National Park (Yala), Sri Lanka. **Tourism Management**, v. 26, n. 5, p. 733-742, 2005.

CÂMARA, R. J. B. **Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses**: olhares transversos sobre sustentabilidade e turismo. 2010. 173f. Tese (Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa), Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Araraquara, 2010.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. XII, n. especial, p. 42-69, maio 2015.

CAMARGO, L. O. L. Apresentação à edição brasileira. O estudo da hospitalidade. In: MONTANDON, A. (Dir.). **O livro da hospitalidade**: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. Tradução Marcos Bagno, Lea Zylberlicht. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011, p. 13-30.

CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano V, n. 2, p. 15-51, jul.-dez. 2008.

CAMARGO, L. O. L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson Learning, 2003, p. 7-28.

CAMARGO, L. O. L. Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri, SP: Manole, 2002, p. 1-23.

CATARATAS DO IGUAÇÚ. **Parque Nacional do Iguaçu – ICMBio**. Disponível em: <http://www.cataratasdoiguacu.com.br/parque-nacional-do-iguacu/icmbio> Acesso em 10 Jul. 2016.

COCHRANE, J. Indonesian national parks: understanding leisure users. **Annals of Tourism Research**, v. 33, n. 4, p. 979-997, 2006.

COULSON, A. B. *et al.* Hospitality codes and social exchange theory: the Pashtunwali and tourism in Afghanistan. **Tourism Management**, v. 45, p. 134-141, 2014.

CRUZ, R. C. A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri, SP: Manole, 2002, p. 39-56.

CUTOLO, S. A.; MALHEIROS, T. F.; PHILIPPI JR., A. Potencial turístico e saneamento ambiental em unidades de conservação. In: PHILIPPI JR., A.; RUSCHMANN, D. V. M. (Eds.). **Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo**. Barueri, SP: Manole, 2010, p. 313-348.

DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DREDGE, D.; THOMAS, P. Mongrel management, public interest and protected area management in the Victorian Alps, Australia. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 249-267, 2009.

EAGLES, P. F. J. *et al.* Good governance in protected areas: an evaluation of stakeholders' perceptions in British Columbia and Ontario Provincial Parks. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21 n. 1, p. 60–79, 2012.

EAGLES, P. F. J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 231-248, Mar. 2009.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making strategy**: the journey of strategic management. Londres: Sage, 1998.

FITZSMMONS, J. A.; FITZSMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**. Massachusetts: Pitman Books Limited, 1984.

GOLDENBERG, C. **Mobilidade corporativa, relações de hospitalidade entre stakeholders e a nova classe média**: estudo de casos múltiplos. 2016. 265f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2016.

GOMEZELJ, D. O.; MIHALIC, T. Destination competitiveness – applying different models, the case of Slovakia. **Tourism Management**, v. 29, p. 294-307, 2008.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade. Tradução de Luiz Octávio de Lima Camargo. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. VI, n. 2, p. 3-27, dez. 2009.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité**: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre. V. 1. Paris: Presses Universitaires de Frances, 2001.

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n. 2, p. 29-50, 2. sem. 2006.

GRINOVER, L. Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 49-60.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri, SP: Manole, 2002, p. 25-38.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUIZI, A. A. **Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade**: estudo de casos múltiplos em Bourbon hotéis & resorts. 2015. 250f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOSAKA, A. M. S. Unidades de conservação: aspectos históricos e conceituais. In: PHILIPPI JR., A.; RUSCHMANN, D. V. M. (Eds.). **Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo**. Barueri, SP: Manole, 2010.

HUNT, B.; IVERGARD, T. **Designing service excellence**: people and technology. Boca Raton, FL: CRC Press, 2015.

ICMBio – INSTITUTO CHICO MENDES DE BIODIVERSIDADE E CONSERVAÇÃO. **Unidades de Conservação**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/4321-unidades-de-conservacao-receberam-73-milhoes-de-turistas.html>> Acesso em 28 Jan. 2017.

ICMBio – INSTITUTO CHICO MENDES DE BIODIVERSIDADE E CONSERVAÇÃO. **Unidades de Conservação**. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/biodiversidade/unidades-de-conservacao/biomas-brasileiros.html>> Acesso em 27 Nov. 2015.

ICMBio. **Relatório de gestão**. Brasil: Ministério do Meio Ambiente, 2014. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/relatorio_de_gestao_icmbio_2014.pdf> Acesso em 20 Out. 2015

ICMBio. **Relatório de gestão**. Brasil: Ministério do Meio Ambiente, 2010. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/o-que-somos/relatoriogestaoicmbio2010.pdf>> Acesso em 20 Out. 2015.

IMRAN, S.; ALAM, K.; BEAUMONT, N. Environmental orientations and environmental behaviour: perceptions of protected area tourism stakeholders. **Tourism Management**, v. 40, p. 290-299, 2014.

IVANOV, S.; WEBSTER, C. Globalisation as a driver of destination competitiveness. **Annals of Tourism Research**, v. 43, p. 628-633, 2013.

JAMAL, T.; STRONZA, A. Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 169–189, 2009.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy**: text and cases. 7. ed. Harlow, Inglaterra: Pearson Education, 2005.

KERKVLIT, J.; NOWELL, C. Tool for recreation management in parks: the case of the greater Yellowstone's blue-ribbon fishery. **Ecological Economics**, v. 34, p. 89–100, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. Trad. de Contexto traduções. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Aleph, 2009.

LASHLEY, C. **Hospitalidade e hospitabilidade**. Revista Hospitalidade, São Paulo, v. XII, n. especial, p. 70-92, mai. 2015.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. **Hospitality**: a social lens. Elsevier, 2007.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004, p. 1-24.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LIMA JÚNIOR, J. C. **Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do marketing de serviços**. 426f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LOPES, J. G.; VIALÔGO, T. M. L. Unidades de conservação no Brasil. **Revista JurisFIB**, Bauru-SP, v. IV, ano IV, p. 79-109, dez. 2013.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139-149, 2008.

MARTIN, C. L. The history, evolution and principles of services marketing: poised for the new millennium. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 17, n. 7, p. 324-328, 1999.

MAZARO, R. M.; PANOSSO NETTO, A. Competitividade e inovação em turismo. In: BENI, M. C. (Org.). **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. Barueri, SP: Manole, 2012, p. 367-381.

McCOOL, S. F. Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 133-148, 2009.

MENDONÇA, P. **Os problemas dos parques nacionais do Brasil**. Revista Turismo, maio 2003. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.com.br/ECoturismo/parquesnacionais.html>> Acesso em 21 Nov. 2015.

MENEGUEL, Cinthia Albuquerque; ETCHEBEHERE, Mário Lincoln de Carlos. Parques Nacionais no Brasil e a prática do turismo sustentável. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VIII, n. 1, p. 78-94, jan.-jun. 2011.

MERINERO-RODRÍGUEZ, R.; PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. Analysing relationships in tourism: a review. **Tourism management**, v. 54, 2016, p. 122-135.

MITCHELL, R.; WOOLISCROFT, B.; HIGHAM, J.E.S. Applying sustainability in national park management: balancing public and private interests using a sustainable market orientation model. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 5, p. 695–715, 2013.

MONTANDON, A. (Dir.). **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. Tradução Marcos Bagno, Lea Zylberlicht. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011, p. 13-30.

MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 131-143.

MOORE, S. A.; WEILER, B. Tourism–protected area partnerships: stoking the fires of innovation. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 129-132, 2009.

MORETTI, S. L. A. Encontros de hospitalidade, experiência de consumo, serviços e relacionamento com clientes: proposta para uma integração disciplinar. In: XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2015, Natal. Anais... pp. 1-15, 2015.

MOYSÉS FILHO, J. E.; MORETTI, S. L. A.; FEIO, M. A. Tutorial para o ensino da qualidade e produtividade dos serviços para os cursos de graduação em administração. In: MORETTI, S. L. A. (Ed.). **Ensino e pesquisa em administração II: novas propostas para capacitação docente e tutoriais de ensino**. Itu: Ottoni, 2011.

MULEC, I.; WISE, N. Indicating the competitiveness of Serbia’s Vojvodina Region as an emerging tourism destination. **Tourism Management Perspectives**, v. 8, p. 68-79, 2013.

MULES, T. Economic impacts of national ark tourism on gateway communities: the case of Kosciuszko National Park. **Tourism Economics**, v. 11, n. 2, p. 247-259, 2005.

NEPAL, S. Tourism in protected areas: the Nepalese Himalaya. **Annals of Tourism Research**, v. 27, n. 3, p. 661-681, 2000.

O’GORMAN, K. Dimensions of hospitality: exploring ancient and classical origins. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A (Eds.). **Hospitality: a social lens**. Oxford: Elsevier, 2007.

O’MAHONY, B. Explorando o impacto do modelo de abordagem dos três domínios sobre a oferta privada, social e comercial da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, V. XII, n. especial, p. 112-131, maio 2015.

PIRES, P. S. Sustentabilidade: dimensão ambiental. In: BENI, M. C. (Org.). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole, 2012, p. 181-202.

PLUMMER, R.; FENNEL, D. A. Managing protected areas for sustainable tourism: prospects for adaptive co-management. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 149-168, 2009.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2013/09/cresce-desejo-do-brasileiro-de-viajar-pelo-pais>> Acesso em 21 Nov. 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 1-15, maio-jun. 1990.

PUHAKKA, R.; SAARINEN, J. New role of tourism in national park planning in Finland. **The Journal of Environment & Development**, v. 22, n. 4, p. 411-434, 2013.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 5, p. 1049-1066, Set./Out. 2010.

ROTA DAS EMOÇÕES. Disponível em: <http://www.rotadasemocoas.com.br/> Acesso em: 25 jun. 2015

SAAYMAN, M.; SAAYMAN, A. Creating a framework to determine the socio-economic impact of national parks in South Africa: a case study of the Addo Elephant National Park. **Tourism Economics**, v. 12, n. 4, p. 619-633, 2006.

SANTANA, A. **Antropologia do turismo: analogias, encontros e relações**. Trad. Eleonora Frenkel Barretto. São Paulo: Aleph, 2009.

SANTOS, A. F. L. **Competitividade no setor de viagens e turismo: estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana da Baixada Santista**. 2015. 184f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2015.

SCHENINI, P. C.; COSTA, A. M.; CASARIN, V. W. Unidades de conservação: aspectos históricos e sua evolução. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CADASTRO TÉCNICO MULTIFINALITÁRIO. 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. p. 1-7.

SILVA, J. H.; MAIA, F. B. A. **Organização local e gestão participativa do turismo em unidades de conservação: a difícil tarefa de integração no Parque Nacional do Catimbu (PE)**. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p.36-48, abr. 2011.

SPILLER, E. S. *et al.* **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

STRICKLAN-MUNRO, J. K.; ALLISON, H. E.; MOORE, S. A. Using resilience concepts to investigate the impacts of protected area tourism on communities. **Annals of Tourism Research**, v. 37, n. 2, p. 499-519, 2010.

TELES, R. M. S. A importância do território na prática do planejamento turístico – reflexões acerca do Brasil. In: RUSCHMANN, D. V. M.; SOLHA, K. T. (Orgs.). **Planejamento turístico**. Barueri, SP: Manole, 2006.

TELFER, E. A filosofia da “hospitalidade”: hospitalidade e administração da Hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004, p. 53-77.

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI. **Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade Mestrado e Doutorado**. Disponível em: <<http://portal.anhembi.br/cursos/ppghospitalidade/#tab1>> Acesso em 20 Nov. 2015.

WADA, E. K. Omotenashi: tradição de hospitalidade a serviço da competitividade. In: XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2015, Natal. Anais... pp. 1-13, 2015.

WADA, E. K. Hospitalidade. In: BENI, M. C. (Org.). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. Barueri, SP: Manole, 2012, p. 419-432.

WADA, E. K. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: DENCKER, Ada e BUENO, Marielys. (Orgs.) **Hospitalidade: Cenários e oportunidades**. São Paulo, Thomsom, 2003.

WADA, E. K.; CAVENAGHI, A. J.; SALLES, M. R. R. O marco comparativo e teórico dos estudos de hospitalidade no Brasil. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. XII, n. especial, p. 93-111, maio 2015.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **CAD. Est. Pes. Tur.**, Curitiba, v. 3, p. 95-105, jan.-dez. 2014.

WALIGO, V.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. **Annals of Tourism Research**, v. 55, 2015, p. 90-93.

WALIGO, V.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. Implementing sustainable tourism: a multi-stakeholder involvement management framework. **Tourism Management**, v. 36, 2013, p. 342-353.

WEAVER, D. B.; LAWTON, L. J. A new visitation paradigm for protected areas. **Tourism Management**, v. 60, p. 140-146, 2017.

WESBTER, C.; IVANOV, S. Transforming competitiveness into economic benefits: does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations?. **Tourism Management**, v. 40, p. 137-140, 2014.

WHITELAW, P. A.; KING, B. E. M.; TOLKACH, D. Protected areas, conservation and tourism – financing the sustainable dream. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 22, n. 4, p. 584-603, 2014.

WILSON, E.; NIELSEN, N.; BUULTJENS, J. From lessees to partners: exploring tourism public-private partnerships within the New South Wales national parks and wildlife service. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 2, p. 269-285, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: going through shocks**. 2015. Disponível em:

<http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf>
Acesso em 10 Jul. 2016.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

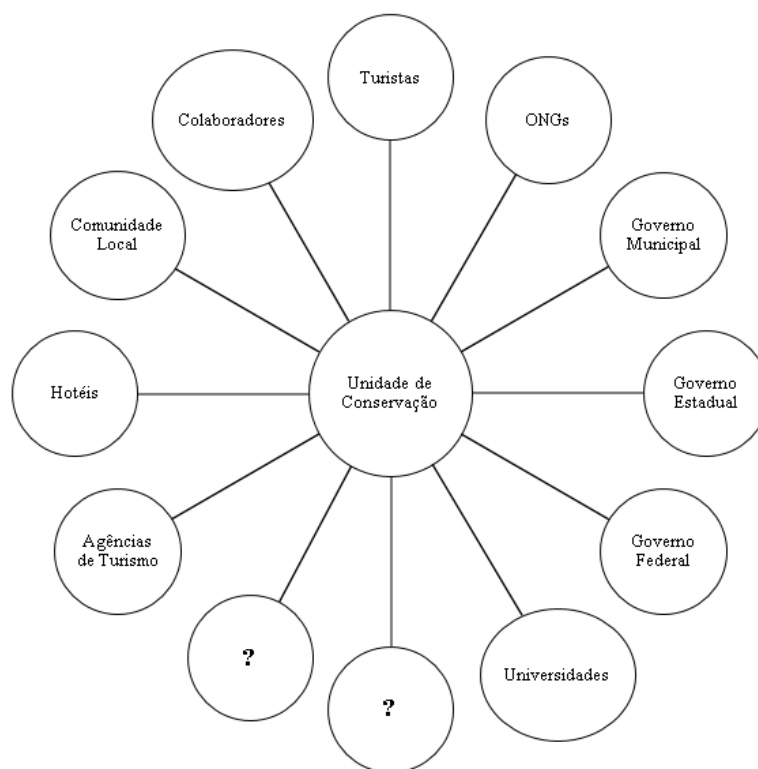
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

GRUPO 1

Foi realizada uma entrevista com o gestor de cada Unidade de Conservação estudada. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados são apresentados mediante autorização dos mesmos. O roteiro de entrevista foi constituído pelos seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na Unidade de Conservação em que atua.
2. Dados da Unidade de Conservação em que atua: ano de criação da UC, sede administrativa e número de colaboradores.
3. Solicitar informações relacionadas a gestão da atividade turística nas Unidades de Conservação.
4. Apresentar o conceito de hospitalidade e questionar qual o entendimento do entrevistado em relação à hospitalidade.
5. Levantar exemplos de situações em que a Unidade de Conservação assume o papel de anfitrião ou hóspede.
6. Apresentar o conceito de *stakeholders*, o mapa de *stakeholders* e convidá-lo a indicar se acrescentaria ou substituiria algum dos *stakeholders* do mapa (Fig. 13).
7. Pedir ao entrevistado que, enquanto gestor, indique, dentre os *stakeholders*, os dois mais importantes, descrevendo sua relação com o ICMBio.
8. Solicitar ao entrevistado que descreva as prestações de serviços voltadas aos turistas no âmbito das Unidades de Conservação e como as relações estabelecidas com os *stakeholders* podem influenciar até mesmo para a competitividade das UCs e do turismo de modo geral.
9. Questionar ao entrevistado se as relações de hospitalidade estabelecidas junto aos *stakeholders* podem favorecer a prestação dos serviços e tornar a Unidade de Conservação mais competitiva.

Mapa de Stakeholders



Fonte: elaboração própria com base em Freeman (1984)

GRUPO 2

Gerado pela indicação dos entrevistados do Grupo 1, o Grupo 2 representa os *stakeholders* das Unidades de Conservação. Os nomes e informações profissionais dos entrevistados são mencionados mediante autorização registrada no Termo de Consentimento. O roteiro de entrevista abordou os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: nome, cargo ocupado, tempo e histórico profissional na organização em que atua.
2. Dados da organização em que atua: ano de fundação e número de colaboradores
3. Identificar a percepção do entrevistado em relação a atividade turística nas Unidades de Conservação.

4. Apresentar o conceito de *stakeholders* e destacar que a gestão da UC o indicou como um importante *stakeholder*.
5. Apresentar o conceito de hospitalidade e solicitar que descreva políticas e ações da organização que denotem hospitalidade junto a Unidade de Conservação. Questionar se percebe a presença de relações de hospitalidade entre sua empresa/organização e a UC.
6. Levantar exemplos de situações em que a empresa assume o papel de anfitriã/hóspede, ao se relacionar com as Unidades de Conservação.
7. Solicitar que o entrevistado evidencie sua participação nas prestações de serviços relacionadas à atividade turística no âmbito das Unidades de Conservação.
8. Questionar se o entrevistado considera que a prestação de serviços ligados a atividade turística nas Unidades de Conservação, norteadas pelas relações de hospitalidade, podem influenciar para tornar o destino turístico mais competitivo.
9. Verificar se a presença de hospitalidade nas prestações de serviços contribui para a competitividade. Solicitar exemplos.

APÊNDICE B – DETALHES DAS ENTREVISTAS

UNIDADE DE CONSERVAÇÃO	ENTREVISTADO(A)	HORÁRIO	LOCAL	DURAÇÃO	DATA
Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses	Adriano de Souza – Gestor do Parque	14h	Escritório do ICMBio em Barreirinhas-MA	00:40:53	24/10/2016
	Cássia Valentim – <i>Stakeholder</i> indicado 1	17h	Sede da agência de turismo São Paulo Ecoturismo, em Barreirinhas-MA	00:53:10	25/10/2016
	Paulo Faria – <i>Stakeholder</i> indicado 2	10h	Escritório do ICMBio, em Brasília-DF	01:02:15	19/01/2017
APA Delta do Parnaíba	Patrícia Claro – Gestora da APA	8h	Escritório do ICMBio em Parnaíba-PI	01:56:27	02/11/2016
	Adilson Castro – <i>Stakeholder</i> indicado 2	18h	Campus Ministro Reis Veloso da UFPI, em Parnaíba-PI	00:49:01	07/11/2016
	Rodrigo Melo – <i>Stakeholder</i> indicado 1	8h	Campus Ministro Reis Veloso da UFPI, em Parnaíba-PI	00:45:44	07/11/2016
Parque Nacional de Jericoacoara	Jerônimo Martins – Gestor do Parque	8h	Escritório do ICMBio, em Jericoacoara-CE	00:55:50	03/11/2016
	Sérgio Garcia – <i>Stakeholder</i> indicado 1	13h	Restaurante na Lagoa do Paraíso, em Jericoacoara-CE	00:44:12	03/11/2016
	Paula Simões – <i>Stakeholder</i> indicado 2	20h	Hotel Blue Residence, em Jericoacoara-CE	01:01:49	03/11/2016

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a) Adriano R. D. R. de Souza, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Adriano R. D. R. de Souza

Adriano R. D. R. de Souza
Chefe de Núcleo dos Lençóis Maranhenses
Port. 230 em 09 de Julho de 2012

Data: 24/10/16

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,

Ruan Tavares Ribeiro

Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). Cassia Louisa de Souza Valentin, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

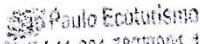
Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.


() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Cassia L. S. Valentin  11 301 782/0001-11 Data: 25 / 10 / 2016.
www.saopauloecoturismo.com

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). Paulo Eduardo Pereira Faria, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airtton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

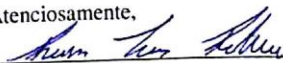
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Paulo E. P. Faria Paulo Eduardo Pereira Faria Data: 19/01/2017
COE/COICGEUP/DIMAN

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). PATRICIA DOS PASSOS CLARO, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinhe e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**


Ciente: PATRICIA CLARO Data: 02 / 11 / 2016.

Patricia dos Passos Claro

Analista Ambiental

Comprometo-me a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). RODRIGO DE SOUSA MELO, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

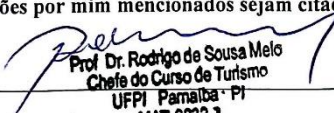
Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

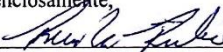
Ciente: _____


Prof. Dr. Rodrigo de Sousa Melo
Chefe do Curso de Turismo
UFPI Parnaíba - PI
MAT 6032-3

Data: 07 / 11 / 2016

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). Adelson Silva de Castro, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

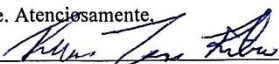
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Adelson Silva de Castro Data: 07 / 11 / 2016

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente.



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). JERÔNIMO CARVALHO MARTINS agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinhe e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: JERÔNIMO C. MARTINS - JM Data: 03/11/16.

ICMBio - Parque Nacional de Jericoacoara
Rua Oceano Atlântico, s/n - Vila do Jericoacoara
CEP: 62508-973 - Jico de Jericoacoara/CE

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a) SEYMA A. HEDEDO CARVALHO, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinhe e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: _____



Data: 03/11/2016.

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Sr (a). Paula Jimenes, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Airton Cavenaghi e coorientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM).

O objeto de estudo de minha pesquisa são as relações de hospitalidade entre a gestão de Unidades de Conservação e seus *stakeholders*. O título da dissertação é: Hospitalidade e Competitividade em Unidades de Conservação: estudo de casos múltiplos na Rota das Emoções.

Informações relacionadas a gestão das Unidades de Conservação e aos *stakeholders* (pessoas ou empresas) que influenciam direta ou indiretamente para os resultados das áreas protegidas investigadas (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara) serão importantes para a elaboração do trabalho.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes ao projeto – Gestão do Turismo em Áreas Protegidas, Hospitalidade, Serviços, *Stakeholders* e Competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente:  Data: 3 / 11 / 16.

Comprometo-me, finalmente, a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me. Atenciosamente,



Ruan Tavares Ribeiro

CPF: 003.462.213-66 / Celular: (011) 98176-6769

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS GESTORES

ENTREVISTA REALIZADA COM O CHEFE DO PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES

Pesquisador: Ano de criação do escritório da Unidade de Conservação?

Adriano: Dezembro de 1989.

Pesquisador: Endereço?

Adriano: Rua principal do Cantinho s/n – Povoado do Cantinho.

Pesquisador: Número total de colaboradores que trabalham na sede e de pessoas que trabalham na Unidade de Conservação?

Adriano: Nós somos: dois vigilantes, um auxiliar de limpeza, um auxiliar administrativo, três servidores e dois auxiliares de campo da prefeitura.

Pesquisador: Tem empresa terceirizada? Do ICMBio mesmo são quantos?

Adriano: Temos empresas terceirizadas de limpeza e vigilância. Do ICMBio, somos três. Um afastado que é o Yuri.

Pesquisador: Nome completo? Cargo que ocupa? Tempo de trabalho?

Adriano: Adriano Ricardo Damatto Rocha de Sousa. Meu cargo é analista ambiental. Minha função é chefe do Parque. Sete Anos trabalhando aqui.

Pesquisador: De que forma o ICMBio administra o turismo nessa Unidade de Conservação e quais as principais dificuldades encontradas na gestão do parque?

Adriano: A administração do turismo ela é feita por meio do Plano de Manejo quando são definidos os circuitos de visitação. Então, o plano de manejo, ele define quais pontos podem ser visitados do parque. Então, por exemplo: circuito da Lagoa Azul, circuito da Lagoa Bonita, circuito da Foz do Rio Negro. Então, por meio dos circuitos a gente faz a administração do turismo. A principal dificuldade que a gente tem hoje em dia é o número de servidores para controlar todos os circuitos que são previstos no parque. O ideal era ter uma presença constante em cada um dos circuitos para que a gente pudesse ter o controle de se a pessoa que está indo tem o credenciamento, se o carro está credenciado, se o guia está credenciado. A gente não tem condições de fazer isso hoje da forma que seria o ideal.

Pesquisador: Você quer falar mais alguma coisa em relação às principais dificuldades?

Adriano: É. Isso em relação aos circuitos. Agora, a gente sabe que as pessoas que vêm visitar o parque não só vão a esses circuitos que são definidos; eles querem ir também a outros lugares que não poderiam ir. Como os acessos ao parque são muitos, não só em Barreirinhas, mas também em Santo Amaro e em todo o percurso Santo Amaro – Barreirinhas... Como se tem acesso ao parque por diversos lugares a gente também tem essa dificuldade de controlar o acesso em pontos que não são permitidos para visitação.   uma dificuldade que a gente tem também muito grande. Não tem guarita de entrada no parque, não tem portaria. A gente tem uma dificuldade muito grande de controlar onde as pessoas estão entrando, quando e onde e quantas pessoas estão entrando. Não dá para controlar.

Pesquisador: Há algum treinamento, cursos, a es voltadas para a melhoria do turismo no Parque Nacional dos Len ois?

Adriano: Cursos eu não tenho. O que eu tenho são as exigências para a pessoa exercer a atividade de condu o de turismo no parque. Então, a gente tem uma portaria que define alguns critérios para que a pessoa possa exercer profissionalmente a tarefa de levar turistas para o parque. Então, ela tem que ter uma agência com o CADASTUR; ela tem que ter um motorista com categoria D – habilita o; ela tem que ter um guia capacitado maior de idade com curso de primeiros socorros e interpreta o ambiental.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco sobre o envolvimento das comunidades, das empresas, dos governos em prol do turismo na Unidade de Conserva o? Há um envolvimento do *trade* turístico local com a atividade turística no Parque Nacional? Claro, com foco na gestão do turismo.

Adriano: A gente tenta envolver as comunidades e as empresas nas decisões que têm rela o com o turismo através do conselho consultivo do parque. Então, por exemplo, a gente criou o conselho em dois mil e doze. Aí foi criada uma câmara técnica especificamente para o uso público do parque. Para as questões ligadas ao turismo, essa câmara técnica levou à revisão da portaria sessenta e três – que define os critérios de utiliza o, os critérios dos credenciados para exercer o papel de turismo. Então, é mais nesse sentido, no conselho. Fora do conselho, não tem um campo em que eles tenham um trabalho específico. Eles participam de uma forma positiva porque também têm as influências de forma negativas deles. Por exemplo, eu fiquei sabendo agora, e,   um negócio que já vem acontecendo há algum tempo: quando começa a chegar no período de seca e as lagoas v o secando, as lagoas dos circuitos que são previstas no Plano de Manejo... O que eles querem fazer? Eles querem achar outros atrativos para levar o turista para continuar gerando renda para eles. Então eles vão l , acham uma lagoa com água l  perto da Ponta do Mangue, um povoado. Começam a ir para lá. Aí eu fico sabendo aqui depois

que eles já se organizaram e começaram a levar. A gente fica sabendo que tão indo para lá. Aí a gente vai para lá, não pode vir aqui. Já que vocês querem vir para cá, então está bom. Vamos colocar uma placa aqui, você vem até aqui com o carro. Daqui você vai a pé. Tá? Tá. Resolveu. Essa é a lagoa das Caiçaras, agora, há três meses “atrás” – quando começaram a secar as lagoas. Achei que estava resolvido. Aí me ligaram: “Adriano, está rolando um grupo aí no *whatsapp* – que é o grupo da rota das emoções, que reúne os empresários, os toyoteiros, os guias, e eles escolheram um novo atrativo aí chamado lagoa das Caiçaras. Agora tá indo todo mundo pra lá. E várias denúncias, né: “Adriano, tá liberada a lagoa das Caiçaras?” “Que lagoa das Caiçaras?” Fomos lá, agora sábado, eu e Monteles. Quase morremos pra chegar lá. Perto da Baixa Grande lá, o carro atolou e tudo... isso é uma contribuição de forma negativa, né? Eles se organizam, criam um novo atrativo, não falam com a administração do parque e passam a fazer uma visita para lá de forma ilegal. Tem mais essa união deles em caráter negativo do que positivo aqui. Poucas vezes a gente recebe uma, uma... de eles se juntarem e falarem: “Ah, Adriano, secou tudo. Vamos tentar achar um lugar novo?”. Não tem isso, só no conselho que a gente criou, mas iniciativa deles de tentar fazer uma parceria, uma gestão junto com o ICMBio, não tem.

Pesquisador: Eu separei o conceito de Anne Gotman, uma pesquisadora francesa, sobre hospitalidade. Para ela, a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Eu te pergunto: de que forma a hospitalidade é entendida pela gestão dessa Unidade de Conservação? De que forma a gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses entende a hospitalidade?

Adriano: A hospitalidade para nós aqui no parque seria receber o turista e oferecer pra ele a oportunidade de contemplar a natureza do ponto de vista da conservação da biodiversidade e da grandeza de uma área protegida da dimensão dum parque nacional, né? Então, a hospitalidade para nós, quando a gente fala de parque nacional, a gente tem que lembrar que, antes de ser um parque nacional, isso aqui é uma unidade de conservação. Guardar para as futuras gerações um pedaço da natureza de grande beleza cênica, né? Então a gente não está pensando aqui na diversão, no entretenimento do hóspede. A gente tá pensando na possibilidade de oferecer uma contemplação de um cenário raro da natureza, eu acho que seria mais nesse sentido aí. Deu pra entender? O anfitrião é o parque nacional e que o simples fato de o anfitrião ser um parque nacional já, por si só, estabelece relações de hospitalidade, não precisa inventar um entretenimento, uma tirolesa, um tobogã, não. O simples fato de o parque nacional ser o anfitrião, o próprio anfitrião já é o ponto focal do hóspede, né? E vem aqui para conhecer o parque, não vem aqui para conhecer uma forma de divertimento diferenciada. O próprio

anfitrião aqui já é o atrativo, não tem necessidade de inventar instrumentos para o hóspede se divertir, ele vem aqui para ter o contato direto com o anfitrião que é o parque. Esse que é o sentido. Ele vai ter uma relação assim de, é a mesma coisa, por exemplo, por que que não pode beber dentro do parque? Por que não pode levar bebida alcoólica? Por que não pode descer com prancha de *sandboard*, né, coisas que deturpam o ambiente... Ele vem aqui para contemplar, ele não vem aqui para curtir o clube, né? Para ficar fazendo tobogã na duna. Ele vem aqui simplesmente para ter contato com a natureza e a beleza cênica desse local.

Pesquisador: Pensando na abrangência das relações de hospitalidade, de que forma essa hospitalidade se manifesta aqui no parque?

Adriano: Eu acho que a hospitalidade se manifesta em relação ao ICMBio e ao visitante por meio da portaria que estabelece os critérios para credenciamento. Porque, assim, a gente quer oferecer para o turista, para o visitante que vem aqui ao parque, condições seguras de conhecer o parque, né? Então, a partir do momento de que a gente exige uma série de requisitos para a pessoa poder levar esse turista ao parque, a gente está dando uma segurança maior para ele. Ele não pode pegar qualquer pessoa na rua aí, que vai botar ele no parque e levar ele para a lagoa azul. Ele vai entrar no carro que vai ter o adesivo, que a gente sabe que o cara que vai dirigir esse carro tem uma habilitação categoria D, que já tem uma experiência muito maior de condução de visitantes, né? Ele vai ser acompanhado por um guia que já fez pelo menos um curso de primeiros socorros. Esse é o...apesar de ser o começo ainda, uma coisa muito pequena dentro de um cenário ideal, que seria ter uma estrutura de visitação, banheiro, lanchonete, que daria um conforto maior para o turista. Hoje, o ponto essencial e crucial que a gente tem de hospitalidade para o turismo é essa exigência de que o operador de turismo vai ter alguns requisitos para poder fazer essa atividade. Se não for assim, ele não pode levar o turista. Essa é a hospitalidade que o ICMBio dá hoje para o visitante. Ele garante que o visitante vai ter condições de contratar um serviço mais seguro para levar ele para o parque.

Pesquisador: De que forma a gestão da unidade de conservação, diante das relações de hospitalidade, em que momento vocês tornam-se anfitriões e hóspedes? Tu consegue perceber e identificar isso?

Adriano: Como anfitrião a gente já falou, né? Quando a gente recebe e oferece para o turista algumas normas de segurança aí que obrigam as pessoas que trabalham com o turismo a terem, né? Agora a gente como hóspede, só se fosse no momento em que a gente tá fazendo trabalho de monitoramento ou fiscalização: que a gente, como fiscal, acaba dormindo na casa de pessoas que moram dentro do parque. Tem esse momento. Por exemplo, eu vou viajar daqui para Santo Amaro por dentro do parque, eu vou para Queimada dos Britos. Aí eu vou acabar, eu, ICMBio,

me hospedando na casa de morador do parque, que a gente mesmo faz a gestão das condições de vida dele.

Pesquisador: De que forma as relações de hospitalidade se manifestam em relação aos que visitam as unidades de conservação, especificamente os visitantes, os turistas. Gestão do parque, visitantes, hospitalidade. Como isso se manifesta?

Adriano: Então, eu acho que, por enquanto, a gente está nesse ponto ainda dos critérios de credenciamento de operação turística, a gente não tem alcançado, na gestão do parque, nenhuma forma de hospitalidade de criação de pontos de apoio para o turismo dentro do parque, que poderia ter nem que fosse um ponto de acampamento que a gente fizesse a gestão desse ponto. Não tem ainda isso aí.

Pesquisador: Para Freeman, um escritor referência nos estudos de *stakeholders*, um *stakeholder* é toda e qualquer empresa que influencia direta ou indiretamente nos resultados de uma determinada organização, sejam pessoas, empresas, organizações. Pensando nisso, eu criei aqui um mapa de *stakeholders* pensando em vocês aqui do parque nacional dos lençóis maranhenses, assim como para as outras unidades de conservação. Esse mapa foi baseado justamente no mapa que o Freeman coloca, que é o mapa de *stakeholders*. Coloquei vocês no centro, a gestão da unidade de conservação, e coloquei esses como *stakeholders* importantes para o turismo no parque: agências de turismo, hotéis, comunidade local, colaboradores do ICMBio – as pessoas que trabalham aqui contigo, os turistas, ONGs, o governo municipal, o governo estadual e o governo federal e as universidades. Eu gostaria de saber se você concorda com todos esses *stakeholders*, se eles influenciam na gestão do parque, e que você indicasse mais dois.

Adriano: Coloca aqui a Capitania dos Portos. ONG não há nenhuma, por enquanto. Acrescente cooperativas de toyoteiros.

Pesquisador: Então a gente pode retirar ONGs e acrescentar cooperativas?

Adriano: Pode tirar porque aqui no parque não tem. Estão criando uma agora lá, mas ainda não criaram. Sim, cooperativas de toyoteiros.

Pesquisador: Desses *stakeholders*, quais você considera os dois mais importantes?

Adriano: os turistas, sem eles não teria os *stakeholders*, e as agências de turismo que fazem passeio para o parque.

Pesquisador: Você pode me indicar mais um?

Adriano: O governo federal, que seria o ICMBio, que mantém toda a estrutura que dá um suporte para o parque, né?

Pesquisador: Considerando esses *stakeholders* que tu me falaste, todos esses que você disse que existem e são importantes para vocês, na tua concepção, existem relações de hospitalidade entre vocês e esses *stakeholders* que tu me indicaste?

Adriano: Hospitalidade? Não, eu acho que hospitalidade não. Entre esses aqui todos?

Pesquisador: Entre você – gestão do Parque e esses *stakeholders*, você considera que há relações de hospitalidade?

Adriano: Não, com os turistas eu acho que sim. Né? E até com as agências de turismo, também, no momento que a gente recebe as demandas que eles apresentam para nós – deveriam apresentar pelo menos, né? Dos turistas seriam aquelas normas que eu te falei que é o que a gente pode oferecer de hospitalidade hoje, que é garantir aos turistas uma prestação de serviços profissionalizado. Algo que não tem hoje muito, mas deveria ter, que seria adequar os circuitos previstos no plano de manejo à realidade de cada ano, porque aqui é um Parque e muda muito de ano para ano. Eu acho que eles deveriam procurar o ICMBio, que a gente está aqui de braços abertos para recebê-los e discutir essas variações que ocorrem de ano para ano, para adequar os serviços deles às possibilidades que existem no parque.

Pesquisador: Que tipos de variações são essas a que você se refere? Você pode ser mais claro em relação a isso?

Adriano: Porque aqui, como é um ambiente de dunas e de lagoas, dentro das dunas cada ano formam-se lagoas em lugares diferentes, não é todo ano que vai ter a lagoa azul do mesmo jeito, se você for à lagoa azul hoje e for à lagoa azul no ano que vem, já é uma outra lagoa – com outro desenho. De repente, no ano que vem ainda, já não tem mais a Lagoa Azul, tem uma outra lagoa que vamos chamar de lagoa do Ruan. Então, eles vão criando lagoas de acordo as variações do ano e, como o plano de manejo coloca alguns circuitos específicos mas não coloca lagoas, ele coloca lá: circuito da lagoa azul - aí vai fazer um passeio a pé naquela região, não é numa lagoa específica. Circuito Foz do Rio Negro – você vai poder ir até o rio negro de carro e nesse trajeto você pode parar e a pé visitar as lagoas que “tem” por ali. Então, por exemplo, no circuito Foz do Rio Negro, foi identificada uma lagoa que fica a 3Km da praia e se as agências quiserem levar os turistas para lá, a gente vai ter que definir dentro dessa região – circuito da Foz do Rio Negro, um lugar para eles pararem o carro e levar os turistas a pé até lá. Então, “teria” essas relações de hospitalidade que existiriam se as agências nos procurassem para discutir essas possibilidades de levar os turistas para um lugar diferente de ano a ano. Mas, não “tem” porque é como eu te falei, “tem” aquela coisa negativa deles se reunirem por trás, por grupos de whatsapp, enfim, outros meios de reunião aí e definirem locais de visitação sem falar com a gente.

Pesquisador: Pensando que essas empresas, essas pessoas, essas organizações exercem influência sobre a gestão da Unidade de Conservação do Parque Nacional dos Lençóis, tu me dizes que talvez não haja tanta relações de hospitalidade, ou, há em alguns momentos mais em relação ao turista por conta das normas e legislações e com as agências também. De que forma tu acreditas que a hospitalidade se manifesta entre vocês e esses atores aqui e como, quando, em que momento existem essas relações de hospitalidade e se essas relações favorecem a atividade turística na Unidade de Conservação (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses)?

Adriano: Eu acho que, voltando, a relação de hospitalidade entre a Unidade de Conservação, turismo, e agências de turismo ela se dá por meio das normas que oferecem a possibilidade de visitação, porque uma unidade de conservação na categoria parque nacional a gente tem que sempre lembrar que a visitação pública de uma unidade de conservação é uma exceção, o objetivo de uma unidade de conservação, qual que é? Conservar a natureza. A visitação é uma exceção. Então, quando ICMBio fala: Você vai poder visitar aqui, vai poder visitar e vai poder visitar aqui. Como você vai poder visitar? Vai ter que obedecer a essa norma, a essa norma e a essa norma. Então, através de definição de critérios de visitação nos locais em que “são permitidas” a visitação pública é que acontece a relação de hospitalidade entre ICMBio, turista e agência de turismo.

Pesquisador: Em relação à prestação de serviços ligados à atividade turística na Unidade de Conservação, quais são as prestações de serviços ligadas à atividade turística na Unidade de Conservação?

Adriano: Primeiro tem as agências de turismo que fazem os serviços de transportes dos visitantes. Depois, tem os restaurantes e as acomodações que existem por conta dos moradores do parque que oferecem esses tipos de serviços lá dentro. Restaurantes, pousadas e o transporte. São esses três tipos de serviços que existem.

Pesquisador: As relações de hospitalidade são levadas em consideração no momento da prestação desses serviços?

Adriano: Sim. Acho que são. Elas se dão por meio do acolhimento do visitante e na oferta dos serviços especializados que eles procuram.

Pesquisador: Há relações de hospitalidade no momento da prestação dos serviços? Isso perpassa por vocês?

Adriano: Não. Por nós não. É independente do ICMBio. As pessoas oferecem por serem, por terem uma afinidade com este tipo de prestação de serviços. Vamos supor: um povoado com seis casas lá, isolado; dessas seis casas, uma lá oferece hospedagem e comida. Porque eles têm uma tendência, uma facilidade para lidar com o visitante, para receber o visitante, conversar,

tratar bem e outros não têm. É mais pela afinidade do que por obrigação ou qualquer outra coisa. E, eu acho que tem sim hospitalidade, eles recebem o visitante e são anfitriões que vão receber os visitantes – uma relação entre anfitrião e visitante.

Pesquisador: Qual a contribuição/ participação dos *stakeholders* para a prestação de serviços no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses?

Adriano: Então, as agências de turismo têm a relação de prestar os serviços de transporte para o parque, para a Unidade de Conservação; são eles que vão levar os turistas até os locais de visitação. As ONGs não têm. Os colaboradores aqui seriam os voluntários que vão atuar em diversas esferas de atuação do ICMBio, por exemplo: a atividade de cadastramento de moradores, de controle do uso público, contagem de visitantes, entrevistas de satisfação. As universidades para identificar quais áreas a gente deve proteger mais, quais recursos já estão sendo prejudicados aí com o tempo. O governo federal tem o ICMBio, tem a polícia federal, que trabalha aqui com a gente nas ações de fiscalização; capitania dos portos, que também é do governo federal, nas ações de fiscalização e monitoramento marítimo. No governo do estado, a gente tem o trabalho da secretaria de turismo e da secretaria de meio ambiente em parcerias para construção de infraestruturas do parque, por exemplo: o centro de visitantes que está sendo licitado agora. O governo municipal tem o termo de reciprocidade com os auxiliares de campo, que são dois auxiliares de campo: um para pilotar a embarcação e o outro, pilotar os carros. A comunidade local tem os restaurantes e pousadas que são oferecidos dentro do parque - comunidade local eu estou colocando aqui os moradores do parque, restaurantes e pousadas. Os hotéis aqui da cidade que recebem os turistas. Os próprios turistas que são a razão de ser de todos esses outros elementos. E outros seriam as cooperativas de turismo e as cooperativas de toyota que vão oferecer os serviços de transporte para as agências de turismo.

Pesquisador: Essa integração entre todos esses *stakeholders* e vocês (gestão do parque), de que forma tu achas que isso se manifesta e de que forma isso contribui para o turismo de modo geral na Unidade de Conservação?

Adriano: Olha, eu acho a principal questão aí é o que mais diferencia uma unidade de conservação de uma outra área de visitação que não é uma unidade de conservação, uma área qualquer. Eu acho que é a existência de normas e critérios de visitação. Eu acho que esse é o grande ponto que diferencia uma unidade de conservação de uma área de visitação desprotegida. A partir do momento que você tem um órgão do governo que vai estabelecer regras e limites para visitação, você consegue, por consequência disso, garantir um conforto maior para o visitante e consegue garantir que aqueles recursos que existem nesse local vão permanecer disponíveis por mais tempo. Da mesma forma que eles já existiram antes. Então,

eu acho que é a adoção de critérios de normas de visitação são os fatores principais que diferenciam uma visitação dentro de uma área protegida para uma visitação fora de uma área protegida.

Pesquisador: E as relações de hospitalidade são relevantes entre os *stakeholders*, entre vocês e esses *stakeholders*?

Adriano: As relações de hospitalidade eu acho que são essenciais na medida em que a gente pode traduzir essas relações de hospitalidade como parcerias, como um conjunto de atividades voltadas para um fim comum, como um conjunto de esforços voltados para uma finalidade em comum. Então, um recebendo o outro, um ouvindo o que o outro tem para dizer, recebendo o outro dentro de suas possibilidades vai contribuir para atingir um final comum que todos...

Pesquisador: E de que forma tu achas que isso é feito no Parque Nacional, no caso do ICMBio?

Adriano: Eu acho que é por meio do conselho consultivo principalmente. Que é uma porta de entrada para...é o grande centro de hospitalidade de todos os entes envolvidos já que o conselho consultivo tem um espaço para todos esses elementos que você colocou aí e dentro do conselho é que vão ser tomadas as decisões que vão tentar atender ao interesse de todos os envolvidos na gestão do parque.

Pesquisador: Agora, em relação à competitividade. Na sua concepção, as relações de hospitalidade estabelecidas entre vocês – gestão ICMBio e esses *stakeholders* e os dois principais que você indicou, podem influenciar para a competitividade desta unidade de conservação desse parque nacional? Você acha que ele pode se tornar mais competitivo se existirem relações de hospitalidade entre os *stakeholders*?

Adriano: Com certeza. Sim, eu acho que essas relações de hospitalidade são essenciais porque se você tem cada um trabalhando por conta própria e querendo fazer a coisa da própria cabeça, você perde competitividade. A partir do momento em que você tem todo mundo trabalhando para fazer a coisa funcionar, você ganha competitividade no cenário nacional. Então, eu acho importante sim.

Pesquisador: De que forma você acredita que os serviços prestados na unidade de conservação podem se tornar competitivos, ainda mais competitivos?

Adriano: Eu acho que, hoje em dia, a gente tem um quadro de servidores incapaz, igual eu te falei, de monitorar todos os atrativos do parque durante cem por cento do tempo. Então, está chegando agora aí uma empresa, que é a empresa que faz a gestão do parque nacional de Iguazu. Eles vão fazer um levantamento aqui de viabilidade para fazer a concessão do uso público por uma empresa privada e, apesar de ter os prós e contras de você privatizar o uso público no parque, a ideia é privatizar o uso público e não privatizar o parque. Eu acho que no atual cenário

nacional, adicionando a possibilidade da aprovação da PEC que vai congelar o orçamento dos ministérios por vinte anos, ou seja, por vinte anos nós não vamos ter aumento de funcionários, porque vai ser congelado o valor do recurso de cada ministério, eu acho que a concessão do uso público, dos serviços voltados para o turismo pela iniciativa privada, eu acho que vai aumentar a competitividade aqui do parque.

Pesquisador: E esse estudo será feito quando?

Adriano: Vai ser feito agora. Vai ser feito um estudo. Vai vir uma empresa aqui que vai estudar a viabilidade de fazer uma licitação. Vai ver se vai dar dinheiro ou se não vai dar dinheiro. Vamos supor, vai dar dinheiro aqui para a empresa explorar a lagoa azul? Vai. Então, vamos licitar. Aí a empresa vai cuidar da lagoa azul. A empresa vai colocar lá um banheiro, vai colocar lá uma loja de souvenir e vai explorar comercialmente a lagoa azul. Aí, nós aqui do ICMBio não vamos mais precisar ficar lá na balsa vendo quem está credenciado ou se não está. Quem vai fazer isso vai ser a empresa.

Pesquisador: Então, você acredita que por meio dessa concessão que vai ser dada para o uso público pode-se tornar a unidade de conservação, o parque nacional mais competitivo?

Adriano: Eu acho que sim. Eu acho que não seria o ideal. O ideal seria que o próprio governo conseguisse estruturar e fazer a gestão do parque por conta própria, cobrando ingresso que não é cobrado aqui até hoje, mas se o próprio governo tivesse condições de cobrar ingresso e fazer o parque gerar lucro ou ao menos pagar as despesas que gera para o governo, seria bom. Mas do jeito que está, eu acho que, a curto prazo, a solução é a privatização.

Pesquisador: Você acredita que as relações de hospitalidade entre a gestão da Unidade de Conservação e os *stakeholders* favorecem a competitividade do destino turístico?

Adriano: Eu acho que favorecem. É aquela questão de todo mundo trabalhar para um fim comum, trabalhar para atingir um objetivo. Então, se você tem uma relação de abertura, de conversa, de negociação, de hospitalidade entre os *stakeholders* e a Unidade de Conservação, favorece o objetivo comum que é fazer o parque funcionar de acordo com o que é previsto no plano de manejo, preservando a natureza e oferecendo para o turista a possibilidade de contemplar a natureza da melhor forma possível.

ENTREVISTA REALIZADA COM A CHEFE DA ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DO DELTA DO PARNAÍBA

Pesquisador: Nome completo?

Patrícia: Patrícia dos Passos Claro

Pesquisador: Cargo que você ocupa?

Patrícia: Chefe da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba

Pesquisador: Há quanto tempo você trabalha nesta Unidade de Conservação?

Patrícia: “Tem” dez anos que trabalho no ICMBio, vai fazer onze anos no ano que vem. Na APA, eu estou desde 2013. Deixa eu fazer um parêntese aqui: na verdade, quando entrei no ICMBio, em 2007, eu fui lotada na base do Centro de Mamíferos Aquáticos que ficava em Cajueiro da Praia – é uma base avançada. Antigamente, o Centro de Mamíferos Aquáticos, com essa sigla CMA, ele tinha bases em vários locais, inclusive lá no Maranhão, quando a gente entrou. Quando eu entrei, eu fui lotada nessa base, então, trabalhei boa parte desse tempo, de 2007 a 2013, até janeiro, nessa base. Só que a gente já trabalhava muito alinhado. Era chefe da APA do Delta do Parnaíba e ela estava sozinha, e lá na base de Cajueiro, trabalhávamos eu e um colega meu chamado Heleno. Então, até pela dificuldade que, natural, quer dizer, imagine você ficar sozinho, um analista para trabalhar em uma área territorial de 300.000 hectares e ainda sendo APA, quer dizer, que é totalmente diferente do que é um Parque Nacional. A gente procurava, então, ter um trabalho mais integrado. Nós passamos muito tempo, praticamente: Silmara, Heleno e eu, só nós três. A Silmara teve outras colegas na APA até 2008. No final de 2008, aí duas pessoas, dois analistas (inclusive na época o chefe era o Márcio Barragana) saíram. Então, praticamente, de 2009 até 2013, a Silmara ficou como chefe, sozinha, única analista da APA Delta do Parnaíba. Então, só colocando isso, em 2013, eu e o Heleno, o que aconteceu? Uma decisão de extinguir bases aconteceu no Maranhão, aconteceu no Ceará, aconteceu em Mamanguape e essas bases foram sendo incorporadas pela unidades de conservação onde elas estavam localizadas. Foi o que aconteceu com a gente. Como nós estávamos dentro da área da APA do Delta do Parnaíba, tanto eu como Heleno, nossa lotação passou a ser da APA. E não só a lotação, como a sede do CMA, todos os bens, patrimônio etc. “começou” a fazer parte da gestão da APA também.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco de suas experiências anteriores antes de ser concursada pelo ICMBio? Que experiências anteriores você considera relevantes para o cargo que você ocupa hoje?

Patrícia: Ok. Então, eu sempre brinquei desde que eu entrei. Isso, eu conversava muito mais com a equipe do CMA, porque a gente tinha um trabalho mais integrado, que parecia que toda a minha trajetória anterior ao ICMBio ela tinha sido construída para me dar condições de entrar no ICMBio. Porque eu brinco dizendo o seguinte: Hoje, uma pessoa que está no órgão atuando, ela precisa ser tipo “bombril”; ela vai fazer mil e uma coisas das coisas mais diferentes possíveis: você vai ser motorista, você vai ser *office boy*, você vai ser analista administrativo,

you will be environmental analyst - doing the technical part, doing, you will do fiscalization, you will do conflict management, management of people, and, in a certain way, the previous ones they ended up converging a lot for this, then, an example: I worked ten years in a company, a editorial that edited a political weekly, in the era called "Voz da Unidade" - it was a journal "official" of the old Brazilian communist party; they had this weekly. I started working there as a reviewer. After a certain time I started to do art editing and all the diagramming part, then, in this sense, of course, I have a background in social sciences. Then, all the background in social sciences also gave me the experience of being in what was the social movement of the era. I graduated in the course of social sciences at USP in 1978. I was at the peak of the student movement and it was a movement for the redemocratization of Brazil. We were fighting against the dictatorship, then, I participated in the student movement, I participated in the movement that started initially reinvoking democracy in Brazil, but also, later, for the improvement of education - that there was this change of axis of the student movement as the political opening was consolidating. And, working those ten years, in this organ, and, I was working myself, I was hired, I had a signed contract, it was a question of party affiliation. On one side I approached politically the PCB for two years, but later I was very disappointed with the internal organization and how parties function. To say that, what we saw in a party like the PCB was a means that I expanded for what as it ends up being this political functioning, even at the level of other parties. Then, I distanced myself from this political militancy, but I continued working in this political weekly. This gave me conditions to get very close to, to what? First, to the social movement, to understand better this relationship between politics and social movement, and, to perceive even the political relationships. To perceive, even for my own background, that behind every political movement, every social movement there are economic interests or explicitly placed or not explicitly placed. Then, impossible for you to do a conjuncture analysis today without you making the following question: "Who is winning? Who wins what? What is it trying to do?". To say that, then, this is a question that today even the people who are working in an environmental organ, the people need to be asking this all the time. Even more in an APA, when the people have exactly a diffusion of economic interests that are, let's say like this: that they are negotiating, conflicting within the territory and that we are many times doing this management, not the management, but we have to work the ordering of these economic interests from the point of view of what are the objectives of the unit. Right? Then, for example, to preserve all a territory that is ecologically fragile, environmentally, but that besides this

ele está se propondo a proteger as populações tradicionais que estão aqui, como as populações de pescadores, de agricultores familiares. A gente tem que ter um trabalho também no sentido de garantir com que essas populações tenham o direito de continuar existindo, elas podem ser, por exemplo, no caso do turismo, de serem contratadas, claro que a gente sabe que muitos dos filhos dessas populações acabam se dirigindo para atividades que não são as tradicionais como a gente conhecia, mas a gente tem que, vamos dizer assim, dar esse direito, que essa escolha seja feita, que não sejam obrigados a irem para outras atividades, porque as tradicionais não tenham mais condições de existir. Então, voltando a falar um pouquinho mais da minha experiência, como essa apropriação, vamos dizer, que o ser humano faz da natureza acontecia na modernidade e eu acho que minha escolha de chegar e mandar tudo para o espaço e vir trabalhar com abelha, de certa maneira foi uma coisa meio...Não, eu quero uma melhoria na minha qualidade de vida, eu quero me relacionar melhor com essa própria natureza, eu queria sair um pouco do que eu estava vivendo lá e eu acho que um momento de você não ter opções, assim, de perspectivas mesmo, para onde vai, principalmente alguém que militou a vida inteira e está vendo que o que está sendo oferecido...Eu acho que é muito parecido com a situação que está agora, você não vê para onde se faz a luz no túnel, entendeu? Até porque eu me defino como uma pessoa de esquerda, uma pessoa que busca uma justiça social, uma melhoria de qualidade de vida para a população como um todo. Isso se confunde muito com quem tem, quem trabalha na área ambiental. Hoje, quem está fazendo um mínimo de discussão na área ambiental já começa discutindo que oitenta por cento dos recursos naturais, eles são apropriados por vinte por cento da população. Então, a desigualdade já começa na apropriação do recurso natural. Como é que você vai discutir ecologia e ambientalismo se você não discutir a desigualdade econômica? Não tem para onde correr essa história. Por que que você vai discutir isso se você tem um filho de uma classe alta que troca de celular todo ano e acha isso absolutamente natural? Ele não espera para ver se o celular quebra. Mas é a lógica que o mercado impôs e essa classe assume essa lógica como sendo sua. Então, quando eu vim para cá, meio assim...Bom, eu vou ver as abelhas, eu acho que é mais interessante...E me apaixonei e me apaixonei de tal maneira que fui estudar o tempo que elas duram de vida. Quando eu cheguei aqui, eu comecei, primeiro que aqui é um “apiário a céu aberto” - é uma frase de um cara que é um apicultor daqui, de Piripiri, chamado Edison Castro. É isso mesmo. A caatinga é um apiário que ninguém percebe. Quando eu cheguei aqui, eu queria ver flor grande; não, as flores são miudinhas, são todas pequenininhas, você nem percebe elas. Quando você começa a entrar no que é a flora local que você começa a ver como é diferente do que você tem na mata atlântica: orquídea, aquelas coisas exuberantes, entendeu? Então, eu me aproximei e aprendi

demais com o peão – o cara que ia trabalhar comigo lá na caixa - porque você tinha que entender, por exemplo, para você fazer um cálculo de produção, por exemplo, de como vinha a produção do mel. Você tinha que entender qual era a relação do crescimento da colmeia com a época de floração de cada espécie de flora diferente. Aí o Júlio, que era um rapaz que trabalhou comigo, eu aprendi muito com ele, muito. Que vinha e falava: “Olha, dona Patrícia, é o seguinte: a primeira flor que vai florar é a guabiraba; depois vem uma amineira, depois vem essa...”. Aí você vai criando um padrão de como vem essa florada em relação. Como você vai fazer uma sociedade com um irmão que você briga desde que era pequeno? Está fadada a não dar certo... E foi o que aconteceu, não deu certo. A gente parou o trabalho de abelha. Eu trabalhei aqui de 1991 a 1994. Chegamos a ter 180 caixas de abelha. Chegamos a tirar duas toneladas de mel por ano, sem que houvesse mel centrifugado aqui. Nós introduzimos o mel centrifugado aqui em Parnaíba, começamos vendendo em consignação em tudo quanto era canto, depois a gente conseguiu vender já de...deixando em produção, pagando direto. Só que 1994 o negócio estourou, não deu certo. Foi o período que a gente foi para Recife, porque decidimos: “Não pai, é melhor vender a fazenda” e em Recife, ficamos dois anos para decidirem como é que iam dividir e, em 1997, eu volto. Em 1997 eu voltei para regularizar toda a história da fazenda. Ainda tentei retomar a atividade. Nós tivemos uma infelicidade muito grande: o cara que eu tinha formado seis anos, ele se apaixonou, a mulher dele apaixonou-se pelo caseiro do meu cunhado e ele tomou uma cachaça e sofreu um acidente gigantesco. Então, a gente para não deixar a mulher dele sem nada...Porque nem carteira assinada ele tinha. Nós sempre assinamos carteira desde que a gente chegou aqui, entendeu? Ele não tinha condições de receber um benefício do INSS. Então nós fizemos... Ele foi atropelado por um cara que também tinha bebido – os dois embriagados. E nós fechamos um negócio, assim, com eles: que era o pai do menino bancar a cesta básica para eles poderem se alimentar. Porque o cara ficou hospitalizado meses, não sei quantas cirurgias só para tirar caco de vidro de dentro do corpo dele. Ele só não morreu porque não era o dia dele mesmo. E nós conseguimos, desse jeito, bancar o ano inteirinho de contribuições do INSS para depois ele conseguir o benefício, porque a gente não podia nem falar que era acidente de trabalho, porque foi num domingo, cara. O cara tomou todas, entendeu? E na volta foi que aconteceu o acidente. Aí, a gente acabou desistindo de vez - porque nós tivemos um prejuízo muito grande.

Pesquisador: Logo depois disso, você fez o concurso para o ICMBio?

Patrícia: Então, aí eu ainda trabalhei na política profissionalmente. Eu fiz duas campanhas aqui. Em 1998 eu trabalhei na campanha do Paulo Eudes. Ele já tinha, logo que eu cheguei aqui, em 1992, ele me contratou também para fazer a programação visual, que aí são coisas que

eu trazia de São Paulo que me davam condições de fazer “bico” assim. E engravidei do meu filho mais novo e aí eu fui para Recife, que ainda nesse período todo, meu marido ainda estava lá. Eu que estava aqui e a gente ficava indo e vindo. E aí quando nasceu o Yuri não dava mais para ficar desse jeito, né? Indo e vindo. Aí eu fui para lá, nasceu lá. Primeiro, eu entrei no Banco do Brasil, fiz concurso. Fiquei três anos no Banco do Brasil. Entrei em Recife e consegui transferência para cá em 2001 e, no Banco do Brasil, tive uma noção também nessa parte financeira, entendeu? Quer dizer, me deu esse outro lado também em termos de sistemas que... mínimo, né? Mas, porque não fazia muita coisa do que atender, atendimento ao público. Do Banco do Brasil, saí em 2003. Fiz um concurso na UESPI para dar aula e passei. Aí, pedi demissão, porque falei que não podia me acomodar lá, porque se não, não iria sair nunca mais. E uma professora que é até diretora da FAPI, foi ela que falou uma vez para mim mesmo: “O que você está fazendo aqui? Isso não é a tua praia”. Eu falei: “É, eu sei. Eu entrei em um momento em que eu estava precisando”. Então, ela falou, eu fiz a prova e entrei em 2003 para ficar dois anos na UESPI dando aula de sociologia. Fiquei um ano, não fiquei os dois porque achei que tinha que entrar em uma parte de especialização de didática, de licenciatura, porque senti dificuldade. Não queria dar aula uma aula que era simplesmente ficar jogando informação na cabeça da moçada, da classe. Então, fiz um curso de especialização em gestão educacional depois que eu saí. E já tinha tentado entrar no IBAMA em 2002. Não tinha conseguido. E aí, em 2005, 2002, quando eu ainda estava no Banco, e, em 2005 eu já tinha saído, já estava fazendo esse curso e aí fiz o concurso para o ICMBio. Fui chamada em maio de 2007, já na rebarba. Entrei em quarto lugar aqui no grupo: que a gente tinha que fazer uma opção de grupos assim, no concurso. Nesse tema que era: espécies ameaçadas e ecossistemas onde eles estão inseridos. Que foi por isso que eu fui para o Peixe-Boi, que o grupo que eu escolhi. Ele já devia estar sendo pensado exatamente para ser lotado lá no Peixe-Boi. Então, a partir de maio, eu tinha entrado novamente na UESPI. E aí foi legal, porque eu comecei a trabalhar muito com essa questão de educação e também que trouxe elementos para trabalhar na parte de educação ambiental. Educação ambiental é fundamental, né? Quer dizer, você não faz também gestão de uma unidade. Se você não pensar em que as pessoas têm que participar disso, não consegue definir isso só, a menos que as pessoas estejam convencidas disso também.

Pesquisador: Sua formação é em que área? Você possui outros cursos ou experiências que considera relevantes para o cargo que ocupa hoje?

Patrícia: Minha formação é em Ciências Sociais na USP, graduação. Eu fiz um curso de especialização aqui, em Parnaíba mesmo, através de um convênio com uma empresa de consultoria chamada INTERPLAN, que fez um convênio com a Federal do Piauí e era uma

formação em gestão educacional. Foi um curso de especialização. Do ponto de vista de cursos, são só essas duas formações, as outras formações são muito pontuais. Eu atuei, por exemplo, nas abelhas. Eu fiz formação no SEBRAE - cursos de aplicação bem em relação à parte de comercialização, mas sempre ligado à atividade que eu tive. Eu atuei de 1978 até praticamente 1986. Eu estava engajada no movimento estudantil; depois, não diretamente no movimento estudantil, mas no movimento político mesmo. Trabalhei em outros espaços: Banco do Brasil, trabalhei três anos (entrei em 2000, fiquei até 2003); trabalhei na Universidade Estadual do Piauí (em dois momentos: de 2003 a 2004, depois de 2006 a 2007). Quando eu fui chamada pelo ICMBio, já fui chamada lotada em um centro de pesquisa que era o ICMA que já ia ficar no ICMBio, se bem que eu entrei no meio da confusão da divisão do IBAMA com o ICMBio.

Pesquisador: Patrícia, qual o ano de criação da Unidade de Conservação em que você atua e o endereço desta sede?

Patrícia: 1998, em agosto. No dia 28. Rua Aderval Veras, nº 30 – Bairro do Carmo, Parnaíba – Piauí.

Pesquisador: Quantos colaboradores (funcionários) atuam na Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba, na sede do ICMBio?

Patrícia: Na APA, nós temos, contando comigo, somos quatro servidores.

Pesquisador: Esses são os concursados - os quatro, aí tem sempre os contratados, não é?

Patrícia: Isso. Exato. Desses quatro: duas analistas, dois técnicos administrativos, nós temos uma estagiária que também é nossa colaboradora, que é um estágio através de um convênio que tem entre o CIEE e o próprio ICMBio, hoje. É uma estagiária de nível superior da área de pedagogia. Na unidade, nós temos também um rapaz que trabalha em serviços gerais que é um terceirizado, sendo que ele não trabalha só para a APA, né? Então, é importante a gente chamar atenção que essa sede, ela funciona como a sede da APA Delta do Parnaíba, a sede da RESEX Delta do Parnaíba, a sede da RESEX Chapada Limpa – que é uma RESEX que tem em Chapadinha no Maranhão, e também da coordenação regional cinco. Então, esses primeiros que eu falei, os quatro servidores do ICMBio são só da APA; essa estagiária é só da gente também. Claro que a gente faz outras coisas, às vezes ajuda. Mas, em geral, o vínculo é com a APA. O Apolônio, que é esse servidor terceirizado, ele já é uma pessoa que vai estar trabalhando para todas as unidades como um todo. Nós temos também a mesma coisa com quatro vigilantes que são terceirizados através de contrato e, da mesma situação, eles são terceirizados e de certa maneira a gente não pode falar que são só para APA, porque todas as Unidades eles estão beneficiando da mesma forma. Bom, aí é importante a gente fazer um parêntese: nós temos o que a gente chama de uma sub-sede, uma sede em Cajueiro da Praia que era a antiga base do

Peixe-Boi do CMA que passou para a APA. Então, o Heleno – que é o nosso colega, servidor do ICMBio, ele mora e é lotado em Cajueiro da Praia; ele é o único que está lotado e tem a residência dele lá. E ele é responsável exatamente pela base Peixe-boi. Quando a base foi construída pelo governo estadual, entregue em 2009, esse projeto foi gestado pelo Heleno e um outro colega nosso que já não está mais aqui. Com um acordo com o governo estadual, em que o governo estadual construiu a sede, a prefeitura entraria com servidores e a APA estaria com essa parte de limpeza de contrato, não de limpeza, mas de material. Então, hoje, a base Peixe-Boi, ela tem, nós temos, e a APA tem um termo de reciprocidade com a prefeitura de Cajueiro da Praia. A prefeitura de Cajueiro da Praia, ela cede quatro servidores: um monitor ambiental – que faz o monitoramento do peixe-boi; um canoeiro – que é quem leva o monitor, porque a gente tem uma torre de observação exatamente na Barra do Tionio, então, é quase um quilômetro e meio da praia, então, para se deslocar precisa de uma canoa; e mais dois servidores voltados para a manutenção da sede da base, um para limpeza interna, porque é muito grande são nove blocos, tem museu, tem centro de convivência, tem alojamento, tem uma sala de pesquisa; e uma pessoa que é para fazer a manutenção externa, jardim, limpeza externa, trocar um cano, uma lâmpada, coisas do tipo. E além disso, nós temos quatro vigilantes também para lá. Esses contratos com os vigilantes são de responsabilidade do ICMBio com a empresa terceirizada de vigilância. Então, na verdade, nós temos um contrato referente a oito vigilantes, quatro que ficam aqui para Parnaíba e quatro para Cajueiro da Praia. Então, nós somos quatro servidores do ICMBio, sendo que um deles fica em Cajueiro da Praia.

Pesquisador: Pensando na gestão do turismo, de que forma o ICMBio administra a atividade turística na área de proteção ambiental do Delta do Parnaíba?

Patrícia: Ok. Em relação ao turismo, é difícil a gente falar que a gente tenha uma proposta clara de gestão. Eu acho que, em primeiro lugar, a gente tem uma preocupação muito mais dizendo assim, de que as atividades que estão voltadas para o turismo elas precisam estar ordenadas e porque a gente começa a verificar que, em muitas as ações de turismo que existem, a gente começa a perceber exatamente ações que podem se tornar extremamente prejudiciais para a manutenção do atrativo turístico na Unidade como um todo e também para a própria, vamos dizer, parte ambiental. Então, nós fizemos uma conversa uma vez, até antes de eu estar à frente da gestão, sobre a importância, por exemplo, de você valorizar aqui um turismo de base comunitária. Porque seria um tipo de turismo que poderia agregar benefícios também exatamente para essas comunidades tradicionais que estão inseridas em todo território da APA e que poderiam trazer benefícios também referentes à própria questão da identidade cultural delas. Quer dizer, a identidade delas, enquanto populações tradicionais, pode ser considerada

até um atrativo, então, vou dar um exemplo: você pode trabalhar com a pesca ou com a cata do caranguejo, dentro da atividade turística como um todo, com um turismo de vivência, uma estratégia de turismo, de trabalhar com segmentos que estejam interessados nessa parte. A gente sabe que não são todos os turistas que têm esse interesse. Mas existe um segmento que tem esse interesse e que, nesse sentido, poderia, por exemplo, trazer uma coisa que a gente acha que é fundamental que “é” alternativas de renda para essas comunidades tradicionais. Porque a gente reconhece uma questão de fato: são comunidades tradicionais que têm atividades como pesca, cata do caranguejo ou cata do sururu, agricultura de subsistência (aqui famoso: mandioca, feijão e milho), mas que eles reconhecem que muitas vezes isso não é suficiente e a população está aumentando e cada vez mais esse foco de recursos que existe eles entram em disputa exatamente por essas mesmas pessoas que vivem dessas atividades. Então, assim, o que a gente pode falar é uma perspectiva do que a gente acha para onde turismo deveria caminhar. Só que, efetivamente, a gente não conseguiu articular ainda um ação que não seja pontual. Onde a gente tem trabalhado em ações concretas: hoje, nós estamos fazendo duas ações que nessa linha mesmo de tentar trabalhar conflitos que estão existindo, problemas que estão existindo para tentar exatamente minorá-los ou tentar ordenar a atividade, quais seriam elas: em Barra Grande, em relação ao passeio do cavalo-marinho, então, nós fizemos um processo de construção de um ano junto com os condutores de turismo de Barra Grande – que é a Barra Tour, junto com o instituto tartarugas do Delta, junto com o Projeto Hippocampus e junto com o ministério público federal, no sentido de criar um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) em que a gente definisse regras de como, essa visitação tem que ocorrer, de como tanto do ponto de vista dos próprios condutores, com essa ideia que é uma ideia que a gente gostaria de levar mais, vamos dizer assim, como se fosse uma experiência piloto que a gente pudesse levar para outras atividades, como experiência. A ideia básica é a gente credenciar todos os condutores de turismo, então esse é o foco, só que nós temos um grande problema, e aí entra, onde entra a diferença entre um Parque Nacional e uma unidade como a APA Delta do Parnaíba, se alguém chega lá e fala assim: “Eu vou mostrar cavalo-marinho”. Como aconteceu. O passeio dos meninos da Barra Tour não está dando certo? Aí o que que o pessoal do Resort Carnaubinha resolve fazer? Não. Nós vamos pegar o catamarã de não sei quantos metros, vamos botar lá em Macapá e vamos fazer passeio de cavalo-marinho. Eu tenho um instrumento jurídico para proibir isso? Não. Ou eu construo isso, ou eu não tenho o que fazer. Então, eu vou dar um exemplo assim para você entender o que é a complexidade de você estar em uma Área de Proteção Ambiental, essa é a diferença básica. A área de proteção ambiental é um território que tem áreas públicas. Nas áreas privadas, você tem empreendedores, você tem empresários aqui

dentro e teoricamente sem um plano de manejo – que é o nosso outro problema, porque nós não temos um plano de manejo. Teoricamente, se o cara resolve fazer alguma coisa e não tiver previsto isso em um instrumento legal, é muito difícil a gente chegar e controlar isso aí. Então, esse exemplo do termo de ajustamento de conduta do cavalo-marinho é muito simbólico. Nós começamos a fazer o TAC no ano passado, no início de 2015. O que que a gente fez? Qual que é a ideia de um TAC? É fazer uma discussão ampla, envolver os segmentos que vão ser atingidos. Então, ele começou a ser trabalhado desde o início com a Barra Tour. Fizemos um *workshop* do cavalo-marinho, fizemos uma linha do tempo da Barra Tour, quanto tempo eles estavam fazendo o passeio, como é que ele começaram... A partir daí, instituímos uma comissão formada: ICMBio, ITED - que também estava no processo, HIPPOCAMPUS – que também estava no processo, Barra Tour e Prefeitura de Cajueiro da Praia. Essa comissão desenhou todo o restante do processo. Então, o que que aconteceu depois? Fizemos um diagnóstico participativo. Isso foi em junho do ano passado, aí, até então, não tínhamos notícia de nada. Só tinha a Barra Tour fazendo o passeio do cavalo-marinho e algumas iniciativas de pessoas de Barra Grande que começam a ver que o negócio dá dinheiro e começam a fazer também de qualquer jeito. Daí, a gente colocar a ideia: Por que credenciamento? Porque credenciamento envolve capacitação, envolve formação e envolve a legitimidade daquela pessoa que vai fazer, então, você agrega valor. Uma discussão que a gente fez com o pessoal da Barra Tour, foi essa: a gente agrega valor, inclusive, para a atividade de vocês, uma vez que vocês estão credenciados e aí quem não está credenciado não tem condições de fazer a atividade. Teoricamente, se não tiver um TAC não tem; se tiver um TAC, tem. No TAC, eu ponho lá que está escrito que: “Só pode fazer a atividade quem for credenciado”. Então, nesse processo de construção, o que que aconteceu? Nós fizemos a reunião em junho. Em setembro, o pessoal, eu acho que setembro ou outubro, o pessoal do Resort Carnaubinha começou a fazer o passeio do cavalo-marinho. Você sabe como é que foi que chegou, como eles chegaram? Eles chegaram lá, num belo dia, no meio do passeio da Barra Tour, “entraram dentro” com aquele catamarã e falaram assim para a galera da Barra Tour: “Meu, a gente queria que vocês pegassem cavalo-marinho aqui para mostrar para nossos clientes”. O pessoal da Barra Tour como bateu feio com eles, entendeu? Nós, como a gente estava nos processos de reunião da comissão, assim que eles começaram a fazer, a gente ficou sabendo. Aí já “vinham a galera” da Barra Tour: “O que vocês vão fazer?”. Meu, não dá para fazer nada. Só o que a gente pode fazer, nós não vamos ter a oficina de construção do TAC. Vamos chamar eles para a oficina. Aí chamamos. Na oficina, definimos o quê? Olha, vocês dentro, catamarã, porque era uma das regras, catamarã não pode fazer naquele ponto do cavalo-marinho. Mesmo assim, eu não tenho instrumento quando eles querem fazer fora, entendeu?

Porque eu estou discutindo a trilha do cavalo-marinho que é na Gamboa da barreira, naquele local, onde é feito historicamente há dez anos. Então, o que que acontece? Tudo bem, conseguimos resolver aqui. Mas e como é que a gente faz para resolver o fato e consequências agora? Eu participei do seminário, do encontro de ordenamento de turismo, e fui falar sobre isso. E o professor, o professor Rodrigo, perguntou isso mesmo; levantou-se lá na hora e falou: “É o catamarã de Carnaubinha que está fazendo isso?”. Aí eu contei toda a história. Eu falei: “É, a gente não tem um instrumento jurídico, entendeu? Para chegar e proibir os caras de fazer o passeio”. Claro que se eu tivesse no plano de manejo e o plano de manejo, em letras garrafais, estipular que só pode fazer observação de fauna quem tiver credenciado para tal, aí muda de figura, aí eu tenho um instrumento jurídico. Quem quiser fazer a coisa vai ter que demandar capacitação, processo. Mesmo assim, como é você consegue atender tanta coisa com quatro pessoas? Isso é um processo, um projeto socioambiental que tem na APA, durou um ano. A gente fez dezenas de reunião com a comissão, porque nós discutimos a minuta do TAC com eles, entendeu? Estamos no processo de editar agora e fechar. Vamos ter problema agora por quê? A prefeitura mudou. Estou tentando correr para ver se a gente conseguiria fazer com a prefeitura ainda atual lá de Cajueiro. Quem disse que a gente acha a prefeita? A prefeita sumiu. Desde que perdeu a eleição, desapareceu do município. Cara, ninguém consegue falar com ela. O prefeito novo, a gente está tentando já ganhar ele para essa ideia dele continuar no processo do TAC. Com o prefeito novo, porque você não consegue falar com a prefeita antiga. Você liga, vai na prefeitura, deixa recado, quer dizer, ou seja, é o que a gente vive dentro de um situação em que é tipicamente da política brasileira, mais ainda no nordeste, mas, principalmente de uma Área de Proteção Ambiental. Outro exemplo de ordenamento territorial de turismo que nós estamos fazendo, começamos a fazer junto com a RESEX: ordenamento das atividades de turismo embarcado. Então, começamos, tá bem no início, fizemos reunião com o *trade*, fizemos reunião com os roteiros. Primeiro, tentamos caracterizar as trilhas que são feitas atualmente, para tentar ordenar. Por exemplo, aí você vê um roteiro falando que vai lá na Gamboa, esqueço o nome, aqui no Delta, já leva um monte de comida para dar para os macacos, entendeu? Para dar para os guaribas, quer dizer. Aí eu comentando com o pessoal: Cara, eu fiz um passeio lá na...aqui nessa pousada, Uacari, que fica lá em Tefé na reserva Mamirauá, quer dizer, meu, só tem gringo lá. Eu encontrei um cara que veio aqui para o Delta. Ele estava lá tentando fazer observação de onça. Quando eu me identifiquei, porque eles fazem lá um bate papo com todo mundo, o primeiro comentário dele foi: “Aquele turismo do Delta é para inglês ver, né?” Ou seja, falta ainda uma ideia de projetar o que é uma segmentação desse turismo lá. Porque se continuar no rumo do que está, vai virar sol e mar dentro do Delta e aí acabou-se, bicho, acabou-

se qualquer outra alternativa. Então, isso que eu estou falando são ideias que a gente conversa, mas do ponto de vista da nossa ação é muito prejudicado porque a gente não tem uma ação que você possa falar do turismo como um todo. A gente está vendo onde tem, onde está estourando, vamos dizer, o problema; e a gente tem que agir. A gente acaba funcionando na APA como um bombeiro, bombeiro mesmo, apagando incêndio. Então, você está vendo que isso aqui está dando problema, temos que atacar. Temos que trabalhar com *kitesurf* e cadê a capacidade? Porque qualquer processo que você vai trabalhar no sentido desse ordenamento, ele precisa ser participativo. Não adianta eu sentar lá no escritório com a Silmara, com o Heleno e o Eduardo e definir regra, porque é mais uma lei que não dá certo. Ou você constrói de forma participativa, e isso é uma estratégia que o ICMBio tem, isso é uma exigência que o ICMBio tem, ou você constrói isso de forma participativa, ou, não vai. É letra morta. Quem é que vai fiscalizar? Nós? Com quatro? A gente recebe a quantidade de denúncia que a gente recebe todo dia lá, a gente não consegue atender...Então, assim, só voltando um pouquinho, essa do turismo embarcado: estamos começando no Delta; eu queria já chegar lá no Resort Carnaubinha. Outros problemas que estão vindo: a gente está sabendo que estão entrando voadeiras no Timon em Ubatuba. Voadeira vai ser problema, na hora, com o peixe-boi: ameaça de ferimento mesmo, de morte, por causa da hélice do motor. A gente não consegue dar conta da quantidade de coisas que vão entrando entendeu? Então, a gente vai tentando, e, assim, pegando o que está mais urgente e trabalhando. Quando a gente fez o TAC do cavalo-marinho, nós chamamos já a prefeitura de Chaval, a prefeitura de Barroquinha, por quê? Já sinalizando, nós vamos fazer um TAC do peixe-boi lá no Timon de Ubatuba, já meio que divulgando a história, entendeu? Então, assim, o triste de trabalhar em uma APA: você não consegue descansar nunca, porque quando você acha que está resolvendo uma coisa, estão estourando mais cinco pepinos e a gente não consegue dar conta. E, assim, como é que a gente se vira? Eu brinquei aqui com uma menina que estava antes de mim aqui como chefe: É o seguinte: desliga. Vai fazer *yoga*, vai fazer *tai chi*, vai fazer academia, vai fazer caminhada, porque senão você não dorme. Ela falava: “Eu não consigo dormir, Patrícia. Eu não consigo dormir pensando no que eu tenho que fazer.” Cara, você vai enlouquecer desse jeito. E não é à toa que a Silmara saiu também, porque cansava. Pegou esse ritmo. E tudo que a gente faz abre demanda, não tem jeito. Você faz um plano como o que a gente fez, de plano de gestão do caranguejo. Estamos aí entregando agora no fim. Foram rodadas todas as comunidades do Delta junto com o pessoal do Museu Goeldi. Definimos o plano. Definimos nós não, nós facilitamos, ou seja, porque as regras do plano “quem criaram” foram os catadores de caranguejo. Já “teve” duas ou três oficinas além das oficinas que foram locais. A demanda deles: “Ah! Mas tem a galera que quebra caranguejo, que pega...”. Como é

que chama? Relógio sem pulseira, Aratu...que é um nome que eles dão para um caranguejinho deste tamanho. Poxa, tem uma lei, cara, que fala: Não pode menor que seis centímetros. Aí, o que que eles querem que a gente faça? Que fiscalize. Aí, você vai procurar criar regras mas eles mesmos jogam na cara da gente: “Cadê a fiscalização se a lei está aí e vocês estão onde?” Agora é, imagine, o Delta chamando isso para a pesca, o Timon em Ubatuba chamando isso para a pesca, o Cardoso e o Camurupim – que é outro estuário, é onde está o cavalo-marinho - chamando para cavalo-marinho...Nós fomos fazer oficina lá perto de Paulino Neves, que é um outro estuário ainda, que é do rio novo que passa em Paulino Neves e que parte do estuário está dentro da APA, conflito de pesca, né? Zangaria – que é uma técnica de pesca super predatória contra os pequenos que usam Tarrafa. Então, assim, voltando, turismo...Nós temos essa visão geral. Se você me perguntar assim: “Vocês têm um plano de trabalho criado ou sistemático?” Eu não ousaria falar isso. A gente está diagnosticando problemas que vêm, que a gente vê que são “candentes” e ainda assim não conseguimos. No caso do *kitesurf*, o *kitesurf* é uma coisa urgente. Para você ter uma ideia, nós recebemos uma proposta de um dono de bar do Macapá propondo zoneamento lá. O cara teve a iniciativa e chegou com a proposta e protocolou com a gente, entendeu? E, teoricamente a unidade lá é só marinha, porque Macapá não está dentro da APA. Macapá aqui é uma praia aqui de Luís Correia. Então, assim, eu não ousaria dizer que tem esse plano. Existem, assim, diretrizes que a gente tem e eu acho que o que nós estamos priorizando ao máximo agora é exatamente o processo de elaboração do plano de manejo, porque ele que vai nos dar condições talvez de fazer regramentos mais gerais. Porque precisa ser feito um zoneamento, mesmo assim, nós vamos trabalhar só do ponto de vista geral, nós temos que correr atrás de definir, vamos dizer, as regras mais específicas. Isso, ao longo do tempo, mais ou menos funciona assim: o plano de manejo define que lá em Macapá - na área do Cardoso e do Camorupim, que é um estuário que tem lá - você vai ter um zoneamento lá que é para ter o *kite* e para ter pesca e para ter turismo de observação de fauna. Só definir isso não é, vamos dizer assim, o que nos salva, porque depois vai ter que fazer uma coisa bem particular que é meio o que a gente fez no TAC do cavalo marinho, olha: nesse ponto do cavalo marinho não pode passar embarcação, o turismo não pode ser feito com, a não ser com canoa a remo. O que que a gente quer fazer? Nós queremos pegar todos esses acordos que a gente está fazendo e trazer para o plano de manejo, ou seja, aquilo que a gente já conseguiu adiantar a gente consegue colocar como normativa e aí ampliando, mas não sei quando.

Pesquisador: Patrícia, quais são as principais dificuldades na gestão da Área de Proteção Ambiental? Claro, tendo como foco o turismo.

Patrícia: Eu acho que do ponto de vista da gente da unidade: falta de recursos humanos. Eu acho que é uma equipe muito pequena para uma área territorial gigante. Pega dez municípios, três estados, são 303.000 hectares. Recursos financeiros, com certeza, embora que a gente consiga muitas vezes trabalhar com parceria e é importante, mesmo assim a gente tem essas dificuldades de conseguir executar ações. E acho que, principalmente, uma grande dificuldade de diálogo institucional. Eu acho que eu vejo ainda, sabe, os órgãos, por exemplo, públicos, secretarias municipais que deveriam estar atuantes são incipientes. Os órgãos que deveriam estar à frente dos municípios muitas vezes fazem muito pouco, com algumas exceções. Não vou nem falar aqui para não ficar injusto, mas, a regra maior é, tirando alguns poucos. É aquela gestão que você não sabe o que faz mesmo na secretaria de meio ambiente, ou uma secretaria de turismo que muitas vezes estão juntas, as duas, na maior parte dos municípios. Do ponto de vista estadual, uma total ausência de diálogo entre a gestão estadual e a gestão estadual de turismo e a unidade de conservação. Muitas vezes, eu vou lhe falar, eu não sei quantas vezes eu convidei secretaria estadual do turismo do Piauí para oficina desse processo do TAC do cavalo-marinho. Nunca apareceram. O máximo que eu respondi, depois de muito tentar, tentar assim: e-mail, ofício, ligação, insistir...o máximo que eu consegui foi uma vez, uma moça que era assistente, não sei quem, virar e falar assim: “Muito interessante o processo de vocês, nos dê retorno depois sobre isso”. Então, e, assim, de que adianta você está trabalhando, vamos dizer, diretrizes dentro de uma unidade de conservação se o órgão estadual de turismo pode estar trabalhando uma diretriz completamente oposta? Como é que você vai fazer, um exemplo, aí dessa história: nós estamos com um grupo de trabalho que é: “veículos na praia não”, que é um grupo de trabalho que tem “n” parceiros: SPU, o ITD – tartarugas do delta, a gente, a polícia militar do turismo aqui, o ministério público federal, o ministério público estadual. Pergunta se a secretaria estadual do turismo foi alguma vez...a única vez que foi, foi delegado para o cara que é o coordenador do comitê dos bares lá de Atalaia, e, ele fez o quê? Ele abriu a praia. Ou seja, todo um projeto de turismo feito para ter restaurantes com saneamentos etc. E não ter carros...Aí, o cara vai, se você pegar (eu mostrava as fotos para você) tem uma placa assim em cima: “Estacione o seu carro aqui.” Do lado dessa placa, tem: “Proibido veículo na praia”...É uma coisa completamente esquizofrênica, não é? Aí você olha lá, cheio de barraquinha, de *trailer*, entendeu? Servindo comida. Com certeza o pessoal usando banheiro na praia. Aí você pergunta: Para que que foi feito esse projeto de Atalaia se já está liberando de novo essa ocupação? Quer dizer, as políticas públicas, que estão, se é que estão feitas aqui, elas estão no papel, estão em letra morta e a prática cotidiana desses órgãos que deveriam estar à frente das políticas públicas, estão no sentido contrário. E aí, como é que você consegue trabalhar? Do

ponto de vista seria a mesma coisa se a gente quisesse dar as costas para eles, mas não é o caso, a gente sabe que eles têm que estar nesse diálogo, né? A primeira coisa que esse grupo falou: “Olha, nós temos que conversar com a secretaria de turismo”. A questão do quadriciclo na praia tem sido uma febre, é uma febre, o teresinense vem para cá, o parnaibano também e quer botar o quadriciclo na praia. Aí você faz o quê? Se você não tiver uma campanha de mídia pesada... “Não, pessoal, vamos dar outro uso para o quadriciclo”, porque, na praia e aqui, a gente acessa a praia em todo lugar. Só não acessa a praia na Pedra do Sol, lá no Canto do Vieira ou no Pontal, mas, o resto das praias tem acesso pela estrada. Mas a questão é a cultura de que eu quero usar o quadriciclo na praia. E, aí, não interessa se “tem” banhistas, se “tem” tartaruga, não interessa...não interessa nada. Agora, você vai fazer o quê? Um dos caras do grupo que passou um *whatsapp* para mim mostrou lá o quadriciclo, como é... “É enxugar gelo”. Perfeita a definição. A gente fica correndo atrás, mas no fundo quem deveria estar à frente de uma campanha dessa e jogando pesado com relação a isso, não é a gente, ou, pelo menos, não é só a gente...Então, secretarias, empresários. Vamos falar um pouco de empresários. A gente sabe que “tem” empresários que estão conseguindo ver que o atrativo turístico é importante de ser mantido e para manter esse atrativo turístico a gente tem que pensar em ações que garantam que ele continue. Aí eu falo, por exemplo: o lixo, cara, como é que você quer trazer cada vez mais gente para cá se você não consegue resolver a questão do lixo aqui? Aí você vê, por exemplo, do ponto de vista dos empresários, entendeu? Essa questão também em relação a seguir essas regras que estão estabelecidas ou não. Então, eu acho que às vezes “tem” uma dificuldade. Eu não estou falando que é geral, ao contrário, eu acho que “tem” muitos empresários que conseguem localizar e estão preocupados com isso: que se não conseguir ter um trabalho exatamente para, vamos dizer assim, corrigir todas as distorções que as coisas ruins o turismo traz: traz drogas, traz sujeira, traz lixo, traz prostituição e traz, inclusive, destruição de ambiente. Mas se não conseguir trabalhar com isso, eles sabem que a médio e longo prazos eles vão dar um tiro no pé, pelo menos do segmento que eles querem, então, se for para fazer sol e mar aqui, entendeu? Faz logo e acaba com tudo, então, você não vai estar preocupado com o atrativo turístico que é você estar em uma Unidade de Conservação.

Pesquisador: Você pode destacar cursos, treinamento e ações voltadas para a melhoria do turismo na APA?

Patrícia: Então, eu acho que o SEBRAE sempre tem algumas ações que eu acho legal, de formação do atendimento ao turismo. Às vezes, eu acho eles muito engessados; eles têm um formato que não meche muito. Mas eu acho que já é alguma coisa, por exemplo: o pessoal da Barra Tour, eles começaram a atuar com um...a primeira capacitação que eles tiveram foi de

um curso de atendimento ao turismo que o SEBRAE...isso pelo depoimento deles, da linha de tempo que a gente fez com eles. Deixe-me ver, acho que teve um iniciativa do SEBRAE que eu achei bem legal que é uma moça que veio trabalhar a questão da gestão do risco nos esportes de aventura e ela tem uma visão excelente do que é, do que deveria ser um ordenamento do turismo em uma unidade de conservação e veio trabalhar muito com essa visão do pessoal do *kite* que está se...qual o problema que está acontecendo, né? O *kite*, ele está vindo como uma atividade de renda também para as comunidades, então, os nativos estão fazendo o *kite* e estão dando aula, só que sem nenhuma formação, nenhuma formação. Então, vamos dizer, a falta de ordenamento da atividade é tão grande que qualquer pessoa que se acha, por exemplo, que já sabe o *kite*, ela está dando aula...Isso está acontecendo em Barra Grande, está acontecendo no Coqueiro também. E, aí, eu achei muito legal, porque eu acho que o SEBRAE percebeu isso e fez essa capacitação e não sei qual foi, vamos dizer, o efeito. Mas o Elson levou essa moça lá para conversar com a gente. Eu gostei muito dela, inclusive, e a ideia é bem isso, mostrar o quão arriscado é o *kitesurf*. Há necessidade urgente de se fazer um zoneamento. Isso a gente já sabia. O *kite*, hoje, é considerado um dos esportes radicais um dos mais perigosos, um dos mais letais. O que ela fala, por exemplo, é que você precisa ter distanciamento da praia, que é uma coisa que a gente já sabia intuitivamente, de ver, ouvir falar dos acidentes, por conta das manobras e da relação do vento. Hoje, por exemplo, eu fiz uma visita na BGK por conta do TAC do cavalo-marinho, que a gente convidou eles para participarem também, e, a Carol, que é gerente lá, veio mostrar para mim que hoje eles estão trabalhando com bandeiras do vento. Eu falei: bom, beleza, já andou alguma coisa...Eles fazem uma análise do vento e toda vez tem uma bandeira amarela, uma bandeira vermelha e uma bandeira verde. Então, tipo, bandeira vermelha é “não entre na água”, só para quem é altamente fera, altamente capacitado por conta das manobras que o vento está fazendo. Eu contei o caso de uma pessoa, conhecida minha, que estava na Pedra do Sal, entendeu? Ela foi lançada da água para a praia, foi lançada, assim, em mais de dez metros de distância. Ela se arrebentou todinha. Agora, imagine se tivesse alguém na praia... Entendeu? Então, esse curso de formação, eu achei bem legal, porque eles estavam começando a querer meio que sensibilizar principalmente os donos de pousada, que é quem acaba agenciando, né? Ou seja, o cara chega lá na pousada, quer fazer uma aula de *kite* e eles que acabam indicando as pessoas... Então, eu achei que essa iniciativa do SEBRAE foi muito importante nesse sentido. Então, uma das ideias, quer dizer, se a gente fizesse um TAC também, porque a gente acha assim, no caso do *kite*, não adianta a gente fazer um, assim, claro. Não é que não adianta. Uma coisa geral é possível. Você pode falar, definir assim: “só vai dar aula de *kite* quem tiver formado nesse curso com tantas horas, tal, tal, tal...isso é geral. Isso não resolve

o problema de cada estuário. Onde é que o *kite* vai andar? Como é que ficam os banhistas? Como é quem ficam os pescadores? Aí é local. Não tem como eu fazer. Eu tenho que ir lá para a praia de Macapá e definir o seguinte: “Olha, aqui vai ser assim...”. O geral é possível. Nós, em 2010, nós apresentamos uma proposta para o pessoal da Barra Grande quando a gente começou um diálogo lá com eles. E era o quê? Que eu acho que são noções gerais que têm que ser aplicadas em cada local. Um corredor de saída, ou seja, o cara tem que entrar no mar por algum lugar, então, esse corredor precisa ser sinalizado. Na época, nos propusemos o quê? Fazer em frente a BGK, que era a principal das pousadas na época, inclusive, que trabalhava com a galera que era cliente *kite*. Aí, qual era a outra regra que a gente tinha proposto? O *kite* só pode andar a 200 metros da praia. Então, ele entra por esse corredor e anda lá fora, anda de lado, não fica indo e vindo. Nessa faixa, dentro do corredor, não “tem” banhista, só “tem” *kite*. Mas, na faixa fora do corredor, é banhista; se o cara quiser pescar...E, no caso de Barra Grande, a gente tinha proposto que o *kite* não pode “entrar dentro” do estuário. Vai lá ver como é que está a situação...Eu fui para Macapá hoje. Eles vendem aquilo lá como a Lagoa Azul de Jeri, entendeu? E eles estão passando inclusive na área do cavalo-marinho que já não tinha...E já apareceu esse outro convite depois do TAC, que eles passam lá e não é legal também. Quer dizer, a ideia não é por causa da velocidade que eles passam lá, né? Da marola, entendeu? Que cria. Então, muito mais do que for fazer manobra. Mas, enfim, na regra a gente tinha falado: “Não na boca da Barra do Macapá, só naquela entrada”.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco mais sobre o envolvimento da comunidade, das empresas e dos governos em prol da atividade turística na Área de Proteção Ambiental?

Patrícia: Bom, o governo. O governo, eu sou muito crítica nas ações, porque, por exemplo, eu estou, vamos dizer, quase dez anos no ICMBio e, por exemplo, eu já participei de vários planos que são teoricamente para formatar políticas públicas: o plano Costa do Delta – que era o polo que tinha para cá; depois tinha um específico que eu acho que era para essa área de Luís Correia. A impressão que dá é que os planos estão todos feitos e vai tudo para a gaveta...Por que o que acontece? Eu me lembro: em um dos planos, que era o Polo do Delta, se estabeleceu o que que nós definimos: as pessoas que estavam reunidas, que eram: comunidade, empresários, agentes do órgão ambiental, que que a gente tinha proposto? “Não, turismo sol e mar é de Atalaia até o Coqueiro”. “Então vamos focar esse segmento aqui”. “Agora, turismo ecológico de base comunitária: Delta e adiante do Coqueiro (Barra Grande)” Inclusive, na época, Macapá. Bom, Macapá já entrou na...dizer que hoje lá não está sol e mar, entendeu? Misturado com esse turismo de aventura, que chegou o *kite* para ficar nessas outras áreas, então, aí você vê que são ações que acabam se contradizendo. Como é que você define que Barra Grande é um turismo

diferenciado, que é para ser mais voltado para questão ecológica ou à questão de aventura e botam um show que nem fizeram, eu acho que foi em 2010, que acabou a energia, que tinham basicamente lá mais de dez mil pessoas? A cidade não tem nem condições de receber isso. Então, mostrando assim como eu acho que não funciona. As políticas públicas, elas são até formatadas coletivamente...A impressão que dá é que vai para a gaveta, não tem um plano que leve em conta o que foi formatado. Prefeitura? eu vou dizer que não tem nem política, entendeu? Prefeitura não tem. Eu acho que prefeitura está que nem a gente aqui, de certa maneira, que é apagando incêndio. Eles têm um grande pepino que é a questão do lixo, principalmente. Eles ficam com o que sobra da atividade turística. Não acho que tenha um planejamento. Eu estou vendo uma coisa nova na prefeitura de Ilha Grande, com o Adílson Castro à frente, que começa a pensar pró-ativamente, começa a planejar, começa a dizer o que quer do turismo, mas, o resto? Ninguém. Empresários? Acho que “tem” um problema: brigam demais entre si e não conseguem, vamos dizer, projetar ações concretas para onde eles acham que devem ir. Então, um exemplo, para mim, claro, é isso: Barra Grande passou anos brigando, parece que agora estão com uma associação de proprietários de pousadas. Eu fiquei sabendo disso há duas semanas. Disse que foi uma briga para formatar. Então, fica difícil, porque você quando vai agir em relação ao turismo, você tem que intervir nas políticas públicas, tem que dizer o que você quer. Como é que você vai fazer turismo em Barra Grande se não “tem” água? Por que que todo mundo começou a ir para Macapá? Na minha opinião, Macapá tem água. O abastecimento de água chega lá. Agora, em Barra Grande, o pessoal tem que abastecer com carro-pipa. Quer dizer, como é que você vai projetar alguma coisa, e, nesse ponto os empresários eu acho que eles têm ações pontuais, ações individualizadas, eles não conseguem trabalhar com uma visão de grupo, com a visão do segmento empresarial? Eu achei duas coisas boas, também, que foi esse outro: *Convention e Visitors Bureau*, que é uma entidade que existe em outros países, que foi formatado aqui para o turismo no Piauí, então, eu achei uma iniciativa interessante. E, acho que o SEBRAE está atuando nesse sentido legal, por exemplo: faz tempo que eu estou conversando com Elson essa história de conectar Macapá à bagunça que está lá em termos de instalações de milhões de pousadinhas sem nenhum tipo de licenciamento ambiental. Então, a gente fica perguntando: Qual é a diferença de chegar um Resort que vai ter que ser licenciado, que vai ter que dizer o que vai fazer com o saneamento, com a diferença de trinta pousadas que tem aí de três a cinco quartos e que não têm nada licenciado e fazem o que querem a nível de saneamento? Então, eu vejo esses grandes problemas aí a nível do empresariado local, então acho que é um sinal melhor que eles estejam se organizando. É importante que os segmentos privados estejam organizados para dizerem também o que querem

com o setor público, com a Unidade de Conservação...Na época do Plano de Manejo nós vamos ter essa interface com o setor empresarial.

Pesquisador: Patrícia, pensando na hospitalidade e tomando como referência os estudos de Gotman que defende a hospitalidade como uma relação especializada entre dois protagonistas – “aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém”, como você percebe, identifica a hospitalidade na gestão da Área de Proteção Ambiental?

Patrícia: Você quando está em um Parque Nacional, há o controle de quem entra. Então, esse contato e essa relação de hospitalidade, ela fica muito claramente colocada. Eu vou dar um exemplo: eu estou com a minha família todinha no Parque Nacional de Aparados da Serra, só eu que não fui das minhas irmãs, porque eu não tinha condições, muito longe, não tem avião, essas coisas todas. Ou seja, o contato com o ICMBio é direto a partir do momento que você tem que entrar na Unidade, claro, não quer dizer que todos vão passar lá no escritório, poderia ser formatada essa ideia. Eu já fui aos Lençóis e eu vi a quantidade de pessoas que vai lá principalmente e em nenhum momento a gente viu, por exemplo, essa entrada, assim: “Cadê a gestão da Unidade aqui?”. Eu soube do prédio porque a Silmara estava comigo, ela já tinha ido lá e falou assim: “Oh!! Aqui é a sede do Parque”. Entendeu? Mas assim, eu não vi em nenhum momento lá colocado essa relação de que: “Olha, nós somos o ICMBio, nós fazemos a gestão, nós estamos aqui recebendo vocês, ainda que não diretamente, porque os serviços são todos concessionados”. Entendeu? Como, por exemplo, eu fiquei sabendo lá que meus irmão conversaram, foram lá no ICMBio, descobriram que queriam fazer uma trilha mas que tem um doido lá que está com uma arma que essa trilha está proibida porque senão ele pode matar alguém, entendeu? Então, me parece que essa parte você pode discutir melhor com a gestão da Unidade quando for um parque. Agora, eu pergunto para você, como é que a gente vai fazer uma gestão em uma Área de Conservação como a APA, que nós não temos controle. A gente sequer sabe quantas pessoas vêm para cá ou saem daqui. Por quê? Porque é uma área, territorialmente falando, aberta. Ninguém precisa pedir autorização para o ICMBio. Então, essa é uma dificuldade já inerente ao tipo de unidade de conservação que a gente está falando. É claro que você poderia pensar: “Não, mas a gente pode pensar que dentro dos atrativos do Parque, da Unidades de Conservação você poderia colocar a sede do ICMBio, como uma sede a ser mais um atrativo e estabelecer essa relação de hospitalidade em termos de informação, em termos de colocar o que que o trabalho faz”. E, aí, eu falo realmente: Nós não temos isso. Não temos não porque talvez a gente não queira, mas é que dentre as inúmeras prioridades que a gente tem..., entendeu? A gente pouco tem condições de fazer isso. Onde a gente tem mais claramente isso colocado é na base peixe-boi. Por quê? Porque, exatamente, é um atrativo.

Então, o que que a gente faz lá? O monitoramento de peixe-boi que a gente faz toda segunda, quarta e sexta. Fazia, porque agora a prefeita mandou todo mundo embora, então, nós estamos parados até o novo gestor chegar. Toda segunda, quarta e sexta a gente faz o monitoramento de peixe-boi. O nosso monitoramento é aberto. Se o turista quiser participar, a gente leva. Não cobramos nada, mas, também, é uma atividade de pesquisa. Então, como é uma atividade de pesquisa, a gente coloca claramente que, se é para ir, mesmo que não veja peixe-boi, vai ter que ficar até o fim. Mas a gente incluiu isso como uma atividade rotineira e divulgamos essa parte. Então, por exemplo, toda vez que a gente vem, a gente tem um livro de visitantes da base, um livro de visitantes da torre e, principalmente, a gente abre também a possibilidade de atender os turistas que chegam lá de uma forma precária. Tipo assim: “Uma câmera na mão e uma ideia na cabeça.”, como dizia Clauber Rocha. Dá para a gente fazer? dar. Você vai “no” nosso anfiteatro, é um calor monstro; tem um lençol que serve de tela...a orientação é: quando o grupo for grande, leva para o anfiteatro. A gente tem um videozinho, tem uma apresentação para falar sobre o peixe-boi. Quando o grupo é pequeno, três ou quatro pessoas, a gente faz isso na própria sala, no escritório, que aí a gente vira o computador e mostra para todo mundo. E, tem um museu, então, a gente tinha até o ano passado dois estagiários de nível médio que estavam lá, entre outras coisas, para fazer condução de turistas no museu e no anfiteatro. Então, aprenderam toda a atividade de monitoramento, conheceram. A gente capacitou “eles” em relação ao peixe-boi, com essa preocupação de fazer a interface que é exatamente nesse momento que a gente tem o contato, né? Dificilmente o turista aparece no ICMBio. Quem aparece no ICMBio aqui em Parnaíba é o morador local, seja empresário, tal...porque vem trazer um problema. O turista aparece onde você tem uma justificativa, algum tipo de atrativo. Do ponto de vista do que era a nossa intenção inicial, a base peixe-boi era para exatamente ser essa opção. Nós temos problemas em relação à condução. Essa condução? A base Peixe-Boi não era para estar fazendo essa condução. A ideia era formatar grupos que tivessem exatamente utilizando o espaço à vontade, eles fazendo a condução. Hoje, finalmente, depois de muito tempo a gente tendo essa dificuldade, eles começaram a atuar isso, principalmente o atrativo do cajueiro-rei também, porque muitas vezes eles saem da base, vão fazendo a caminhada pela praia e vão até o cajueiro-rei. Mas, é assim. A gente tem que ter primeiro um projeto de atração para poder estabelecer essa relação de hospitalidade mais claramente, entendeu? Nós não temos esse projeto. Nós temos em relação a cajueiro, porque era colocado desde o início, como intenção, a base ser um centro de visitação turística. Mesmo assim, a gente tem muitas dificuldade de fazer a coisa caminhar. O território é um território físico, só que a gente não sabe quem entra e quem sai. Como é que você poderia estabelecer essas relações com gente que você não sabe quem é ou o

que está fazendo ou não nessa área? Para mim, “tem” duas formas: uma forma que é absolutamente visual – sinalização. Então, uma das formas de você estabelecer com gente que você não sabe quem é...é nessa parte de sinalização. A APA é sinalizada? Não. Não tem nada de sinalização. Nada não, vou dizer que tem, talvez, umas duas placas lá no Cajueiro da Praia, entendeu? A outra forma é você estabelecer ações talvez planejadas nas comunidades para divulgar o que é a APA. A gente faz isso, não com turistas. Nós melhoramos muito essa relação das pessoas entenderem que estão em um território, a partir dos nossos outros projetos. Então, por exemplo, eu vou dar um exemplo legal: a gente foi fazer essa oficina de pesca lá em Fazenda Velha. Nunca tínhamos ouvido falar desse povoado. Você chega lá, cento e cinquenta, duzentas casas, mais de mil pessoas. “Meu Deus!!! O negócio aqui dentro da APA e a gente nem sabia que existia”... Eles que chegaram na gente. Sabe como eles chegaram na gente? Foram “no” IBAMA, foram para o Parque Nacional dos Lençóis, foram para.... olha, só faltou vir aqui para o Parque Nacional de Sete Cidades, até que foi garimpando e descobriu que estava em uma APA e que a sede era aqui. Ele pegou o telefone da gente, entrou em contato, falou: “Oh!! Está acontecendo isso, isso, aquilo...”. Quando a gente chegou lá, primeira informação, uma reunião para uma comunidade com mais de cento e cinquenta pessoas: “Cara, vocês estão em uma área protegida, um território que é uma unidade de conservação, nós estamos aqui para fazer a gestão dos conflitos, ordenar...assim que nem vocês, a maior parte das pessoas que estão nesse território são pescadores”. Aí a gente começa a definir essas relações.

Pesquisador: Patrícia, e como você entende a hospitalidade?

Patrícia: Eu acho que, para mim, assim, eu vejo muito a hospitalidade como receber, “receber bem”. Quando a gente recebe bem, a gente recebe bem em todos os sentidos. Eu acho que receber bem no sentido de você garantir conhecimento. Por exemplo: uma pessoa que chega “em” um lugar muitas vezes não conhece as dicas, não conhece os locais, então, você vai abrir portas, você vai garantir uma boa alimentação, você vai dar dicas. Muitas vezes, essa coisa de estar, eu tenho um entendimento bem amplo mesmo. Às vezes estar junto, entendeu? Conversar. Mas eu acho que eu resumiria muito nisso: receber e ter essa troca. Ou seja, de você ao mesmo tempo que está recebendo, você está conhecendo, porque sempre você está recebendo alguém. Se essa relação puder existir: essa troca de experiências, entre duas pessoas que você não sabe ou mais pessoas que você não sabe de onde vêm, eu acho, para mim é muito isso. Possibilitar essa troca de experiência envolve visão de mundo, envolve culturas diferentes, envolve situações materiais que muitas vezes é a alimentação, o transporte...

Pesquisador: E como a gestão do ICMBio entende essas relações de hospitalidade? Como isso pode se estabelecer? Qual a abrangência dessas relações de hospitalidade na Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba? Elas existem?

Patrícia: Olha, eu acho que...eu percebo que, pelo menos de quem está vendo, porque do ponto de vista da gestão, é difícil eu falar que...não existe um planejamento na gestão em relação a fomentar isso. Eu acho que tem que deixar bem claro essa parte. Então, a nível da percepção que eu tenho do que acontece (e é uma percepção “um pouco limitada”, porque eu não estou na área percebendo), mas eu vejo, primeiro bastante presente, em geral, nos locais com as pessoas que a gente convive, não sei se tão abrangente da forma como eu mesmo entendo. Se é que eu estou entendendo corretamente, eu vou dar um exemplo, eu gosto muito de falar por exemplos: o pessoal de Carnaubinha quer trabalhar, veio pedir para a gente fazer uma licença ambiental; eles queriam que a gente autorizasse tirar as pedras da frente da Carnaubinha – que é uma praia que tem aqui... Que é um tiro no pé: tirar as pedras é abrir para a erosão do mar. Em um instante, aquilo que está segurando a erosão lá vai detonar o Resort. Nós fomos lá, fizemos a vistoria, porque a gente também faz isso, a gente tem inúmeros processos de licenciamentos que a gente tem que dar atenção, então, é mais uma das atividades que a gente tem. E aí nos propusemos outra coisa. Nós propusemos um acesso por cima das pedras porque qual é o cliente deles que eles falam que é o chato? De Teresina. Vem reclamar porque enche a cara, vai andar nas pedras, se fura todo, entendeu? E, aí, no conceito do Resort é outro. Ah!! Por quê? Porque não tem lugar para banhar. A praia está a cem metros, cento e cinquenta metros à direita ou cento e cinquenta metros à esquerda. Aí, a gente chega e fala assim para o dono do empreendimento: “Rapaz, por que você não bota uma placa aqui informando os atrativos que você tem ao longo daqui?”. Né? “Você tem uma lagoa aqui, a tantos metros, andando pela praia, você tem várias enseadinhas para lá, por que você não coloca isso? Aqui tem peixe-boi”. Agora, qual é a sua preocupação? É o cliente que vem de Teresina, entendeu? Que está andando e está se cortando nas pedras. Aí ele quer um foco assim. Para mim, eu acho assim, existe essa relação de hospitalidade, se é que eu estou entendendo certo, entendeu? Mas eu acho que ela não é pensada de uma maneira mais geral com relação ao próprio território. A impressão que dá é...que, pelo menos do ponto de vista dos empresários...

Pesquisador: No âmbito das relações de hospitalidade, considera-se de um lado o anfitrião, aquele que recebe, e, do outro, o hóspede, aquele que é recebido. Considerando as relações de hospitalidade no contexto da gestão da Área de Proteção Ambiental, em que momento vocês se comportam como anfitriões e em que momento vocês se comportam como hóspedes?

Patrícia: Principalmente...bom, como anfitriã, eu vejo mais diretamente, mais perceptível na base peixe boi. Eu não consigo ver em outras ações a gente atuando como anfitriã exatamente porque talvez a gente não tenha um planejamento com relação à hospitalidade. Que aí envolveria várias outras questões que aí eu dei como exemplo sinalização. Mas eu acho que a gente está longe ainda de ter essa discussão mais aprofundada dentro mesmo da nossa equipe e mesmo dentro da gestão. Do ponto de vista da gente ter essa relação como hóspede, é exatamente em um dos momentos em que a gente sempre está em atividades de campo. Muitas vezes envolve nossa atividade de trabalho e, aí, a gente percebe um pouco como é que é a ação das pessoas, das várias comunidades em relação com a gente. Em geral, muito boa, no sentido de prover, nos atender. Muitas vezes a gente consegue ficar hospedado em, preferencialmente, na casa das pessoas, porque as pessoas não querem que a gente vá para hotel. Mas muitas vezes não, a gente estabelece uma relação comercial. É nesses momentos das ações dos projetos socioambientais que a gente realiza e até as vezes de operações de fiscalização, entendeu? Que a gente consegue perceber essa relação da gente enquanto hóspede, quando estamos sendo recebidos nesses locais. E...é uma relação que vai do amor ao ódio, né? Porque quando você está fazendo uma operação de fiscalização mesmo, muitas vezes, a gente não é recebido de forma tão boa e faz parte do próprio conflito que está em ação.

Pesquisador: Patrícia, e em relação aos que visitam a Área de Proteção Ambiental?

Patrícia: Olha, a gente percebe primeiro nos comentários que a gente tem, principalmente na relação da visita do peixe-boi. Em geral, são comentários. A gente recebe muito comentário, por exemplo, elogiando o atrativo e criticando as condições que a gente tem. Por incrível que pareça, a gente já chegou a uma situação de um cara tirar dez reais e dar para a gente, para o vigilante lá. O vigilante não quereria aceitar, achando que era uma gorjeta. Porque nós temos uma orientação para os vigilantes que no fim de semana a gente está fechado, mas os vigilantes, caso chegue algum visitante, eles abrem e a gente pede para eles mostrarem o museu e deixarem o pessoal circular na área do centro de convivência. Uma vez o cara tirou dez reais e o vigilante não quis aceitar, disse que era o trabalho dele. Ele falou: “Não. Não é para você. É para vocês juntarem. Vocês deviam cobrar ingresso aqui porque a situação da base está deprimente”. Em termos de necessitando de reforma. Nós estamos tentando ver se a gente consegue articular isso com o governo do estado. Lá, é nesse local que a gente percebe mais esse *feedback* dos turistas. Então, “tem” coisas extremamente contraditórias, por quê? Eles percebem exatamente o potencial que tem, a beleza que tem, são muitos elogios para a base, mas não deixam de criticar, entendeu? As condições que a base tem, as condições de trabalho que a gente tem lá. Então, isso é uma coisa que vem sempre junto, alguns mais críticos, outros menos. Em geral, nos outros

momentos, é difícil a gente perceber isso. Com exceção de casos que o turista sai indignado com alguma coisa, e aí ele usa o canal, se ele tiver a informação da unidade, ele usa esse canal para vir nos procurar e criticar tal coisa. Então, por exemplo, corte de mangue: a gente teve isso em Barra Grande. Recebemos inúmeras denúncias de gente de Teresina que veio falar por conta de uma política bem particular de um senhor lá que tomou a atitude de fazer o corte do mangue, do estuário. Lixo também. A gente recebe denúncia de lixo direto na base. Então, em geral, infelizmente, esse *feedback* se dá em relação às coisas ruins. Ninguém liga lá para a gente para dizer: “Olha, a unidade é maravilhosa; tal, fomos muito bem recebidos”.

Pesquisador: Você quer pontuar mais alguma coisa em relação às relações de hospitalidade com foco nos visitantes?

Patrícia: A outra coisa que eu acho importante, talvez, colocar é que a gente tem acesso, às vezes, a estudos, né? Então, pesquisas...por exemplo, a própria Rota das Emoções. De vez em quando o SEBRAE publica um relatório, então, através desses estudos, a gente consegue aferir, né? Um exemplo disso, que um dos estudos que a Rota das Emoções colocou, mostrando, né?, a receptividade do pessoal em relação à própria Rota e, por exemplo, colocando, se não me engano, trinta por cento dos visitantes propondo que “tivessem” mais relações de vivências dentro da unidade, né? Então, é uma outra maneira que a gente tem, principalmente trabalhando com outros órgãos, como as universidades também, eventualmente, e o próprio SEBRAE.

Pesquisador: Considerando os estudos desenvolvidos por Freeman, que conceitua *stakeholders* como toda e qualquer empresa, pessoas ou conjunto de empresas e pessoas que influencia ou influenciam direta ou indiretamente para os resultados de uma determinada organização. Diante disso, eu elenquei, neste mapa de *stakeholders*, empresas que eu acredito que influenciam diretamente nos resultados da organização (Área de Proteção Ambiental) em que você atua. Minha pergunta é: Você concorda com esses *stakeholders* que eu elenquei? Quais outros você acrescentaria? Perceba que eu deixei dois em branco, caso você queira acrescentar mais algum.

Patrícia: Com certeza, todos eles. Eu estou aqui pensando qual seriam outros que não estão. Isso parece um Diagrama de Venn, que é uma metodologia que a gente trabalha, só que aí a gente trabalha com quem está mais próximo e com quem está mais distante. Isso seria interessante você trabalhar também, né? Porque aí a gente consegue ver exatamente quem está priorizando mais. A gente trabalha isso em algumas oficinas. Colaboradores, você está entendendo como as pessoas que estão diretamente ligadas ao ICMBio. Eu diria que existem voluntários, não são da comunidade local, mas que realmente estão com a gente em diversas oportunidades. Hoje, eu não falei aqui, por isso que eu perguntei o que é colaborador. Nós temos voluntários que são

peessoas que nos ajudam, simplesmente. A gente recebe muitos pedidos inclusive. E, hoje só, esse ano só, que saiu uma normativa e a gente ainda não está ainda formalizando essa relação de voluntários. E aí, o que a gente faz? A gente cria uma ação específica. Por exemplo, essa que a gente foi lá para Fazenda Velha, lá em Paulino Neves. Uma colega nossa que foi estagiária de ensino médio, ela está fazendo faculdade, ela precisava de horas de estágio e se propôs a nos acompanhar. Então, é diferente os voluntários do conceito da comunidade local. Porque a comunidade local, ela está presente, mas ela está presente de uma forma mais distante, menos comprometida. Por exemplo, a gente tem um evento no Peixe-Boi agora em dezembro, que é a regata Peixe-Boi, o ciclismo Peixe-Boi e a Corrida de Jegues. Então, é uma atividade que a gente faz há quinze anos já. Nós temos cerca de vinte, trinta voluntários, e aí a gente consegue ter um evento que bota, às vezes, até mil pessoas na praia. Então, para mim, assim, essa relação de comunidade é quando a comunidade está presente no evento, não quer dizer que sejam voluntários. Outra organização muito importante é a EMBRAPA.

Pesquisador: E qual seria essa importância da EMBRAPA?

Patrícia: Olha, só para ter uma ideia, a EMBRAPA atuou junto a um projeto que a gente fez aqui junto com a comissão Ilha Ativa que chamava pesca solidária. Ela trabalhou na parte de pesquisa. A gente, dentro do projeto pesca solidária, tinha uma parte de pesquisa com os principais recursos de pesca do Timon e Ubatuba, que é o estuário lá de Cajueiro e Ceará. E parte dessa pesquisa quem realizou foi a EMBRAPA.

Pesquisador: Há mais alguém que você queira acrescentar?

Patrícia: Hum...condutores de turismo. Eu não vejo eles aí também. Eles são fundamentais, porque, em geral, envolvem associações, não exatamente ONGs e envolvem, muitas vezes, pessoas físicas. Nós temos tanto condutores que estão organizados como condutores que não estão organizados. É a questão do credenciamento. Agora, as pesquisas da EMBRAPA são referentes a recursos naturais que podem ou não ser utilizadas em relação a....Então, por exemplo, se eu fosse fazer um diagrama de Venn, eu ia botar a EMBRAPA lá longe e ia botar os condutores de turismo aqui pertinho, entendeu? Outra coisa que eu acho é que condutores de turismo eles implicam o condutor, mas, no Delta, a gente tem o piloteiro. O piloteiro é o condutor da embarcação. Muitas vezes ele se confunde com o condutor, mas às vezes, não. Às vezes esse piloteiro, esse condutor de turismo, ele é contratado pela agência. Ele pode ser um empreendedor individual e muitas vezes você tem o piloteiro que não é contratado da agência. Então, o piloteiro de embarcações ele cai em uma das duas: ou ele é contratado da agência, um cara assalariado, e muitas vezes ele é contratado da agência; e ele também é um condutor autônomo, ele pode se confundir com um condutor de turismo no sentido de que ele, além de

pilotar, ele faz a condução; mas ele pode também ser um piloto que não está, necessariamente, fazendo a condução.

Pesquisador: Patrícia, diante de todos esses *stakeholders* que nós vimos e que você já os considerou todos importantes e acrescentou três. Há relações de hospitalidade com esses *stakeholders*?

Patrícia: Sim. Eu acho que o governo federal, pensando em termo de órgãos, é próximo. O governo estadual é mais difícil; o governo municipal é mais difícil a hospitalidade; ONGs é tranquilo...

Pesquisador: Por quê? Você pode ir justificando, por favor.

Patrícia: Eu acho que as dificuldades, né? Se você pensar em relações de hospitalidade como troca, como receber e hospedar, ou seja, estabelecer relações que você está cedendo, você está passando e está recebendo, a nossa grande dificuldade é estabelecer essa relação com ambos os governos. Quer dizer, você não tem essa troca. Não existe uma relação de envolvimento direto, ou, se existe, é muito limitado. Tanto a nível do governo estadual como também do municipal. O governo municipal, eu acho que em alguns casos, em alguns municípios, a gente conseguiu, hoje, criar essa relação de hospitalidade. Eu acho que em municípios como: Parnaíba, Ilha Grande, Luís Correia, Chaval, Barroquinha a gente construiu uma ação; inclusive através do conselho da APA, porque eles estão representados dentro do conselho. Nos assusta um pouco a gestão que vai vir. Nós vamos ter que reconstruir, praticamente, porque dos dez municípios, somente dois mantiveram a mesma gestão. Então, nós vamos ter que fazer tudo de novo, reconstruir novamente essas relações, entendeu? Com municípios que nem: Parnaíba, Luís Correia, Chaval, Araiões, Água Doce, Paulino Neves, Tutoia, ou seja, todos os outros oito. Somente continuamos assim na Ilha Grande e em Barroquinha. Com todas as outras, recriar essa relação mais interessante, principalmente com as secretarias municipais. Então, se fosse caracterizar, o mais difícil aqui é o governo estadual, mais do que os governos municipais. Os governos municipais, depende muito desses municipais que a gente...

Pesquisador: E o governo Federal?

Patrícia: Olha, o governo federal nós temos uma boa relação com quase todos os órgãos aqui que são representantes. Quando a gente fala em governo federal, eu estou pensando nas representações locais do governo federal, não necessariamente com Brasília. Universidades também, a gente tem...trabalhamos em projetos juntos, entendeu? Estamos comentando ações conjuntas, entendeu? Mesmo depois dos projetos. Agências de turismo, voluntariado, tranquilo, que também é muito bom. Condutores de turismo, acho que alguns a gente consegue ter uma relação muito boa; outros, a gente ainda precisa construir. Agora, eu acho que é uma coisa bem

inicial, que está muito em função desse projeto do ordenamento do turismo embarcado. Então, nós começamos a dialogar com eles também. Hotéis? Eu acho que precisa melhorar essa relação, acho que ainda estamos muito distantes dos hotéis, salvo raríssimas exceções. Com a comunidade, eu acho que melhoramos muito, melhoramos muito em relação, por exemplo: em 2010, nós fizemos uma pesquisa exatamente nas escolas e na comunidade de Cajueiro da Praia para aferir a percepção que os moradores tinham da APA do Delta do Parnaíba, assim como os alunos, e foi assim: ninguém nem sabia o que era, entendeu? Hoje, eu acho que a gente começou a trabalhar, não só em outras ações, que a gente já consegue perceber que existem informações mais consolidadas a respeito da própria unidade, das pessoas, mas, ainda assim, a gente sabe que, em muitos locais, que as pessoas não sabem nem que moram dentro de uma unidade protegida. Precisa ser construído, precisa ser consolidado. Turistas, mesmo problema. Não vejo, principalmente, as agências de turismo e os hotéis mostrando o interesse em divulgar para o visitante que ele está dentro de uma área de proteção. Não existe essa preocupação. Então, inclusive a gente percebe que no trato, no receber diretamente, o turista muitas vezes nem sabe também que está em uma área de proteção ou em uma área protegida. Não precisa nem saber qual é a unidade de conservação, mas, simplesmente que ela está dentro de uma área protegida. Então, a gente percebe o seguinte: por um lado a agência de turismo não percebe que isso pode agregar valor na recepção e na própria relação de hospitalidade e, por consequência, pelo fato de não fazerem, os turistas também não estão informados a esse respeito. ONGs? Muito boa. A relação com as ONGs locais já vem de projetos anteriores. Então, eu acho que falei, aí, mais ou menos tudo.

Pesquisador: Quais desses *stakeholders* você considera os mais importantes para seus resultados organizacionais? Você pode me indicar dois? Considerando as relações de hospitalidade que você estabelece com eles. Eu irei entrevistar os dois indicados por você, logo, já solicito que me indique o nome da pessoa que representa a empresa ou órgão...

Patrícia: Eu acho que governo municipal é um deles. Agora, é difícil porque não é uma coisa genérica, eu vou falar muito francamente de alguns municípios. Eu vou indicar o Adílson, da Ilha Grande, Secretário Municipal. É uma gestão que se manteve, é uma das poucas, das duas que se manteve dentre os municípios e que é uma das pessoas que eu acho que está tendo uma visão mais pró-ativa, mais planejada do que é a atividade turística no município. Então, eu acho que ele está trazendo ideias novas, ações novas, entendeu? Nós estamos trabalhando ordenamento da atividade turística embarcada também com ele. Um dos principais municípios que está envolvido diretamente, que é Ilha Grande. Ele está adotando ações como *voucher*, entendeu? Que o SEBRAE trouxe, entendeu? Que eu acho que é fundamental você falar com

ele....com uma visão muito boa, muito boa, eu acho que do turismo que a gente quer, não é do turismo de qualquer jeito, é do turismo que a gente quer investir, enquanto investimento, enquanto prioritário.

Pesquisador: E qual seria sua outra indicação? E, por quê?

Patrícia: O curso de turismo da Universidade, da Federal. Porque o curso de turismo, ele está trazendo também ações novas e ações representativas daquilo que a gente coloca como perspectiva, que é a questão do ordenamento. Então, tanto é que não é à toa que, na questão do ordenamento do turismo embarcado, nós estamos trabalhando com o pessoal da Universidade, entendeu? Através do professor Branco e também da Edivânia mais inúmeros outros, né? que, historicamente, sempre trabalharam um conceito de turismo muito próximo do que a gente acha que tem que ser implementado. Não é? Poderia falar: o professor Rodrigo, o professor André, Zé Pedro...

Pesquisador: Essas relações estabelecidas com os *stakeholders* contribuem para o turismo? Favorecem a atividade turística?

Patrícia: Com certeza. Por exemplo, a nível do governo municipal, a nível de políticas públicas. Quer dizer, sem políticas públicas voltadas para exatamente dizer que tipo de turismo você quer, como é que esse turismo tem que ser organizado, é difícil fazer alguma coisa, né? E, vamos dizer, é exatamente no local, no município, que se dão as relações de poder inicial. Então, é lá que a gente tem que começar também a regradar. É claro que um plano de manejo vai estabelecer essas regras, mas, como eu falei: a nível do município é onde a gente vai ter exatamente a concretização de como é que vai se dar isso. E a nível dessas políticas públicas, aquilo que possa estar se colocando como alternativas novas de controle e ordenamento são muito bem-vindos. E, hoje, eu acho que esse rapaz, o Adílson, na gestão que ele já fez, nesses quatro anos, e, naquilo que a gente está ouvindo ele falar, eu acho que ele está trazendo ações super importantes que vão inclusive...para mim é como se fosse um piloto, é um piloto do que tem que acontecer nos outros municípios do Delta. A Universidade tem essa capacidade de fazer duas coisas: primeiro, eu acho que pesquisa, no sentido de conhecer, de levantar dados, entendeu? Levantar potencial contribui na medida em que muitas vezes a gente chama a universidade para demarcar trilhas. Às vezes a gente tem uma galera que está querendo trabalhar com condução de turismo, mas não tem toda essa formação inicial para fazer exatamente, como fazer essa condução de trilhas. Então, muitas vezes, as universidades, a gente já fez em alguns momentos convênio, parcerias para fazer isso; e, também, eu acho no sentido de capacitar, principalmente capacitação. Então, a parte de extensão na universidade, no sentido

de estabelecer aquela relação da universidade com a comunidade, quer dizer, é o grande órgão, talvez. Ah! Um que não está aqui é o SEBRAE.

Pesquisador: Patrícia, no que se refere à prestação de serviços na Área de Proteção Ambiental, que tipos de serviços ligados à atividade turística há nesta Unidade de Conservação?

Patrícia: Prestação de serviços, você tem: hospedagem, basicamente, porque as pessoas precisam dormir em algum lugar; alimentação, também, não é? Então, restaurantes, não é? Que você tem em toda a extensão. Eu acho que as agências de turismo, no sentido de que elas, além de garantir a hospedagem, alimentação, elas conseguem divulgar os atrativos, as possibilidades dos passeios. Os condutores de turista, que também levam as pessoas para os atrativos. Os roteiros, que também são uma forma de condutores, que acabam prestando este serviço para os turistas também. Enfim, eu acho que é isso.

Pesquisador: Na sua concepção, as relações de hospitalidade são levadas em consideração no momento da prestação desses serviços?

Patrícia: São, em parte. Eu acho que existe essa relação de hospitalidade, mas acho que ainda tem uma coisa muito disseminada aqui que tem a ver com o turismo muito de alta estação e baixa estação. O pessoal, na alta estação, é uma coisa meio predatória. A impressão que dá é assim: “Vamos tirar o que tiver, porque a gente não sabe quando é que vai ter gente aqui”. Então, para mim, dependendo de onde você está. Mas, por exemplo, tem áreas onde você tem o sol e mar, lota de gente...Eu já não vou para a praia, eu não vou fazer outra coisa para ser mal atendido, para disputar, ser mal atendido, pagar caro, e, isso, infelizmente é uma cultura local. Triste, porque fica nessa situação mesmo. Eu acho que muita gente, às vezes, se submete a isso, mas tem gente que não gosta e talvez não volte. Principalmente, essa é a questão que me preocupa um pouco, que eu ainda acho que muita gente trabalha assim. Depende muito de quem está exercendo essa relação de hospitalidade. Assim, não dá para a gente botar e generalizar que todo mundo pensa dessa forma, entendeu? Ou aja dessa forma, tá? Mas me preocupa que existe essa cultura local aqui também que acho que acaba prejudicando um pouco a atividade turística, e, principalmente, porque não existe um planejamento de ações para valorizar a baixa estação, com alternativas. O grande problema da atividade turística aqui é exatamente o fato de que você tem o pico de atividade turística que está muito voltado para os feriados e para as épocas de férias, muitas vezes até férias na Europa, como no caso do *kite*, por exemplo. E você não tem nada como alternativa na baixa estação para manter esse pessoal que está ligado à atividade turística no momento em que não tem gente. Entendeu? Quais seriam as alternativas? Eu acho que não se buscou ainda. Não é que não estejam pensando nisso. E, aí, isso abre, um pouco, o espaço para uma visão meio predatória.

Pesquisador: Qual a participação e contribuição dos *stakeholders* para a prestação de serviços na Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Patrícia: É fundamental, no sentido de que são eles que têm essa possibilidade de intervir a curto, médio e longo prazo no próprio turismo, com as especificidades de cada um deles. A ONG, por exemplo, que trabalha nessa parte de turismo. A comissão de Ativa, ela faz um trabalho muito do turismo mais como voltado para questão de encontrar alternativas de renda para as comunidades tradicionais. Não é o grande turismo, aquele turismo ecológico. Mas isso, com certeza, a médio prazo. Por exemplo, dentro do projeto pesca solidária, foi aberta uma ação que, eles, o pessoal de Chaval e de Cajueiro colocou, querendo criar uma renda alternativa que era fazer passeio em embarcações de pesca. Então, o projeto pesca solidária colocou como uma das suas alternativas comprar um barco e instalar uma capota, colocar uma “rabeta” e capacitar esse pessoal para fazer atividade campo, fazer trilhas. Eu acho que a forma de contribuição de cada um deles é bem diferente, mas todos eles intervêm. Uns, talvez, mais a curto prazo; outros, talvez, a longo prazo.

Pesquisador: As relações de hospitalidade influenciam na competitividade da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Patrícia: As relações de hospitalidade podem influenciar de forma positiva ou negativa a competitividade da APA Delta do Parnaíba, pois podem ou não agregar valores aos atrativos que o território já tem. Não basta apenas a paisagem, a natureza, a cultura de uma região, se nas inter-relações entre as pessoas e a troca de serviços e experiências não existir a hospitalidade.

Pesquisador: De que forma os serviços prestados no âmbito da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba podem se tornar mais competitivos?

Patrícia: A competitividade dos serviços prestados depende se existir uma mentalidade menos imediatista na busca de venda desses serviços, definindo limites no atendimento para não perder a qualidade. Esses limites podem se referir a diversos aspectos: quantidade de visitantes em cada atrativo, quantidade de clientes em um restaurante, de passeios de embarcados no Delta, de turistas a serem incentivados a virem conhecer o território da Unidade de Conservação. E, através dessa limitação e junto com ela, estabelecendo formas de certificação - tipo selo - que agreguem valor ao destino turístico.

Pesquisador: As relações de hospitalidade entre a gestão da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e seus *stakeholders* favorecem a competitividade da unidade de conservação e do destino turístico?

Patrícia: Com certeza a relação entre a gestão da APA e os *stakeholders* é que fará a diferença na implementação de propostas e ações no sentido de buscar essa competitividade, pois sem

essa parceria, não temos condições de fazer isso. Daí a importância de um órgão gestor como o conselho da APA para fazer essa reflexão e tomada de decisões. Não por acaso que, na última reunião do conselho consultivo, foi eleita a câmara temática do turismo. A competitividade tem um sentido, não é um conceito que é desvinculado de um valor. Competitivo em quê? Se for em trazer qualquer tipo de turismo, não é o valor que iremos atribuir à competitividade.

ENTREVISTA REALIZADA COM O CHEFE DO PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

Pesquisador: Seu nome completo?

Jerônimo: Jerônimo Carvalho Martins

Pesquisador: Cargo que ocupa atualmente?

Jerônimo: Chefe do Parque Nacional de Jericoacoara

Pesquisador: Há quanto tempo trabalha no ICMBio?

Jerônimo: Onze anos. Desde 2007, desde a criação. Eu estava em Rondônia na época em que foi criado, e, daí, depois...Eu fui para Rondônia no início de 2007 e o ICMBio foi criado em abril de 2007. Daí eu fiquei no ICMBio e fiquei em Rondônia até 2012. Em 2012, fui para Minas Gerais e vim de Minas Gerais para o Ceará agora em setembro de 2016. E, antes de Rondônia, eu tinha entrado em Brasília ainda no IBAMA, em 2005, e fiquei até o início de 2007.

Pesquisador: Ano de criação do Parque Nacional de Jericoacoara?

Jerônimo: O parque Nacional de Jericoacoara é de 2002.

Pesquisador: O escritório começou a funcionar na mesma época da criação do Parque?

Jerônimo: Esse é um detalhe da história que eu não tenho como te afirmar.

Pesquisador: Endereço do escritório do ICMBio no qual você trabalha?

Jerônimo: Rua Oceano Atlântico, S/N, Jericoacoara.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco de suas experiências profissionais antes de entrar no ICMBio?

Jerônimo: Eu sou biólogo. Me formei na UFMG em 2004. E, antes de entrar para o IBAMA, eu tive uma experiência como professor de escola estadual e gosto bastante de dar aula, inclusive. Mas, aí, entrei no IBAMA em Brasília, fui para a coordenação geral educação ambiental do IBAMA que existia antes da criação do ICMBio. Fiquei lá nesse período e me envolvi com esse contexto de reservas extrativistas. Na época, estavam discutindo instruções

normativas para criação de conselho de RESEX, plano de manejo, criação de RESEX também, normas para poder orientar esse processo, então, eu participei um pouco desse ciclo. Nesse período lá, eu tive contato com as unidades na Amazônia, através de um programa para a gestão delas que se chama programa ARPA, que ainda existe até hoje, que é fruto do Banco Mundial e Banco Alemão, também que alimentam esse programa. E aí, fui convidado a assumir a chefia de uma unidade em Rondônia, na fronteira com a Bolívia, uma reserva extrativista. Tive nessa reserva extrativista trabalhando. Então, tive como chefe, depois como analista RESEX Barreiras das Antas e depois fui convidado a assumir a chefia de uma outra RESEX, também no mesmo município, que é a RESEX do Rio Ouro Preto, que é uma das quatro primeiras que foram criadas no país. O pessoal trabalha com castanha do Brasil, seringa, pesca também, esse tipo de trabalho. Fiquei lá, então, nesse contexto Amazônico, envolvido nessas atividades e também muito focado na questão de participação social na gestão das unidades. A questão de pensar planos de manejo, ajudar e acompanhar um pouco na elaboração dos planos de manejos dessas reservas, fazer funcionar os conselhos deliberativos dessas unidades. Fiquei nesse contexto aí por cinco anos; eu cheguei em 2007; saí em 2012. Em 2012, Parque Nacional das Sempre-Vivas, e escolhi essa unidade porque lá existia um conflito de população tradicional com o ICMBio, com o Parque Nacional, porque a criação do Parque afeta, afetou o território de populações tradicionais que trabalhavam lá, que existiam na região, existem ainda, estão lá até hoje, quilombolas e extrativistas. E, daí, fui com essa motivação para tentar colaborar na gestão desse conflito lá. Nesse período que eu estive lá, eu também me envolvi no funcionamento do conselho. A gente retomou a atividade do conselho que estava parado “tinha” um ano e meio. E aí, junta as comunidades, os atores que faziam parte, fazer um plano de trabalho e cumprir esses planos de trabalho, tivemos sucesso em algumas coisas, outras não. Participei da elaboração do plano de manejo da unidade. Então, a parte da socioeconômica do plano de manejo fui eu que escrevi, ajudei a estruturar. Assim, propus as estruturas das reuniões junto com a equipe também para diagnóstico. Escrevi isso e também participei de um planejamento junto com o pessoal, também participei de um grupo de trabalho para discutir o conflito socioambiental das comunidades com o parque, que foi um grupo de trabalho demandado por elas. E aí tive reuniões pra discutir, gerar um relatório, tivemos uma interface aí com as comunidade e com outras instituições que assessoravam as comunidades e, a partir de 2014, também em função de uma mudança na configuração da equipe, eu assumi mais de perto a gestão da brigada de prevenção e combate a incêndios com membros efetivos que variam aí de vinte e um e vinte e oito pessoas, um número flutuante nesses últimos anos aí, e, nesse processo, a gente começou também um trabalho interessante que a gente chama: “manejo

integrado do fogo”. Você usa o fogo para poder evitar grandes incêndios - porque o incêndio é o fogo sem controle, no interior da unidade. Claro que nem em toda unidade é possível fazer isso. Mas o que me motivou também a fazer esse trabalho lá foi a possibilidade de estar em contato com as populações que eram aquelas que estavam em conflito com o Parque Nacional e que o fogo é uma...são usuários do fogo que é uma ferramenta importante no cotidiano deles ali, naquele território, porque eles ainda estão naquele território, eles ainda não foram indenizados, depois da criação da unidade, que também é um parque - de 2002 - Parque Nacional das Sempre-Vivas. E, daí, nesse processo de estar lá e tal, eu fui convidado para assumir Jericoacoara, assim, absolutamente por acaso, lembraram de mim e me chamaram para eu vir para cá, não tinha uma premeditação de vídeo, de estar aqui, não. Foi bem por acaso mesmo, mas eu achei interessante o desafio e resolvi vir para cá. Além de trabalhar nas unidades, eu também colaboro com instruções de cursos na instituição para colegas do ICMBio e para outras instituições também, porque eu sempre estive envolvido nessa temática da gestão socioambiental. Já tive instrutor do ciclo de gestão participativa. Já tive instrutor mais presente diretamente no curso de educação ambiental, que é um curso que já existia desde o IBAMA e foi retomado no ICMBio uns anos depois da criação do ICMBio. E, atualmente, eu também colaboro com o curso de gestão de conflitos, que tem um curso de gestão de conflitos no ICMBio. Então, eu também tenho essa de pô...gostar de dar aula...Eu também me envolvi nessa instrução de cursos aí que a instituição oferece.

Pesquisador: Então o ICMBio oferece cursos? Que tipo de cursos são oferecidos?

Jerônimo: Então, o ICMBio, ele oferece cursos variados, com temas variados. Então, você tem, por exemplo, cursos de manejo de trilhas. Então, tem um colega nosso, inclusive, que já fez esse curso, que é o Alexandre que está aqui. Você tem cursos de ferramentas econômicas para a gestão da visitação que o Wagner, que é o antigo chefe, fez esse curso. E você tem outras formações específicas, só que algumas delas não são regulares, a oferta não é regular. Mas a gente tem, dentro da instituição, cursos desse tipo acontecendo para qualificar os servidores para trabalhar também na questão do uso público - que é um jargão que a gente usa institucionalmente. Além disso, desses cursos com temáticas específicas que são oferecidos dentro da instituição. Alguns cursos, também eu acho que eles contribuem para o trabalho nessa seara. Então, por exemplo, os cursos que a gente tem dentro da gestão socioambiental. Alguns deles podem contribuir para a construção de propostas de turismo de base comunitária. O gestor precisa ter uma visão sobre o que é o turismo de base comunitária, se ele é pertinente ou não naquele contexto, mas, esses cursos da gestão socioambiental eles instrumentalizam esse gestor para poder construir, junto com essas comunidades, propostas também de turismo, de gestão

comunitária do turismo nas unidade. Isso é uma coisa. Cursos oferecidos por nós para a comunidade local para qualificar o turismo aqui, de normatização de atividades dentro do parque nacional. São colocadas algumas condições para esse operador se cadastrar e estar autorizado a operar conosco aqui, uma delas é a capacitação. Então, um exemplo que eu dou: no caso dos condutores, você tem cursos relacionados à questão de direção, direção defensiva e tudo mais; você tem a formação mais relacionada à questão de primeiros socorros ou outro tipo de coisa assim e você tem também uma formação sobre normas e procedimentos do parque nacional. Essa formação é uma formação que a gente vai realizar agora em novembro, que é a terceira etapa de um processo desta certificação. A gente vai realizar agora em novembro e que ela está prevista em todas as portarias que vão ser publicadas. Então, na portaria dos condutores - dos que dirigem os carros, está prevista essa formação; na dos guias, também está prevista essa formação e o pessoal da vela, que é outra portaria existente, também está prevista essa formação. Claro que a gente vai adaptar conforme a característica do público, mas a gente tem essa previsão. Em função do efetivo, a gente não tem desenhada nenhuma outra capacitação mais específica voltada para o uso público. Mas com esse nosso momento agora de ter um programa de voluntariado que a gente tem constantemente pessoas operando junto conosco, uma das perspectivas também que a gente tem é essa: a gente começar a trabalhar para desenhar formações talvez mais específicas e aproveitar a expertise do voluntário para promover essas formações com o público local, também para ajudar a qualificar. E outra coisa, uma coisa que eu percebi na última reunião do conselho do parque aqui, que foi dia 25 de outubro: apesar de serem importantes também essas formações mais específicas no campo do turismo, mas talvez tenham outras formações aqui também que a gente teria que trabalhar junto desses grupos que estão na região para poder promover essas formações. Um exemplo que eu te dou é o seguinte: um rapaz de uma associação de bugueiros, se eu não estou enganado, ele conversou comigo da questão de quanto que estava frágil a gestão da associação deles, e aí nesse momento eu pensei: poxa, talvez fosse o caso de ter uma ênfase aqui em uma discussão sobre associativismo, controle social, esse tipo de coisa, junto a essa associação. O SEBRAE trabalha com isso, mas o SEBRAE trabalha com uma perspectiva talvez mais voltada para o negócio. A gente do ICMBio poderia contribuir para esse processo também, mas em uma outra perspectiva que é essa perspectiva de controle social da gestão, no caso, tanto eles participando com a gente do parque, na nossa gestão, mas eles próprios também acompanhando a gestão da associação deles ou daquele contexto onde ele trabalha. Então, assim, “tem” várias possibilidades. Concretamente, o que acontece é: a gente tem cursos específicos dentro do ICMBio para o turismo que não são constantes, não têm uma oferta constante, periódica, variam conforme a

demanda. Temos outros cursos dentro do ICMBio que contribuem e vamos realizar cursos pelo parque nacional para alguns grupos aqui dentro da comunidade de Jericoacoara e municípios nos arredores.

Pesquisador: Número total de colaboradores dessa sede e o total de pessoas que trabalham no Parque Nacional de Jericoacoara?

Jerônimo: Bom, nós temos, atualmente, três analistas contando comigo, que somos: eu, o Alexandre e a Kátia. Temos os voluntários que a gente tem a pretensão de ficar continuamente com quatro voluntários por período aqui. A gente tem condições de acomodar com tranquilidade. Temos aí os policiais militares que ficam continuamente conosco, entre dois policiais militares que auxiliam nas ações de proteção, fiscalização. Temos o pessoal do DETRAN que costuma vir também aos finais de semana, que nos “dão” uma força nessa parte de trânsito, dentro da competência deles, eles também auxiliam. E, atualmente, de terceirizado, a gente tem o pessoal da vigilância. A gente tem um posto vinte e quatro horas, todos os dias da semana. E aí, nesse posto aqui, a gente tem uma troca de quatro vigilantes, dois vigilantes a cada semana, um à noite e um durante o dia. Os turnos são de sete por sete. Já tivemos auxiliares de limpeza, não estamos com auxiliares de limpeza mais porque o contrato foi suspenso, está em licitação, e também auxiliar administrativo, na mesma situação: contrato suspenso sendo licitado. E assim, colaboradores, na verdade, que não ficam continuamente conosco aqui mas com quem a gente conta eventualmente, então, por exemplo, tem o pessoal das instituições que estão aqui na região que nos ajudam também dependendo da demanda do que for o trabalho. Então, tem por exemplo: o pessoal das associações aqui, o pessoal da secretaria de estado da APA da lagoa de Jijoca, que a gente atua em parceria. Tem o pessoal da prefeitura de Jijoca que também colabora conosco. Eventualmente, a gente também conta com o apoio da prefeitura de Cruz ou de Camocim, que Camocim, apesar de não...o parque não estar inserido no município, mas Camocim está na área de influência da unidade. Então a gente tem um diálogo com a prefeitura de lá, em especial, a secretaria de turismo e outras instituições aí também, “tem” mais atores aí que estão envolvidos.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco de como vocês administram a atividade turística? Quais as principais dificuldades?

Jerônimo: Bom, da forma como está hoje, o que a gente tem feito é construir normas para a operação de diversas utilidades no interior da unidade e acompanhar o cumprimento dessas normas. Também temos aí uma interface com o pessoal da vila de Jericoacoara em algumas atividades. Então, tem atividades de educação ambiental, mutirões de limpeza e tudo mais, que contribui também para a questão do turismo, eventualmente. Assim, porque nesse período, meu,

o que eu tenho noção do que vem sendo feito é isso. Mas eu tenho notícias, por exemplos, dos trabalhos que o fiscal fez na pesquisa lá na região do Cavalo-Marinho, no sentido de sustentabilidade da atividade, boas práticas dos condutores, naquela região, com a espécie. Tem também a questão da árvore da preguiça que o pessoal fez uma ação lá em função de vandalismo na árvore da preguiça. Foi feito um vídeo na perspectiva de tentar comunicar com a população a respeito daquela situação ali, que eu achei que foi uma iniciativa bem interessante, e essas ações de comunicação com o público local também. As dificuldades são as seguintes: a gente tem uma demanda de visitação gigantesca porque nós somos a terceira unidade mais visitada do país - a gente está atrás de Iguazu e da Tijuca. Só que a gente tem uma estrutura administrativa e de pessoal que “ficam” muito aquém dessa demanda de visitação que a gente tem. Então, você veja, é o que eu acabei de falar, a gente está na terceira unidade mais visitada do país, eu não tenho, atualmente, auxiliar administrativo para poder me ajudar com a papelada do dia-a-dia, porque senão o trabalho técnico dos analistas, ele tem que ser redirecionado, e aí, o meu inclusive para dar conta da demanda administrativa. Então, isso é uma dificuldade: uma estrutura que está aquém da demanda. Uma outra dificuldade, que eu acho que é decorrente dessa, é que a comunidade local ela não entende muito bem qual que é o papel do ICMBio na gestão desse território. Porque, antigamente, existia uma APA que compreendia a Vila de Jericoacoara e essa APA não existe mais. Só que eu acho que as pessoas não têm clareza de fato do que que é responsabilidade do ICMBio. No contexto atual de gestão, que a gente tem o parque que envolve a Vila, mas a Vila não é unidade de conservação, ela está sob a responsabilidade da prefeitura e as pessoas não têm muita clareza disso, então, assim, acaba que, com isso, várias demandas, que não são nossas, chegam para a gente. Mesmo não chegando as demandas, “tem” um mal-estar das pessoas em relação a nós porque tem aquela impressão que a gente não está fazendo o que deveria estar fazendo na Vila de Jericoacoara. E, a prefeitura, que é a responsável mais direta, ela também, em muitas situações, ela não se apresenta como tal. Quem tem mais proeminência aqui, no sentido de fazer a gestão de alguns problemas da Vila, é a própria comunidade, o conselho comunitário, associação comunitária empresarial “Eu Amo Jeri” e outros atores que estão na região aqui. E, uma outra questão também que eu acho que deve ser recorrente dessa falta de estrutura que a gente tem: um passivo de gestão em relação a algumas situações que afetam o parque nacional. Então, você tem situações de ocupações irregulares, você tem situação de contaminação por uma estação de tratamento de afluentes que está praticamente dentro do parque, questão de animais soltos dentro da unidade que prejudicam a conservação dela e também a qualidade do atrativo. A necessidade, por exemplo, de fazer manutenção de infraestrutura, por exemplo: as guaritas que estão degradadas

mesmo, porque a gente também não tem gente para poder manter lá, colocar lá para poder dar conta daquela estrutura, então, esse tipo de situação. Assim, os três grupos de dificuldades que eu identifiquei aqui, são esses. Tem uns também, isso mais recente, uma dificuldade em se relacionar com o governo estadual porque existe uma disputa aí pela gestão do parque nacional pelo governo do estado. Então, assim, “tem” momentos interessantes de relação: a gente consegue conversar, dialogar bem e outros momentos, nem tanto. Isso aumenta a complexidade da gestão do parque nacional.

Pesquisador: Há uma participação, envolvimento da comunidade, dos empresários com a atividade turística da região?

Jerônimo: Das lideranças com que eu já tive contato, eu percebo que existe sim uma participação e uma clareza a respeito de diversas questões relativas ao parque nacional. Em relação à base que essas lideranças representam, o contato que eu já tive mais expressivo foi com o pessoal que está trabalhando com a vela. Com o pessoal do *kite* e *windsurf*, a gente fez uma reunião de uma câmara temática do conselho para discutir uma portaria de normatização dessas atividades que foi publicada em agosto. Eu percebi, de alguns dos que estavam na reunião, que não têm tanta clareza assim. Algumas lideranças têm bastante clareza, mas outros que estavam participando também da discussão às vezes ainda se perdiam em alguns aspectos do que que é a gestão da unidade, de como que é a atuação do ICMBio e tal. Então, assim, tirando por esse exemplo, tomando esse exemplo como referência, eu acredito que isso deva se reproduzir também nas outras categorias que operam aqui e isso traz de novo a necessidade de se aproximar desses grupos, não só no espaço de gestão nosso, por exemplo: um conselho ou uma câmara temática ou um grupo de trabalho, mas nas reuniões deles. Então as reuniões de associação deles, as festas deles e outros momentos que eles se encontram para a gente mostrar a cara e falar que veio e para que que funciona, para o que serve, porque que o ICMBio tem um escritório nessa ponta de praia aqui e o que ele está fazendo tem um envolvimento sim. Mas eu só tenho como avaliar o que eu acompanhei da participação de lideranças com quem eu me encontrei em reuniões de conselhos de meio ambiente de município, conselho do parque nacional e conselho da APA da lagoa da Jijoca que é uma unidade que é limítrofe ao parque nacional, e também a experiência que eu tive com a câmara técnica da vela que eu percebo que tem pessoas que têm muita clareza de como que a história aqui acontece e outras, nem tanto. Em relação à participação desses vários segmentos, eu tive contato com as lideranças que parecem ser interessantes e que compreendem a situação de gestão da unidade, a relação da unidade com os segmentos e tudo, mas eu não tenho certeza se a base que essas lideranças representam também tem clareza e sabem o que acontece aqui e como é que acontece. Mas eu

não tenho certeza, não é porque eu não confio no trabalho da liderança, é porque eu simplesmente não conheço o contexto local, eu cheguei “tem” um mês. Então não tenho como afirmar que é de um jeito ou não é de um determinado jeito, eu ainda estou entendendo.

Pesquisador: Pensando um pouco na hospitalidade e tomando como base os pensamentos de Gotman que considera a hospitalidade uma relação especializada entre dois protagonistas aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Quando você pensa em hospitalidade, o que você pensa?

Jerônimo: Eu não consigo desassociar a ideia de hospitalidade de bem-estar. Isso para mim é impossível! Quando a palavra “hospitalidade” me é apresentada, eu necessariamente penso em bem-estar de alguém que está sendo recebido por um terceiro.

Pesquisador: De que forma a gestão do Parque Nacional de Jericoacoara, na tua concepção, trabalha aspectos da hospitalidade?

Jerônimo: Honestamente? Eu acho que do jeito que a gente está hoje, a partir da minha visão do que seja hospitalidade, a gente não trabalha hospitalidade. Ponto. A gente faz coisas muito básicas. Quando alguém vem ao escritório, por exemplo, para poder pedir informação, a gente oferece essa informação, mas eu acho que está muito aquém do que a gente deveria ou poderia fazer na gestão dessa unidade. Minha questão é essa, assim: do ponto de vista prático, a gente faz isso, mas eu acho que é muito pouco frente ao que a gente precisa para de fato receber bem as pessoas aqui. Então, assim, eu caminho aqui no Serrote, faço caminhada, eu não venho... não tem uma sinalização de trilha, não tem um ponto de apoio para o caminhante, nada desse tipo, que eu acho que seria legal ter. Tem previsão de estruturas no plano de manejo da unidade. Mas, de fato a gente ainda não conseguiu fazer acontecer essas estruturas. A instituição não conseguiu fazer acontecer o que está previsto no plano de manejo para proporcionar uma experiência de qualidade para o visitante. Então, é por isso que eu digo que a gente, na verdade, não trabalha com hospitalidade quase que de jeito nenhum. Isso institucionalmente, o ICMBio.

Pesquisador: Jerônimo, e se expandirmos as relações de hospitalidade para além das relações estabelecidas com os turistas/ visitantes, na tua concepção, em que momento a hospitalidade se manifesta?

Jerônimo: Se é para expandir um pouco o horizonte aí da hospitalidade, eu acho que ao te receber e fazer contato contigo por e-mail e resolver marcar essa entrevista que você está aqui comigo falando sobre hospitalidade, isso, em si, talvez, já seja uma manifestação desse zelo com a hospitalidade que a gente tem atualmente. Não sei se dá para ser caracterizado assim. Outra coisa: a questão da gente acompanhar a circulação dos condutores de veículos no interior da unidade, para poder o cara não passar em cima de duna, para poder não degradar a duna; não

passar com carro em beira de lagoa, para poder não degradar a lagoa; a gente evitar a circulação por certos caminhos; ter um cuidado com a qualidade do serviço que o condutor presta para o visitante, se o condutor é habilitado, se ele dirige com o carro na capacidade adequada para a quantidade de passageiros de cada carro. As condições de segurança do veículo, também: se o veículo está em condições adequadas, acredito que talvez isso também seja uma preocupação nossa com a hospitalidade, assim como na questão do pessoal do *wind*, do *kite* ter as áreas de exclusão que são exclusivas para cada esporte, para poder evitar acidentes. Isso é uma norma que está construída junto ao parque e a gente tem que acompanhar essa norma, o cumprimento dela, também, inclusive, para evitar acidentes entre os próprios usuários. A gente receber, às vezes, uma palestra que tem demanda espontânea, também. O pessoal pede, já fiz isso depois que eu cheguei aqui, agora, no mês de outubro, para estudante. Tentar atender bem o pessoal que tem as ocupações no interior da unidade, as ocupações ilegítimas. As que estão legalmente, ok. Tentar atender bem essas pessoas, esclarecer as dúvidas e evitar também aquelas ocupações irregulares e orientar para que não haja ocupações irregulares no interior da unidade, talvez também seja uma demonstração desse cuidado nosso com a hospitalidade, se for para pensar em uma perspectiva mais ampla.

Pesquisador: Nas relações de hospitalidade, de um lado tem-se o anfitrião, aquele que recebe, e, do outro, o hóspede, aquele que é recebido. Diante disto, em que momento você identifica que o ICMBio, a gestão do Parque Nacional de Jericoacoara se coloca como anfitriã e em que momento se coloca como hóspede? Você pode exemplificar, se quiser.

Jerônimo: Bom, a gente tem esse momento de ser o anfitrião. Eu acho que ele fica muito claro quando a gente é demandado a prestar esclarecimentos ou atuar em conjunto com alguns grupos que operam aqui dentro, aí eu me entendo como anfitrião. Entendo, institucionalmente, o ICMBio como anfitrião, que a gente está acolhendo esses grupos que operam no parque nacional, está acolhendo, tentando lidar com as demandas que esses grupos trazem para o parque nacional e tentando conciliar essas demandas com o que tem de norma do parque ou às condições para operar que o parque traz para esses grupos, aí eu entendo que a gente é anfitrião. Por outro lado, eu acho que quando a gente é convidado a colaborar com outras unidades ou em outros espaços de gestão, aí eu entendo que a gente está sendo recebido. Que espaços são esses? Por exemplo: em uma outra unidade de conservação que é a APA da lagoa da Jijoca, a gente é convidado a participar do conselho, está sendo recebido naquele espaço de gestão ali, tenta colaborar com a gestão daquele outro lugar, mas que também afeta o nosso cotidiano aqui, porque é uma unidade que está no limite. Quando eu estou também participando de reunião de conselho municipal de meio ambiente ou reunião de conselho de turismo ou esses outros

espaços de participação, que não são os nossos institucionais que a gente promove, eu entendo também que a gente está sendo recebido. Agora, dependendo do caráter do convite, a gente está indo como convidado, está sendo recebido com uma responsabilidade maior ou menor frente àquele grupo ali, depende do que é apresentado de demanda ou de questão para ser discutido. Porque “tem” situações, inclusive, que a gente vai nesses espaços mas é como se o espaço fosse nosso, porque, na verdade, a gente está ali para poder resolver alguma coisa que diz respeito ao parque. A gente, apesar de ser convidado a participar ali, não é de fato ...acho que a visão que tem sobre nós, não é de fato a de quem é um convidado e que está sendo recebido, talvez é aquele que vai ali quase como um anfitrião do espaço do outro.

Pesquisador: Pensando nas relações de hospitalidade no contexto da atividade turística. Como essas relações de hospitalidade se manifestam?

Jerônimo: O ICMBio, como agente nessa relação de hospitalidade, eu acho que ela se manifesta nessas situações de que as pessoas vêm tomar orientações conosco aqui sobre alguma coisa relacionada à visitação no parque ou quando se encontra com elas no próprio parque e orienta sobre alguma questão. Uma outra coisa também que o ICMBio faz, então, é essa pouca sinalização que a gente tem em alguns locais para poder alertar de que a pessoa está dentro do parque, certos limites para a atuação dela ali. E, para além disso, eu não enxergo outras coisas.

Pesquisador: Freeman nos apresenta um conceito de *stakeholders* que consiste em toda e qualquer empresa que direta ou indiretamente influencia nos resultados organizacionais de uma determinada organização. Esse mesmo autor sugeriu ainda um modelo de mapa de *stakeholders* que eu me baseei para esta pesquisa. Então, eu te apresento agora essa proposta de mapa de *stakeholders* para o Parque Nacional de Jericoacoara. Eu te pergunto: você concorda com esses *stakeholders* que eu acredito serem importantes para a gestão do Parque Nacional de Jericoacoara, para a gestão da atividade turística nesta unidade de conservação? Fique à vontade para retirar algum ou acrescentar alguns.

Jerônimo: Rapaz, eu acho que eles todos têm relevância, apesar de eu ainda não ter muita clareza de como que o ICMBio aqui em Jericoacoara, pelo fato de eu estar recém chegado, se relaciona com alguns deles, então, por exemplo, esse relacionamento nosso com as agências de turismo e hotéis, aqui em Jericoacoara, eu não tenho muita clareza de como ele acontece. Com algumas ONG's locais eu sei como é que é. Com os turistas, percebo a dinâmica e com os outros também percebo. Agora, com hotéis e agências de turismo, ainda não enxerguei como que funciona, e, temos outros também, por exemplo: o SEBRAE que eu não sei em que categoria se enquadraria aqui, se está contemplado nessa categoria que você colocou aqui...

Pesquisador: Então você acrescentaria o SEBRAE, uma vez que o considera um importante *stakeholder*?

Jerônimo: Eu acho que no contexto local ele tem um papel interessante. Sabe? Deixa eu ver o que mais...dependendo da relação que a gente estabelece também é...por exemplo, você tem a ABETA - Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura, entendeu? Então, assim, poderia ser um grupo com quem a gente se relacionasse, mas, assim, ainda não vejo isso acontecendo aqui, não sei se já teve alguma iniciativa nesse sentido e tem outros por aí...Então, por exemplo, a questão para conseguir financiamentos para algumas coisas: bancos. Linhas de financiamentos de bancos para poder desenvolver projetos tanto com uma pegada mais socioambiental ou com outros tipos de pegadas e, não necessariamente, que a gente do ICMBio vá ser financiado, mas a gente pode ser um mediador para outros grupos, que estão no contexto local, conseguirem acessar esse tipo de financiamento. Então, assim, eu tenho um entendimento também da gente do ICMBio como uma ponte, na verdade, talvez a gente não seja um fim em si, mas a gente é uma ponte para que esses grupos que estão aqui consigam se relacionar e conseguir desenvolver suas atividades e promover a conservação da unidade junto ao ICMBio. Todas que estão apresentadas aqui eu acho que contemplam, com essas exceções que eu consegui enxergar.

Pesquisador: Então você acrescentaria o SEBRAE, a ABETA e os bancos?

Jerônimo: Isso. Embora, a gente ainda não tenha relação estabelecida com a ABETA e com os bancos e eu também não tenho clareza da relação que a gente tem com as agências e com os hotéis.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco das possíveis relações de hospitalidade que você estabelece com esses *stakeholders* do mapa?

Jerônimo: Sim. Então, as universidades. A gente costuma alojar o pessoal aqui nas nossas acomodações, eventualmente acompanha nos locais em que são feitas as pesquisas mediante a solicitação também, e também atendemos, se é solicitado, uma palestra, alguma coisa para um grupo de estudante. A gente também pode fazer isso, já fizemos, sem problema nenhum. Governo federal: a gente tem essa relação, por exemplo, como ICMBio, diretamente, com outras instâncias do ICMBio, também com o IBAMA, dependendo da situação se é feito um licenciamento, alguma coisa assim, a gente também tem uma interface. Dependendo da situação, a secretaria de patrimônio da união ela pode ser um órgão importante na conversa que a gente tem, ou do contexto fundiário da unidade. No caso de Jericoacoara, eu acho que não é o caso, mas, em outras situações, eu sei que é importante. Ministério do Turismo ou EMBRATUR, já existiu uma interface mais próximo do ICMBio com esses órgãos da esfera

federal. Ultimamente, a gente não tem um contato muito próximo, pelo menos eu que estou aqui na unidade não estou informado. Talvez o povo de Brasília tenha uma aproximação maior e esteja inclusive com um olhar aqui para Jericoacoara, com a questão da Rota das Emoções que tem um interesse em fazer acontecer aí também. Pode ser que isso esteja acontecendo em outra instância da instituição. O governo estadual, a gente tem bastante interface. A gente tem interface com órgão ambiental, tanto pelo ponto de vista de licenciamentos em nível estadual que afetam o parque nacional, quanto, também, na questão da gestão da unidade de conservação estadual que faz limite conosco aqui. Temos relação com a SETUR do governo do estado que tem essa proposta aqui de fazer acontecer também a implementação do parque nacional, que tem buscado realizar esse convênio com o ICMBio para poder fazer a gestão da unidade. Agora, em que bases essas relações “vai” se dar de agora para frente eu não tenho muita clareza, mas que existe uma interface e uma aproximação significativa, existe sim. Bem ou mal, a gente também acaba que tem uma interface com o ministério público estadual. A gente tem algumas interfaces boas, bacanas. Em geral, eu acho que são positivas, pelo que eu já pude perceber até agora. Assim como o ministério público federal, também a gente tem tido uma boa relação. Além do ministério público estadual, temos também a questão da polícia. A gente tem uma relação bacana com a polícia militar que sempre nos dá apoio aqui, que mantém o efetivo constante aqui. O DETRAN do estado também tem essa presença em Jericoacoara. A gente apoia essa presença para que eles consigam estar aqui na Vila fazendo o trabalho deles, que nos interessa também, porque, afinal, a qualidade do serviço turístico, que é prestado com os visitantes na condução, depende também dos veículos estarem em ordem, do condutor do veículo está em ordem. Isso é responsabilidade, *a priori*, da autoridade de trânsito, que é o DETRAN. Uma outra questão também que eu percebo, aí a gente tem que melhorar, que é com a companhia de tratamento - companhia de águas e esgotos do estado, porque daí tem a questão da estação de tratamento que a gente tem que melhorar aquela estrutura, então, tem que ter uma aproximação com esse pessoal para poder viabilizar isso. Então, em nível estadual, percebo essas interfaces. Governo municipal: a gente tem uma boa relação com a prefeitura de Jijoca, de Cruz e de Camocim. Tem um contato mais estreito com a prefeitura de Jijoca, mas digo que a gente tem uma relação interessante com as demais prefeituras também, muito nessa questão das discussões de gestão ambiental, plano diretor do município, parcelamento do solo. Tem “tido” umas conversas interessantes aí no conselho da APA estadual e também no conselho municipal do meio ambiente, então, tenho achado bacana, estou aqui há um mês mas já achei bastante interessante o cenário. Com ONGs: a gente tem aqui a Associação Empresarial “Eu Amo Jeri” que tem atuação bastante pronunciada aqui e a gente tem uma aproximação com

eles, no sentido de realização de mutirões de limpeza ou discussão de algumas outras questões da gestão urbana de Jericoacoara, que é atribuição do município, mas a gente também tenta acompanhar e colaborar com isso e de outras questões mais afeitas ao parque, então, por exemplo: circulação de veículos e outras questões. A própria questão do tratamento de esgoto. Existe uma preocupação da associação em relação a isso e a gente é acionado para poder participar dos debates e ajudar a definir rumos para algumas coisas. Com os turistas: eu acho que a gente tem uma relação distante, então, por exemplo, as pessoas, eu não sei se elas sabem quem é o ICMBio, o que ele faz, a importância do nosso trabalho...Eu não sei se eles têm clareza de que eles podem vir aqui conversar conosco para poder ter uma informação sobre a unidade, indicação do que fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer...Eu acho que isso está muito na mão da iniciativa privada. A gente não se coloca como uma possibilidade de acessar informações sobre o parque tão evidentemente para as pessoas. Se eles vierem aqui a gente vai informar. Mas isso não está claro que eles podem vir aqui. Ao chegarem “em” Jericoacoara, por exemplo, as pessoas não têm lá uma placa, é: “Bem-vindo. O ICMBio dá as boas-vindas a Jericoacoara e ao Parque Nacional. Falem conosco, visitem nosso escritório!”. Isso não tem aqui. Eu acho que isso a gente precisa melhorar. Os demais colaboradores: é heterogêneo, depende do perfil do colaborador. Então, assim, a gente tem uma aproximação com os técnicos aqui da unidade, com os policiais que estão aqui conosco. Eu entendo que são nossos colaboradores também porque têm uma proximidade com a gestão, apesar de serem do governo do estado. Mas têm uma proximidade com a gestão. Não dá para separar, do jeito que está posto hoje, os voluntários também. A gente tem assim, então, uma gama de pessoas que estão presentes aqui. O pessoal da vigilância, da limpeza que está conosco também, do apoio administrativo que, apesar de a gente não ter, são figuras importantes. A gente, eu, pelo menos, na minha chegada, tenho tentado estreitar as relações, aí eu digo não só com as instituições, mas com as pessoas. Para poder tentar qualificar o nosso trabalho junto delas e também fazer com que a experiência delas junto conosco, seja uma experiência positiva. Porque a organização, ela não vai bem se as pessoas que estão nela não estão bem. Isso é uma coisa que eu acredito. Comunidade local: a gente tem relações diferentes, também depende da localidade. E isso é um passivo que eu herdei mas, existe, por exemplo, uma relação meio de animosidade de algumas comunidades conosco, em função de alguns episódios que já ocorreram na gestão. Não sei como isso foi trabalhado, se foi trabalhado, essa animosidade, como que ela vinha sendo trabalhada. Tem a perspectiva de tentar também uma aproximação com o pessoal das comunidades, inclusive, pensando nesse horizonte aí de concessão aqui no Parque Nacional e de como que a gente, enquanto instituição pública, pode atuar junto a esses grupos para poder

fortalecê-los nesse processo. Isso é uma preocupação: essa comunidade que está em Jericoacoara, porque tem as comunidades que vivem no entorno do parque, um pouco mais afastadas, e tem a comunidade de Jericoacoara. Em Jericoacoara, a gente também tenta ter uma relação de colaboração. Nem sempre a gente consegue, porque, às vezes, a gente também tem que atuar mais na perspectiva do poder de polícia, ações de fiscalização e tal, que tem um pessoal que não entende muito bem: “O que é aquilo? Por que que está acontecendo?” Aí vai aquela necessidade de a gente se comunicar melhor com a sociedade e estar mais perto dessas pessoas no cotidiano para poder melhorar essa compreensão. Mas eu acho que assim, em Jericoacoara, a gente precisa informar melhor as pessoas, ter uma aproximação melhor com elas para poder entenderem qual que é nossa atribuição e nos entenderem também como um parceiro efetivo na gestão dos espaços públicos. Na verdade, são espaços públicos diferenciados que a gente tem aqui: o parque – federal, Jericoacoara – municipal e outras questões que estão inclusive na esfera estadual, por exemplo o próprio aeroporto, que é um empreendimento do estado. Com os hotéis e agências de turismo, eu penso que existe um distanciamento. Eles sabem que a gente está aqui, a gente sabe que eles estão ali. Não “tem” um contato, não “tem” uma discussão diretamente com eles enquanto segmento, apesar de esses grupos estarem representados na Associação “Eu Amo Jeri”, que é uma associação empresarial. Então, assim, tem representação desses grupos nessa associação, mas diretamente um olhar para esses grupos, pelo que eu percebo, a gestão da unidade não tem. Certo? SEBRAE: existe uma atuação junto ao SEBRAE que eu aponte aqui no seu modelo que é interessante. O SEBRAE já ofereceu capacitações aqui que contribuem para a gestão do parque e nessa qualificação das associações que eu comentei anteriormente que eu acho que a gente do ICMBio tem um papel importante. Mas eu acho que o SEBRAE também pode ter um papel interessante nesse processo. Ainda vamos desenhar isso, estudar como é que pode acontecer essa história, e, assim, por enquanto, a gente foi demandado por uma associação. Eu não sei se haverá outras que vão também ter interesse em estabelecer uma outra discussão nesse sentido conosco. Em relação à ABETA, é uma incógnita. Percebo como oportunidade, mas ainda não estabelecemos contato. E a questão de Bancos, um vislumbre que eu tenho de oportunidade é o Banco do Nordeste, de acessar crédito. Não sei também, ainda precisamos estabelecer uma relação.

Pesquisador: Dentre todos esses *stakeholders* inseridos no mapa e considerando as relações de hospitalidade já discutidas, por favor, me indique dois *stakeholders* que você considera mais importantes para os resultados do Parque Nacional de Jericoacoara. Claro, no que se refere à atividade turística. Preciso da indicação de dois, pois eu irei entrevistá-los.

Jerônimo: Eu te indicaria os hotéis.

Pesquisador: Para a gente entender essa relação com eles. Você estabelece então relações com eles?

Jerônimo: Não. É exatamente por isso que eu te indico eles: porque eles não vão ser um interlocutor que vão ser muito condescendentes com o ICMBio; eles vão te falar de fato o que eles veem de problema, sem muito problema, eu acho, sabe? É, os hotéis, inclusive, exatamente por conta deste distanciamento nosso, e, assim, como eu quero ver o resultado de sua pesquisa, eu preciso saber qual que é o olhar deles sobre a gente para subsidiar minha gestão. Isso é uma dívida que você tem comigo, inclusive. E o pessoal, os condutores de veículos, de bugre, de caminhonete, de quadriciclo, que são uma parte expressiva do contingente que opera aqui na região, do ponto de vista de quantidade de operadores, do aporte de recuso não eu não sei te dizer, mas do ponto de vista de quantidade de operadores eles são uma parte expressiva desses operadores, e, portanto, do ponto de vista de formação de opinião eles são um grupo importante para nós. Que seriam, não sei se entraria aí no campo...não seriam colaboradores. Seriam esses condutores de bugre, caminhonetes....

Pesquisador: Porque a escolha dos hotéis e dos condutores como *stakeholders* importantes indicados para as entrevistas? E as relações de hospitalidade como se dão?

Jerônimo: Considerando essa questão de relação de hospitalidade, esses dois grupos são os que recebem, que atendem maior volume de turistas aqui. É onde as pessoas se hospedam e com quem as pessoas transitam pelo parque. Então, assim, para qualificar a nossa hospitalidade institucional, a hospitalidade que esses caras têm com o visitante ela tem que ser impecável e eu tenho que ter um aporte desses grupos também a respeito do que a gente faz ou não faz ou que deveria fazer, a partir do olhar que eles têm pelo contato que eles têm com os visitantes que ficam nas pousadas ou que andam com eles no transporte. Eles são os informantes qualificados a respeito disso para eu poder ter contato aqui.

Pesquisador: Quais os impactos dos hotéis, dos condutores na atividade turística do Parque Nacional de Jericoacoara?

Jerônimo: A questão dos condutores, por exemplo, dependendo de como eles realizam a atividades deles, “tem” duas consequências principais: eles podem inclusive afastar os turistas se a atividade não é adequada, não é prestada da forma adequada, e eles podem, também, por outro...pensando em consequências negativas, por outro lado degradar o parque e depreciar o parque enquanto um atrativo turístico. Por outro lado, quando eles estão circulando sempre com uma série, uma grande quantidade de pessoas, eles teriam também um papel...se a gente tivesse uma boa relação, de ser um difusor da imagem do parque e nos ajudariam inclusive a fazer a gestão para a conservação do atrativo que é o parque nacional. Depende da relação que a gente

estabelece com eles, eles são estratégicos. Da mesma forma os hotéis. Por quê? Porque os hotéis, eles recebem as pessoas; se eles não recebem bem, eles afastam quem vem para cá. Então, a gente começa a ter menos fluxo e, também em função do contato que eles têm, eles podem nos ajudar a falar, comunicar com as pessoas sobre o que é o parque nacional, onde que a gente está, o que é possível fazer, o que não é possível fazer, que a gente está de portas abertas para receber o turista que vem...Podemos conversar com os turistas...eles também têm um papel importante nisso. Eu enxergo que eles têm esse papel; se eles também enxergam isso, se eles vão querer assumir esse papel, eu não sei.

Pesquisador: Pensando na prestação de serviços ligados à atividade turística, no âmbito do Parque Nacional de Jericoacoara, você pode identificar para mim os diferentes tipos de serviços ligados à atividade turística nessa unidade de conservação?

Jerônimo: Sim. Transporte com bugre, transporte com caminhonete, transporte com cavalo, transporte com quadriciclo...isso, no campo do transporte. *Kitesurf* e *windsurf*, tanto aluguel de equipamento quanto aulas, também que são feitas para poder praticar esses esportes. *sup*, prancha de *surf*, também tem esses aluguéis. Restaurantes, bares, estabelecimentos aí que trabalham com essa questão de alimentação. Salão de Beleza, massagista, mercearia, oficina mecânica, tudo isso aqui eu acho que tem relação e prestam serviços e recebem pessoas aqui e influenciam diretamente na gestão do parque. Serviços de saúde - aqui a gente não tem rede privada, mais é pública. Os guias, os condutores, as vezes que não usam veículos. A gente tem desses guias condutores aqui também. O que eu enxergo de imediato é isso.

Pesquisador: Na tua concepção as relações de hospitalidade são levadas em consideração no momento da prestação desses serviços?

Jerônimo: Em alguns casos, sim; outros, não. Eu acho que predominantemente hotéis e, talvez, alguns casos de condutor de veículos têm esse olhar. Mas o pessoal que faz o passeio tipo bugre e quadriciclo, acho. A caminhonete, não tenho certeza e o pessoal dos cavalos, não tenho certeza.

Pesquisador: Na sua concepção, qual a participação e contribuição dos stakeholders para a prestação dos serviços turísticos no Parque Nacional de Jericoacoara?

Jerônimo: Essencial. Sem eles a unidade não funciona. Enquanto unidade, não consegue atender o público. Eles são parte do sistema. Isso aqui é um sistema e eles são parte importante dele, sabe? São eles que recebem, transportam, alimentam, cuidam das pessoas que vêm para cá. O ICMBio, na verdade, não tem essa atribuição institucional na maior parte do que as pessoas fazem aqui. E, naquilo que tem, eu acho que também não vem cumprindo, não tem dado conta de fazer o trabalho como deveria.

Pesquisador: De modo geral, como você percebe essa relação entre todos esses *stakeholders* para o bom funcionamento do Parque Nacional de Jericoacoara?

Jerônimo: Eu acho que existe um interesse de que o parque esteja funcionando bem, mas isso nem sempre se configura em uma ação prática para essa finalidade, pensando o conjunto desses *stakeholders*. Alguns fazem, por exemplo: a Associação “Eu Amo Jeri”, alguns empresários, a Associação de Bugueiros, mas, falar que no conjunto desses *stakeholders* isso acontece desse jeito, não dá. Mas eu acho que alguns deles, eles se apresentam e se colocam como dispostos a colaborar para o Parque acontecer também, ser interessante, ter valor como atrativo. O Parque. Porque muitas das pessoas que vêm para cá elas não vêm para o Parque, elas vêm para Jericoacoara. O Parque aqui é só um parêntese em volta de Jericoacoara, do jeito que as coisas estão hoje.

Pesquisador: E essa integração entre todos os *stakeholders* e vocês (Parque Nacional de Jericoacoara), você acredita ser importante para a prestação dos serviços turísticos?

Jerônimo: Eu acho necessária. Mas como o foco de muitos turistas que vêm é Jericoacoara e não o Parque...Se as pessoas vierem para Jeri, para muitos desses *stakeholders* é suficiente, independente de como vai estar a situação do Parque. Na minha visão institucional, enquanto gestor de unidade do ICMBIO, eu acho que é importante sim, fundamental. Mas na visão deles talvez não seja, talvez não faça diferença.

Pesquisador: As relações de hospitalidade influenciam na competitividade do Parque Nacional de Jericoacoara?

Jerônimo: Sim. Podem, porque elas atraem mais pessoas para cá. Mas se a unidade ela não corresponder também, dentro dela, na gestão dela, não corresponder a essa expectativa ou essa demanda que vem para Jericoacoara, não adianta; a gente não vai ficar competitivo só por conta da hospitalidade de terceiros, de outros *stakeholders*. Não é suficiente.

Pesquisador: De que forma os serviços ligados à atividade turística prestados no Parque Nacional de Jericoacoara podem se tornar mais competitivos?

Jerônimo: Eu acho que a gente teria que trabalhar com qualificação, isso para os *stakeholders*. Tentar, minimamente, ter serviços e preços padronizados. Uma informação exata, mais precisa sobre o que é o serviço que vai ser prestado por esses prestadores de serviços. Eu acho que a gente tem que ter o parque estruturado, tem que fazer o nosso dever de casa, tem que ter o parque estruturado para poder receber essas pessoas, e, inclusive, aquelas que não queiram fazer uso dos serviços dos prestadores de serviços, que queiram caminhar por conta própria, que queiram andar com o próprio carro, uma vez que as vias estejam sinalizadas, ou, mesmo que não venham de carro, mas que queiram circular sem depender, necessariamente, desses

stakeholders, porque a unidade é pública, eu não posso obrigar o cidadão a comprar um serviço para poder estar dentro dessa unidade. Algumas coisas ele vai ter que consumir daqui, mas outras, talvez não. Mas eu entendo também que a gente tem que fortalecer os grupos locais para poder ter uma prestação de serviços de qualidade e as pessoas virem para cá. Então, basicamente, essa questão de qualificação do que acontece aqui em Jericoacoara, dos prestadores, desses *stakeholders* daqui e também qualificação do parque nacional, estruturação do parque nacional para poder prestar esses serviços, seja diretamente ou indiretamente, a prestação seja ela direta ou indireta. Não tem segredo.

Pesquisador: Na sua concepção, as relações de hospitalidade entre a gestão do Parque Nacional de Jericoacoara e os *stakeholders* podem favorecer a competitividade do destino turístico?

Jerônimo: Sim. Na medida em que a gente está preparado para receber as pessoas aqui, cada um com a sua competência, sua expertise, seu olhar, eu acho que todo o destino ele se fortalece como um produto, ele está orçado no mercado do turismo a um outro patamar, porque todo mundo começa a oferecer algo de maior qualidade para aquelas pessoas que vêm e as pessoas vão querer voltar ou, pelo menos, vão fazer propaganda para outras pessoas que vão querer conhecer. Eu acho que com muita coisa precária do jeito que é, a gente já recebe muito visitante, imagina se fosse melhor.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS *STAKEHOLDERS*

ENTREVISTA REALIZADA COM A PROPRIETÁRIA DA AGÊNCIA DE TURISMO SÃO PAULO ECOTURISMO, *STAKEHOLDER* INDICADO PELA GESTÃO DO PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES

Pesquisador: Nome completo?

Cássia: Cássia Luzia de Souza Valentim

Pesquisador: Cargo que ocupa atualmente?

Cássia: Diretora da São Paulo Ecoturismo

Pesquisador: Tempo de trabalho na empresa?

Cássia: Oito anos

Pesquisador: Ano de fundação da empresa?

Cássia: Dois mil e três.

Pesquisador: Localização da sede?

Cássia: Av. Brasília, número 108.

Pesquisador: Número total de colaboradores?

Cássia: São sete funcionários. São treze toyoteiros da cooperativa. São onze condutores de visitante – todos microempreendedores individuais. E “tem” mais três *freelancers* de pilotos de lancha – externos. Temos atendentes, pilotos, condutores e motoristas.

Pesquisador: Há alguma outra sede da empresa na cidade, em São Luís ou pelo país?

Cássia: Não. Só aqui.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco da participação e contribuição da São Paulo Ecoturismo para o turismo no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses?

Cássia: Bom, nós somos uma empresa bastante séria, muito preocupada com a segurança. Quando a gente chegou aqui, o turismo aqui ainda é muito amador. O turismo aqui é até recente, porque como ele ficou forte, o “boom” dele foi com a estrada e a estrada é recente, é na faixa de uns doze anos, que foi junto com a Novela o Clone. Então, se a gente for pensar bem, a nossa história também é recente. Então, quando a gente chegou aqui, o turismo era bem mais amador do que é praticado hoje. Então, de lá para cá, a gente vem inovando e chegamos ao ponto de ser referência para a prefeitura, para as secretarias, para o ICMBio, para o SEBRAE. Antigamente, por exemplo, o guia servia só para carregar caixa. Mudou, a nossa equipe, ela é treinada, a gente

faz treinamentos periódicos, então, o guia, hoje, ele tomou um novo rumo. O guia hoje é para ele conduzir o visitante, para ele passar as informações. A gente também participou do programa aventura segura junto com a ABETA, o SEBRAE. Isso deu um outro rumo à empresa, passou a empresa a limpo, melhorou muita coisa, documentou muita coisa. Então, os nossos guias eles são diferenciados, porque eles têm o uniforme completo (camisa, bermuda, crachá), tem o apito que é que, depois que todo mundo sobe no carro, ele faz o sinal do apito que o motorista sabe que todo mundo está em cima do carro para sair. Eles têm caixinhas de primeiros socorros, têm pranchetas, opinários. Então, profissionalizou mesmo bacana e nem todo mundo acompanhou. Então, “tem” grupos, por exemplo, que você não sabe quem é guia quem é o motorista, porque ele está ali vestido normal; quanto está com muito, é só com a camiseta e os nossos não, totalmente diferenciado: boné, uniforme completo, mochila. Então, você olha ali e “Aquele cara é o guia, né?”. Isso nos diferenciou das demais empresas e nos ajudou, assim, a captar mais e mais clientes, porque eles procuram muito a gente por causa dessa segurança, desse diferencial. Os guias explicam. Não é para chegar lá e: “Essa aqui é a lagoa!”. Não, é para explicar, para passar a cultura, para passar o local, para passar as informações dos parques, dando atenção, respeitando o limite de cada um, porque cada um é de um jeito, tem um que é atleta, tem aquele que é gordinho sedentário. Então, o guia, toda a nossa equipe aqui é treinada para respeitar o limite de cada um e fazer o grupo andar. Como o guia chegou ontem aqui: “Poxa, meu grupo hoje estava que estava. Eu tinha dois acelerados e dois atrasados e o resto, médio”. Então, ele tem que saber ali lidar com tudo isso. Uma das últimas inovações que a gente fez, por exemplo, foi colocar cinto de segurança nos veículos, então todos nossos veículos eles têm cinto de segurança. Nossa jardineira é adaptada. Então, eu vejo assim, a nossa interação com o parque foi assim de profissionalizar o serviço. Às vezes, muitos a gente vê aqui que querem copiar. Às vezes, aquele guia ele não pode porque a empresa dele não dá aquele suporte, mas a gente vê que eles põe uma mochilinha, que eles vão lá e compram um apito - para tentar ser um pouco mais parecido com um guia. Então, a gente acabou criando uma referência mesmo de como se faz turismo nos Lençóis Maranhenses. Tem também a questão da distribuição de renda que a gente tenta fazer de forma bacana, igualitária, porque a gente tenta sempre pagar um preço justo. Então, o nosso serviço, às vezes, é comparado assim com outros da cidade, que “faz”, às vezes, um desconto muito grande. Ele é um pouquinho mais caro, mas eu não posso descer o meu preço muito, porque senão eu não consigo pagar um preço decente para os toyoteiros, para os condutores, entendeu? Preço que eles consigam manter o carro deles, manter a qualidade, manter a segurança e ainda tirar o lucro deles. Porque a família sobrevive do que eles ganham no parque. Então, isso a gente faz também de maneira bacana, porque ainda

acontece muito aquele serviço onde o cara ele vende barato para barganhar cliente, aí ele paga barato e aí eles querem fazer graça para o turista que está aqui para passear, então ele pode pagar, né? Mas o próprio cara ali, que é nativo, que é companheiro dele, cresceram juntos, conhece desde criança ele está pagando ali tipo sugando, pagando aquele valor miserável que o cara mal consegue se manter. A gente também, nessa questão da cooperativa, ao invés de termos um monte de carro, a gente fez a cooperativa para deixar renda com o pessoal da cidade, distribuir a renda. A questão dos preços, a gente está sempre à frente, aí os outros acabam tendo que acompanhar porque a gente subiu os preços, é feito o reajuste, na hora dos reajustes – que aqui é muito difícil para fazer esses reajustes, porque aqui não “tem” uma regra, não “tem” uma lei. A questão também do mínimo impacto, então, a gente visa ao mínimo impacto possível, sempre pegando o lixo, não só o lixo do nosso grupo, mas dos demais grupos, toda a oportunidade que a gente tem. Os nossos lixos são sempre trazidos. O guia já vai, ele é treinado, ele já sai daqui com o saquinho só para o lixo. A maioria das empresas não faz isso; para falar a verdade, eu acho que nós somos a única. Nós somos os únicos que levamos o saquinho do lixo para trazer de volta aquele lixo. As manutenções dos carros são muito importantes porque você vê muito carro na cidade soltando fumaça preta, às vezes até Hilux nova. Então, como a gente exige manutenção, como a gente faz *checklist*, então os toyoteiros eles já sabem que se ele “vir” com o carro todo rebentado, ele não passa. Então eles mantêm a manutenção em dia, o que vai poluir menos, o que vai causar menos impacto e a gente sempre tentando conscientizar os turistas para causar o mínimo impacto possível, não trazer areia, não trazer conchas, não trazer nada. Os guias daqui são treinados para trazer, se achar tampa, achar garrafa, achar cigarro, traz. Os motoristas também sempre procuram parar, não dá para parar toda hora, até pelo risco de atolar. A gente tenta pegar o máximo de lixo que a gente pode, às vezes até parando para recolher o lixo que a gente viu no meio da trilha. A gente tem um relacionamento também muito bom com o ICMBio. Outra coisa que a gente faz também é cumprir as regras, então, a gente chega até a perder a venda. Porque, por exemplo, essa semana mesmo, ele era indicação de um amigo nosso, que inclusive ele é o delegado da cidade, trouxe até aqui para fazer o passeio, o cara não fechou com a gente porque a gente não deixa levar bebida alcoólica, porque o ICMBio não permite. Mas a maioria das empresas não cumpre e leva. Mas o cara não foi com a gente, mesmo com a indicação do amigo dele, nosso amigo em comum, ele não foi, por causa que a gente não deixou levar. Então, a gente cumpre essas regras rigorosamente, entendeu? Mesmo a gente sabendo que às vezes não vai ter a fiscalização, a gente não faz, a gente faz porque é o certo, profissional, acabou. Porque você sabe, o efetivo deles é reduzido, nem sempre tem fiscalização, mas não é porque não estão fiscalizando que eu vou deixar de fazer o certo.

Então eu tenho esse comprometimento, o Adriano ele sabe disso, inclusive às vezes ele até chegou a comentar. A gente foi fazer uma palestra no IFMA, ele falou: “Está aí a São Paulo Ecoturismo que é exemplo que se pode fazer o certo”. Então, a gente é um exemplo real de que se pode trabalhar sem burlar as regras. Então, a gente não leva animal, a gente chega às vezes até a perder a venda, porque a gente cumpre as regras do ICMBio e as demais não cumprem. Inclusive, no nosso recibo, atrás do recibo, tem todas as orientações do que levar e tem uma parte lá que são só as normas do parque. Então, fala sobre o número de pessoas no veículo – que é uma coisa também muito importante que nem sempre eles cumprem, acaba levando mais do que o permitido, porque hoje pode levar até onze pessoas, onze clientes. Doze, treze não pode. Então, a gente cumpre isso aí à risca inclusive até informando aos clientes quais são essas regras.

Pesquisador: A hospitalidade, sob a perspectiva de uma autora que escreve sobre esse assunto, é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Pensando nisso, você pode destacar para mim relações de hospitalidade existentes entre a São Paulo Ecoturismo e o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, no caso, a gestão do ICMBio nesta Unidade de Conservação?

Cássia: Olha, a maior prova de hospitalidade que eu acho, assim, que é uma coisa que eu sempre falo e levanto essa bandeira, porque às vezes as pessoas só criticam, só criticam, sabem falar mal, o ICMBio isso, o ICMBio aquilo. Mas, a gente deve muito a eles, porque, por exemplo, com essa onda de privatização do parque, eles criaram uma portaria, agora eu não sei o nome, eu não lembro o nome, mas depois a gente pode ver. Mas nessa portaria, o que ela prevê, que quem vai fazer a condução dos turistas de barreirinhas ao parque são os toyoteiros já instalados aqui da cidade, desde que eles cumpram tais, tais e tais regras. Então, eu acho que é a maior prova de hospitalidade para conosco, porque, se eles não criam isso daí poderia vir a empresa que vai cuidar do parque, na hora que ele for privatizado, e poderia vir com seus carros lindos e maravilhosos, todos equipados, porque provavelmente essa empresa tem dinheiro para isso, e, nós que estamos aqui há anos e vivemos disso “iriam” perder nosso sustento, nosso emprego e quem ia fazer a vez é essa empresa. No máximo ia ter vaga para motorista, se é que eles também não trariam de fora. Então, eu acho que é o maior exemplo de hospitalidade para nós, para mim. Então, eu sou muito grata ao ICMBio, à gestão do Adriano por conta disso, entendeu? Porque a gente corria um grande risco de vir um de fora, um grandão e massacrar aqui um monte de pequenininho. E, também, assim, eles são muito maleáveis, por exemplo, tudo é analisado, se tiver dentro do plano de manejo, já faz um tempo que foi feito, não foi revisado, se ele vir que contempla, por exemplo: apareceu uma lagoa nova, a caiçara, uns

chamam de capivara e aí ele foi no plano, viu que dava porque tinha a foz do rio negro, liberou para a gente porque aqui já estava tudo seco...essa lagoa é longe, mas ainda tinha água, entendeu? Então, é isso. E eles, dentro do possível deles, eles tentam sempre fazer o melhor para o parque e para o pessoal daqui que é nativo e que está aqui há, anos tentando trabalhar.

Pesquisador: Como vocês articulam essas questões em relação à concessão que será dada para essa empresa que possivelmente irá administrar a visitação no Parque Nacional? Isso é discutido de que forma? Há reuniões? Como são realizados esses encontros?

Cássia: Sim. A gente tem vários eventos onde a gente acaba se reunindo. Tem um núcleo, tem o conselho municipal. Essa portaria mesmo acabou de ser reformulada. O Adriano, ele convoca a gente para dar nossas opiniões, onde é discutido, onde ele põe o lado dele e a gente põe o nosso, até chegar em um denominador comum. Ele não põe goela a baixo; ele escuta a gente para fazer essas portarias.

Pesquisador: E há uma reunião periódica? Uma vez por mês?

Cássia: Olha, aí depende. Porque tem época que sim, tem época que não. Tudo depende da época, de gestão, de quem está aí na prefeitura. Mas, por exemplo, para a reformulação dessa portaria, foram feitas várias reuniões periódicas e foi feita a última onde foi feita a revisão, onde ele leu todos os itens, tudo que estava mudando e...ok, ok, bateu o martelo. Entendeu?

Pesquisador: Considerando que as relações de hospitalidade são constituídas por dois protagonistas: o anfitrião (aquele que recebe) e o hóspede (aquele que é recebido). Na sua opinião, em que momento a São Paulo Ecoturismo se comporta como anfitriã e em que momento se comporta como hóspede? Claro, considerando as relações da São Paulo Ecoturismo, de modo geral, com o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses - com a gestão do ICMBio.

Cássia: Eu acho que toda vez que a gente leva um turista para conhecer o parque a gente está sendo anfitrião. Agora, como hóspede, quando nós mesmos vamos fazer os passeios, quando vamos fazer os treinamentos (que a gente faz os treinamentos práticos pra lá), quando nós vamos até o ICMBio requerer alguma coisa, pedir algo. Quando a gente vai, por exemplo, da última vez que a gente foi verificar os estados das pontes. Quando o ICMBio faz alguma reforma, alguma coisa lá, eu acho que nós estamos sendo acolhidos como hóspedes.

Pesquisador: De que forma você acredita que as relações de hospitalidade estabelecidas com a gestão da Unidade de Conservação favorecem o turismo?

Cássia: Eu acho que quanto mais forte, melhor a gente recebe o turista; quanto mais estrutura a gente tiver, é fundamental tanto para a preservação, para causar o mínimo de impactos possíveis, tanto também para que o cliente vá, faça um bom passeio e volte satisfeito. Então,

“é” fundamental essas relações. Se cada um fizesse seu papel de forma mais eficiente possível, melhor vai ser essa visitação para o turista, melhor vai ser aproveitado e menos impacto vai ter, e maior preservação consequentemente. Então, é de extrema importância que todas essas relações estejam funcionando em perfeito estado, que cada um consiga fazer seu papel perfeitamente. Por exemplo, se a gente tem um corpo efetivo maior no parque, uma fiscalização mais rigorosa, se a prefeitura se envolvesse mais (não ficasse só também, que é até um de nossos objetivos que é o *voucher* que a gente quer implementar), se envolvesse mais, não ficasse só na responsabilidade do parque (por exemplo, se tivesse o *voucher*), já teria conseguido arrecadar mais recursos. Então, o parque não dependeria só dos recursos vindos do federal, ia ter esse recurso municipal também. Quanto mais isso tivesse funcionando em perfeito estado, melhor seria para o turista. Por exemplo, ele poderia ter banheiro em certos locais, então, imagina o cara lá está com vontade de ir ao banheiro, ou ele faz na lagoa ou ele chega aqui com a bexiga explodindo, né? Tudo isso interfere na relação dessa hospitalidade porque quanto melhor você é acolhido, melhor você vai sair falando. A sua experiência vai ser melhor com o parque. Então, por exemplo, se tivesse uma sensibilização melhor, eu não teria perdido aquela venda do cara que foi com a bebida..., ou se chegasse lá a bebida dele fosse apreendida ele ia falar: “Nossa a São Paulo realmente tem razão!”. Entendeu? Então, quanto melhor a nossa estrutura, melhor vai ser essa experiência e o cliente vai sair com aquela experiência de que realmente ele foi acolhido, que o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses é muito hospitaleiro. Quanto maior a estrutura, quanto melhor a estrutura, eu acho que maior vai ser a hospitalidade e também acho que o Parque sofre menos, porque vai ter menos impacto. Por exemplo: se tivesse a fiscalização mais rigorosa, que não é culpa do parque, porque eles não têm efetivo, o cara não ia poder levar bebida; se ele não pode levar bebida, menos lixo ele deixa lá; se ele não está bêbado, ele já não vai botar o som alto, nas alturas fazendo lá barulho espantando algum bicho, alguma coisa. Os quadriciclos que são um problema grande, os que atravessam o parque nos *Off Road*, que é proibidíssimo, mas se faz. Se tivesse uma maior estrutura, a tendência é diminuir esses impactos, porque não iria acontecer, poderia até acontecer um ou outro esporádico ali, mas as pessoas iam ficar com medo de fazer o errado porque “sabe” que “vai” ser punido, “sabe” que existe uma fiscalização. Então eu acredito que se essas relações estivessem funcionando, quando melhor o funcionamento dessas relações, se a prefeitura estivesse fazendo a sua parte, o ICMBio a sua, os empresários “a sua”. Muito empresário não faz a sua parte, faz de maneira errada, faz coisas erradas, usa o parque como se fosse algo que é deles, e não é. Usa o parque como se não estragasse e quanto mais a gente faz coisa errada mais aquilo vai se perder, vai se degradar mais facilmente. Então, se cada um tivesse essa consciência e tivesse fazendo seu papel, a gente ia

ter um parque muito mais bonito, um parque muito mais limpo e um parque que estaria sofrendo menos com os impactos da visitação.

Pesquisador: Qual a participação da São Paulo Ecoturismo na organização e na prestação dos serviços na Unidade de Conservação? Claro, pensando na atividade turística.

Cássia: Nós começamos pequenininhos, bem pequenininhos mesmo. Fomos crescendo, temos nome, temos muitos clientes, o boca-a-boca é um dos nossos maiores aliados. Se você entrar no *TripAdvisor* nós somos o número um, o que fazer aqui? Nós somos o número um – São Paulo Ecoturismo. E, no geral, a gente está bem lá em cima colocado, a gente perde para o parque, para o atrativo mesmo, porque a gente é muito bem recomendado no *TripAdvisor*. Então, a gente já atendeu muitas e muitas pessoas e, acredito eu, da maneira certa, pelo fato de a gente cumprir as regras, cumprir as regras do parque. Então, a gente mostra para o cliente que é possível visitar o atrativo cumprindo todas as regras do parque e você aproveitando e sempre causando o mínimo impacto possível, então, a gente mostra para o cliente que é possível, que é bonito mesmo estando seco, porque tem uma mania muito grande aqui de se vender lagoa. Como você vai vender lagoa, se a lagoa só fica por um período? O cearense, de uma bica d'água ele faz um ponto turístico, e, aqui no Maranhão, a gente tem a faca e o queijo e tudo, só falta saber cortar direitinho. A gente tem um potencial muito grande, então a gente sempre treina a equipe para que ela desperte esse lado do cliente, para que veja realmente as belezas do lençóis, independente de lagoa ou independentemente de estar seco. Então, a gente tem assim uma relação muito bacana, tanto com o parque como com os nosso clientes e eles voltam satisfeitos, eles voltam com a sensação de que “ganhou”, de que valeu a pena, mesmo que eles tenham que caminhar um pouco a mais. Isso para nós não tem preço, porque a gente vende sonhos e você vender um sonho e o cara voltar frustrado...e, graças a Deus, isso aqui não acontece, por mais difícil que seja a pessoa, nossos clientes sempre voltam satisfeitos com nossos serviços. Hoje mesmo eu levei uma moça, era o último passeio, ela disse que adorou, que a gente é muito hospitaleiro, que ela se sentiu acolhida, que o guia, ela percebeu, como ela estava viajando sozinha, então todo mundo estava acompanhado, ou de um parente, ou do esposo, ou esposa, e ela sozinha, ela viu que o guia deu uma atenção especial a ela, mas sem deixar os outros na mão, não foi exclusiva, mas viu que ele teve aquele carinho, aquela coisa especial, devido ao fato “dela” estar sozinha. Então, ela se sentiu acolhida por nós. Isso para nós é uma coisa que não tem preço, porque eu acho que o segredo da nossa...lógico que toda empresa depende de lucro, mas eu acho que a sua relação com seu cliente, as consequências disso e o seu nome, ele vem muito de como você encara esse lucro. Esse lucro é causa ou consequência? Aqui na São Paulo Ecoturismo é a consequência. A causa é nosso turista, é fazer o passeio bem feito. É o

nosso trabalho, a causa. Então, o lucro é a consequência de nosso trabalho. Nós não estamos aqui pelo dinheiro, o dinheiro é a consequência de nosso trabalho. Então, eu acho que isso é fundamental nessa relação de hospitalidade, inclusive até a nossa relação com o parque, porque se eu estou aqui só por dinheiro, então realmente eu vou fazer tudo errado, eu vou vender com bebida alcoólica, eu vou vender levando cachorro, eu vou vender o carro com quinze – porque quanto mais eu colocar no carro, melhor. Mas, se eu estou aqui para fazer um trabalho bem feito, aí eu vou respeitar as regras do parque, as regras de segurança, eu vou pôr só o que o ICMBio recomenda que são onze pessoas no carro, porque aí vai cada um em seu assento, eu vou investir em cinto de segurança, como eu fiz. “Ah! Não, eu vou perder dinheiro.” Não. Eu estou investindo na segurança de meu cliente, não tem nada que pague a vida de meu cliente. Então, eu acho que essa relação com o lucro ela também reflete no nosso trabalho, nosso trabalho aqui. Nosso turista é a causa e o lucro vai ser a consequência de tudo isso.

Pesquisador: Como as relações de hospitalidade influenciam na prestação de serviços ligados à atividade turística, na visitação?

Cássia: Eu acho que tem muito isso do que eu acabei de falar, vou ser até um pouco repetitiva. Porque é realmente isso. Se você está preocupada com seu cliente, se o foco é ele, é o bem-estar dele, o bem-estar também do parque, porque ali é seu ganha pão, o seu ambiente de trabalho. Eu não posso ir lá e destruir, porque se eu destruir eu vou vender o quê? Então, se eu for hospitaleiro com o meu cliente, se eu for hospitaleiro com o meu ganha pão, que é o parque, e esse é o foco, manter o foco nisso, você vai fazer um bom trabalho, não tem como errar. Então, você fazendo um bom trabalho, o seu cliente ele vai se sentir que ele...como eu citei o caso dessa moça. Ele vai sentir que ele foi acolhido. O parque, também ele vai agradecer se você usar a natureza ali de forma correta, ele também tenho certeza que ele vai agradecer, como a gente vê muitas coisas acontecendo hoje em dia da natureza, né? Não é que a natureza não esteja se revoltando. É a consequência dos nossos atos, é poluição, aquecimento global. Então, a gente aqui tem sofrido bastante: não chove. Já chegou ano de, em pleno julho, não ter lagoa..., que todo mundo sabe que é certo ter lagoa em julho. Nós já estamos aqui com quatro anos consecutivos de pouca chuva, um deles, acho que, se não me engano, 2013, não chegou nem a encher as lagoas; 2014 e 2015 não chegou nem a encher, encheu muito pouco, coisa que isso aqui não existia antigamente. Se você falasse assim para seu cliente: “Vem em junho, julho e agosto que a água está dando 6, 7, 8 metros de altura”. Era batata. Hoje, se um cliente me pergunta se vai ter água assim na lagoa, eu não posso afirmar com certeza absoluta, porque a gente não sabe. Tudo vai depender da chuva. Então, se eu tratar meu ambiente aqui com carinho, se eu preservar o parque, ele vai me devolver esse carinho de volta; agora, se eu só usar e abusar

e destruir, acabou-se o parque. Se “acabou-se o parque”, acabou-se meu negócio. E, não só o meu. Quantas pessoas dependem da São Paulo Ecoturismo? Como eu falei no início, são treze motoristas, onze condutores de visitantes, são sete funcionários, mais os *freelancers* de fora aí que vem prestar serviço. Quantas pessoas não perdem com isso? Isso só na minha agência e as outras agências, entendeu?

Pesquisador: Em relação à competitividade. Você acredita que as relações de hospitalidade podem influenciar na competitividade do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, deste atrativo turístico?

Cássia: Com certeza. Com certeza absoluta. Quanto mais hospitaleiro você for, quanto melhor você cuidar de seu cliente, quanto mais ele se sente acolhido. “Nossa!! Eu fui para os Lençóis e eu fui muito bem recebido, foi maravilhoso”. Mais pessoas vão visitar, mais sustento a gente vai ter. Porque sem turista a gente não é nada aqui. Barreirinhas, na baixa temporada, nem moto-táxi roda, porque o dinheiro para de circular na cidade e fica tudo parado. Então, quanto mais o serviço for bem feito, mais hospitaleiro for, melhor vai ser para nós. Inclusive, nós temos sofrido essa consequência, no meu ponto de vista. Esse turismo amador que não amadurece, essa falta de ética, essa falta de responsabilidade, essa falta de segurança ela está refletindo... Ano a ano, Barreirinhas recebe menos turistas. Infelizmente, eu não tenho como provar porque não existe um controle do número de turistas que a gente recebe, mas a gente cada vez recebe menos turistas. Eu não tiro só por mim, porque eu não posso fazer um comparativo, porque nos últimos anos abriram muitas empresas, então, lógico que meu movimento vai ser menor, quanto mais empresas se abrem, fica mais dividido e lógico que o meu movimento vai ser menor. Mas, de forma geral, a gente percebe pelo número de carros que está na lagoa, pela vaga aqui na frente. Meu termômetro é muito a vaga aqui na frente. Se tem vaga em pleno feriado, se aqui na frente como é no centro, perto da praça do trabalhador, se tem vaga para estacionar é porque a cidade está vazia no feriado, não está aquelas coisas. E, aqui, Barreirinhas, ela recebia muito turista, feriado “bombava”, chegava uma hora que a gente tinha que fechar as portas, interromper as vendas porque não tinha mais carro para mandar para os Lençóis. Lógico que também eu não sou a favor de turismo de massa, destruindo, eu quero um turismo que seja bem feito. Para ser um turismo que conforte que não degrade. Isso é fundamental: quanto mais hospitaleiro, quanto melhor o serviço, quanto maior a qualidade, mais esse destino vai estar bem colocado. Porque um turista quanto ele pensa em viajar ele tem um milhão de opções, tanto nacional quanto internacional, o nosso destino aqui não é um destino barato, se você for comparar com Jericoacoara, por exemplo, as passagens para Fortaleza são muito mais baratas do que para o Maranhão, então a passagem aérea já é contra nós, porque é cara. Você já chega

em São Luís que está destruído, que ninguém quer ficar lá. Então quem vem para cá é porque quer muito conhecer os Lençóis. Então, se ele tem um amigo, que falou mal, que não foi bem recebido. Esse cara já vai botar areia nessa viagem. Aí está com um leque de opções, eu vou para Fernando de Noronha, Natal, Fortaleza e o cara já chega falando muito mal de Barreirinhas, de Lençóis, do Parque Nacional...o cara já descarta, não, Barreirinhas eu não vou agora não, deixa para depois. O cara já vai para outro lugar. Então, é fundamental hospitalidade X Parque Nacional. Quanto mais hospitaleiros a gente for, mais clientes a gente vamos receber. Você tem que receber os clientes certos. Não basta somente você receber o cliente, você tem que receber aquele tipo de cliente que ele quer mesmo visitar o Parque, absorver a cultura, então, você oferecendo esse tipo de passeio, onde o cliente ver o parque, ver a cultura, ver a economia...mais pessoas do mesmo tipo, do mesmo nível vão procurar passeios para cá. Agora, se você vender, “Vamos para lá, cheio de cerveja, só nadar em lagoa”, como se fosse assim, não querendo degradar...assim, como se fosse um piscinão de ramos. Porque, o parque, o que é o parque? O parque é uma coisa, assim, única, incrível, não existe em outro lugar, se você quiser ver dunas como tem aqui....você pode ver dunas em Fortaleza, em Natal, em qualquer outro lugar, mas igual daqui não existe. Aquela imensidão de dunas, aquela cor que é alva, alva, a cor dos grandes Lençóis. Tem mais esse aperitivo das lagoas na época que tem lagoa, que faz ter uma paisagem incrível que você não vê em lugar nenhum do mundo, só aqui em Barreirinhas tem, não só em Barreirinhas, tem Santo Amaro...só aqui nos Lençóis Maranhenses a gente vê. Então, é uma coisa assim que, no meu entender, é para estar se vendendo como caviar e não como um cacho de banana que você acha em qualquer lugar, é uma coisa especial e para pessoas especiais, independente da condição econômica, porque a gente consegue aqui fazer pacotes baratos, não só pacotes para a classe A, porque nós temos todos os tipos de pousadas, desde albergue que o pernoite custa 40 reais até Resorts com pernoite de 500 reais. Nós temos os passeios regulares que a pessoa paga na faixa de 70 reais para chegar até os Lençóis. Então, não é caro. E, também temos aqueles pacotes VIP's onde se faz tudo privativo, tudo nos horários ao contrário, contra o fluxo, que a pessoa não quer ver ninguém, quer o deserto só para ele, também temos. Então, eu acredito que quanto mais a gente investir em um turismo de alto nível, não estou falando em alto nível de dinheiro, de cobrança, eu estou falando de hospitalidade, de qualidade do serviço, num preço justo, mais a gente vai receber turista que procura esse tipo de serviço.

Pesquisador: Como a São Paulo Ecoturismo pode contribuir para tornar os serviços ligados à atividade turística / visitação mais competitivos no cenário das Unidades de Conservação?

Cássia: Bom, como a gente preza pela qualidade e pela segurança, a gente já faz esse papel. Porque, o cliente que passeia com “nós”, ele tem uma experiência incrível. “Ah!! Você não

acha que você está se achando muito? Como você sabe disso?” Como eu sei disso? Porque, em primeiro lugar, a gente tem consulta, um opinário para consultar o cliente. Então, estamos sempre tendo esse *feedback* dos clientes. Segundo lugar, você pode ver que nós estamos aqui abertos 7h00 da noite esperando nossos carros voltarem dos Lençóis, nós só mandamos dois carros hoje, é baixa temporada, graças a Deus ainda mandamos dois, porque o negócio não está fácil, mas nós estamos aqui. Eu – que sou proprietária, minha mãe - que é proprietária, nós estamos aqui. Se acontecer alguma coisa errada lá, o turista, ele tem onde vir reclamar e ele vai falar. O guia, ele também já faz o serviço bem feito porque ele sabe que nós estamos aqui. Amanhã de manhã, esse mesmo cliente ele vai passar por aqui e ele vai embarcar ali no nosso porto, entendeu? Então, a gente tem contato direto com o cliente: além do opinário, que os meninos são obrigados a entregar no fim da operação, a gente está sempre teti-a-teti com o cliente. Você pode passar em algumas agências. A maioria “estão” fechadas. Nem todas, mas muitas agências já estão fechadas. Então, o cliente, ele nem sabe para quem reclamar, para quem que vai falar. E nós estamos aqui e o próprio guia acaba andando na linha, porque ele sabe que, se cair nos nossos ouvidos, a gente...a gente trata muito bem nossos meninos, mas quando também tem que, ó...Então, eu acho que quando você faz um serviço bem feito, de responsabilidade, de qualidade e hospitaleiro, quando a gente faz, as pessoas saem falando bem, saem recomendando o destino, saem recomendando o parque. Nem sempre eles recomendam a São Paulo Ecoturismo, mas recomendam o destino, o parque: “Vá para Lençóis que é demais”. Aí, às vezes, pode acabar saindo a “São Paulo Ecoturismo”: “Eu fiz com essa daqui, eu fiz com essa outra”. Quem sempre aparece em primeiro lugar é o destino, não é a São Paulo Ecoturismo, então, quando você faz um serviço de qualidade, seu cliente, ele vira um cliente multiplicador, ele vai dizer que vale a pena, que vá visitar. Essa semana mesmo a gente teve uma cliente: “Gente, esse passeio é bom demais; é lindo, mesmo sem lagoa; é muito bonito, vocês têm que divulgar, vocês têm que falar que os Lençóis é lindo mesmo sem lagoa”. E a gente? “A gente tenta, a gente faz isso”, né? Se fossem mais vozes falando, era mais fácil. Então, a gente contribui dessa forma, fazendo um serviço sério, fazendo um serviço de qualidade, fazendo com que a experiência do cliente seja incrível. Então, tudo a ver com o seu mestrado. A hospitalidade é que vai criar uma fidelização, não da São Paulo Ecoturismo, do destino. Porque aquele cara vai saindo: “Vai para Lençóis, vai para Lençóis, é incrível, é demais...vai, vai, vai”.

Pesquisador: Na sua concepção, a relação com os *stakeholders* contribui para a competitividade do destino turístico? Você acha que as relações entre eles e entre vocês da São Paulo Ecoturismo e o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses (ICMBio) contribuem para a competitividade do destino turístico?

Cássia: Com certeza absoluta, porque uma andorinha só não faz verão. Para a São Paulo Ecoturismo fazer um passeio bem feito, ela depende de outras coisas. Eu dependo de acesso, eu dependo de várias outras coisas que “vai” envolver esses outros órgãos, que seriam: prefeitura, governo, tudo. Então, com certeza, não tem como um destino ser competitivo se ele não for estruturado, não tem. Principalmente, hoje, a gente não concorre só nacionalmente, a gente concorre internacionalmente. E, lá fora isso é premissa; aqui é *upgrade*, que deveria ser premissa. Qualidade e segurança deveriam ser premissa e não *upgrade* no serviço. Então, “é fundamental” essas relações, elas estando funcionando perfeitamente. Estruturando o destino é fundamental para esse cliente se sentir acolhido, se sentir que realmente aqui tem, que ele foi acolhido. Por exemplo, no caso, um banheiro que não tem no parque – é uma coisa que pesa. Porque o cliente, vai e volta – ele não tem onde fazer xixi, até ele fica assim: “Meu Deus do céu, onde esse povo faz xixi?”. “Será que essa lagoa não está cheia de xixi?”. Até o Adriano trouxe um pessoal aqui para fazer a qualidade de tanto que o povo: “Essa lagoa é só xixi, essa lagoa é só xixi”- a Lagoa do peixe, que fica nessa época, é só a lagoa do peixe. Ele trouxe até um pessoal da universidade para fazer teste nessa água para saber se era só xixi ou não. Então, isso não depende da gente, eu não posso fazer um banheiro, isso já depende dos outros órgãos: ICMBio, Prefeitura, Governo do Estado, Governo Federal...entendeu? Imagina, quanto mais perfeito “é” essas relações, quanto melhor forem os trabalhos desses *stakeholders*, quanto mais perfeito for o trabalho deles, ele vai dando estrutura para o nosso trabalho sair melhor, nosso trabalho sair perfeito, como acontece muito com as pontes do parque. As pontes, elas estão em uma situação crítica. Acaba o empresário tendo que tirar dinheiro do seu bolso para fazer reparos. Nenhum empresário daqui tem condições de fazer grandes coisas, fazer reparo aqui, outro ali. Junta prefeitura, chora daqui, chora para lá e vamos tentando fazer as coisas dentro de nossas limitações, mas não fica uma coisa bacana. Agora, se a gente tivesse recursos, já seria diferente, né? Já faz aquela coisa perfeitinha, bonitinha. Então, “tem” ponte assim que você olha às vezes acha que ela está até caindo, e não é, era estrutura antiga que não tiraram, mas ela está sendo sustentada por aquela outra nova ali que foi feita. Então, com certeza isso aí influencia totalmente nosso trabalho. Inclusive, a gente tem época aqui que, as vezes, não pode nem...já chegou época aqui que para você ir para a Lagoa Bonita, você tinha que tirar...A São Paulo Ecoturismo que trabalha com segurança, muitos, “pum”, passavam. A gente tirava os turistas do carro. O carro passava só com o motorista, porque, se cair, cai só o carro e o motorista, a vida das pessoas está salva, e, os turistas, eles atravessam a pé pela ponte para do outro lado pegar o carro. Isso é um absurdo. Aí quando você pensa em Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, aí você tem um problema desse tipo, e, isso depende dos *stakeholders*.

Pesquisador: Quanto aos serviços, as relações de hospitalidade entre os *stakeholders* podem favorecer a competitividade dos serviços prestados?

Cássia: Para sair um serviço bem feito e hospitaleiro, isso é fundamental. A competitividade ela depende de como o cliente foi servido aqui, de como foi o passeio dele. Então, se foi mal feito, se ele teve que descer de um carro para passar na ponte – porque a ponte está quase caindo... “Não, eu vou para Jericoacoara porque lá a estrutura é muito melhor, eu vou para o Delta porque lá não tem esse tipo de problema, lá nas ilhas que a gente para (do Delta) tem banheiro para usar, não tem essas pontes caindo”. Então, com certeza, está um interligado no outro”.

ENTREVISTA REALIZADA COM COORDENADOR DE USO PÚBLICO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE, STAKEHOLDER INDICADO PELA GESTÃO DO PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES

Pesquisador: Nome completo?

Paulo: Paulo Eduardo Pereira Faria

Pesquisador: Cargo que ocupa?

Paulo: Eu sou coordenador de estruturação da visitação e ecoturismo e, nesse momento, eu estou exercendo a coordenação geral substituta de uso público e negócios.

Pesquisador: Há quanto tempo você trabalha no ICMBio?

Paulo: Desde dois mil e nove; portanto, são sete anos e meio.

Pesquisador: Ano de fundação da organização?

Paulo: Desde 2007. O ICMBio foi criado em 2007.

Pesquisador: Localização da sede?

Paulo: EQSW 103/104, Bloco C, Complexo Administrativo - Setor Sudoeste, Brasília -DF.

Pesquisador: Número total de colaboradores, de quem trabalha nesse setor, nessa área do ICMBio?

Paulo: Bom, o Instituto Chico Mendes, ele conta, além das suas unidades descentralizadas e centros de pesquisa, ele conta, na estrutura da sede, com quatro diretorias e a presidência. Quatro diretorias. Cada diretoria dessas tem algumas coordenações gerais. Então, dentro da diretoria de manejo e criação de unidades de conservação, nós somos uma das coordenações gerais. Uma área temática que lida exatamente com as atividades recreativas, com as atividades

esportivas, com eventos, com visitação, com todas as políticas que envolvem o uso público e as delegações de serviços e parcerias que estão envolvidas com a oferta de serviços de visitação nas unidades de conservação federais. Então, na coordenação geral, nós temos em torno de vinte técnicos que trabalham especificamente com o tema e nas unidades de conservação nós contamos com alguns pontos temáticos que trabalham mais próximos à execução das políticas de uso público do Instituto. Então, via de regra, cada parque nacional com equipe tem uma pessoa designada para trabalhar com uso público. Alguns não têm, temos algumas deficiências de pessoal. O Instituto Chico Mendes tem em torno de duas mil pessoas em cargo efetivo, mas a gente está falando, hoje, da gestão de oito por cento do território brasileiro, então, é bastante coisa.

Pesquisador: Então, no teu setor, quantas pessoas atuando?

Paulo: Na coordenação geral de uso público e negócios, nós temos em torno de vinte técnicos hoje.

Pesquisador: Me fala um pouco de tua formação, de tua experiência antes de entrar no ICMBio.

Paulo: Eu sou Biólogo de formação, sou de Santa Catarina, formado lá. Lá trabalhei alguns anos com consultoria nessa área. Trabalhei muito com planejamento de unidades de conservação. Já comecei a trabalhar com algumas pequenas consultorias na área, alguns suportes a planejamento também envolvendo o uso público e depois que eu entrei no ICMBio. Entrei no ICMBio no início de minha carreira, tive uns três anos de iniciativa privada, apenas. Eu fui para o Parque Nacional da Chapada dos Guimarães no Mato Grosso onde fiquei alguns anos como ponto focal de uso público, então, logo após isso eu vim a Brasília e a partir daí desempenhei algumas funções sempre na coordenação geral de uso público e negócios.

Pesquisador: Além da graduação em Biologia, você possui algum curso de pós-graduação especificamente nessa área em que você atua no dia-a-dia?

Paulo: Na verdade eu tenho um curso inconcluso de especialização em economia e meio ambiente pela universidade federal do Paraná, mas por conta dessas últimas mudanças de sede de vida, não é? ...Por conta do trabalho, eu precisei travar o curso, então, agora, muito possivelmente eu estou desenhando um mestrado na área de turismo, também. Mas, não. Não tenho nenhuma pós-graduação completa.

Pesquisador: De que forma essa tua formação em Biologia, a pós-graduação incompleta que você possui e outros cursos que você já fez agregaram valor para o Paulo líder do setor em que você atua atualmente no ICMBio?

Paulo: Cara, desde que eu entrei no Instituto eu comecei algumas capacitações específicas em várias áreas. Eu sou analista ambiental, essa é minha função, independente do cargo que eu ocupo e fiz vários treinamentos nas áreas de planejamento, proteção, então, fiscalização. Mas na área de uso público, eu fiz, eu tenho em torno de sete treinamentos no Brasil, alguns fora do Brasil. Então a gente foi construindo...Fiz alguns cursos por minha conta própria no Instituto Federal lá do Mato Grosso quando morava lá, alguns outros treinamentos. O próprio Instituto Chico Mendes ele tem por conta de uma cooperação com a US Aide e o serviço florestal americano, ele acaba oportunizando uma série de capacitações no Brasil e no exterior na área temática de uso público. Então, tive algumas oportunidades muito valiosas, passei quase um mês no Colorado, há dois anos “atrás”, trabalhando com serviço florestal americano em atividades recreativas. Me especializei muito na área de planejamento e manejo de trilhas terrestres, mas dentro do universo do uso público do turismo, venho trabalhando muito com planejamento. Então, o processo de capacitação institucional ele foi bastante relevante para o meu processo de desenvolvimento.

Pesquisador: E a graduação em Biologia? De que forma agrega valor?

Paulo: Essa é uma abordagem muito bacana. Na verdade, eu trabalho com gestão de áreas protegidas e o pano de fundo das atividades que a gente desempenha é o patrimônio natural e a biodiversidade brasileira. Então, ele facilita muito a tomada de decisão de modo geral. Então, identificar áreas mais sensíveis cujo uso deve ser monitorado ou manejado de uma forma especial. Então, a gente tem de fato um *background* que colabora muito no processo de tomada de decisão, de análise do ambiente, da maneira como o uso indireto do recurso natural, que é o turismo, ele se relaciona com os impactos que ele promove. Então, é esse tipo de coisa. É um bom pano de fundo mas não é uma formação específica naturalmente. Trabalhar com turismo, e é o que a gente faz hoje na unidade de conservação, ele exige muito um *background* de experiências pessoais também. Então, isso a gente conversa muito com nosso *staff* para que nós, de certa maneira, promovamos o uso daqueles serviços que a gente oferece para a sociedade brasileira. Então, de modo geral, o que a gente observa é que aqueles gestores, aqueles tomadores de decisão, aqueles técnicos que de repente são usuários de...exemplo básico: atividades de caminhada, eles têm maior capacidade de entender a dinâmica, manejar, projetar, implementar as atividades de caminhada para o público, não é? Então, existe esse componente que é um componente muito relacionado a perfil pessoal que também é um componente que a gente acha muito importante no perfil dos técnicos que trabalham nessa área.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco da participação desse setor do ICMBio para o turismo e a visitação nas unidades de conservação?

Paulo: Claro. A gente participa em vários momentos do processo. Então, para começar, quando da concepção dos planos de manejo que são instrumento máximo de planejamento e de definição de diretrizes, limites de uso nas unidades de conservação, nós somos usualmente requisitados, então participamos geralmente do processo de construção e elaboração dos planos de manejo, especialmente daquelas unidades que têm na visitação, no uso público, o seu motivo de existência. São elas: os parques nacionais, os monumentos naturais...Então, especialmente essas categorias. Depois, instrumentos subsequentes de planejamento eles também são coordenados por nós, como planos de uso público e alguns projetos específicos. Então, além disso, o departamento, ele constrói instruções normativas, diretrizes e políticas nacionais de visitação. Mais táticos e operacionais, então, os planejamentos até os níveis estratégicos, de modo geral, eles saem pela sede e as unidades de conservação; eles trabalham com a execução desses planejamentos. Então, planejamentos em níveis mais táticos, operacional, são responsabilidade das unidades de conservação. É dessa maneira que a gente se relaciona. Naturalmente, “tem” unidades de conservação que a gente conduz de maneira mais próxima; outras unidades de conservação são um pouco mais autônomas, até em função de terem equipes mais robustas ou de terem uma pressão de visitação muito pequena e saem um pouco do radar. Isso também acontece, não é? São 326 unidades de conservação no Brasil, nós somos uma equipe em torno de vinte pessoas. Além disso, “tem” alguns outros processos que também são gerenciados por nós. Então, os processos de delegação de serviços de apoio à visitação, são eles: as grandes concessões, as autorizações de serviços, permissões, também são coordenados por nós aqui em Brasília.

Pesquisador: Tratando agora da questão da hospitalidade. Uma autora que escreve sobre esse assunto, Gotman defende que a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Diante disto, você pode me exemplificar relações de hospitalidade que vocês estabelecem com o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses?

Paulo: Então, o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, ele vem sendo, ao longo dos últimos anos, uma das unidades mais visitadas do Brasil e essas unidades de conservação, elas são bastante projetadas no que tange à nossa construção de prioridades institucionais, e além disso, um dos processos mais relevantes no processo de gestão, manejo de visitação em unidades de conservação é o monitoramento da visitação e monitoramento, ele abrange vários vieses. Então a gente fala de monitoramento de impactos biofísicos, que são aqueles que estão mais relacionados diretamente ao recurso natural, e monitoramento da experiência da visitação. Então, o que a gente chama hoje de experiência, qualidade da experiência da visitação, ela seria

o nosso indicador social mais conectado com o que o conceito de hospitalidade que você me trouxe no âmbito de sua pesquisa, não é? Então a gente se preocupa sim com a qualidade da visitação, a qualidade do serviço, a qualidade da experiência que a gente promove nas unidades e, em especial, em Lençóis Maranhenses. Então, Lençóis Maranhenses, ele tem sido alvo, nos últimos anos, de uma série de projetos; projetos específicos. Inaugurou agora uma nova sede. Não está ligado exatamente ao turismo, à visitação, mas existe um processo bastante relevante de concepção do novo centro de visitantes, que de certa maneira ele, a gente entende, você vê como um dos primeiros esforços de receptivo da unidade de conservação, simbolicamente. De repente, a gente poderia dizer que simboliza a nossa capacidade de oferecer uma boa hospitalidade, de sermos bons anfitriões, de repente. E, além disso, ele é um dos parques nacionais hoje alvo de processo de estudos para processos futuros de concessões de serviços. Foi alvo, nos últimos anos, de algumas portarias de autorização que “visou” ordenar os serviços que o parque nacional dos lençóis maranhenses oferece para o público. Então, ele autorizou lá os horistas e condutores que levam os visitantes para algumas áreas do parque nacional e com vistas a criar critérios objetivos para que nós capacitemos e criemos um perfil mínimo desses prestadores de serviços. E isso melhora, de modo geral, os indicadores de qualidade, experiências dos visitantes que hoje vão até o parque nacional.

Pesquisador: Pensando na relação institucional. Você pode me falar um pouco de como é a relação entre o setor que você lidera e a gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses?

Paulo: Na verdade, “tem” muitas decisões que o parque nacional toma que são decisões autônomas, que estão dentro da alçada do parque nacional. Outras delas, que têm um nível de complexidade, de repente, um pouco maior, eu não digo...complexidade que eu digo é de abrangência institucional, elas se relacionam conosco para que nós de repente tomemos a decisão em conjunto ou emitamos algum parecer sobre a decisão tomada pelo parque nacional. Então, grandes eventos, por exemplo, de projeção nacional ou internacional que são pleiteados para acontecer lá, a decisão sobre ocorrer ou não o grande evento é uma decisão colegiada, entre parque nacional e sede. Algumas decisões do dia-a-dia, processos de tomada de decisão do dia-a-dia, mais operacional, mais tática, ela é promovida pelo próprio parque nacional. Então, uma série de solicitações de uso ou, de repente, recepção de pesquisas em turismo, muito é feito autonomamente pelo próprio parque nacional sem a participação da sede. E de modo geral, a concepção dos grandes projetos, especialmente esses projetos que envolvem autorização de serviços, a concepção dos projetos que podem envolver futuramente concessões de serviços, que são projetos um pouco mais vultosos, esses são desenvolvidos de maneira colegiada entre parque nacional e sede.

Pesquisador: E essa relação que você estabelece com o Parque Nacional dos Lençóis, você caracterizaria como boa?

Paulo: É uma relação boa. A gente...na verdade é uma relação...Institucionalmente, a relação sempre é boa, não é? Mas a relação ela depende também da capacidade de relação entre os representantes dos departamentos da instituição. Essa relação pode ser melhor ou essa relação pode ser pior dentro de cada gestão, dentro de cada contexto político institucional. Nesse momento, especificamente, o Adriano é uma pessoa com quem a gente tem uma excelente capacidade de diálogo e a relação eu julgo como bem harmônica.

Pesquisador: Paulo, mesmo você tendo sido indicado pelo Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses como um importante *stakeholder*, conforme havíamos falado ao telefone, eu te questiono: Já que o setor do ICMBio em que você atua tem uma relação também com outras unidades de conservação foco desta pesquisa de mestrado, como são essas relações com o Parque Nacional de Jericoacoara e a Área de Proteção do Delta do Parnaíba?

Paulo: Então, os parques nacionais, via de regra, eles são uma categoria onde a gente trabalha muito mais tradicionalmente. Então, historicamente, os parques nacionais têm sido alvo dos nossos esforços de manejo e gestão. Outras categorias que não têm na visitação o seu modo, digamos assim, o seu motivo de existir, a nossa relação historicamente ela sempre foi um pouquinho mais distante. Então, Jericoacoara e Lençóis, eles são exemplos de parques que são dos mais importantes no cenário nacional para visitação e recepção de turismo. Jericoacoara ainda mais se a gente for avaliar só o indicador número de visitantes ano. Então a gente está falando de uma unidade cuja a pressão de visitação faz com que ela figure sempre entre as cinco mais visitadas do Brasil, ainda que a gente tenha alguns problemas de aferimento, de estimativa de números de visitantes. Então a gente está falando aí de vultos que tranquilamente ultrapassam setecentos, oitocentos mil visitantes por ano, ao passo que Lençóis Maranhenses um pouquinho menos, mas ainda o faz figurar sempre entre as dez unidades mais visitadas do Brasil. A APA, na verdade, é uma categoria de unidade de conservação que tem atividades turísticas, não é? Potencialmente, nem toda tem. E a APA do Delta é uma APA que, nos últimos anos, eu, pessoalmente, não trabalhei em nenhum projeto que envolvesse essa unidade diretamente. Então, eu, pessoalmente, tenho uma relação um pouco mais distante com a APA. Conheço um pouquinho mais porque já participei de alguns projetos no interior do Piauí, no Parque Nacional da Serra da Capivara, Serra das Confusões mas, na APA propriamente dito... Eu tenho uma ideia do que acontece lá...a história da visitação dos Manatis, mas eu conheço pouco a realidade da APA.

Pesquisador: Você falou da estimativa de visitação no Parque Nacional de Jericoacoara e do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, como isso é feito? Como vocês têm essas estimativas?

Paulo: Cara, essa é uma pergunta boa. Até você me pegou no contrapé porque eu não estou com os dados na mão, não é? Então eu não vou saber te falar os dados exatos, não guardo os números de cabeça. A gente faz uma...a gente busca fazer um levantamento na maior parte das unidades de conservação que a gente consegue fazer, para ou contar ou estimar o número de visitantes que vão naquela unidade de conservação todos os anos. Esse é um indicador bastante importante para que a gente consiga fazer planejamento, definir aporte de recursos, definir unidades prioritárias para alguns projetos, não é? Então, especificamente essas duas unidades, os dados eles são estimados nas unidades e mandados para nós.

Pesquisador: Retomando nossas reflexões relacionadas às relações de hospitalidade e já sabendo que você estabelece com o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses uma boa relação, eu te pergunto: Em que momento o setor em que você atua no ICMBio se coloca como anfitrião, ou seja, aquele que recebe, e, em que momento se coloca como hóspede, aquele que é recebido? Claro, considerando os protagonistas dessa relação a gestão do Parque Nacional dos Lençóis e o setor em que você atua.

Paulo: Na verdade, quando a gente se comporta como anfitrião, Ruan, é quando a gente está mais próximo do *front* do receptivo turístico das unidades de conservação, das duzentos e vinte seis. É muito...se comportar como anfitrião é muito exercer o sentimento de anfitrião, não é? Então, eu acho que a gente representa aqui as políticas de visitação das mais de duzentas unidades de conservação federais no Brasil, especialmente daquelas que recebem mais visitantes. Então, quando da proximidade, a execução dos projetos das unidades de conservação é quando a gente se entende como anfitriões e a nossa...eu acho que a natureza do nosso trabalho faz com que nós sejamos sim os convidados em vários momentos, não é? Mas muito nas relações interinstitucionais, parceiros internacionais, com parceiros da academia que nos recebem muitas vezes para nos ouvir, para entender quais são os nossos anseios, alinhar de repente algumas linhas de pesquisa para que elas sejam mais convergentes com aquilo que a gente precisa, esse tipo de coisa.

Pesquisador: Perfeito. Agora, pensando no Parque Nacional dos Lençóis e em vocês enquanto setor do ICMBio localizado em Brasília, em que momento você se percebe anfitrião e em que momento você acredita assumir o papel de hóspede?

Paulo: É uma relação mais complexa. Eu acho que no âmbito dos dois parques nacionais, somos anfitriões por excelência, por conceito e por natureza e nos sentimos assim, não é? Então,

no caso dos dois parques - você está citando dois dos parques que mais recebem visitantes do Brasil - somos anfitriões por excelência e, como hóspedes, cara...eu acho que é uma posição um pouco mais abstrata para mim, pensando nessas unidades de conservação. Mas são unidades que estão em um sistema, têm relações locais com outros interessados, com prestadores de serviços, então, de repente, quando a gente se coloca na posição de compatibilizar interesses e políticas com os conselhos consultivos do parque, com outros *stakeholders* locais, talvez a gente se coloque na posição de hóspede. Mas é um pouco mais subjetivo para mim, cara, responder essa segunda parte.

Pesquisador: Paulo, sabendo-se que o setor em que você atua no ICMBio foi indicado pelo Adriano como um importante *stakeholder* para a gestão do Parque Nacional dos Lençóis, eu te pergunto: em que momento vocês (Instituto Chico Mendes aqui em Brasília e o Adriano que encontra-se liderando a gestão do ICMBio no Parque de Lençóis lá no Maranhão) se colocam como hóspedes e em que momento vocês se colocam como anfitriões?

Paulo: Então, vamos lá. Outra abordagem filosófica. A gente também recebe as demandas do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, de Jericoacoara e dos demais aqui em Brasília, então, nesse momento, de repente também é uma relação que poderia ser caracterizada como uma relação de anfitrião enquanto coordenação geral de uso público aqui em Brasília e, muitas vezes, como na visita do Sr. Ministro, no último mês, lá em Lençóis nós muitas vezes vamos até o parque nacional para levantar dados, para entender a situação, para diagnosticar, de repente, alguma situação que nos leve a desenhar algum projeto. Nesse caso, a gente foi até o parque nacional para conseguir ajudar o Adriano a conceber e organizar o receptivo para o ministro, então, nesse momento, a gente é recebido no Parque Nacional, internamente, a instituição, de repente numa conotação como hóspedes, não é? É. É uma abordagem.

Pesquisador: Paulo, conforme comentei com você por telefone e e-mail, o setor que você atua no ICMBio foi indicado pela gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses como um importante *stakeholder*. Freeman, idealizador do conceito de *stakeholders*, em 1984, defende que *stakeholder* é toda e qualquer empresa que influencie direta ou indiretamente nos resultados organizacionais de uma determinada empresa. Diante disto, eu questiono: Como as relações de hospitalidade que vocês estabelecem com o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses favorecem o turismo dessa área?

Paulo: Entre CGUP e Parque Nacional? Entenda só que você está falando de relações de *stakeholders* internos a uma mesma organização e essa é uma relação um pouco mais complexa. Não é uma relação típica, não é? Quando a gente faz planejamento, mapeamento de *stakeholders*, cara, a gente faz, geralmente, muito mais, costuma dar uma atenção maior para

stakeholders para fora da instituição do que os subloco institucionais de colabores internamente à instituição, então, é uma abordagem diferente. Mas, vamos lá.

Pesquisador: Ok. Vamos lá. Como as relações de hospitalidade que vocês estabelecem com o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses favorecem o turismo desta área?

Paulo: Cara, eu acho que, no exemplo mais básico, os esforços conjuntos entre o Parque Nacional e a sede, desses esforços conjuntos a gente consegue, por exemplo, construir os instrumentos de manejo, de ordenamento, são eles: o plano de manejo, o plano de uso público, as portarias de autorização – que foram construídas nos últimos anos, os possíveis processos de concessões de serviços, novas autorizações de serviços que podem vir, e, toda a construção desse processo, a gente entende como as ferramentas, como os instrumentos que possibilitam o Parque Nacional, não só, se abrir mais para as atividades de uso, de visitação de turismo, mas também, qualificar melhor aquele uso já consolidado. Então, acho que existe uma relação direta, não é? A gente constrói, juntos, essas ferramentas que viabilizam as atividades turísticas, essas atividades fomentam, de certa maneira, o turismo e os resultados do Parque Nacional em relação a sua abertura para o turismo. Eles são os resultados institucionais, essa é uma meta específica de desempenho com indicador específico que é o número de visitantes que vão por ano em cada parque nacional, um exemplo mais singelo, não é?

Pesquisador: Ok. E essas relações de hospitalidade, elas favorecem o turismo?

Paulo: Entre nós e Parque Nacional? Sem dúvidas. Uma vez a gente conseguindo estabelecer um diálogo, uma vez a gente conseguindo se entender dentro das políticas, diretrizes, métodos, normativas que a gente constrói, elas favorecem o turismo. A gente instrumentaliza melhor o Parque Nacional para que ele consiga receber mais e melhor os visitantes.

Pesquisador: Qual a participação deste setor do ICMBio para a prestação de serviços turísticos das unidades de conservação?

Paulo: Então cara, em uma ótica...invocando o organograma, de modo geral, você tem as unidades de conservação com o turismo espontâneo consolidado ou não, e o cadastramento, autorização, o processo de reconhecimento ou de explicitação, de formalização da relação entre prestadores de serviços e a instituição ele é feito por essa coordenação geral. Então, a gente tem um departamento dentro da coordenação geral que é a coordenação de negócios que trabalha especificamente nesse processo de construção da relação contratual, entre um autorizado, entre um permissionário, entre um concessionário e o parque nacional e a instituição e a união por conseguinte. Tem alguns instrumentos que formalizam a relação com os parceiros que são prestadores de serviços na ótica do uso público e em outras óticas também. Então, de modo geral a gente tem como alvo as permissões, as concessões e as autorizações. Elas têm algumas

diferenças jurídicas, legais, em relação ao aporte, à necessidade ou não de licitação, do contrato ser precário ou não. Então, o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, por exemplo, ele já tem ativo uma relação com uma série de prestadores de serviços que é uma relação de autorização. Então, a partir de um contrato que estabelece direitos e deveres, limites de uso, regulamentos, então ele ordena o uso daquela atividade, por exemplo, do pessoal que dirige os seus 4X4 dentro do parque e dos condutores de visitantes. Ele vai estabelecer quais são essas obrigações e estabelecer quais são os critérios mínimos para que essas pessoas possam ser prestadores de serviço. Então, esse é o arcabouço legal por trás da relação entre os prestadores e a instituição.

Pesquisador: Como as relações de hospitalidade influenciam na prestação de serviços ligados a atividade turística?

Paulo: Bom, a gente tem uma capacidade de execução, ainda pensando nessa relação, entre sede e o Parque Nacional, uma relação interna à instituição, entre departamentos da mesma instituição, não é? Então, a gente, talvez uma questão interessante, seja o nível de prioridade que aquela unidade de conservação tem no loco institucional, não é? A prioridade, ela também está relacionada não só à importância dela quanto ao recebimento de um vulto muito importante de turistas, não é? Mas a capacidade de diálogo que a gente tem. Então, a gente conseguiu, de repente nos últimos anos, fazer executar algo em torno, aí, entre vinte e trinta processos de autorização de serviços, e, Lençóis foi uma delas. Tem muitas unidades de conservação que ainda não entraram no alvo de execução de trabalhos, não é? A relação amigável, construtiva, uma relação entre aquele parque nacional e sede, faz com que a gente consiga ter bons resultados, por exemplo, na construção desses marcos de delegação de serviços.

Pesquisador: As relações de hospitalidade que você estabelece com o Parque Nacional contribuem para a competitividade do Parque Nacional?

Paulo: Com certeza. Não tenha dúvida. Sim. Explicar a partir de um exemplo: a gente definiu em política institucional normativa que, a priori, as trilhas terrestres, elas não devem conter, não devem ser operadas com conduções de visitantes obrigatória. Tem uma normativa institucional, hoje, que define isso. Então, a gente demanda a capacidade muitas vezes de mudar, não é o caso de Lençóis Maranhenses, mas é o caso de muitos outros parques nacionais, que já operavam de uma maneira diferente da que a gente definiu como referência, que operam com condução obrigatória e a gente definiu que a condução obrigatória ela só deve ser utilizada em algumas situações. Então, a nossa capacidade de implementar projetos em conjunto com a unidade de conservação, ela está muito relacionada a nossa capacidade de implementar a política.

Pesquisador: Como o setor do ICMBio em que você atua pode contribuir para tornar os serviços ligados a atividade turística, visitação, mais competitivos?

Paulo: Cara, a gente tem, principalmente nos últimos anos, se preocupado muito, por exemplo: em melhorar os nossos estudos de viabilidade econômica antes de conceber editais de concessão. A gente tem se preocupado em capacitar os prestadores de serviços. Então, hoje, um condutor de visitante para virar um condutor de visitante, cadastrado pelo ICMBio, ele passa necessariamente por um processo de capacitação e, todo esse processo qualifica o turismo, a visitação na unidade de conservação. Foi esse processo de qualificação, por exemplo, que os prestadores de serviço de Lençóis Maranhenses passaram antes de se tornarem autorizados. Então, a gente entende que há uma ligação direta sim do trabalho desse setor com a qualidade dos serviços que é prestado nas unidades. Vamos ver... bom, a gente tem melhorado os nossos, de modo geral, também, os nossos processos de monitoramento. Tem algumas unidades de conservação no Brasil que já são alvo de pesquisas específicas relacionadas a qualidade da experiência da visitação. Então, assim, a gente consegue gerar dados, gerar insumos para identificar aquelas unidades onde a gente deve dar *inputs* maior de capacitação. A gente não tem um programa nacional rodando, mas já tem alguns dados pontuais que tem apontado para isso. Então, tem uma série de ações pontuais, eu acho que a título de exemplo é o que me vem na cabeça agora.

Pesquisador: O Parque Nacional de Jericoacoara passou por um processo de verificação da viabilidade de concessão dos serviços turísticos. O Parque Nacional dos Lençóis parece encontrar-se nesse processo de estudo de viabilidade. Diante deste cenário, é possível que isso interfira na prestação dos serviços ligados a atividade turística e favoreça a competitividade dessas unidades de conservação?

Paulo: Com certeza, cara. De modo geral, quando a gente tem um processo, não acompanhei o de Jeri, mas o de Lençóis, por exemplo, ele é um processo que envolve um olhar de estudo de viabilidade econômica. Definição daqueles serviços que a gente entende como serviços importantes para a visitação no parque, construção de um edital, lançamento de uma licitação. Na prática, isso significa a busca de um parceiro privado que tem capacidade de aporte de recursos financeiros, que colabore com a estruturação do parque e que colabore, também, com a qualidade do serviço que é prestado, na prática o que a gente tem com essa parceria entre o governo federal e um empresário privado, é viabilizar a capacidade de prestar um serviço melhor. Então, de repente a gente consegue passar a ter, onde a gente não tem hoje, um serviço de alimentação, um serviço de operação um pouco mais qualificado, banheiro, a gente tem de repente manutenção de centro de visitantes, a gente tem uma exposição mais convidativa, mais

bacana no centro de visitantes. E tudo isso, muitas vezes, é viabilizado pelo parceiro privado, então, a concessão é uma das grandes estratégias, hoje, de qualificação da visitação.

Pesquisador: As relações com os *stakeholders* contribuem para a competitividade do destino turístico e da unidade de conservação?

Paulo: Cara, do destino sim. Nesses casos específicos a gente tem unidades de conservação que são o coração do destino turístico. Então isso acontece no Brasil em alguns lugares. Chapada dos Veadeiros, tem um parque, por exemplo, tem um parque nacional no meio que é o principal destino turístico da região no norte de Goiás mas tem dezenas e dezenas de outros atrativos, mas se o parque nacional fecha as suas portas e a imprensa notifica o fechamento dessas portas o impacto é em toda a gama, em todo o trade turístico local, em todos os outros atrativos privados, em todos os serviços como hospedagem, como alimentação, como condução, como operação de turismo que estão sendo oferecidos lá. Da mesma maneira, acredito eu, Lençóis Maranhenses, cujo o coração do destino local é um parque nacional e Jeri também. Outros lugares, de repente a relação interdependência é menor, como o Pau Brasil, o Parque Nacional do Pau Brasil, não se você conhece, mas ele fica em Porto Seguro, o fechamento do Parque Nacional do Pau Brasil ele é irrelevante para a visitação em Porto Seguro que é um turismo, um destino turístico consolidado cuja a característica do turismo é o turismo de sol e mar. Alguns locais a gente tem essa relação um pouco mais direta, de interdependência entre o turismo, digamos assim o desempenho do turismo na unidade de conservação e o desempenho do turismo no destino turístico.

Pesquisador: E essas relações com os *stakeholders* contribuem para a competitividade do parque nacional, da APA?

Paulo: Contribui. Considerando que, vem na linha do que a gente estava falando na pergunta anterior, se a gente consegue colaborar para uma melhor estruturação, para uma melhor prestação de serviço local, ele contribui sim para a competitividade e para a qualidade do destino, unidade de conservação ou destino regional.

ENTREVISTA REALIZADA COM O SECRETÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, TURISMO E MEIO AMBIENTE DO MUNICÍPIO DE ILHA GRANDE, *STAKEHOLDER* INDICADO PELA GESTÃO DA ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DO DELTA DO PARNAÍBA

Pesquisador: Nome completo?

Adílson: Adílson Silva de Castro

Pesquisador: Cargo que ocupa atualmente?

Adílson: Secretário de desenvolvimento econômico, turismo e meio ambiente da cidade de Ilha Grande – Piauí.

Pesquisador: Tempo de trabalho na secretaria?

Adílson: Estou como secretário, desde janeiro de 2016.

Pesquisador: Há quanto tempo existe essa secretaria?

Adílson: Desde 1994 a secretaria de desenvolvimento econômico, turismo e meio ambiente.

Pesquisador: Localização?

Adílson: Av. Martins Ribeiro, n. 315, Centro, Ilha Grande.

Pesquisador: Número total de pessoas que trabalham na secretaria?

Adílson: Nós temos quatro chefes de departamento e seis estagiários. Dez ao todo, não é? Aí, onze comigo como secretário.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco de sua formação e experiências profissionais antes de assumir o cargo que você ocupa hoje?

Adílson: Eu acho assim, que a grande vantagem de eu estar hoje a frente da secretaria é porque eu nasci na cidade de Ilha Grande, então eu fui pescador, fui catador de caranguejo muito tempo, fui agricultor, exerci uma série de atividades que a comunidade local exerce, então, esse conhecimento empírico da área eu conheço ali toda a região, realmente conheço muito bem, fiz antes de ingressar na universidade. Fiz um curso de extensão voltado para essa parte de hospitalidade para o turismo sustentável, fiz vários cursos de condutor de visitante, atendimento ao cliente. Antes de assumir a secretaria de desenvolvimento econômico, turismo e meio ambiente eu fui recepcionista de um posto de saúde, posteriormente, eu fui nomeado agente de desenvolvimento local, então, trabalhei com o empresariado de diversos setores na cidade de Ilha Grande. Também tenho uma agência de viagens há mais de seis anos que trabalha vendendo a rota das emoções, principalmente o Delta do Parnaíba, com roteiros, principalmente, voltados para essa parte de conservação ambiental e integração das comunidades nos produtos turísticos. Para que de fato a gente consiga ter um maior volume de distribuição de renda, principalmente no município de Ilha Grande. Atualmente eu sou Bacharel em turismo pela Universidade Federal do Piauí, estou concluindo a especialização de Gestão Empresarial, Turismo e Comunicação, estou iniciando agora uma outra especialização em Gestão de Políticas Públicas e também sou graduando, estou no quarto período de Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Piauí, também.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco da participação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente para o turismo e visitação na APA do Delta do Parnaíba?

Adilson: Perfeito. A Secretaria de Turismo, infelizmente, a gente tem um problema muito sério, que antes ela não tinha uma expressividade realmente concisa, se colocando como uma instituição gestora das atividades turísticas, não é? Então, a cidade de Ilha Grande ela está localizada dentro da APA e também pega uma parte da RESEX, só que até então as atividades eram praticamente que regidas pelo município de Parnaíba, tendo em vista que o empresariado ele está basicamente que noventa e cinco por cento localizados aqui na cidade de Parnaíba. Então, eu fiz um levantamento, nós temos em média aí, vinte e cinco empresas, instituições que atuam no Delta do Parnaíba, sendo que destas, somente três empresas estão localizadas na cidade de Ilha Grande. Então, assim, a prefeitura de Ilha Grande por ter o Porto dos Tatus como local de embarque e desembarque dos passeios ao Delta e atividades pesqueiras, atividades extrativistas dentro da APA, ela é de fundamental importância e, inclusive, agora, a gente de fato vem se colocando como instituição realmente responsável por esses produtos, a gente vem tentando fazer o ordenamento dessas atividades, a gente está iniciando aí um trabalho de ordenamento da atividade turística onde essa ação na verdade ela contempla várias ações, a gente está implementando um *voucher* eletrônico que visa além de ter um controle de visitação, ter uma arrecadação para o município para que seja revertido em infraestrutura. Nós estamos credenciando os prestadores de serviços para posteriormente a gente fazer um trabalho de qualificação com eles, então, a gente tem em média lá quarenta pessoas que trabalham como condutores dentro da unidade, a gente está agora mapeando, identificando. A gente vai fazer um credenciamento desses prestadores de serviço, identificá-los por meio de uniformes, crachás e fazer um trabalho de qualificação com eles. E, também, as embarcações de lancha rápida, nós estamos fazendo um trabalho em parceria com o ICMBio da mesma forma, a gente vai credenciar todas as embarcações para que a gente tenha o controle de visitação dentro da unidade, principalmente, o fluxo turístico ali no Porto dos Tatus na cidade de Ilha Grande, que é o nosso território de jurisdição, digamos assim. Então, a nossa preocupação agora é a seguinte: como a gente percebe vários impactos ambientais que foram proporcionados depois desses anos, então, pelo fato de eu ter sido catador de caranguejo, pescador, então, eu conheço aquela região desde muito cedo, não é? Então, a gente foi percebendo os vários impactos causados, então, a gente percebe o assoreamento dos rios, a gente percebe que vários animais que a gente localizava com frequência a gente não consegue localizar mais, a gente consegue perceber, é, realmente, um grande volume de lixo por conta da visitação turística, a gente consegue perceber

que não tem uma relação tão, digamos assim, tão agradável entre turista e comunidade local, pelo fato de não terem sido inseridos na atividade turística de maneira correta, então, termina que eles não se percebem como atores desse processo, dessa cadeia do turismo, então, a gente está agora fazendo esse trabalho para que o catador de caranguejo, o pescador, o marisqueiro, artesão, enfim, o empresariado de modo geral também se vejam como atores da atividade turística, e, principalmente, na verdade como protetores dessa unidade. E, a gente está fazendo esse trabalho nesse sentido, a gente também está tendo a preocupação no sentido de tentar divulgar a região, na verdade de maneira correta, de forma bem alinhada, porque antes a gente percebia que tinha um *marketing* um pouco tímido mas assim meio que de “Ah! Qualquer pessoa que vir está bom”. Não se preocupava muito com o volume, agora o *marketing* que a gente está trabalhando, a gente está focando mais naquele turista, naquele visitante que tem uma preocupação ambiental que vem para conhecer a região mas que ao mesmo tempo ele não vá, digamos, que impactar negativamente a região. A gente está tentando fazer um *marketing* para de fato tentar atrair principalmente ecoturista e turista que tem um contato maior com a natureza. Bom, a gente está na verdade, assim, desde que eu assumi a secretaria em janeiro, a minha preocupação na verdade foi estar buscando esses órgãos, principalmente órgãos federais para essas parcerias, para auxiliar no processo de gestão do território de Ilha Grande e principalmente na região do Delta, apesar de não ser de nossa responsabilidade, a gente entende que a preocupação ambiental tem que ser de ambos os gestores, tendo em vista que a gente está ali inserido na unidade. Então a gente tem um contato muito bom e articulação com o SEBRAE nesse processo de qualificação, com o próprio ICMBio, com a Universidade Federal e a gente percebeu que a forma que acontece a atividade turística hoje na verdade ela precisa ser reformulada, no sentido de que tem muitos parceiros que infelizmente causam grandes impactos e que já estão aí há vinte e cinco anos e que não sofreram alterações. Então, a gente percebe que embarcações que hoje não tem coletores para armazenamento dos dejetos dos visitantes são, hoje, infelizmente, todos arremessados no rio, então, isso é um impacto negativo que acontece. A gente percebe que pelo fato também de ter um grande volume de visitação, um grande fluxo de embarcação, principalmente, no Igarapé dos Periquitos, ocasionou um assoreamento muito grande do Igarapé e com isso, a gente percebe que é necessário, na verdade, mudar essa rota, então a gente está formulando rotas alternativas para apresentar para o empresariado local, a proposta é a gente construir tudo isso em parceria: comunidade local, empresariado e o poder público, não é? E, principalmente os órgãos fiscalizadores para que a gente possa fazer uma mudança concisa e que ela venha trazer resultados positivos, permanentes para a região.

Pesquisador: Pensando um pouco nas relações de hospitalidade, que, de certa forma, é foco desta pesquisa, eu trago para sua reflexão os pensamentos de Gotman que dizem que a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Você pode me exemplificar relações de hospitalidade que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente estabelece com a APA do Delta do Parnaíba, com o ICMBio?

Adílson: Hoje, o município de Ilha Grande, principalmente através da Secretaria a gente tem uma preocupação muito grande nessa questão de receber o visitante, que, assim eu entendo também a hospitalidade esse fato de realmente ter uma estrutura mínima e saber ter um prestador de serviço preparado, capacitado para realmente atender o visitante. Então, hoje, a gente se preocupa em estimular, na verdade, o empresariado local no processo de qualificação. Então, hoje, apesar de Ilha Grande ter poucos meios de hospedagem, então a gente tem quatro meios de hospedagem, a gente está iniciando um trabalho com esses empresários para que eles entendam realmente qual a importância deles na cadeia turística, o quanto é importante o equipamento de hospedagem dele ter uma cama confortável, mas ao mesmo tempo, tão importante quanto ter uma cama confortável é importante ter um recepcionista capacitado e qualificado principalmente em outros idiomas para que ele possa receber o visitante. Então, a gente está preocupado nesse sentido de estar ao mesmo tempo estimulando a vinda de novos empreendimentos mas ao mesmo tempo capacitando a comunidade local. A gente está também atento no sentido de que o Porto dos Tatus para que realmente a gente possa atender o visitante, então a cidade de Ilha Grande ela precisa de infraestrutura turística, então, o visitante ele vai se sentir bem aqui na região. Claro, se ele encontrar atrativos naturais interessantes, mas principalmente também, se ele encontrar uma infraestrutura mínima adequada para recebê-lo. Então, a gente está através do governo do estado tentando realizar um projeto de reestruturação do Porto dos Tatus e automaticamente modificar a forma que o turista ele é recepcionado hoje na cidade de Ilha Grande. Hoje, a gente recebe muitas reclamações do visitante apesar de o Delta do Parnaíba ser um atrativo natural belíssimo só que infelizmente, hoje, digamos que noventa por cento dos prestadores de serviço não estão qualificados de fato para realmente atuarem como condutor, como barqueiro. A gente percebe que, infelizmente, a atividade turística é muito amadora e falta também uma infraestrutura para que o visitante ele possa vir e se perceber realmente em um destino turístico, então, hoje, a gente percebe que a grande insatisfação dos clientes ela se dá pela não qualificação dos prestadores de serviço, pela falta de infraestrutura turística e, realmente, também, por uma questão, uma coisa que a gente percebe muito: é que as pessoas reclamam por faltar um *marketing* realmente direcionado para

o visitante aqui na região. Então, a gente está focado nesse sentido de tentar atrair o visitante, mas ao mesmo tempo não só atrair porque não adianta a gente atrair o visitante e ele se chocar com uma realidade não tão atraente no sentido de falta de qualificação, falta de infraestrutura, não é? Enfim, de uma série de imprevistos que hoje acontece na atividade turística que não deveria acontecer, levando em consideração o tempo que já existe atuação aqui na cidade de Ilha Grande.

Pesquisador: Pensando na hospitalidade, existem dois protagonistas no âmbito das relações de hospitalidade: aquele que recebe, o anfitrião, e o hóspede, aquele que é recebido. Diante disto, em que momento a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente, se coloca como anfitriã, e em que momento se coloca como hóspede? Claro, também no que se refere a relação estabelecida com a Unidade de Conservação.

Adilson: Eu como secretário de turismo, eu me esforço ao máximo para estar toda semana no Porto dos Tatus, percebendo, principalmente, o volume de visitação e aí, recebendo principalmente reclamação dos visitantes. Então, assim, a gente está lá principalmente para cumprimentar, verificar, ouvir as demandas do empresariado local, ouvir as reclamações dos visitantes para que a gente possa está melhorando alí a atividade turística. Então, são nesses momentos que a gente realmente se coloca como anfitrião local, se apresentando para o visitante, recebendo, tentando direcioná-lo, tentando resolver um pouco das dúvidas, que, aí, é um problema que a gente tem, por não ter uma sinalização turística na cidade, então, termina que a gente, como eu atuo também como empresário, então termina que a gente acaba que “faz” esses múltiplos papéis. Ah!, o visitante a gente percebe que, sei lá, está tendo qualquer dificuldade ali com o empresariado então a gente vai lá para tentar entender o problema e muitas vezes a reclamação tida pelo visitante, pelo empresariado, ela se dá por falta de infraestrutura turística que deveria ter sido ofertada por nós, enquanto poder público municipal. Então, a gente tenta esclarecer esses pontos, mas a gente tenta enfatizar que a região, a unidade de conservação e a cidade de Ilha Grande têm inúmeros atrativos que “vai” minimizar essa insatisfação desse visitante por conta de inúmeros fatores que precisam melhorar, e aí, assim, a gente se colocar como hóspede, eu acho assim, que a gente se coloca como hóspede, apesar de estar ainda dentro do território de Ilha Grande. Quando a gente vai ao Porto dos Tatus, a gente percebe que ali é um mundo de gestão, na verdade, do empresariado local. É onde o visitante, ele está sendo acolhido pelo empresariado, então, a gente, pelo menos eu acho, que talvez a gente estaria como hóspede nesse sentido. Pelo fato da unidade de conservação contemplar outros territórios e apesar de Ilha Grande vender o Delta, a gente tem uma parcela mínima do Delta no nosso município, então, a gente se percebe como hóspede quando a gente está fazendo trabalho de

articulação, trabalho de capacitação, e, a gente, sei lá, vai a Ilha das Canárias, que já é um outro território, e, aí, a gente vai estar fazendo um processo de qualificação com as comunidades extrativistas da unidade, apesar de ser um outro território, mas a gente tem essa preocupação pelo fato deles estarem inseridos nessa unidade e dessa qualificação ser interessante para o cliente que vai estar fazendo essa visitação via Porto dos Tatus na cidade de Ilha Grande. Outra situação como hóspede, na verdade, é quando a gente chega nas comunidades para apresentar políticas públicas, então, a gente está fazendo um processo de implementação do *voucher* digital, então, a gente percebe que o empresariado e a comunidade local eles precisam entender esse processo e principalmente, eles precisam aceitar a nossa estada, a nossa presença ali como protagonistas dessa ação. Então, de fato, quando a gente vai, a gente pede literalmente licença para entrar no território deles e se coloca como visitante, para que a gente possa fazer essas explicações e, posteriormente, a gente possa fazer essas modificações no território de atuação deles, como eu falei, hoje, a gente está como poder público municipal mas eu não posso esquecer também, que eu estou como comunidade, então, eu como gestor público, na verdade eu estou ali constantemente como visitante nas comunidades tradicionais. Então, seja comunidade tradicional, tanto no território de Ilha Grande, como no município de Araioses, no povoado de Canárias, ou em outros territórios como Tutóia ou até mesmo Jericoacoara, então, a gente percebe e a gente tem esse cuidado quando a gente está fazendo esses processos de implementação de políticas públicas, ou, até mesmo quando a gente está executando algum projeto, então, hoje, a gente tenta fazer um alinhamento quando a universidade federal me procura enquanto gestor para fazer um trabalho, fazer um pesquisa; primeiro a gente vai até as comunidades e pergunta se eles tem interesse em participar dessas pesquisas, caso eles tenham interesse e aceitem, aí sim a gente inicia essa parceria com a instituição, seja Universidade Federal, seja o ICMBio, seja o SEBRAE, qualquer outra instituição, então, a gente tem sempre esse cuidado quando a gente está entrando, digamos assim, nesse território alheio, apesar de a gente estar como gestor. Mas a última coisa que a gente quer é estar causando esse conflito, principalmente ter uma visão positiva, na verdade, assim, a gente quer se colocar mais como parceiro, de que como de fato ali um gestor autoritário, nesse sentido.

Pesquisador: As relações de hospitalidade estabelecidas com a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba favorecem o turismo nessas áreas?

Adilson: Na verdade, assim, é de suma importância a gente ter essa percepção de hospitalidade, principalmente pelos *stakeholders* como um todo, então, assim, o que acontece? A gente tem que entender que o desenvolvimento de qualquer região, cidade, bairro, seja lá o que for, só vai acontecer na verdade por meio de parcerias, então, hoje, eu como secretário, eu tenho uma

limitação de atuação, e, aí, assim, pelo fato de a gente estar em uma unidade de conservação, então a unidade de conservação ela vai contemplar três estados, e, eu como gestor, na verdade, o meu território de atuação ali, ele estaria limitado somente ao território de Ilha Grande. Então, se, hoje, nós não tivermos parcerias, o ICMBio principalmente como gestor dessa unidade, a coisa se torna complicada, assim como se nós não tivermos essa parceria com o SEBRAE para que se faça esse processo de qualificações, a situação, o desenvolvimento do turismo nessa unidade de conservação ele estaria comprometido e ele estaria mais deficitário do que ele é hoje. Hoje, infelizmente, a forma como ele acontece é muito amadora, mas, ainda assim, se a gente não tivesse essas parcerias institucionais, a coisa se tornaria bem mais complexa, o serviço seria bem mais bagunçado, os impactos na região, principalmente dentro da unidade de conservação seria bem maior, a falta de qualificação dos prestadores tanto de Ilha Grande como do município de Araíoses seria bem maiores. Os conflitos entre comunidade e visitantes seria maiores, enfim, a gente teria uma série de problemas se não tivesse realmente essa parceria, dessas várias instituições, tanto poder público, como poder privado principalmente, quanto comunidade local, nesse processo de desenvolvimento, então, é de fundamental importância para que a partir daí nós possamos reavaliar as nossas deficiências e que a partir daí nós possamos fazer um planejamento em conjunto para que a gente possa mudar a realidade da região e conseqüentemente receber melhor o visitante aqui na nossa cidade dentro da APA do Delta do Parnaíba.

Pesquisador: Qual a participação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente na prestação de serviços ligados a atividade turística da APA?

Adílson: Hoje, em Ilha Grande, tem um centro de informações turísticas que eu acredito que seja o primeiro da região com o uso de um aplicativo chamado *QR Code* para disseminar as informações. Então, o que a acontece: nós realizamos o inventário turístico da cidade, nós estamos tentando disseminar, divulgar essas informações de forma abrangente para o visitante, assim como as outras ações que nós estamos realizando. Então, a gente acredita que essas ações elas são super importantes para a cidade de Ilha Grande, mas principalmente, também, para a região como um todo. A secretaria é de suma importância, porque hoje toda a atividade, na verdade, em média sessenta, setenta por cento da atividade turística que acontece na região do Delta do Parnaíba, sai do Porto dos Tatus, na cidade de Ilha Grande, então, nós estamos credenciando as embarcações e a gente está fazendo parceria como Prof. Valdeci Galvão fazendo um estudo de capacidade de carga para que a gente possa realmente mensurar quanto que seria a quantidade máxima de embarcações que suportaria na região saindo do Porto dos Tatus. Nós estamos também credenciando e capacitando os prestadores de serviço para que eles

possam atender bem, principalmente em outros idiomas. Nós realizamos o inventário turístico da cidade de Ilha Grande que as informações elas são importantes para o visitante que vai estar nessa região, estamos divulgando essas informações do inventário por meio do centro de informações turísticas que a gente está utilizando por meio de um aplicativo chamado *QR Code*. Nós estamos fazendo um trabalho de *marketing* para a região para tentar atrair o visitante, mas para tentar atrair principalmente o ecoturista, aquele turista que tem um respeito maior com o meio ambiente, que de fato, queira conhecer uma unidade de conservação e queria ter, de fato, um contato com o meio ambiente, bem como nós, estamos identificando todos os roteiros que são ofertados na cidade de Ilha Grande e na região do Delta do Parnaíba para que a gente possa, na verdade, mensurar quanto que seria o volume máximo de visitação que comportaria em cada roteiro e conseqüentemente com essa identificação nós queremos, na verdade, divulgar, fazer um plano de *marketing* divulgando que na região Deltaica existe mais roteiros, além daquele de embarcação coletiva, que hoje satura a região, causando grandes impactos, porque, hoje, a gente tem um volume, uma concentração muito grande, então nós já identificamos doze roteiros que são vendidos na cidade de Ilha Grande e na região do Delta e agora a gente está traçando um plano de *marketing* para que a gente possa disseminar esses visitantes e não sobrecarregar uma área. A gente está identificando também, as áreas de fragilidade ambiental para que a gente possa, na verdade, limitar, sendo o caso de até mesmo proibir o fluxo, a visitação turística nessas áreas. Aí eu te aponto uma, um local chamado: Caída do Morro que é um local onde a gente tem uma faixa de Dunas, que é o que a gente chama de Lençóis Piauienses, que ela cai no Rio Parnaíba, então, proporcionando o assoreamento do rio. Então, pelo fato de ter uma concentração muito grande de visitante, a gente está verificando os impactos gerados nessa área, verificando qual que seria a quantidade máxima de visitação nessa área, para posteriormente a gente verificar se é possível, ainda, haver visitação na Caída do Morro ou, se a gente tem que suspender, só que, assim, se a gente for suspender, a gente já está na verdade, pondo uma série de outros roteiros. Então, a Secretaria ela está preocupada também em ajudar os prestadores de serviço, principalmente o empresariado local, na formatação de novos roteiros para que eles possam estar agregando valor aos seus produtos, principalmente, também estar envolvendo a comunidade de maneira realmente expressiva. Então, a gente está trabalhando roteiros de vivências dentro da APA do Delta do Parnaíba, envolvendo catador de caranguejo, envolvendo marisqueiros, envolvendo pescadores, envolvendo agricultores para que a gente possa estar fazendo uma série de ações, estar trazendo uma série de benefícios tanto econômico como social e ambiental. No sentido de que econômicos, a partir do momento que nós vamos apresentar novos roteiros então a comunidade ela vai estar inserida nesse processo e vai ter uma

distribuição de renda nessa região; sociais, no sentido de que se a gente tem uma comunidade envolvida no processo, conseqüentemente essa comunidade vai estar se qualificando e vai estar realmente tendo um crescimento econômico também. Então, a gente vai ter mudança socioeconômica muito significativa. Ambiental, no sentido de que a partir do momento que nós temos prestadores de serviço que são da comunidade, que conhecem o quanto que é importante preservar uma área de mangue para que haja uma extração de caranguejo, então, com certeza, preservando uma área de mangue, com certeza a gente vai ver mais animais, a gente vai ver guará, a gente vai ver jacarés, enfim, uma série de outros animais que vão estar retornando para essas áreas que foram degradadas por conta de uma atividade desordenada. Nós estamos, enfim, estimulando a vinda de novos empreendimentos para região. Mas, na verdade, empreendimentos que não venham trazer tantos impactos. Então, a gente está mapeando alguma redes hoteleiras, a gente está mapeando outros empresários que tenham interesse em se instalar na região, que tenham uma ligação com a atividade turística, para que a partir daí eles possam, de fato, vir para a região e que não causem tantos impactos e tantos conflitos com a comunidade local. Hoje, basicamente a nossa preocupação é: proporcionar um ambiente atraente para o visitante, mas ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente atraente para que a comunidade possa prestar seu serviço e acolher melhor esse visitante e, não de forma excludente, porque, infelizmente, a gente percebe que em alguns locais que tem uma estrutura, tem uma forma de atender bem o visitante, mas a comunidade ela é excluída desse processo. Hoje, a gente quer fazer o ordenamento do turismo na região, mas de forma realmente em parceria, onde a comunidade ela é o ator principal nesse processo. A gente tem realmente a comunidade como o grande atrativo da cidade de Ilha Grande. Na verdade, são as comunidades, porque os processos culturais, as vivências que a gente tem aqui em Ilha Grande, dificilmente a gente vai encontrar em outros locais, da forma como acontece hoje aqui. Então, nós temos essa preocupação de tentar preservar essas atividades existentes, principalmente, com esse processo. Eu costumo dizer que a atividade turística, ela é, um mecanismo de mudança, digamos assim, belíssimo, onde ele, trabalhado de maneira correta, a gente pode fazer um resgate cultural das atividades que foram perdidas, que antes eram atividades que não tinham o intuito de trazer renda, hoje, se a gente conseguir resgatar pastorinhas, reisados, outras atividades que já estão sendo perdidas, hoje a gente pode trazê-las com a conotação, com o sentido, de que a gente vai está fazendo um trabalho, envolvimento social, mas ao mesmo tempo, a gente vai poder estar proporcionando uma arrecadação para as comunidades por meio de apresentação cultural, por meio de qualificação dos prestadores e outros meios.

Pesquisador: As relações de hospitalidade influenciam a prestação de serviços turísticos na Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Adílson: Assim; essas influências por meio do processo de hospitalidade, na verdade, elas acontecem de forma direta. Então, assim se hoje o visitante, se ele vem para a comunidade, se ele não se sente bem acolhido, dificilmente ele vai retornar. Esse não ser bem acolhido, pode ser justificado por vários fatores, seja por falta de uma estrutura hoteleira de qualidade, seja por falta de uma pessoa que fale outro idioma; seja por falta de informações concisas da cidade, seja por falta de uma sinalização turística; seja por falta de uma embarcação eficiente, enfim, inúmeros fatores. Então, essa relação na verdade ela se dá de uma forma direta, então, se nós conseguirmos fazer com que os atores envolvidos nesse processo da atividade turística consigam de fato perceber e entender o quanto é importante esse atender, esse acolher bem esse visitante, que acontece de forma efetiva, esse processo de hospitalidade a região ela vai conseguir, na verdade, ter um salto, ter um crescimento gigantesco com relação à atividade turística, porque é um processo muito simples nesse sentido, a gente escuta muito aquela coisa: “Um visitante bem atendido ele vai divulgar para no máximo três pessoas, um visitante mal atendido, ele vai divulgar para no mínimo dez pessoas”. E, isso, acontece na verdade, constantemente, na verdade isso não é só teoria, a gente consegue perceber isso na prática. Então, essa é a nossa preocupação de realmente fazer com que os prestadores de serviço, principalmente o empresariado, o barqueiro, o condutor, o pescador, todos envolvidos na atividade turística, consigam perceber o quanto é importante esse atender bem, para desenvolver a nossa região turisticamente.

Pesquisador: As relações de hospitalidade entre a Secretaria de Desenvolvimento, Turismo e Meio Ambiente e a gestão da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba influenciam a prestação de serviços turísticos?

Adílson: Essa relação de hospitalidade entre Secretaria, entre poder público municipal de Ilha Grande e a APA ela tem, na verdade, uma relação super importante no sentido de que hoje a gente se coloca, enquanto realmente gestor e defensor dessa unidade de conservação e como hoje acontece inúmeras atividades, inúmeros processos de qualificação, inúmeros processos de ordenamento das atividades dentro desse território, então, as ações que são, na verdade, essa parceria estabelecida nesse processo de atender bem o visitante. Nesse processo de hospitalidade ela se dá, ela pode ser percebida principalmente por essa questão, por essa preocupação com relação a região, não só preocupação em um região enquanto característica turística, mas principalmente, com suas inúmeras importâncias: ambientais, principalmente com a importância para a comunidade, para as comunidades ribeirinhas.

Pesquisador: As relações de hospitalidade influenciam na competitividade da APA do Delta e do destino turístico?

Adílson: Com certeza. A partir do momento que nós temos realmente um roteiro, um destino consolidado turisticamente e que realmente ele se caracterize como um atrativo turístico e que a gente tenha uma parceria, interação entre o poder público e o empresariado local e a comunidade, e, que a partir do momento que a gente realmente tenha uma forma de acolher diferenciada. Isso se torna um dos principais atrativos da região, acho que tão importante quanto se ter atrativos naturais, ter uma infraestrutura turística, o saber receber, ele se torna tão importante quanto os outros fatores, e, conseqüentemente, a partir do momento que nós conseguimos receber bem esse visitante, não tenho dúvida de que aquela questão do *marketing* boca-a-boca, ele se torna bastante eficiente nesse processo.

Pesquisador: Como a Secretaria Municipal de Ilha Grande de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Meio Ambiente contribui para tornar a atividade turística, a visitação mais competitivo no âmbito da APA do Delta do Parnaíba?

Adílson: O intuito da secretaria de turismo é realmente tornar os produtos existentes em Ilha Grande, de fato, competitivos com outros mercados, hoje, a gente está de fato, integrado na Rota das Emoções. E a gente está tentando criar uma identificação visual da cidade na Rota das Emoções. Então, a Rota das Emoções estão inseridos quinze municípios e que infelizmente eu costumo falar que Ilha Grande passou esse tempo todo na sombra da cidade de Parnaíba. Então, Ilha Grande é uma cidade que está dentro do Delta do Parnaíba e ela não consegue se caracterizar como uma cidade do Delta, tendo em vista que ela leva esse *slogan*: “Ilha Grande é a cidade do Delta”. No entanto, o visitante não consegue percebê-la dessa forma, infelizmente muitos visitantes não conseguem nem perceber que estão dentro da cidade de Ilha Grande, então, hoje, o que nós estamos buscando fazer: identificamos os roteiros que são comercializados, então hoje nós temos em média doze roteiros que são vendidos na cidade de Ilha Grande. Nós identificamos prestadores de serviços, então nós temos vinte e cinco prestadores de serviços que vendem os roteiros existentes na cidade de Ilha Grande dentro da APA do Parnaíba. Pegando o município de Araiões, nós identificamos as embarcações que prestam serviços nessa região, então hoje, nós temos quarenta e duas lanchas rápidas, oito chalanas, seis embarcações de grande porte, nós identificamos prestadores de serviços condutores, hoje em dia a gente tem em média quarenta condutores dentro da cidade de Ilha Grande que prestam esse serviço, e tudo isso, na verdade, o intuito é justamente consolidar o município de Ilha Grande, consolidar a região como atrativo turístico, a partir daí a gente possa tornar essa região competitiva turisticamente. Realizamos o inventário turístico, identificamos

prestadores de serviço, identificamos, realizamos, construímos um plano de ação para a secretaria e tudo isso agora é pautado com o seguinte intuito: de realmente tornar a cidade, tornar essa região, a nossa região competitiva. Como que a gente faz isso? A gente só vai ter uma região competitiva, não só se a gente tiver atrativos naturais, porque atrativos naturais por si só dificilmente eles vão conseguir atrair visitante. Então, a gente vai conseguir torná-la, nossa região, nossa cidade competitiva, se tivermos atrativos mas consequentemente se nós tivermos equipamentos de meios de hospedagem, restaurante, tivermos um estrutura mínima para receber esses visitantes, e, a partir daí nós precisamos fazer um plano de *marketing* de fato difundido e realmente voltado para a divulgação de nossa cidade. Uma coisa que eu percebo muito é: nós temos uma série de atividades que são interessantes de serem vistas dentro da cidade de Ilha Grande, só que pelo fato de serem algo comum para as pessoas que estão ali, pelo fato de ser algo que era realizado pelos avós, pelos pais, então, eles não conseguem visualizar como um produto turístico. Então, hoje, a gente está tentando fazer com que a comunidade, principalmente os jovens, tenham um olhar diferenciado para sua cidade, que eles realmente consigam...tem até um autor que fala: “para que se possa ver a ilha, para que se possa perceber o quanto que a ilha é bonita, é preciso sair dela”. Hoje, o que a gente está tentando fazer é “tirar” a comunidade um pouco da Ilha para que eles possam ter uma visão de fora. Se eu fosse visitante hoje, a cidade de Ilha Grande, a forma que eu atendo o visitante, ela é interessante? Não é? Então, a gente está tentando buscar, tentando estimular a comunidade local para que eles tenham esse processo de reflexão, e, depois que nós conseguirmos fazer essa reflexão, conseguirmos sensibilizar a comunidade, o empresariado, os gestores locais e gestores federais, a partir do momento que a gente conseguir fazer com que todos eles visualizem o quanto que a nossa cidade é interessante, o quanto que a nossa cidade é bonita, aí sim a gente vai de fato conseguir estar inserido, estar se consolidando na verdade, como um atrativo turístico e de fato sendo competitivo. Porque se nós formos equiparar os atrativos naturais existentes, principalmente na cidade de Ilha Grande, hoje nós temos uma grande vantagem pelo fato de que Ilha Grande é a cidade do Delta, está dentro do Delta do Parnaíba. É a cidade que tem o Porto dos Tatus como local de embarque e desembarque, nós temos uns pequenos Lençóis que a gente está trabalhando a nomenclatura de Lençóis Piauienses, não para querer tirar o mérito dos Lençóis Maranhenses que é algo que a gente tem que visualizar da seguinte forma: o visitante que, quando nós iniciamos essa nomenclatura, que foi algo que nós pensamos, na verdade eu sugeri. O que a gente quis fazer? A partir do momento que nós fossemos consolidar um local que a gente chama de Morro Branco, a partir do momento que a gente fosse trabalhar o *marketing* para um Morro Branco no sentido de que fazer com que o visitante visualize o Morro Branco

como um local que tem dunas, que tem piscina natural para banhar, nós perderíamos muito tempo. Agora, a partir do momento que a gente pega carona no *marketing* dos Lençóis Maranhenses e que a gente trabalha uma nomenclatura de Lençóis Piauienses, então, o intuito é: ora, o visitante vem para cidade de Ilha Grande, faz o Delta do Parnaíba, mas não tem tempo de visitar os Lençóis Maranhenses, ou se ele tem tempo, a gente tenta fazer com que ele conheça essa área e inclusive vai estimular o visitante a visitar os Lençóis Maranhenses, que, aí, assim, uma coisa que a gente precisa entender, uma região turística ou uma cidade ou um atrativo turístico, para que ele se consolide como atrativo turístico, ele não precisa tirar o mérito de outra região. Então o que a gente quer fazer? Na verdade, o que nós estamos apresentando é: Ah! Se você fosse para os Lençóis Maranhenses você iria visualizar isso, esse atrativo, só que de uma forma, em uma proporção bem maior”. Então, conseqüentemente, a gente consegue vender um atrativo a mais e consegue direcionar o visitante dentro da Rota das Emoções. Entendeu? Assim como: o visitante quer conhecer uma praia. A gente aponta, ou direciona para a praia da Pedra do Sal, praia de Luís Correia, praia de Barra Grande, mas se o intuito dele é conhecer Jericoacoara, mas se ele não tem tempo hábil de conhecer Jericoacoara, a gente diz: “Um lugar que, talvez mais se aproxime do que você está procurando é Barra Grande”. Então, a partir do momento que ele vai para Barra Grande, ele conhece Barra Grande se ele é estimulado, a partir daí ele é estimulado a visitar Jericoacoara. Então, termina que a gente consegue com isso estimular o visitante para que ele tenha mais tempo dentro da Rota das Emoções e principalmente nessas quinze cidades do entorno, que hoje o que a gente percebe, e, é um grande erro: a gente tem um roteiro integrado, que é a Rota das Emoções, só que o que a gente percebe: cada estado o Piauí quer ser melhor que o estado do Maranhão, o Maranhão quer ser melhor do que o Ceará, o Ceará quer ser melhor do que todos. Então, que roteiro entregueado é esse? Entendeu? Então, assim, para que nós possamos de fato ter um roteiro integrado, eu acredito que uma Rota ela se dá quando é feito de fato um processo, no sentido de que se são quinze municípios. Então, o visitante ele vai passar, ele vai ter que passar, na verdade, ter que ser estimulado a passar nesses quinze municípios, e, aí a gente vai estar na verdade trabalhando um *marketing* para as características de cada estado, de cada município, como dei um exemplo agora a pouco: Ilha Grande a gente tem o Delta do Parnaíba e tem os Lençóis Piauienses, que seria uma amostra dos Lençóis Maranhenses. O estado do Maranhão tem o Delta do Parnaíba e tem os Lençóis Maranhenses. Só que as pessoas não param para pensar da seguinte forma: hoje, o que acontece, eu consigo perceber que o empresariado ele está focado nesse esquema de competição, então, se o turista vai para o Delta do Parnaíba, o trade turístico ele não se preocupa em direcionar o visitante para fazer o Delta do Parnaíba pelo lado do Maranhão, que

é uma outra realidade, é um outro contexto, é uma outra comunidade que vai estar acolhendo, mas eles não param para pensar na atratividade de cada município. Então, como eu te dou um exemplo: Ilha Grande nós temos os Lençóis, tem o Delta e tem os Lençóis Piauienses, a partir do momento que a gente consegue fazer com que o visitante que fez o Delta, visitou Lençóis que ele vá para Tutoia, ele faça o Delta via Tutoia e de lá ele visite os Lençóis, e posteriormente ele seja estimulado a visitar Jericoacoara ou visitar os outros municípios, aí sim a gente consegue tornar nossa região realmente competitiva turisticamente, porque dificilmente um turista vem para conhecer um único atrativo. Na verdade, o visitante muita das vezes, ele vem sem conhecer a região como um todo, ele vem, sei lá, estimulado por um *marketing*, por indicação de algum amigo, de alguma coisa, só que ele não tem a consciência da quantidade de atrativos que existem aqui na nossa região, e, que hoje, nós perdemos muito pelo fato de competirmos entre nós mesmos. Nós estamos na Rota das Emoções e competir entre nós mesmos, é como se a gente estivesse numa família de três irmãos e aí cada um estivesse brigando entre si para querer mostrar o seu melhor para o pai, para mãe, ao invés de juntar e cada um se especializar em uma área e, com isso, agregar valor para atrair o visitante para a região. Então, a partir do momento que todos os gestores, os três gestores do estado e os gestores municipais dos municípios e o ICMBio, SEBRAE e todos os outros órgãos, o empresariado local, eles entendam essa nova forma de pensar, essa nova forma de atrair o visitante para cá, para a região, eu tenho certeza que ao invés do visitante passar um, dois dias, três dias, no máximo sete dias, ele teria atrativos para passar no mínimo quinze dias, de fato. Agora, se nós temos quinze municípios e hoje nós caracterizamos alguns municípios como rota de passagem, então, o visitante ele passa por Ilha Grande, ou ele passa, sei lá por Luís Correia ele não é estimulado a passar nesses pontos. Então, para o turista é uma perda muito grande, porque ele já está aqui na região e ele não foi estimulado a visitar outros pontos. Então, a gente precisa melhorar muito isso.

Pesquisador: Você acredita que as relações da APA do Delta com os *stakeholders*, e, entres esses *stakeholders*, contribui para a competitividade da unidade de conservação e do destino turístico?

Adílson: Claro. Com certeza. É aquilo que eu estava falando agora há pouco. A partir do momento que nós conseguimos estimular, e, aí eu acho que nós, enquanto gestores municipais e gestores estaduais, também nós devemos estimular o empresariado local. Enfim, os prestadores de serviço como um todo, e aí, quando eu falar prestadores de serviços, entendamos também prestadores de serviços gestores públicos municipais. A partir do momento que nós conseguimos fazer com que eles visualizem que todos eles são importantes nesse processo de

desenvolvimento de uma região, a gente vai conseguir de fato obter resultados significativos nesse processo, só que está ainda muito distante infelizmente. Como eu te dei um exemplo aí agora há pouco, a gente tem esse roteiro integrado da rota das emoções e nós não conseguíamos estreitar um diálogo entre os gestores, entre secretários estaduais, entre secretários dos quinze municípios, entre empresariado dos quinze municípios, talvez por ser de fato uma micro região. Na verdade nem micro, na verdade, de fato, uma região um pouco significativa territorialmente para que se faça essa articulação. Então, quinze municípios é fácil fazer uma articulação com prestadores de serviços, com empresariado, com gestores, com órgãos ambientais? Não é fácil. Só que eu acho, que nós temos que buscar meios para proporcionar esses diálogos. E aí, como que faz isso? Eu acho que a partir do momento que conseguirmos ter um alinhamento entre secretário de estado e eles disseminam essas informações nos seus estados, principalmente direcionando essa questão de qual que seria o papel, sei lá, da secretaria de estado, qual que seria o papel da secretaria municipal, qual que seria o papel do empresariado, qual que seria o papel da comunidade local nesse processo, a partir do momento que realmente conseguirmos alinhar essas ações, aí a coisa de fato, ela vai acontecer de maneira expressiva, significativa. Mas enquanto isso, eu costumo dizer que, hoje, infelizmente, a nossa região ela brinca de se fazer turismo. Um turismo muito amador e que precisa melhorar de atratividade, assim, de zero a dez, eu boto aí uma nota de nove e meio. Prestação de serviço, uma nota de zero a dez, infelizmente, eu dou cinco, sendo gentil ainda nesse processo. Então, assim, talvez seja por falta de não se perceberem, que aí é um outro problema também. Esses conflitos institucionais que não se consegue ter um, sei lá, um órgão ambiental, ele puxa muito só para a parte de conservação só que não leva em consideração uma ação do empresariado. O empresariado puxa uma ação muito capitalista que não visa uma preocupação ambiental, nem uma preocupação social, um envolvimento com a comunidade. A comunidade um processo de que “Ah! não dependo de gestores, não dependo de poder público, não dependo de empresariado, consigo catar meu caranguejo, sobreviver de maneira correta”. E, não se percebe, não consegue perceber o quanto que ele é beneficiado com o turismo. Então pelo fato de existir uma alienação em todos os setores a gente perde muito com isso, eu particularmente, eu como um gestor municipal, como secretário, também como empresário, mas mais do que isso, como comunidade, eu trabalho isso diariamente. Então, assim, eu me empenho como secretário, eu me empenho nesse processo de desenvolvimento não só no meu horário de serviço, na verdade, eu me empenho vinte e quatro horas, porque eu sou gestor, sou empresário, mas mais do que isso, eu sou comunidade também.

ENTREVISTA REALIZADA COM O COORDENADOR DO CURSO DE TURISMO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ, *STAKEHOLDER* INDICADO PELA GESTÃO DO PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

Pesquisador: Nome completo?

Rodrigo: Rodrigo de Sousa Melo

Pesquisador: Cargo que ocupa atualmente?

Rodrigo: Estou coordenador do curso de turismo e professor adjunto da Universidade.

Pesquisador: Tempo de trabalho na Universidade?

Rodrigo: Sete anos.

Pesquisador: E na coordenação?

Rodrigo: Quatro meses.

Pesquisador: Há quanto tempo existe o curso de turismo na Universidade?

Rodrigo: O curso iniciou suas atividades em 2006, primeira turma formada em 2010.

Pesquisador: Número de colaboradores? Número de professores do departamento?

Rodrigo: São dez efetivos e seis substitutos.

Pesquisador: Você pode me falar sobre sua formação e experiências profissionais?

Rodrigo: Bom, então minha formação inicial como graduado em turismo foi na Universidade Católica de Pernambuco, fiz lá o curso de bacharelado em Turismo. Após, eu fiz um curso de especialização no departamento de oceanografia da universidade federal de Pernambuco, chamado: Especialização e Gestão de Ambientes Costeiros Tropicais. Depois eu fui fazer meu mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente na Universidade Federal da Paraíba e agora, recentemente, terminei o doutorado, também em Desenvolvimento e Meio Ambiente, aqui na Universidade Federal do Piauí. Ao longo dessa trajetória acadêmica meu foco de estudo sempre foi a relação entre turismo e meio ambiente, notadamente eu trabalhei muito com o turismo em recifes de corais, trabalhei muito com ordenamento do turismo, estudos de zoneamento, capacidade de carga. Mas quando eu me mudei aqui para o Piauí, por não termos recifes de corais aqui, eu tive que modificar minhas áreas de estudo, mas ainda assim trabalhando com o ambiente natural, turismo e patrimônio ambiental. Atualmente eu estou trabalhando em uma linha relacionada a questão das mudanças climáticas, foi objeto da minha tese de doutorado, a relação entre turismo e mudanças climáticas e a realização de inventários de emissão de carbono do turismo. Para entender o impacto do turismo nesse contexto de mudanças climáticas, devo continuar nessa área contextualizando aqui com a região do Delta. Já estamos realizando estudos para entender como é que as mudanças climáticas vão impactar o turismo na APA do

Delta, não é? Avanço do mar, mudança no regime de chuvas, avanço das dunas, que é um processo natural, mas que pode ser intensificado pelas mudanças climáticas. Então, toda minha trajetória acadêmica eu sempre tive essa relação entre turismo e meio ambiente. Também já fui professor substituto na universidade Federal da Paraíba e trabalhei durante três anos na Secretaria de Turismo de João Pessoa, que foi uma vivência para mim, única. Eu sempre digo para os alunos: olha, a oportunidade de vivência é algo que transcende muitas vezes a leitura. Quer dizer, hoje eu sou o profissional que eu sou, porque eu tive muitas leituras, mas, vivências. Eu digo: Aquela minha vivência ali na secretaria eu não conseguiria obter tanto conhecimento lendo mil livros. Um exemplo que eu dou. Eu não estou dizendo que não tem que ler também, mas, contextualizando e fazendo essa comparação com a vivência. Então, eu aprendi bastante a lidar com conflitos, a entender máquina pública como é que funciona. Isso me deu mais possibilidade de, às vezes, entender porque determinado projeto não anda, porque determinada ação proposta por um órgão público emperra. Então, assim, essa minha vivência teórica e prática me possibilitou um conhecimento muito bacana sobre essas relações do turismo, do turista em ambientes naturais. Hoje, sou coordenador do curso, tenho dois projetos de pesquisa atualmente em desenvolvimento, projeto de turismo de baixo carbono e o do inventário da oferta turística aqui da região. E já trabalhei também, na área de hotelaria em um Resort em Pernambuco, em um hotel em Recife, e, em projetos de desenvolvimento turístico. Então, minha formação foi sempre construída nessa perspectiva do turismo e sua relação com o meio ambiente.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco da participação da UFPI, do curso de turismo no turismo da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Rodrigo: Certo. Dentro do tripé da universidade: ensino, pesquisa e extensão. No ensino, nós procuramos sempre trabalhar nas disciplinas contextualizando com a problemática do turismo local, e, como a APA do Delta do Parnaíba é o principal atrativo turístico da região ela é sempre utilizada em estudos de caso, em trabalhos de pesquisa dentro das disciplinas, para contextualizar o aluno em relação aos problemas que ele vai vivenciar no turismo local. Em pesquisa, nós temos, além das pesquisas que são desenvolvidas em TCCs - nos Trabalhos de Conclusão de Curso, há um núcleo de pesquisa chamado TUR, que é o Núcleo de Pesquisa em Estudos Interdisciplinares do Turismo e aí ele é cadastrado no CNPQ como um grupo de pesquisa e, lá dentro, nós também desenvolvemos pesquisas em relação ao componente cultural, ambiental, de gestão, na APA do Delta. Certo? E, também, ainda nesse segmento de pesquisa e também no de extensão, nós temos um programa de educação tutorial chamado PET, Ecoturismo de Base Comunitária que trabalha especificamente na região do Delta, tentando

fomentar um tipo de turismo alicerçado ao conceito do turismo de base comunitária, não é? Capacitando a comunidade, propondo roteiros, de tal sorte que o curso ele vem atuando nessas três frentes. Participando de conselhos, o conselho da APA do Delta, participando dos conselhos municipais de turismo e dando sua contribuição na construção de conhecimentos sobre o turismo local.

Pesquisador: Falando um pouco de hospitalidade. Para Gotman, a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Diante disto, você pode me falar um pouco sobre as relações de hospitalidade que vocês estabelecem com a gestão da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Rodrigo: Sim. Nosso relacionamento com os gestores da APA é um relacionamento bem próximo, procuramos sempre trabalhar em conjunto para resolver as demandas que eles nos trazem. Eles, em função da limitação do número de pessoas que atualmente trabalham na APA do Delta do Parnaíba, há uma carência grande de pessoas e de recursos, e, para minimizar essa problemática, o ICMBio busca parcerias para tentar resolver os problemas. A relação entre anfitrião e visitantes, existe um conflito lá hoje na APA do Delta, que é a questão como a comunidade vê os visitantes, não é? Porque, eles chegam através de agências de viagens, param lá, as agências de viagens alugam o barco, fazem o passeio e aí pouca coisa fica na comunidade, há pouco relacionamento de fato, entre visitantes e anfitriões. Basicamente é a questão da prestação de serviço e pouco do recurso que é gerado pelo turismo na APA do Delta que estima-se que seja em média cem mil pessoas por ano, visitantes, fica na comunidade e isso gera um conflito e, aí o ICMBio, veio nos procurar para tentar mediar esse conflito, e, nós através de uma série de estudos, trabalhos de conclusão de curso, por exemplo, de fato identificamos a existência desse conflito, ou seja, percepção da comunidade em relação ao turismo. Então, nós não podemos falar de turismo sustentável, turismo responsável, se não houver esse sentimento por parte da comunidade de estar participando do processo. Eles não estão participando hoje do processo como protagonistas, eles são meros prestadores de serviço, mão de obra, mas essa interação verdadeira que eu acho que o contexto da hospitalidade busca, um pouco dessa interação verdadeira entre anfitrião e visitante, isso é exceção à regra é essa relação distante e com isso, você tem uma aversão, um pouco, à atividade turística no Porto dos Tatus que é o local de embarque e desembarque da APA do Delta, de modo que nossa parceria com o ICMBio é tentar ajudar nessa resolução de conflitos dentro da nossa área específica do turismo. Existem outros conflitos de ordem ambiental, social que nós não temos muita interferência. Mas outros cursos da universidades estão também ajudando, como a questão das eólicas, quer dizer, hoje, se você olhar, eu sou a favor das energias renováveis, mas do jeito que está sendo feito lá, daqui

a pouco nós vamos ter mais turbinas do que carnaúba. Qualquer horizonte que você olhe ali em direção à praia você vê turbina eólica, é outro conflito também. Então, assim, a gente procura dentro das nossas limitações, de pessoal, de conhecimento mesmo, auxiliar na gestão da unidade, participando do conselho da APA do Delta a resolver esses conflitos. Não foram resolvidos. Estão aí.

Pesquisador: Considerando as relações de hospitalidade em que de um lado há o anfitrião, aquele que recebe, e, do outro, o hóspede, aquele que é recebido. Você pode exemplificar para mim, momentos em que o curso de turismo da UFPI se coloca como anfitrião e em que momentos ele se coloca como hóspede, quando se relaciona com a APA do Delta?

Rodrigo: Certo. Aqui, a gente, como eu falei, a gente sempre está aberto a realizar parcerias, a buscar essa comunicação, essa aproximação com os parceiros, porque nós entendemos que essa relação que existe atualmente em função da carência de pessoal, de recursos financeiros e humanos que as instituições tem, nós temos que estar abertos a realizar parcerias porque isso vai minimizar as carências que nós temos e potencializar as possibilidade de resolver os conflitos. Então, o ICMBio, ele sempre nos procura, estamos sempre dispostos a ajudar, com essas limitações que eu falei anteriormente, a limitação do ICMBio ainda é maior em termos financeiros, em termos de recursos humanos e em termos de poder político também. Porque muitas coisas que acontecem na APA do Delta passam por cima dos interesses do ICMBio, ou seja, ele tem uma determinada visão sobre, por exemplo, essa questão das eólicas, resorts e outras questões conflitantes, e, aí, vem o poder político por trás, relações de políticos e acabam barrando o próprio interesse da instituição. E, eles também nos recebem muito bem a partir do momento que reconhecem a limitação que têm em relação ao conhecimento. O ICMBio vê na universidade um parceiro nesse sentido, de tentar ampliar o conhecimento sobre a unidade de conservação e esse conhecimento subsidiar as tomadas de decisão da gestão da APA, ou seja, é uma relação realmente próxima entre as duas instituições. O curso de turismo, o curso de biologia, o curso de engenharia de pesca, esses três cursos, principalmente, estão nessa relação constante, nessa via de mão dupla com a instituição, trocando conhecimento, compartilhando informações para tentar resolver os conflitos de uma unidade, que é uma unidade complexa, uma APA, não é? Nós temos aqui muitos conflitos. É muito mais fácil você gerenciar. Um Parque, por exemplo: Sete Cidades, é uma área fechada, não é? E, é mais fácil você gerenciar, a APA não, são problemas vindo de vários locais, interesses múltiplos ali atuando, de modo que que eu acho que essa relação entre as instituições é fundamental para o enfretamento desses problemas. Nós temos um número crescente de visitantes, esse número crescente de visitantes e de interesses empresariais, políticos que vem interferindo no ordenamento do território da

APA do Delta, ele vem causando conflitos de magnitude cada dia maior, de modo que um órgão isoladamente, não tem condições de responder a esse desafio, de combater esses conflitos, e aí a parceria ela entra como uma ferramenta estratégica, entre o conhecimento científico que vem cada dia mais evoluindo, o conhecimento tradicional que nós identificamos a partir das relações que nós temos com a comunidade local, através do programa de educação tutorial. Por exemplo, do ecoturismo de base comunitária, e, a partir dessa interação do conhecimento científico com o conhecimento tradicional, buscando entender como é que a comunidade vê também esses conflitos não só como a academia vê, importantes para no momento em que vamos Interagir com o ICMBio, possam auxiliar na gestão da unidade de conservação. Nós temos um problema aqui atualmente que é a ausência de um plano de manejo. O plano de manejo é um documento essencial para o ordenamento da unidade de conservação, mas nós temos um pesquisador atualmente que não é da universidade, mas que está realizando o pós-doutorado aqui na instituição, com a profa. Edvania Assis, que é a tutora do PET. Ele está fazendo uma proposta do ordenamento do turismo na unidade de conservação, Prof. Valdeci Galvão ele é doutor na área de geológica, bacharel em turismo e está fazendo um levantamento de informações para ordenar o turismo na localidade e isso está sendo feito em parceria com o ICMBio. O ICMBio está apoiando essa ação. Agora, mês passado, nós tivemos um evento aqui, chamado Simpósio de Ordenamento Territorial da APA do Delta do Parnaíba, nesse simpósio foram apresentados os primeiros resultados de ordenamento em relação a quantidade de barcos, o percurso que esse barco deve fazer, porque um conceito chave que nós temos hoje na área de gestão territorial em ambientes naturais é a questão do zoneamento. Então, no zoneamento você define áreas de uso, outras área de conservação, áreas que nós chamamos de áreas de sacrifício, ou seja, áreas que vão ser sacrificadas para que outras sejam preservadas, conservadas. Desculpe, temos a proposta, também, de uma zona de exclusão que é um conceito muito relevante não só para o turismo, mas para outros ordenamentos de territórios naturais, que é você fechar uma área totalmente, não permitir que a pesca ou qualquer outra atividade se desenvolva nessa área. Nós estamos pensando em ter aqui na APA do Delta zonas de exclusão, ou seja, nós vamos determinar aonde é que os barcos vão passar, onde é que eles vão estacionar, qual o número de pessoas que podem visitar a região por dia e, aí, tentar ajudar nesse ordenamento do território. E a comunidade está participando diretamente, não é uma ação de cima para baixo, a comunidade participa dos resultados, o professor Valdeci, ele já apresentou, inclusive, os resultados para a comunidade de Ilha Grande que é o município que, de fato, os passeios acontecem no município de Ilha Grande. O Adílson Castro que você vai entrevistar, está também ajudando nesse processo, quer dizer, nós entendemos que esse é um conceito chave

para a gestão da unidade de conservação: o zoneamento. Não é? Definir áreas de sacrifícios e zonas de exclusão. Não é? Eu cito sempre um exemplo: na praia de Tamandaré em Pernambuco, fica próxima a Porto de Galinhas, que é um dos principais atrativos, e lá foi feita uma estratégia de zona de exclusão, muito bacana. Lá é uma área de recifes enorme e aí eles fecharam a área, colocaram boias. Olha: “A partir de hoje é proibido qualquer tipo de atividade dentro dessa região aqui que foi cercada com boias”. E, assim, o resultado foi magnífico, a partir do momento que eles fecharam a área, a biodiversidade começou a aumentar, e aí essa biodiversidade ela não fica dentro da área só, ela não sabe que tem essa limitação, ela sai também e acaba repovoando os outros locais. Então o turismo lá hoje acontece de modo de uma forma ordenada, porque essa estratégia foi utilizada, de modo que eu digo, para você, com convicção, que a Universidade, hoje, ela não é só um ambiente de geração de conhecimento, mas também ela vem intervindo no turismo local através da ação de alguns pesquisadores, de alguns programas e projetos. Por que eu entendo que o caráter de uma universidade, sobretudo, na região carente como a nossa, demanda essa ação intervencionista mesmo, de protagonista, de cutucar, de ir, atrás e às vezes, fazer o papel que outros responsáveis não fazem. E aí o ICMBio continua como um grande parceiro nosso, mas com muitas limitações como eu falei, orçamentaria e políticas. Às vezes, eles querem fazer mas não conseguem fazer, porque não têm recursos e força política. Essa questão das eólicas para mim é o emblema disso, não houve uma discussão aprofundada, e aí as eólicas instalaram, chegaram lá com o discurso que iriam fazer escola para a comunidade, uma contrapartida social, mas até agora nada foi feito.

Pesquisador: Qual a participação do curso de Turismo da UFPI na prestação de serviços ligados a atividade turística na Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Rodrigo: Veja, aqui no nosso curso além dessa prestação de serviços em relação a estudos que são realizados, ou seja, as entidades chegam aqui, nos procuram e a partir daí nós vamos propor estudos ou realizamos estudos para ampliar o conhecimento sobre a unidade de conservação. Além dessa ação com os órgãos governamentais, nós temos parcerias importantes com ONGs, como a comissão Ilha Ativa, o Instituto Tartarugas do Delta que captaram recursos de projetos como Petrobras Ambiental e outros para justamente ampliar o conhecimento científico sobre a unidade de conservação e os pesquisadores da universidade participaram desse processo, ajudaram na elaboração de estudos, de diagnósticos locais para melhor entender a situação atual da unidade de conservação. Tem dentro do curso, especificamente de turismo, nós desenvolvemos através dos projetos de pesquisa e sobretudo de extensão, uma ação mais direta com a comunidade, na capacitação para a prestação de serviços turísticos, na capacitação para o melhor atendimento ao visitante, para melhorar essa interação entre visitante e visitado, mas

hoje sobretudo é o PET – Programa de Educação Tutorial que desenvolve essa ação mais próxima com a comunidade para tentar a partir desse despertar para o turismo e entender que eles também podem ser protagonistas dessa história turística, a gente possa melhorar essa relação que hoje é um pouco conflitante entre visitantes e visitados. Temos, também, aqui no nosso curso, a empresa júnior de turismo que também através dela realizamos cursos de extensão com a comunidade, prestação de serviços referentes, por exemplo: apoio a organização de eventos, agora em novembro nós vamos ter o festival do caranguejo e a empresa júnior está ajudando na organização desse importante evento gastronômico local. Mas a universidade ainda carece um pouco, na minha visão, dessa ação de prestação de serviços para a comunidade. A gente discute muito isso com o diretor aqui do campus que ele tem essa visão, ele diz: “Olha, a universidade precisa ser mais intervencionista na sociedade, prestar mais serviço”. Ele cita o exemplo aqui maior dos cursos de fisioterapia e de psicologia, nós temos duas clínicas-escola aqui que atendem diretamente a comunidade. A comunidade se sente beneficiada pela universidade diretamente, e, ele cobra muito do curso de turismo isso, ele diz: “Olha, vocês precisam melhorar essa interação com a comunidade”. Eu até falei, não é? Dessa questão do hotel escola, que a gente pretende se não for lá na APA do Delta que seja aqui pela região, não é? Mas, enfim, eu acho que essa visão que ele tem, realmente de sair um pouco do gabinete e ir de fato em direção a comunidade, ouvi-la e tentar gerar conhecimento que diretamente possa ajudar no desenvolvimento da comunidade. Ajudar a comunidade é um desafio que nós temos, porque hoje se você for olhar o que está sendo pesquisando hoje no curso, vamos fazer uma análise das pesquisas e o que é a demanda da sociedade, há um certo distanciamento, quer dizer, o que a universidade, o curso de turismo está gerando de conhecimento que de fato pode ajudar na resolução dos problemas do turismo, não só na unidade de conservação mas de uma forma geral. Nós temos que fazer essa reflexão dentro do colegiado do curso, dentro do núcleo docente estruturante. Nós estamos agora, Ruan, elaborando um novo projeto pedagógico do curso, o MEC veio nos avaliar e pediu para reduzir quinhentas horas do curso e além dessa redução nós estamos tentando, também, adequar melhor as demandas regionais, inclusive com a inclusão dessas demandas das unidades de conservação. Quer dizer, nós temos uma área que é o principal atrativo turístico, uma área muito conservada em relação a outros atrativos turísticos, mas o conhecimento que nós estamos gerando ainda é um pouco distante da realidade da sociedade, eles trabalham muito com essa questão da prestação de serviços como um elemento importante da universidade, mas eu considero ainda que dentro do curso nós estamos ainda em um processo embrionário sobre essa questão, temos que evoluir mais.

Pesquisador: Como as relações de hospitalidade influenciam na prestação de serviços ligados a atividade turística, a visitação na Área de Proteção Ambiental do Delta?

Rodrigo: Como eu falei antes, a questão da visão atual da comunidade em relação aos visitantes, por entenderem que eles não deixam nada na comunidade, que o dinheiro que circula do turismo na APA do Delta, ele fica mais concentrado nas empresas e nas mãos de poucas pessoas, então, essa percepção que eles tem em relação aos empresários acaba, também, influenciando na percepção que eles têm sobre os visitantes. Então, há ainda um sentimento de grande parte da população local que reside na APA do Delta, um sentimento um pouco, eu não vou dizer de repulsa, mas, de incômodo, em relação ao turismo local, que acaba refletindo nos visitantes também. Não chegamos ainda a extremos de termos placas, em alguns atrativos turístico não temos hoje placas: “Vão embora, turistas”. Não chegamos a esse ponto ainda. Felizmente, ainda não chegamos. Ou seja, podemos melhorar essa relação de hospitalidade que deveria existir de uma forma mais afetiva e mais próxima entre os visitantes e a comunidade local. Hoje, o que nós temos é uma relação de prestação de serviços, ou seja, não há interação autêntica entre os visitantes e a comunidade local. Não há, às vezes, interesse dessa aproximação cultural que pode melhorar as relações de hospitalidade, a partir do momento que um conhece melhor o outro, essa relação pode melhorar, de aceitação. Hoje, existe um certo repúdio, eu me lembro de alguns episódios em que passava um barco grande de turistas e aí tinha um barco pequeno pescando próximo, e aí a onda que o barco faz desestabiliza, e aí, o cara lá do barco começava a gritar palavrão, xingar. Você viu. Não foi? De modo que não há ainda uma aproximação cultural, uma relação de empatia entre as pessoas que visitam a unidade de conservação e a comunidade local. Mas qual a parcela da universidade nesse conflito? O que nós podemos fazer para ajudar?

Não é só chegar lá e falar que é bom o turismo para a região, mas também tentar incluir na cadeia produtiva do turismo essa população que está hoje alicerçada nesse processo, ela precisa se aproximar mais, interagir mais, as empresas precisam ver na comunidade a possibilidade de uma aproximação melhor, de apresentação de roteiros diferenciados, de roteiros com uma maior interação com a comunidade. Algumas agências já fazem isso, mas, é ainda em escala reduzida e o interesse da maioria das pessoas que visitam o Delta não é esse, também tem isso, o perfil do turista que visita a região. Tem pessoas que querem ter uma aproximação cultural, dormir na casa de um pescador, sair para aprender a como pescar, por exemplo, e aí vai se criando esses vínculos afetivos, mas hoje o que nós temos é uma relação artificial mesmo, você da comunidade, você está ali para prestar um serviço para mim, e a comunidade vê o turismo, vê muito dinheiro circulando, cem pessoas, cada pessoa pagando setenta reais, então, em um dia

só, você pode imaginar o lucro que ela tem, sem falar nisso, também, a geração de impostos para o município de Ilha Grande bem significativo. Tanto é que você vai conversar com o Adílson, eles estão criando agora um *voucher* único, *voucher* digital, parece que vai ser três reais por visitante para que parte desse recurso fique na unidade de conservação, de fato. Porque aqui, por exemplo, aqui em Parnaíba nós não estamos dentro da APA, atravessou a ponte aí entramos na APA, a APA aqui, pega a região...pega só o mar, a região do mar, mas ali dentro tem muitos conflitos e o recurso ele fica concentrado, a comunidade sabe disso, e isso é um fator que acaba contribuindo para a percepção “raivativa” que a população tem sobre o turismo.

Pesquisador: Pensando nas relações de hospitalidade. Relações que se estabelecem entre anfitrião e hóspede. Relações de hospitalidade que vocês (UFPI) estabelecem com a gestão do ICMBio, com a unidade de conservação: como essas relações de hospitalidade influenciam para a prestação de serviços ligados a atividade turística?

Rodrigo: A relação que nós temos hoje com o ICMBio é uma relação próxima, temos contatos diretos, conversamos, dialogamos formalmente, informalmente sobre os conflitos que existem na unidade de conservação, entendemos que precisamos fazer essa união de esforços para tentar combater, enfrentar esses problemas da região. Temos muitos problemas, mas hoje os problemas são em um escala muito pequena, ou seja, é mais fácil resolver hoje do que deixar eles crescendo, tomando outras proporções e futuramente tendo dificuldade de enfrentá-los. Eu estou aqui desde 2009, até hoje nós tivemos uma excelente relação com eles, as pessoas sempre muito abertas ao diálogo e a universidade também aberta a essa construção coletiva, nessa relação interinstitucional, mas ainda assim nós enfrentamos alguns obstáculos para de fato conseguir ajudar na efetivação desses conflitos, no combate a esses conflitos, apesar de termos o interesse, de participarmos, é uma relação próxima, realmente é uma relação muito próxima da universidade com o ICMBio. Mas os conflitos estão crescendo e as nossas respostas não estão sendo suficientes para combater esses conflitos, porque existem outros interesses como eu falei, vou dar um exemplo: chega um empreendedor querendo instalar um parque eólico, não é? Então ele chega vai solicitar uma licença ambiental, e aí ele vai solicitar essa licença da Secretaria de Meio Ambiente do Estado, aqui nós temos um escritório da Secretaria de Meio Ambiente do Estado, que fica ali no Porto das Barcas, e aí, a Secretaria de Meio Ambiente do Estado nega, no escritório aqui de Parnaíba. Chega lá em Teresina, no escritório de Teresina, a pressão política é grande, o interesse econômico é maior, a decisão que foi tomada aqui é demolida e aí o empreendedor acaba por fazer a instalação independente do que a universidade discutiu com o ICMBio, com a secretaria de meio ambiente, ou seja, nosso interesse é de se pensar sobre esse desenvolvimento, por que aqui no nosso litoral, você já percorreu um pouco,

nós temos áreas que podem ser feito isso e não necessariamente ali. Ali é uma área estrategicamente do ponto de vista ambiental e social importante, em Luís Correia tem muita área para instalação de parques eólicos, instalação de Resorts, que eu mostrei para você, o Resort Pontal do Delta, ou seja, essa discussão a gente já tem há muito tempo mas nós não estamos conseguindo chegar ao ponto de materializá-las, é uma discussão que fica no campo teórico, de conhecimento do ICMBio, do nosso conhecimento, dessa interação, a comunidade participando também, a comunidade dizendo não, para muitos desses empreendimentos, mas no fim, o que conta mesmo é o interesse econômico, o peso político por trás dele, e as coisas estão sendo feitas apesar de que a comunidade, ela vem se organizando para tentar combater esses conflitos e procura a universidade, procura o ICMBio para ajudá-los. Nós temos, agora, o Porto dos Tatus, que você embarcou lá para fazer o passeio no Delta, tem um projeto de urbanização, foi licitado agora, ano que vem vai ser construído, mas, antes, foi feito um projeto megalomaniaco que ia descaracterizar a paisagem e a comunidade não aceitou o projeto, entrou no ministério público, o ICMBio participando, a universidade participando também, conseguimos derrubar esse projeto, foi feito um outro mais contextualizado, assim, você vai olhar o projeto, vai sentir ele bem contextualizado à paisagem. Mas eu considero como exitosa essa parceria entre a universidade e o ICMBio, dentro das nossas limitações de atuação, das nossas limitações de influência, nós estamos ajudando na resolução desses conflitos, mas, ainda precisa mais.

Pesquisador: As relações de hospitalidade influenciam na competitividade da Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba?

Rodrigo: Sim. Perfeitamente. Com certeza. Eu acredito que essa congregação de conhecimentos do gestor que está ali no dia-a-dia, enfrentando os problemas, os conflitos, ouvindo a comunidade, sendo cobrado, agregando com o conhecimento da universidade, de visões diferentes de turismo, dos conhecimentos dos próprios professores, dos projetos que são desenvolvidos, nós podemos construir conhecimentos e soluções que possam melhorar essa relações entre as pessoas que estão visitando e aquelas que estão recebendo os visitantes, quer dizer, o ICMBio ele tem uma grande parcela de contribuição, mas em função da limitação do número de funcionários ele acaba que tendo que, às vezes, priorizar, então, o turismo muitas vezes, não é prioridade porque ele tem que tomar conta de denúncia de pesca ilegal. Questões, por exemplo: que é um problema que nós temos na APA e algumas pessoas não sabem, de agrotóxico, então, estão plantando no entorno da APA em algumas ilhas da APA e com a chuva, irrigação, a água acaba escorrendo para o rio e adentrando no ambiente esses elementos nocivos, os agrotóxicos e, aí, acabam priorizando, então. O turismo hoje ele acaba não sendo

prioridade no sentido de combater conflitos, por que existem outros conflitos mais emergentes, que eles acabam priorizando. Mas nós da universidade entendemos que o turismo para a região pode ser uma grande solução, para minimizar os problemas de pobreza, de geração de renda, eu entendo que na APA do Delta ainda carece de mais diversificação de roteiros, investimentos em turismo, equipamentos comunitários, em participação da comunidade, eu entendo que ali é uma região riquíssima, e aí se nós extrapolarmos, por exemplo: aqui para o contexto do Piauí, é uma regra. Se você for ver, o Piauí tem, por exemplo o Parque Nacional como a Serra da Capivara, que era uma área para estar gerando muito dinheiro, mas, por incapacidade de gestão, acaba ficando em uma situação de quase fechar as portas, como nós tivemos atualmente. É uma área belíssima que poderia estar recebendo muito recurso, mas por falta de capacidade de gestão, interesse público, fica ali em uma situação minimizada, o potencial turístico. De modo, que eu entendo, que essa união de esforços, ela vai ser fundamental para sensibilizar a gestão pública da necessidade de ouvir a comunidade, os órgãos públicos no processo de tomada de decisão, porque geralmente vem de cima para baixo. Os projetos, eles dificilmente são discutidos, já chega a maquete digital pronta, já foi feito, muitas vezes é só para legitimar o processo, não é para discutir e, a comunidade vê isso, nesse do Pure Resorts, houve um certo enfrentamento da comunidade, mas acabou com tempos, os empreendedores se sensibilizando da importância, mas futuramente não sabemos como é que vai ser essa relação

Pesquisador: Como o curso de Turismo da UFPI pode contribuir para tornar os serviços ligados a atividade turística, visitação, mais competitivos no âmbito da Unidade de Conservação?

Rodrigo: Bom, nós temos, como eu falei, que sair um pouco dos gabinetes, elaborar projetos de pesquisa e de extensão que de fato estejam contextualizados com os conflitos atuais, isso é uma carência que nós temos no curso, se você for pegar hoje o elenco de trabalho desenvolvidos no curso, quais efetivamente tem relação direta com os conflitos atuais e como eles podem ajudar a minimizar esses conflitos, isso é algo que nós temos que pensar, não adianta nós estarmos pesquisando coisas que vão acontecer daqui a dez anos, que podem ou não acontecer assuntos de pesquisa, tudo bem, são assuntos emergentes na Europa, nos Estados Unidos, mas que para o contexto local, ainda não é uma emergência. Por isso que eu entendo que nós da universidade, nós temos que definir essas prioridades, reconhecer as demandas regionais, quais são as demandas que existem na área de turismo para a realização de estudos, para a ampliação de conhecimentos e com isso ajudar na gestão da unidade de conservação. Então, essa aproximação, universidade/sociedade é fundamental, não só através da formação de alunos, formando cidadãos e cidadãs que olham o turismo de uma forma diferenciada, não só sob o viés econômico mas também da comunidade, através do nosso programa de educação tutorial,

através da Empresa Júnior, através do nosso Núcleo de Estudos e Pesquisa, pretendemos também ampliar mais para frente com um mestrado, mas, um mestrado mais contextualizado com os ambientes naturais, entendendo essa caracterização regional. Nós estamos próximos do Maranhão, do Pará, da Rota das Emoções, que é o foco principal do ambiente natural, dos Lençóis Maranhenses, do Parque Nacional, quer dizer, a gente pretende futuramente, daqui uns três anos lançar uma proposta de um curso de turismo mais contextualizado com as demandas regionais. Mas eu reconheço que hoje a universidade, ela está ainda um pouco distante dessa realidade, ou seja, até que ponto os projetos de pesquisa e de extensão estão atuando diretamente na resolução dos conflitos que nós temos hoje no turismo. Isso nós temos que pensar, estamos discutindo isso no nosso núcleo de estudo, a necessidade de dentro dos trabalhos de conclusão de curso, também de elaborar estudos que tenham esse viés, mais próximos das demandas da sociedade, não é? Então, nós temos esse desafio aí pela frente, mas o primeiro passo é reconhecer essa limitação, e, nós reconhecemos e queremos, passo a passo, dia-a-dia, melhorar essa interação com a comunidade, com os outros órgãos públicos e entidades do terceiro setor, porque essa carência que nós temos hoje de gestão, de planejamento também, ela pode ser minimizada com essa interação e eu entendo que um ponto de extrema valia nesse processo é o fortalecimento dos conselhos. Os conselhos municipais de turismo, os conselhos municipais de meio ambiente, torná-los deliberativos, aqui em Parnaíba, por exemplo: nós da universidade fizemos toda a lei do conselho, entregamos pronto para a prefeitura aprovar, legitimar, então, fizemos o conselho, fizemos a lei do fundo municipal de turismo para ver se a gente conseguia gerar recursos para estudos e pesquisas que fossem mais descentralizados, não necessariamente do orçamento da pasta de turismo exclusivamente, mas, fizemos isso, fizemos a nossa parte, mas aí o poder público não conseguiu operacionalizar de uma forma correta, e, hoje o conselho é um instrumento decorativo só, tem reuniões mas são reuniões de fachada só para dizer que existe, não sabemos gerar recursos para o turismo, o fundo municipal de turismo está aí para isso, você diz: Como é que você vai visitar um atrativo como a APA do Delta do Parnaíba e não paga nenhum tipo de ingresso, algum tipo de recurso para visitar o ambiente? Um recurso que poderia ir para o fundo municipal de turismo e ser menos burocraticamente revertido para a realização de estudos e pesquisas, para monitoramento do turismo, não é verdade? Lá em Ilha Grande, você vai conversar com o Adílson, o objetivo do voucher digital é: gerar esse recurso para ir para o fundo, essas mesmas leis que nós fizemos aqui para Parnaíba, nós entregamos para ele em branco para ele também fazer a criação de seu conselho municipal de turismo e no seu fundo municipal de turismo para auxiliar na gestão do turismo da unidade.

Pesquisador: Considerando que o curso de turismo foi indicado pela gestão da APA do Delta do Parnaíba como um importante *stakeholder*, que, segundo Freeman, é toda e qualquer empresa que influência direta ou indiretamente nos resultados organizacionais de uma determinada organização. Você acredita que as relações com os *stakeholders*, entre os *stakeholders* contribuem para a competitividade da APA do Delta do Parnaíba e do destino turístico?

Rodrigo: Sim. Nós temos hoje, além dos órgãos públicos, das entidades públicas que atuam na região, nós temos entidades do terceiro setor, nós temos empresas que têm uma visão diferenciada de turismo, que nos ajudam a pensar um turismo de forma diferenciada naquele ambiente, empresários que têm uma visão além da visão meramente de ganhar, de lucrar, mas de querer, de fato, ajudar no desenvolvimento social, ambiental e econômico da localidade. Nós temos gestores que têm uma visão diferenciada e essa união de visões similares sobre como deveria ser o turismo na unidade de conservação, sobretudo um turismo menos agressivo, um turismo que busca uma aproximação do turista com a comunidade, que tem o ambiente natural não só como uma paisagem, mas também como um ambiente de sensibilização do visitante, quer dizer, você aproveitar aquela ocasião não só para o visitante tomar um banho de rio, olhar a duna, fazer um passeio de barco, mas também, aproveitar para sensibilizar o visitante, sobre a necessidade de rever alguns de seus atos de vida, fazer com que o turista quando vem aqui, além dele contemplar, conhecer, ter o lazer, ele possa também levar para sua casa uma semente plantada sobre a necessidade de ele rever seus atos de vida, não é? Porque quando nós falamos em sustentabilidade no turismo nós não podemos olhar só a sustentabilidade no local em si visitado, os atos de vida do turista também devem ser contextualizados. Quando falamos em sustentabilidade, o transporte que ele utiliza da sua casa até o atrativo, para que a gente possa fazer essa leitura mais ampla do que é a sustentabilidade. Então, algumas pessoas que estão aqui trabalhando atualmente, no planejamento, na gestão da unidade de conservação, nessa relação entre setor público, setor privado, entidades do terceiro setor, vem construindo já essa visão diferenciada: “Que tipo de turismo nós queremos na unidade de conservação?” Não é? Não queremos só um turismo contemplativo, mas um turismo de fato de experiência, de vivência, que o turista, ele possa ter uma vivência diferenciada ao visitar a localidade, que a comunidade se sinta valorizada, que a comunidade se sinta orgulhosa do seu conhecimento, do seu modo de vida, porque eu sempre digo o seguinte: Nós temos que entender que a unidade de conservação ela vai atender a diferentes perfis de visitantes, a gente não pode querer “Ah! Todo visitante da APA do Delta deve ir...interessado em vivenciar a comunidade”. Não. Às vezes o cara só quer realmente tomar um banho de rio, passear, tomar uma cerveja, olhar o

ambiente...mas existe um outro tipo de público interessado nesse roteiro mais customizado, de maior aproximação cultural, então, nós entendemos que a APA do Delta, ela é uma Unidade de Conservação, que ela serve a diversos perfis de visitantes, mas, hoje, o que é mais fomentado é o perfil do turismo de sol e praia, não é? E devemos investir em outros segmentos do turismo e esses parceiros estão nos ajudando a pensar esses roteiros diferentes. Nós já temos empresas comercializando roteiros diferenciados, de maior aproximação cultural, de maior vivência da realidade da comunidade local, não é? Então, essa reunião de ideias que estão sendo hoje construídas por esses *stakeholders* eles nos mostra que nós temos um desafio que é diversificar os roteiros para atender um perfil diferenciado de turista. Não vai abolir o turista convencional, o turista de massa, o desafio que nós temos é conciliar esses diversos perfis, que todos possam conviver com seus diversos interesses, visitando a unidade e a comunidade se sinta protagonista dessa história que está sendo construída ali.

ENTREVISTA REALIZADA COM A DIRETORA DO BLUE GROUP, STAKEHOLDER INDICADO PELA GESTÃO DO PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

Pesquisador: Nome completo?

Paula: Paula Simões.

Pesquisador: Cargo que ocupa atualmente?

Paula: Eu sou diretora do Blue Group. Nossa rede hoteleira aqui em Jeri.

Pesquisador: São quantos hotéis?

Paula: Nós temos quatro estruturas hoteleiras. A pousada Blue Jeri, o My Blue Hotel, o Blue Residence Hotel e o Essenza Hotel.

Pesquisador: Há quanto tempo você está à frente, de fato, do negócio?

Paula: Então, a nossa primeira estrutura foi o My Blue Hotel, nós abrimos a estrutura do My Blue com cerca de quarenta apartamentos mais ou menos, há treze anos atrás. Depois de sete anos, a gente já fez a ampliação que chegou na estrutura, hoje, do My Blue de oitenta e um apartamentos. Isso, em conjunto com a abertura da pousada Blue Jeri, que são mais trinta apartamentos que foi concomitante à obra de ampliação do My Blue e a criação da pousada Blue Jeri. A estrutura do Blue Residence e do Essenza, ela é de dois anos para cá. Eu, de fato, participo da gestão mais diretamente há três anos, porque eu tenho negócios em São Paulo também. Então, diretamente na gestão do dia-a-dia, do cotidiano, eu estou há três anos. E, daí

assim, vim muito também porque Jericoacoara começou a ter algumas mudanças, não é? Tanto pela necessidade de crescimento do grupo e a gente começou a perceber uma necessidade de profissionalizar. Então, até quatro anos atrás a realidade de Jericoacoara que era uma realidade de um destino turístico como quase todos, tem um período de baixa temporada, então a gente tinha alguns períodos de baixa estação. A baixa estação aqui começava depois do carnaval em fevereiro, nos períodos que o carnaval está no comecinho de fevereiro era pior ainda, porque daí, isso estendia até a baixa temporada, ia até meados de junho. Isso dificulta a profissionalização dos quadros da rede hoteleira, porque você acaba tendo mais mochileiros, viajantes, acaba tendo um *turnover* muito grande. A gente tinha várias estruturas da cidade que fechavam, fechavam as portas, vários restaurantes que fechavam depois de fevereiro e abriam só na metade de junho. Até o ano passado, até o Na Casa Dela, que é um dos restaurantes mais importantes, fechava. O Tamarindo fechava, porque as pessoas enxergavam que era mais econômico dar as férias coletivas do que se manter. Essa realidade mudou totalmente, principalmente de três anos para cá. Como a realidade de Jericoacoara mudou, como a gente não tem mais essa situação de baixa temporada, como todos os comércios passaram a ver...a gente que é grande que faz uma política comercial...sempre tivemos uma taxa de ocupação muito além...então, a gente nunca fechou, eu trabalho com o mesmo quadro em qualquer época do ano, eu não contrato eventuais para *réveillon*, carnaval, nada disso. Meu quadro é sempre o mesmo, a gente faz uma taxa de ocupação bastante importante para a hotelaria até. Então, quando a gente sentiu essa possibilidade, em Jericoacoara, a oportunidade de expansão, a gente falou: Está na hora de profissionalizar. E, daí, eu vim nesse sentido de encontrar gestores, de encontrar esses profissionais do mercado de trabalho, acho extremamente importante o conhecimento, a especificidade da área de conhecimento, e, vim nesse intuito, o meu maior trabalho aqui é esse intuito...nunca pensamos em *headhunter*, em pessoas só de recrutamento porque lógico nós estamos no nordeste, nós estamos no interior do Ceará e aqui há peculiaridades, muitas peculiaridades, para você ter uma noção, Ruan, quando a gente abriu o My Blue, as pessoas, a gente tinha que ensinar as camareiras a fazer uma cama, não existia isso, as pessoas começaram a ter cama há pouco tempo, todos os nossos colaboradores saiam a pé, em marcha, do Mangue Seco caminhando para vir trabalhar e não sabia fazer cama. Por quê? Porque eles dormiam em rede, e, daí não adianta só eu ter um gestor, às vezes, com um mega conhecimento, que venha de uma estrutura verticalizada da hotelaria, que tenha todos os procedimentos operacionais, mas que não entenda a realidade, eu várias vezes peguei gestor que veio de hotéis importantíssimos e ele brigava com as pessoas daqui, falava: “Mas eu já falei que ele tem que organizar a estante, a prateleira assim...”. Eu falava assim: Você entendeu que

ele não tem prateleira em casa? Você vai falar uma vez, duas vezes, três vezes, junto com ele e muito provavelmente você vai ter que o resto da tua vida acompanhar, porque é uma mudança cultural, talvez um pouquinho disso vá reverter na cultura dele lá na casa...Hoje, mudou, as pessoas não tinham uma dispensa, era farinha de mandioca, o alimento ali do dia-a-dia. Então, a gente tem que respeitar a questão cultural e eu respeito, eu não quero trazer todos os meus colaboradores de fora porque eu respeito o lugar que eu estou. Eu acho que a importância muitas vezes, as pessoas falam do turismo como um atividade predatória e eu vejo o turismo sim como uma possibilidade de desenvolvimento, a gente sabe algumas condições que algumas pessoas viviam aqui, de condição de desnutrição, que tem horas que a natureza ou mesmo a lógica do mercado faz com que você não possa viver mais só daquilo, não é? Então, lógico que o turismo pode ser predatório sim, ele é um fator de desenvolvimento e a gente tem que valorizar isso porque o empresário, ele se beneficia disso. Eu, hoje, a gente tem em nossa estrutura, trezentos e cinquenta empregos diretos, se eu for te falar de empregos indiretos é praticamente incalculável, porque até todos os restaurantes da cidade sabem, principalmente nos períodos que são considerados de baixa estação apesar de ter hoje uma Jericoacoara que funciona o ano inteiro, muito mais que Trancoso, muito mais que destinos às vezes muito mais conhecidos, um dos fatores desses restaurantes não pararem é a nossa taxa de ocupação, eu sou, com certeza absoluta, o maior número de leitos aqui na Vila e conseguimos através da hospedagem, garantir com que tenha atividade em vários outros comércios, em várias outras atividades. Então, a gente, imagina, um hotel de oitenta apartamentos, em um *room night* médio de três noites, porque eu faço um *room night* médio de três noites, eu estou pelo menos, a cada três dias fazendo oitenta passeios, são oitenta passeios por dia, não é? São oitenta bugueiros, então imagina o que isso significa em termos da criação de empregos indiretos.

Pesquisador: Qual o número total de colaboradores dos quatro empreendimentos?

Paula: Sem contar a obra, são 350 colaboradores. Daí, por exemplo, a obra eu estou o tempo todo, mas eu faço com empreiteira.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco de sua formação, cursos e experiências profissionais?

Paula: Eu sou formada em relações internacionais, pela UNESP Franca, durante a minha formação na universidade eu fui estagiária de programas da Organização das Nações Unidas, coordenei programa do PNUD, trabalhei muito com sem-terra, trabalhador rural sem-terra e reforma agrária, agricultura familiar. Depois de formada eu fui trabalhar para o governo Lula, mais especificamente na área internacional, porque o Brasil estava diversificando as relações internacionais, estava deixando das relações de cooperação bilateral ser um ambiente específico

do Itamarati, do Instituto Rio Branco, isso estava ganhando vida dentro dos ministérios, porque para ter uma cooperação de política pública, aquilo precisava estar dentro dos ministérios e daí eu passei pelo ministério do desenvolvimento agrário. Esse trabalho, principalmente, fiz com a África também, mas principalmente com a América Latina e Mercosul, fiz parte três anos da reunião especializada de agricultura familiar do Mercosul. Eu tenho pós-graduação, eu sou formada pela Fundação Henry Dunant que é o colégio universitário da ONU, no Chile, em Políticas Públicas, Direitos Econômicos Sociais e Culturais, e, depois disso, acho que um pouco pela vida eu fui cair no ambiente empresarial. Eu falei, eu quero empreender, eu quero, se de repente, a gente não consegue mudar a realidade do mundo, eu quero fazer no meu ambiente, e, eu sou dona de padaria em São Paulo, também, daí montei minha padaria.

Pesquisador: Você é paulista? Você fica aqui e lá?

Paula: Sim. Sou Paulistana. Então, hoje fico a maior parte do meu tempo aqui, nesses anos todos eu ia e vinha, desde o governo eu já vinha par cá, ia e vinha. Agora, eu fico setenta, sessenta por cento do meu tempo em Jericoacoara. Eu viajo bastante para São Paulo, Rio, também a Itália.

Pesquisador: De que forma o grupo Blue contribui para o turismo no Parque Nacional de Jericoacoara?

Paula: Eu vou te falar da nossa história, enquanto criadores do destino Jericoacoara, não só nós, mas, quando Geovane resolveu abrir o My Blue, construir o My Blue, a primeira dificuldade foi como o turista chega em Jericoacoara. A realidade do Geovane, italiano, era de conhecer Jericoacoara e de ver uma potência enorme para explorar esse turismo na Europa, mas como esse turista ia chegar aqui? Então, ele teve que ir em todas as companhias aéreas falar: “Olha, vocês têm que fazer um voo direto para Fortaleza”. E, as pessoas falavam: “Não, mas Fortaleza é um turismo sexual”. E, ele dizia: “Não, mas eu não estou falando de Fortaleza, eu estou falando de Jericoacoara”. Então, até o surgimento do My Blue Hotel, que é o antigo Mosquito Blue, a gente chamava Mosquito Blue, Jericoacoara não tinha hospedagem com um certo nível de conforto, preparado para atender o turista e principalmente o turista estrangeiro. Quem chegava aqui, era quem gostava de trilhas, *hippies*. Mas o turista mais convencional, Jericoacoara não recebia, e, o Geovane em conjunto, a parte comercial de abertura do hotel foi a mais importante que, foi bater nas companhias aéreas e fomentar o destino Jericoacoara. Até hoje, para o Parque Nacional a gente tem um peso bastante grande, porque eu acredito que a gente é a única estrutura hoteleira daqui, *stakeholder* que tem um número significativo de quartos e como sempre fomos investidores do lugar, fomentamos o “Conheça Jericoacoara”, depois outros trabalhos fez com que o destino se formasse. O Fábio do Clube dos Ventos, que

é o dono do Clube dos Ventos, teve um papel primordial em colocar Jericoacoara como destino dos ventos, o Fábio fomentou e mostrou para o mundo que Jericoacoara era um dos lugares melhores do mundo para a prática de *windsurf* e *kitesurf*, então, o empresário tem esse papel, se não tem o investidor, o empresário, o mundo não fica conhecendo, o turista não fica conhecendo, e, temos outros papéis, se a gente for falar de conservação, acho que somos pagadores de impostos, principalmente quem vai, está na economia formal, eu, todos os meus colaboradores são registrados, é o que eu te falei, como uma estrutura grande eu não tenho nenhum trabalhador eventual, todo mundo para trabalhar na minha empresa tem que chegar e registrar a carteira, eu acho que é esse o papel, porque também para a comunidade do parque que era uma comunidade muitas vezes desprovida de direitos, muitas vezes que não era cidadã, quando a gente começou esse trabalho, muito importante, falar assim: Você tem que ter a documentação. Os trabalhadores não tinham nem acesso ao órgão do governo para se documentar, nós começamos a fazer vans, ônibus de documentar os nossos trabalhadores, se eu não levasse os meus colaboradores em Acaraú eles não iriam entender a importância de tirar um PIS, e, isso é fomentar a cidadania, então, eu enxergo que um desenvolvimento de uma região é essa, é você conseguir tanto gerar sim renda, e, gerar cidadania com tudo. As pessoas com um pouco mais de renda ficam mais exigentes com vários outros serviços, a gente aqui, Jijoca de Jericoacoara é um município que não se enquadra, ele não se enquadra nas exigências do ministério da saúde para ser um município sede de Unidade de Pronto Atendimento, de UPA. A UPA dentro de Jericoacoara é uma reivindicação dos empresários, que foi conseguida com muita reivindicação junto ao governo estadual, e, assim, um trabalho importante do governo estadual junto ao governo federal mostrando a importância de ter uma UPA aqui dentro, e, essa UPA ela atende sim o turista, mas ela acaba atendendo os cidadãos, não? Então, para mim desenvolvimento é isso, não é só dinheiro e de repente as pessoas falando: “Ah o gringo vem aqui tirar dinheiro”. A gente tem esse papel, a gente gera cidadãos que tem carteira assinada, que tem documentos, uma realidade que na maior parte ainda dos interiores do Ceará e do nordeste ainda é inexistente essa realidade, então eu acho que é esse nosso papel enquanto *stakeholders*, não é? A gente faz todas as feiras de turismo, a gente vai, hoje, em todos os segmentos, porque para o nosso grupo é interessante que eu não atendo só um segmento de turistas, então, eu tenho o Essenza que atende o público AA que a gente tem diárias em torno mil e quinhentos reais, eu tenho o Blue Residence que a gente fez uma estrutura de hotel mas com o conforto de uma casa, porque a gente tem esse turista estrangeiro ou turista velejador que fica longos períodos, então ele quer ter uma cozinha pequena para de repente fazer uma pequena refeição e ficar vinte dias velejando, então ele quer poder fazer um misto quente dentro

de casa, mas ele tem todos os serviços de hotel, e, eu tenho o My Blue que é nossa estrutura mais antiga que foi o que propiciou para a gente ver que existia essa demanda desses outros públicos. O Blue Residence é muito legal para famílias de criança pequena, e, a gente enxergou isso com o My Blue porque chegava sempre na cozinha: “Ai, posso esquentar a papinha do meu neném?”, as mães mais cuidadosas, ou, “Ai, eu quero bater também, eu quero fazer”. E, daí a gente falou assim: Não. A gente vai fazer um apartamento que a mãe possa fazer isso. E, a gente tem a pousada Blue Jeri, o My Blue hoje está cerca de quatrocentos reais a diária, que no Blue Residence é uns seiscentos e cinquenta, setecentos, dependendo da categoria e a pousada Blue Jeri que chega a duzentos reais a nossa acomodação. Então, a gente atende diversos públicos, então, a gente vai em diversas feiras de diversos segmentos, de um público o que chamam aí de turismo de luxo, eu não gosto muito desse nome porque Jericoacoara é para ser pé no chão, a gente faz um serviço de excelência mas a gente gosta desse serviço despojado que também valoriza a característica local que o pé na areia. Então, a gente faz feira em São Paulo, a gente tem desenvolvido nos últimos dois anos muito fortemente, e, se você conseguir levantar em termos de dados, eu acho que eu até consigo depois tentar fazer esse levantamento para você que é muito interessante esse papel, o crescimento de hóspedes argentinos, muito por conta da promoção, da visitação, da participação de feiras, a gente tem um setor comercial que recentemente fez a feira de Paris. Em dezembro a gente tem a feira de Cannes, então a gente está presente, fizemos o salão internacional de Milão, a gente está presente em todos os grandes eventos que promovem o turismo no mundo.

Pesquisador: Pensando um pouco em hospitalidade, consideramos o pensamento de uma autora da área, Gotman, que, para ela, a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Diante disto, na sua concepção, o que seria hospitalidade?

Paula: Eu sempre falo, eu acho que por um lado a gente tem que ter a empatia, é relação humana, sempre é relação humana, então, por exemplo: chega o hóspede aqui, o paulistano estressado, ele viajou, ele está cansado, ele pega um avião, ele pega um carro, ele não está aguentando mais. Ele chega e por mais que a gente tente, a gente vê, que ele não está recebendo, e, a gente espera, porque a gente sabe que vai passar, a gente sabe que ele vai chegar, que ele vai respirar e que a relação dele com a gente vai mudar. Então, é relação humana, é subjetivo, é empatia, tem essa dimensão humana muito forte. Acho que a gente lida com sonhos, eu trabalho com sonhos, eu tenho a sorte de proporcionar para as pessoas viverem sonhos e isso é bastante complicado, porque a gente está falando de serviço, a gente está falando de uma equipe que tem que prestar aquele serviço, então, apesar de você estar trabalhando aquilo, se você não

tem um conjunto de serviços adequados, de repente você não consegue suprir as expectativas daquelas pessoas porque elas vêm com uma expectativa, não é? E, daí, de novo entra coisa do receber, eu falo muito para os meus colaboradores da alteridade, uma estrutura hoteleira ela tem problema, os profissionais aí da hotelaria sabem, acaba a água quente, que hotel não tem um problema? Temos vários problemas de manutenção, mas eu acho que essa dimensão humana é uma coisa muito forte porque se você sabe receber, se você se coloca no lugar do outro, se você lida com o problema e lógico com muito planejamento, conduzindo ele, o hóspede se sente atendido. Eu tenho muito a imagem e acho legal a coisa de anfitriã porque essa é a minha imagem, todo mundo sabe, eu recebo as pessoas como recebendo as pessoas, os meus amigos que eu recebo na minha casa, é muito do que o precursor da hotelaria as velhas hospedagens que muitas vezes os cavaleiros paravam na casa de alguém e estavam muitas vezes no frio e recebiam logo quando chegavam uma xícara de chá, uma conversa boa, um ouvido para fazer um desabafo, eu acho que isso é o precursor da hotelaria, eu acho que tem muito disso, de receber e lógico eu acho que a gente tem que conciliar, cada estrutura é uma estrutura. Eu acho que muda muito, um turismo de cidade para um turismo mais de praia, mais de lazer, são diferentes, mas que a gente tem que ir se profissionalizando, então, por exemplo: o que eu estava te falando dos problemas, sou uma acomodada e acho que os problemas acontecem e vou ficar dando desculpas para o meu hospede? Não. Não é isso. Acontecem e a gente na profissionalização, no conjunto de serviços, tem que vestir essa camisa da profissionalização para fazer trabalhos de planejamento, trabalhos preventivos para que ocorra cada vez menos, para que você preste um serviço cada vez com mais eficiência e eficácia, não é? É lógico eu estou dando a dimensão humana mas a hotelaria é uma atividade econômica para produzir resultados e lucros, e, o receber faz muita parte dessa toda uma gestão que não adianta a Paula receber bem ou a Laura receber bem se o Júnior não recebe. Tem que ter uma cara, tem que ser uma equipe, a gente forma um conceito do que a gente quer ser, eu brinco muito, hoje, eu faço treinamento com os meus colaboradores, o Gran Marquise, um hotel que tem uma gestão fantástica e me abriu muito as portas para com um pouco desse *know-how*, o Filipe que é o diretor geral de lá é um cara com muitos anos de experiência e eles abriram muito as portas, então, eu levo os meus colaboradores para fazer um treinamento lá e eu sempre brinco: gente, mas não chega pedindo para as camareiras colocarem a meia calça, não é?” Porque a gente está em uma realidade diferente e que aqui eu não quero aquele recepcionista formal, engravatado, é diferente, a gente está em Jericoacoara, então, tem que ser a excelência do serviço com o sorriso no rosto, as vezes uma relação um pouco mais próxima, não é? Não acho que em todos os lugares meu colaborador precisa chamar o hóspede de senhor, de senhora, aqui a gente

trabalha essa dimensão humana, as pessoas tem curiosidade, a minha equipe hoje é muito mista, então eu tenho gente daqui, eu tenho gente de fora, e, os hóspedes tem muita curiosidade de onde você veio, então você cria uma relação de amizade. Tem hospede que fala: “Eu não posso conhecer onde você vive?” Isso vai dando até outras dimensões do que pode ser a atividade de conhecimento, de desbravar o lugar, tantas coisas, são tantas coisas, isso que eu acho mais legal, ainda que não conhece, como as farinhadas, as festas da farinha, aquele momento de fazer a farinhada, coisas ainda que não são muito conhecidas e que a hotelaria, que o ambiente do hotel, que esse ambiente mais despojado de praia, abre esse outro universo.

Pesquisador: Como são suas relações com a unidade de conservação, com o Parque Nacional de Jericoacoara?

Paula: Eu acho que é completa. Porque primeiro, que a gente promoveu esse destino por amar esse destino, por ele ser esse paraíso de dunas, coqueirais, piscinas naturais, a gente se estabeleceu aqui por conta disso, e, o turista, mesmo que a gente tenha uma estrutura hoteleira linda e fantástica, ele vem, porque um hotel ele pode estar em qualquer lugar, mas o turista ele vai para o destino. Então, eu acredito que o fato de Jericoacoara ser uma unidade de conservação e ter de alguma forma essa proteção, é o que faz a gente continuar podendo conservando essas belezas naturais que é o que o turista busca. Então, a relação é total, a gente, eu, eu sou contra o carro na Vila, eu sou totalmente a favor de ter um regramento com relação a altura do empreendimento, em respeitar as regras e de ter um ambiente que conserve, o lugar como este lugar, que encantou tantas pessoas, isso é fundamental. Nenhum turista vai para encontrar lixo na praia, nenhum turista vai para um paraíso que é um paraíso de buzinas ou de fumaça de carros, e, eu acho que a unidade de conservação ela tem esse intuito, e, é o que faz Jericoacoara continuar sendo Jericoacoara, porque se começar a ter um monte de fumaça o Rio de Janeiro passa a ser mais interessante, porque daí vai ter teatro também, vai ter cinema, então, isso é incrível, a gente tem vários exemplos no Ceará de destinos belíssimos com uma natureza estupenda e que não tiveram esse cuidado e que infelizmente se perderam.

Pesquisador: Quem representa aqui a Unidade de Conservação é o Instituto Chico Mendes, quem gerencia o Parque Nacional de Jericoacoara, você pode dar exemplos dessas relações de hospitalidade com o ICMBio, com a Unidade de Conservação?

Paula: Assim, primeiro que eu acredito no poder público. A unidade de conservação existe sob a gestão do parque, então tanto faz as nossa reivindicações o Instituto Chico Mendes aqui ele tem um papel, foi permeada pelo Instituto Chico Mendes de atribuição dele, o que são demandas nossas, por exemplo: o que hoje a gente aponta, o que hoje a gente acha é que os carros, carros de particulares de jeito nenhum deveriam entrar dentro da unidade de conservação. A gente

acredita que tem que ter estacionamentos nas entradas do parque, seja em Jijoca, seja na Lagoa Grande, seja aqui no Guriú ou seja no Preá para que esses carros não entrem e que, somente carros credenciados façam esse transporte, para não ter, tanto para não entrar na Vila, quanto para que a gente consiga fazer um acolhimento com qualidade, de também de ter um receptivo que conscientize para a importância da preservação ambiental, que conscientize qual é o destino que essas pessoas estão indo. Então, eu acho que a primeira coisa que quem faz a gestão do parque é o órgão governamental, é a figura do estado e a gente como empresário, a gente demanda, além de demandar, além de reivindicar, eu acho que a gente apoia também. Em vários momentos o parque ele fez mutirões aqui no entorno e a gente, enquanto empresário, ajudou, seja com o trabalho, seja financeiramente com alguma estrutura, eu acho que são várias as nossas relações, são muitas, assim, infelizmente, não quero ser crítica, porque não é um problema dos gestores é um problema da estrutura de estado, e, eu, tenho propriedade para falar isso até pela minha área de formação e também pela minha área de atuação profissional, com maior boa vontade que os gestores muitas vezes tenham, eles não tem a estrutura. O ambiente do parque é gigantesco, é enorme. E como cuida? Cobrar ou não cobrar a entrada do turista? Como mesmo a gente preserva nos modelos de turismo que a gente tem no mundo, o americano que tem muitos parques ou no Canadá e que tem aquela gestão que é cobrado do turista e que faz aquilo um negócio para cuidar bem, ou, às vezes, pessoas que defendem uma forma mais participativa e que a comunidade...o fato é que precisa ter uma estrutura forte e, infelizmente a nossa estrutura de estado, hoje, ela é muito precária para dar conta de fazer todo o regramento da unidade de conservação. Mesmo porque, quando a gente fala de unidade de conservação e a gente fala do parque, a gente está falando...interessantíssimo aqui em Jericoacoara, porque a Vila não faz parte do parque, e, a Vila em Jericoacoara, nesse destino ela tem um peso gigantesco, é diferente de Noronha que tem várias atrações, que tem aquele mirante. A gente tem a Lagoa do Paraíso que é uma APA, que nem está totalmente dentro do Parque Nacional, então, a gente precisa cuidar da Vila, a gente um monte de problemas dentro da Vila que em si é atribuição do município mas que tem uma consequência gigantesca na Unidade de Conservação, não é? Qual é o impacto do lixo que nós empresários, que o turista produz no parque? Produz um impacto enorme dentro da Vila, mas produz também para o parque, e, se o parque é lindo e bem cuidado, mas se a Vila é tomada pelo lixo como que o turista chega? Então, são relações muito complexas, não é? Cuidar do Parque Nacional que é de atribuição do Instituto Chico Mendes é cuidar também da Vila de Jericoacoara que é atribuição do município, é complexo.

Pesquisador: Considera-se a hospitalidade uma relação na qual de um lado, há o anfitrião, aquele que recebe, e, do outro, o hóspede, aquele que é recebido. Sendo assim, eu te pergunto: em que momento o grupo Blue Jeri se configura como hóspede e em que momento vocês se configuram como anfitriões? Claro, pensando nas relações estabelecidas com o Parque Nacional.

Paula: Eu acredito que a gente é mais anfitrião. Mesmo na relação com a Vila, mesmo na relação com o parque, porque se a gente for pensar na casa, tudo bem que a gente chegou um pouco depois, mas já com um tempinho, com um pouquinho de história a gente foi se instalando e hoje a gente participa e hoje é de nossa responsabilidade. Eu acho que apesar de ter as atribuições, os responsáveis jurídicos ou público, nós somos corresponsáveis, então, eu acho que a gente é responsável, sim, a gente recebe, tudo bem que também por outro lado chegam outras políticas. Não tem jeito a gente participa ativamente, a gente é corresponsável. Então, a gente chegou aqui, nós não somos naturais daqui, nesse ponto de vista nós somos recebidos. Mas eu acho que a gente já tem um tempo, que a gente se sente parte, eu acho que tem uma relação com a comunidade, talvez por sermos os maiores que pode ter os momentos de críticas, “Ai!!! O Essenza...”. Teve um momento, a gente não tem aqui uma caracterização de ambiente, uma coisa que diga que a arquitetura tem que ser essa ou aquela, as vezes as pessoas falavam: “O Essenza ele ofende a paisagem de Jericoacoara. Jericoacoara era uma Vila simples”. Então, nesse sentido é uma coisa de que, de que as pessoas que vivem aqui, que são daqui....mas os outros empresários, as pessoas que estão a algum tempo na vila que podem ter uma opinião...desse ponto de vista, acho que a gente é recebido. Hoje, eu sinto mais uma situação de corresponsabilidade, a gente se sente parte mesmo. Na relação com a natureza nós também somos hóspedes, porque a gente edifica, a gente muda, a gente transforma, a gente é produtor de lixo e tudo isso a gente está sendo recebido a gente está sendo recebido com todos os nossos impactos, então, nesse ponto de vista a gente é hospede também.

Pesquisador: Paula, segundo Freeman, *stakeholder* é toda e qualquer empresa ou pessoa que influencia direta ou indiretamente para os resultados de uma determinada organização. Como você já sabe, seu grupo empresarial é considerado um importante *stakeholder* para a gestão do Parque Nacional de Jericoacoara, uma vez que apresentei um mapa com possíveis *stakeholders* ao Jerônimo – gestor do Parque Nacional de Jericoacoara, e, ele, indicou os hotéis, mais especificamente sua empresa. Diante disto, eu te pergunto: as relações de hospitalidade estabelecidas com o Parque Nacional de Jericoacoara favorecem o turismo?

Paula: Eu acredito que são somente essas relações, essas parcerias, esse debate e a divergência de opiniões e os consensos que podem garantir que o destino Jericoacoara continue sendo esse

lugar tão acolhedor, tão mágico, tão paraíso, tão gerador de uma importância para o desenvolvimento regional enorme porque Jericoacoara, a gente não está falando de Jijoca, do Preá, a gente está falando de um universo de crocheteiras em uma região toda, a Rota das Emoções mesmo. Jericoacoara é um destino fomentador dessa coisa da Rota das Emoções, não é? Se não é Jericoacoara, o que é a Rota das Emoções? A gente até puxou mais gente ali, a gente... não é? Para fazer parte disso. A gente tem uma importância enorme. Agora, se Jericoacoara deixa de ser esse lugar preservado, se Jericoacoara deixa de ser esse paraíso natural, para de ser fomentadores e agentes de desenvolvimento, e, assim, os empresários não fazem sozinho. Porque primeiro a gente não tem nem atribuição, nem direito, nem poder de fiscalização para de fato estabelecer as regras e as normas de conduta que devem estar no cotidiano para manter a unidade de conservação, para manter a natureza e o ambiente preservado. Não sei muito, às vezes, sei que alguns termos são levados a mal, mas eu não sou estudiosa da área. A gente precisa do poder público, a gente precisa da unidade de conservação, se Jericoacoara cresce muito, se a gente não tem esse entorno preservado, aqui só vai ser mais um destino, um destino mal tratado, mal cuidado. Jericoacoara é a preservação, Jericoacoara é esse lugar de pé no chão que as ruas não passam carro, quando começa a passar carro, você perde, você vai para o ambiente de cidade, então, e, não tem meio de ser feito, não adianta ser totalmente vertical, e, é o que eu te falei, eu acho que tem que ser uma solução conjunta e daí nesse ponto de vista, inclusive, o estado, o Instituto Chico Mendes é hóspede, e, daí eu entendo o que é ser hóspede, porque mesmo que eles cheguem com uma ordem, com uma coisa vertical, se a comunidade, se os empresários também não estiverem juntos, não vira realidade. Então, a gente só pode fazer em conjunto, não tem jeito. Porque a gente se relaciona todos os dias. E, não tem, tem o papel do estado que é o monopólio da decisão, que tem a atribuição de fazer o regulamento, as normativas, mas também depende da comunidade receber, da comunidade ser agente fiscalizador, eu falo a comunidade, para mim, eu enxergo: são os empresários, são as pessoas, são os moradores, são os nativos do entorno, é todo mundo que vive daqui, que precisa desse destino para viver.

Pesquisador: Qual a participação da Blue Jeri na prestação de serviços do Parque Nacional de Jericoacoara?

Paula: A nossa empresa, eu acho que, em todos os sentidos, naquilo tudo que eu te falei, nos diversos segmentos que a gente atende, é extremamente importante. A gente é importante na questão dos outros serviços, por exemplo: hoje, os bugueiros eu tenho que ter um serviço de bugueiro diferenciado para o hóspede do Essenza. Então, o Essenza, ele elevou muito Jericoacoara em termos de serviço, o hóspede do Essenza exige coisas que em Jericoacoara não

tinha, seja bom ou seja ruim. Então, hoje eu tenho um tráfego de helicóptero entrando dentro da Unidade de Conservação muito maior. Com certeza como a gente tem, a gente atende diversos segmentos e com esse atendimento desse segmento mais específico, mais exigente, vamos chamar assim, a gente faz gerar outros tipos de serviço especializado mesmo, o Essenza emprega vários fotógrafos, o hóspede que vem no Essenza ele quer que tenha um fotógrafo profissional para fazer a foto dele na varanda, e, isso eu estou falando muito do Essenza que é muito elucidativo, mas o hóspede do Residence também, e, recentemente fizeram um espaço no restaurante com uma área infantil, porque um hotel como o Blue Residence que recebe muitas crianças, recebe muitas famílias, notaram que precisavam ter um restaurante que tivesse um espaço infantil, então, eu acho que as pessoas cada vez mais, a gente tem os velejadores, eles querem, muitas vezes, um tipo de serviço também diferente. Tem velejador que vem para cá que acha que o Preá tem ondas maiores...então, é um público tão variado, não é? Que fomenta, que vão se criando outros segmentos de serviços. Os meus hóspedes exigem, mesmo porque, mesmo em termos de restaurante eu posso fomentar muito a ideia do meu hospede viver dentro do meu restaurante, mas ele vem aqui, um destino, cada vez mais está em alta essa coisa do destino gastronômico, as pessoas pedem restaurantes diferentes, novidades, atividades culturais, se eu recebo muito velejador, e, é um público jovem, eu estou fomentando o samba na sexta-feira. Não é?

Pesquisador: Como as relações de hospitalidade influenciam na prestação de serviços ligados a atividade turística e visitação do Parque Nacional de Jericoacoara?

Paula: Elas influenciam totalmente, não é? É, venho aqui com algumas reflexões durante o momento de entrevista e cada vez mais eu vou pensar enquanto eu sou o hóspede, e, nessa relação de hospitalidade eu sendo o hóspede, se eu tenho uma ausência do poder público e uma situação de uma unidade de conservação, ou de um parque ou de uma praia mal cuidada isso influencia sim no serviço. Por exemplo: eu tive um problema grande, aí mais com o poder público municipal, porque a gente tem muitos animais na Vila, tem cavalo solto e começou a ter bicho-de-pé, bicho-geográfico na areia da praia, e, o hóspede do hotel, ele entende que aquilo é um problema do hotel, do serviço, do destino, do lugar, então se você vai no *TripAdvisor*, você vai ver “Olha, eu fui lá no My Blue Hotel e peguei larva *migrans*”. Então, influencia completamente, completamente. Isso falando como hóspede e no serviço para hóspede, mas influencia sim, se eu tenho várias outras relações. Se eu tenho uma relação de todo, se o meu hóspede, se um atleta que está hospedado comigo sofre um acidente e eu não tenho uma estrutura de saúde adequada, afeta a minha estrutura de serviço. Pode não ser responsabilidade minha, mas o hóspede me identifica, eu sou o primeiro, eu que fiz o primeiro contato muitas

vezes com ele. Muitas vezes a gente fala sobre o destino, em alguns lugares, o antigo Mosquito Blue é mais conhecido até do que o destino, hoje mudou muito, hoje Jericoacoara tem uma dimensão bastante grande, não é? Mas muita gente, muita gente não vem para Jericoacoara, muita gente vem para o Essenza, eu tenho muitos hóspedes que vem para o Essenza. Então, altera completamente, altera muito as relações de hospitalidade, tanto em termos quando a gente recebe, quanto também se eu falar no que a gente é recebido na relação com a Unidade de Conservação, quando a gente fala ou para não só o Instituto Chico Mendes, porque na nossa vida aqui, na verdade, apesar de a gente estar falando muito da unidade de conservação, eu falo: para gente afeta muito a coisa aqui na relação da Vila, sabe? Então, por exemplo: incrível essa coisa de não ter uma regra para os guarda-sóis aqui na praia, porque, são pessoas que não geram imposto, elas deixam o lixo na rua, elas não tem nenhuma forma de recolhimento de lixo, elas tem pessoas trabalhando para elas que não tem nenhum tipo de relação de trabalho formalizado. Eu já tive hóspede que pegou, teve espeto do chão no pé do hóspede do espetinho do cara que faz na praia. Então, essas relações de hospitalidade de estar recebendo, de ser recebido, afetam completamente a nossa vida e o nosso serviço do cotidiano. A conservação das vias de acesso é um outro exemplo imprescindível, tem muitos hóspedes que são, que trazem mais renda, que são hóspedes de uma renda maior, não é? Que trazem dinheiro para a localidade, que falam que o acesso é muito difícil, mas o acesso é muito difícil muitas vezes por que o poder público não cuida dele, eu não estou falando do meio da duna. Entendeu? Eu estou falando mesmo...você veio da direção oposta, mas eu tenho um problema de Fortaleza para cá. A gente está em uma duplicação dessa via que o governo do estado está fazendo há bastante tempo, que não tem iluminação, então, o turista chega no escuro, não tem sinalização nenhuma, simplesmente acaba a pista. Como um turista “de exigência” chega em um lugar desse? E, eu falo, o meu serviço não começa na recepção do meu hotel, o meu serviço começa lá na chegada do aeroporto, se demora para chegar a bagagem o turista já chega aqui chateado. O meu serviço começa com todo o transporte que ele faz, com o lugar que ele para na estrada, no posto de gasolina, então, não dá para a gente falar em desenvolvimento, não dá para a gente falar, e, por isso que o empresário não pode ser egoísta porque não adianta, não tem vida, eu não faço o melhor hotel, com os melhores profissionais, com o melhor conceito, com tudo da filosofia, se eu não me relacionar com o ambiente, e eu falo o ambiente, a natureza, eu falo o ambiente os agentes políticos, eu falo o ambiente a comunidade, as condições de acesso. Tudo isso. Todo o entorno.

Pesquisador: As relações de hospitalidade influenciam na competitividade do Parque Nacional de Jericoacoara, do destino turístico?

Paula: Com certeza. É o que a gente estava falando. Tem muito da outra pergunta. Como se eu tenho um acesso difícil, o turista vai querer vir para cá. Se ele já tem notícia, se isso já pega, ele vai preferir ir para Pipa ou ele vai preferir ir para outro lugar. Não é? Se a gente não tem uma praia bem cuidada, se a gente tem bicho-geográfico na areia, para que ele vai vir aqui? Não é? Então, influencia completamente, influencia sim, e, é exatamente isso, eu acho que outros destinos também vão surgindo e vão se desenvolvendo e tem muitos espaços por que o turista gosta mesmo é de conhecer outros lugares, mas, assim, tem gente, por exemplo, aqui, que foi a um lugar que encantou muitos estrangeiros muitas pessoas de todas as localidades que já saíram daqui e foram para outros destinos, por que já estava mais tranquilo, por que a presença de carro é muito menor, não é? Então, influencia sim, influencia no tipo de turista que você está recebendo, porque tem, a gente tem, eu não sou uma pessoa nem um pouco setorista, não sou contra falar: “Ai, o pessoal daqui, o turismo regional é ruim”. Mas a gente sabe que aquele turismo diário ele não é, ele é um turismo mais predatório, ele mais suga do lugar e deixa, às vezes, sujeira e não valoriza o que você tem de hospedagem, então, existe modelos de desenvolvimento sim, existe opções de desenvolvimento, existem diferentes visões do que pode ser um destino turístico e apesar, eu tenho a minha visão muito clara eu acho que o debate, a democracia, a sociedade existe para isso, e, daí, cabe para o gestor tomar a decisão, sabe, o que é efetivamente bom, a gente tem alguns exemplos que a coisa sem cuidado, a coisa aberta leva o destino para o fiasco e a gente piora a qualidade da vida das populações locais, tradicionais, nativas, então, influencia completamente.

Pesquisador: Como o grupo Blue Jeri contribui para tornar os serviços ligados a atividade turística no Parque Nacional de Jericoacoara mais competitivo?

Paula: É o que eu falei, acho que o grande trabalho comercial de Jericoacoara é feito por nós, é um trabalho bastante importante. Então, cada vez mais, a gente também...hoje, para você ter uma noção, não existe isso, o Essenza tem duzentos e oitenta mil seguidores no *instagran*, não existe, eu nunca vi, se você achar, você me conta. Não existe um hotel no mundo que tenha esse número de seguidores no *instagran* e a mídia social é um ambiente hoje de uma influência gigantesca. A gente tem muito mais seguidores do que qualquer estrutura hoteleira ou de qualquer site famoso, site eu falo IG famoso de Fernando de Noronha, o máximo que um IG de Fernando de Noronha tem é oitenta mil seguidores. O IG, a gente tem um IG que se chama Jericoacoara, tem duzentos e trinta mil seguidores, muitos desses seguidores que foram seguir o IG Jericoacoara que é o IG oficial, porque eles seguiam o Essenza. A gente faz uma ação, é uma ação de *marketing*, surgiu de uma brincadeira, era meu aniversário, eu tenho alguns amigos formadores de opinião, e, na abertura do Essenza, fazia um monte de tempo que eu não

conseguia ir a São Paulo porque eu estava aqui na loucura, e, eu fiz uma festa chamando alguns formadores de opinião e isso deu uma repercussão gigantesca. Então, se você der uma olhada até em outros destinos turísticos, isso dá uma tese, o que a mídia social também tem de importância para a formação de um destino nessas relações de hospitalidade, quando eu te falei que a gente na verdade, realizamos sonhos é muito por conta disso, e hoje, então, a gente tem nosso trabalho comercial, aquele trabalho comercial tradicional, e, tudo, se você ver uma revista da Avianca quem faz a relação com os transporte aeres, somos nós, quem faz a relação com várias revistas, televisão, somos nós. Você não tem noção do que a gente recebe diariamente, por exemplo: o Programa do Gugu mandou um e-mail para a gente que quer fazer os principais destinos do *réveillon* de 2017 e um dos destinos é o Essenza Hotel. Então, assim, pela exigência, pelo perfil do nosso hóspede a gente faz com que os outros serviços sejam melhor prestados. Então, os restaurantes, eles se adequam, eles melhoraram, eles buscam ter esse público do Essenza, a gente tem alguns restaurantes que não se importam em atender outras estruturas, eles se importam em atender um tipo de hóspede, que são os meus hóspedes, então, altera completamente na competitividade, não é? Altera completamente no que é a concepção daquele destino, é o que eu te falei a gente fez aumentar depois da abertura do Essenza muito, você pode ter dados disso, você pode ligar para as empresa de helicóptero e falar o crescimento exponencial de viagens de helicóptero a Jericoacoara depois da inauguração do Essenza hotel, então, altera completamente.

Pesquisador: As relações com os *stakeholders*, entre os *stakeholders*, contribuem para a competitividade do destino do Parque Nacional de Jericoacoara, do destino turístico?

Paula: De novo as perguntas se inter cruzam. Não existe...Jericoacoara é o Parque Nacional. Jericoacoara é a Duna do Pôr do Sol. Jericoacoara é a praia. Jericoacoara são as barracas de caipirinha. Jericoacoara é o Instituto Chico Mendes, é a prefeitura, são os empresários, é a comunidade local, somos nós que apresentamos aos hóspedes, ao turista o que é a nossa Vila, são essas nossas relações, que é o que as pessoas vem ver inserida no ambiente.

ENTREVISTA REALIZADA COM O PRESIDENTE DA JERICOACOARA ASSOCIAÇÃO DE BUGRES, *STAKEHOLDER* INDICADO PELO GESTOR DO PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

Pesquisador: Qual seu nome completo?

Sérgio: Sérgio Alberto Herrera Garcia.

Pesquisador: Cargo que ocupa atualmente?

Sérgio: Eu sou o presidente da JAPE – Jericoacoara Associação de Bugres.

Pesquisador: Ano de fundação da organização?

Sérgio: 1996

Pesquisador: Há quanto tempo você participa e lidera essa associação?

Sérgio: Eu já fui presidente três vezes. Quatro agora com essa.

Pesquisador: Onde se localiza a sede da Associação?

Sérgio: Fica na rua principal em frente à pracinha da Jericoacoara.

Pesquisador: Número total de pessoas que compõe a associação?

Sérgio: No momento nós estamos com trinta, com mais quarenta fichas preenchidas agora para reagrupamento dos bugueiros.

Pesquisador: Sérgio, você pode me falar um pouco de suas experiências profissionais antes de ocupar esse cargo de liderança na Associação? Me fale também, por favor, um pouco de sua formação, cursos ligados à área em que você atua.

Sérgio: Cargo, eu já fui vereador, fui secretário de esporte, fui secretário de transporte, já trabalhei com transporte de lixo de Jericoacoara, já trabalhei como bugueiro 15 anos, já trabalhei como guia, ensinei as pessoas a andar nas areais sem tração. Tenho curso de administração, mecânica. Cursos profissionalizantes.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco mais sobre suas experiências e a Associação que você lidera?

Sérgio: Nós somos os pioneiros aqui em Jericoacoara pela Pousada Hippopotamus, Restaurante Lagon Paraíso, na Lagoa do Paraíso, temos um hotel em Jijoca. Nós que trouxemos o turismo desde o começo aqui para Jericoacoara e trabalhamos nessa área desde o princípio, junto quando começou o Parque Nacional, quando a Doutora Regina começou a gerir o parque. Nós fizemos parte do plano de manejo, desde o começo, para poder melhorar e incrementar o parque nacional, para que abrangesse toda a população dentro do parque, que isso já é uma coisa que todo parque nacional tem - a remoção das pessoas que moram dentro. Então, teve esse plano de manejo para a gente poder trabalhar junto, diminuir a área de pesca. Então, teve muita relação com a nossa associação que sempre teve um voto dentro com o PARNA para que a gente pudesse expor todos os problemas e dar sugestões para soluções. Eu administro quinze apartamentos da pousada Hippopotamus, que a gente tem a agência de turismo em Fortaleza que é a Hippopotamus Turismo.

Pesquisador: Você pode me falar um pouco sobre a Jericoacoara Associação de Bugres?

Sérgio: Sobre a Associação, nós criamos a associação eram cem associados a princípio, porque tinham muitas divergências dos passeios de um para o outro. Então, a gente decidiu criar essa associação, nos espelhamos na associação de Canoa Quebrada para poder fazer, fizemos, agrupamos todo mundo, começamos a trabalhar porque a nossa dificuldade maior aqui é porque todos os passeios são muito longos. Então, isso é que causa o preço ser um pouco mais alto, quer dizer, o preço deveria ser mais caro do que é hoje, porque o preço que está hoje todo mundo acha caro, mas não é caro pela distância. Você vem para a Lagoa do Paraíso, você tem que andar 50 Km no mínimo para ir e voltar. Você vai para Tatajuba, você ainda vai ter que pagar a balsa e rodar 80 Km para ir e voltar. Então, essa é a dificuldade maior, não tinha organização dentro do Parque Nacional, não tinha organização. O prefeito não podia criar uma lei porque a municipalização de trânsito não foi feita, então, todas essas dificuldades “gerou” com que a gente ficasse sempre trabalhando na época de alta estação com muito pirata, gente que vinha de fora para fazer passeio, cortando, queimando passeio, gente que vem, compra o bugre e vem só curtir, quebra, capota, machuca as pessoas. Essas dificuldades, não é? Estamos sempre querendo agrupar todo mundo para que tenham uma credibilidade, que a associação tenha um respaldo. É um grupo. Não é? Se você quebra seu bugre, o nosso grupo vai socorrer você. Que é normal um carro, qualquer transporte dar algum defeito. Então, a gente tem sempre essa mentalidade, e, nosso grupo sempre trabalhou com algumas normas, por exemplo: você está no bugre, você é o passageiro, se você joga o lixo a gente faz a meia volta e faz você recolher o lixo que você jogou na praia. Você não pode jogar lixo na praia. Por isso que a gente tem um lixinho no carro, para não jogar fora. E, a gente sempre faz mutirão de limpeza aí. Esses tipos de coisas.

Pesquisador: Qual a participação e as principais contribuições da Jericoacoara Associação de Bugre no turismo do Parque Nacional de Jericoacoara?

Sérgio: Contribuição é justamente na questão da limpeza, para não degradação do meio ambiente. A gente não sobe as dunas proibidas, a gente faz a visitação dentro do Parque Nacional de acordo com as leis vigentes. A gente leva no bugre cesto de lixo para botar o lixo. Se o turista, por acaso, jogar o lixo a gente retorna e pede para o turista recolher o lixo para que ele não faça isso, isso é uma coisa que não se faz porque o parque nacional ainda está sendo fechado, ele ainda não está concluído, não é? Então, a gente faz esse tipo de coisa, e, a gente abrange muitas agências de turismo que nos procuram, que trabalham com nossa associação, tem sempre movimento, graças a Deus. É dessa maneira que a gente trabalha. Nós fazemos em cada passeio que nós fazemos, nós fazemos o passeio completo mostrando toda a área e falando tudo de cada vegetação, do passeio de Mangue Seco, do passeio da Pedra Furada, do passeio

das dunas, de Tatajuba. Então, de uma forma geral, a gente sempre ajuda o turista a conhecer realmente Jericoacoara inteira, porque tem muita gente que faz esse passeio mas não mostra tudo, sempre abrange para mostrar ao turista tudo que Jericoacoara tem em seu potencial turístico.

Pesquisador: O que a Associação pode fazer ou faz para melhorar o turismo no Parque Nacional de Jericoacoara?

Sérgio: A associação para melhora o turismo, a gente se organiza. Fazemos reuniões para dar esclarecimento ao turista, para que ele não faça nada que vá contra as regras do Parque Nacional, certo? Para ele não alugar um quadriciclo e subir as dunas, certo? Que ele não jogue lixo na praia, que qualquer coisa que ele veja errado ele denuncie. E, dessa maneira a gente está tentando cuidar do parque, não é? E, todo turista sai muito satisfeito com nossos passeios.

Pesquisador: Vamos pensar um pouco sobre hospitalidade. Para Gotman, uma autora que escreve sobre esse assunto, a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. Diante disso, o que você entende por hospitalidade?

Sérgio: Para mim, hospitalidade é saber, em primeiro lugar, se o turista está gostando do veículo que ele está, se ele tem algum problema de mobilidade para que ele sente no banco dianteiro, não no banco traseiro. A gente sempre indica os melhores locais para que ele se alimente, no melhor local possível. Esse melhor local é o local que tem menos reclamação, geralmente o pessoal faz suas críticas, então, a gente sempre deseja o melhor para o turista, não é? Então, se ele está hospedado em uma pousada e não está gostando da pousada a gente indica uma outra pousada para ele. A gente se preocupa em não deixar o turista em maus lençóis, por exemplo: se o turista vai subir por um lado do carro em que ele pode se machucar, a gente fala: “Não. Não suba por aqui. Você tem que subir por aqui”. A gente dá sempre todas as informações para eles não...entendeu? Por exemplo, na praia, eles perguntam: “Sérgio, a praia de Jericoacoara, eu posso andar em qualquer lugar?” Eu digo: Olha, todo lugar aqui em Jericoacoara não tem problema, mas a noite, a gente pede para que você não se afaste muito, porque todo local escuro pode ter uma pessoa estranha que ninguém conhece. Então, a gente sempre avisa, alerta as pessoas para não se afastarem da Vila à noite desacompanhadas, esse tipo de coisa. Não é? A gente sempre tenta manter um vínculo de amizade, como se fosse da minha família, entendeu?

Pesquisador: Pensando no Parque Nacional de Jericoacoara, no ICMBio. Você pode me falar exemplos de relações de hospitalidade estabelecidas?

Sérgio: O que a associação pensa em relação ao parque, de hospitalidade é sempre trabalhar em conjunto com o Parque Nacional, dentro das normas do parque nacional, abrangendo toda

a área, principalmente a limpeza, não é? Que é a parte mais peculiar de Jericoacoara é a limpeza, porque a prefeitura ela só recolhe o lixo, ela não recolhe aquele lixo flutuante que sai voando, então, a gente faz mutirão, a gente se reúne, certo? Vai passando, tem um lixo, a gente recolhe esse lixo, a gente não deixa o lixo no meio do caminho. Por exemplo: eu estou passando aqui, tem uma garrafa ali, paro, pego a garrafa, coloco dentro do carro, vou andando...se, todo mundo seguisse esse exemplo, eu acho que teria menos lixo no trajeto. Esse tipo de coisa. Eu moro no Parque, eu vivo do parque, o ICMBio toma conta do parque, então, eu tenho que sempre ser passeio dessa maneira e instruir os turistas a não fazerem o que a gente sempre vê eles fazendo, não é? Que é jogando lixo. Uma questão entre a associação e o parque é nós expormos os nossos problemas, certo? E, eles ouvirem nossos problemas e tentar, em conjunto, arrumar uma solução. Um exemplo: a pirataria feita pelas próprias empresas de dentro de Jericoacoara, que tem empresa de turismo que não é associado, porque ninguém é obrigado a ser associado, mas eles deviam manter, seguir as normas do parque e não seguem. Então, é um exemplo. Como tem muito bugueiro, também, que já foi associado, não é mais associado porque não viu do parque nacional, da prefeitura, uma organização para que ele seja beneficiado no passeio dele, que seja integral, que ele possa cobrar um valor, da manutenção para o seu bugueiro, dar o bem-estar para o turista e fazer um passeio..., daqui a seis meses ele tem dinheiro para fazer um motor, por exemplo. Todo bugueiro que trabalha em Jericoacoara, depois de seis meses ele não tem um centavo para fazer um motor. Pior coisa que tem, com todos os bugueiros, da classe de bugueiros, o que mais acontece com todos é isso aí, porque não tem dinheiro para manutenção por causa do preço que é muito baixo e fica mais baixo ainda quando tem a pirataria. Então já fica mais difícil trabalhar dessa maneira e a gente tenta mostrar para o parque nacional que a gente precisa da fiscalização intensa, bem intensa mesmo, em cima de todos os bugueiros, a gente precisa chegar em um consenso, porque tem as caminhonetes que também oferecem esse passeio. As caminhonetes levam mais pessoas. Então, você tem uma fila de caminhonetes, as caminhonetes saem tudo sempre cheia, porque é um valor menor, ela leva mais gente, então, acaba lucrando, a manutenção é menor. Então, sempre tem isso, tem essa relação que a gente precisa...tentando conversar e entrar em um consenso em um preço só a todos. Se o cara quiser ir de caminhonete ele pode ir, mas no bugre vai ser aquele preço também.

Pesquisador: Nas relações de hospitalidade, tem-se sempre de um lado o anfitrião, aquele que recebe, e, do outro, o hóspede, aquele que é recebido. Sendo assim, em que momento a associação se apresenta como anfitriã e em que momento ela se apresenta como hóspede?

Sérgio: No momento em que a gente vende o passeio para o turista, avulso, certo? Nós estamos querendo mostrar para ele essa relação, confiabilidade, respeito, que nós vamos mostrar todos

os passeios para ele e a confiança, não é? Porque tem muita gente que oferece esse passeio e não faz esse passeio completo, como eu te falei. E o segundo momento é depois que ele faz o passeio, se ele ficou realmente satisfeito com o passeio, se foi realmente, do passeio que ele fez, foi tudo dentro do esperado, dentro do que foi dito a ele, e, a gente mantém um vínculo de amizade, não é? A gente mantém os contatos, ele já indica outras pessoas para fazerem o passeio com a gente, assim, eu acho que é por aí mais ou menos.

Pesquisador: Você evidenciou mais quando vocês se comportam como anfitrião, quando vocês estão recebendo. Você pode destacar quando vocês se caracterizam como hóspedes?

Sérgio: A partir do momento que nós moramos dentro da Jericoacoara, estamos dentro do Parque Nacional e estamos vendo a dificuldade de união de um grupo para um bem comum, quero dizer, se todos os bugueiros fizessem parte, todo um grupo só de uma associação fossem todos unidos, eu acho que não tinha esse problema. Então, como hóspede, nós já “se sente” assim, não é? Nesse momento, como nós moramos em Jericoacoara, noventa por cento dos bugueiros moram em Jericoacoara, eu vejo dessa maneira. Como hóspede, uma relação quando a gente está ali dentro da Vila...o ICMBio ele está do nosso lado, ele quer apoiar a gente, mas tem a dificuldade por que ele não tem agentes suficientes para estar fiscalizando todos, porque são várias classes: tem caminhonetes, tem Hilux, tem jardineiras, tem bugueiros, tem bugres que vêm de fora, tem o pessoal que vem com os próprios carros particulares com os guias, então, são poucos agentes. Eu não culpo eles, porque isso aí realmente precisa de um contingente maior para poder dar conta de tudo isso. Eu acho que se todo mundo entrasse em um consenso de ajudar, autoajuda, não é? Uns ajudando os outros, acho que seria bem melhor. Mais um fator que a gente como hóspede para o parque nacional, a gente se sente um pouco constrangido com a presença ostensiva da PRE – Polícia Rodoviária Estadual, porque, às vezes, a gente acabou de chegar do passeio, a gente está na frente da pousada para ir lá receber o dinheiro, e aí eles vêm e multam a gente. Eles têm que ter paciência, não é? Eles têm que dar uma chamada: “Por favor, vem cá. Vou te dar cinco minutos aí para ficar aí, depois tu sai.” Mas aí, a gente vai ver, chega a multa. O cara passou lá e multou porque o bugre está parado lá. Quer dizer, eu vou desembarcar o turista e sair fora, vou embora, nem conversar, nem receber o dinheiro. É esse tipo de coisa que a gente como hóspede lá tem esse negócio. A PRE deveria atuar em cima das pessoas que não são do parque. Não é? Entendeu? Sabe, o cara é motorista, ele vem, ele passa pela porta lá na entrada do estacionamento, já é dito a ele que ele não pode entrar no carro. “Não. Quero só deixar minhas coisas na pousada”. Então ele tem que ir deixar as coisas na pousada e voltar. Então, a gente não vê esse pessoal levando multa. Mas o bugueiro está a serviço, terminando um serviço, está parado ali porque está desembarcando, vai receber

o dinheiro do turista, às vezes, o turista demora ir no quarto e voltar, então, aí é deparado com uma multa? E agora, como muita gente acabou de tirar a carteira de motorista, é prejudicado por isso.

Pesquisador: De que forma você acredita que as relações de hospitalidade estabelecidas com o Parque Nacional de Jericoacoara favorecem o turismo?

Sérgio: No princípio, vamos supor, o agenciamento, a gente tem as agências de turismo, que trabalham direto com a agência de turismo que ela indica nosso passeio, porque o nosso passeio é um passeio que a gente mostra Jericoacoara realmente. Então, se você vem, se o turista vem, conhece Jericoacoara, ele sai satisfeito e vai indicar outras pessoas. Mas se você não mostra tudo, tem muita gente que chega: “Não gostei de Jericoacoara”. Aí eu pergunto: Mas porque que você não gostou? “Não, aqui não tem nada de mais. Só vi essa praia aqui”. Você fez o passeio? “Não.”. Então você não pode dizer isso. Aí a gente vai mostrar o passeio. Ele faz o passeio. Depois do passeio: “Ah!! Realmente eu vi a beleza de Jericoacoara”. Né? Então, dessa maneira que a gente influencia no turismo, em forma geral, por exemplo: você vai levar em um ponto, aqui na Lagoa do Paraíso tem várias barracas, então, tem certos bugueiros que leva para umas certas barracas – a pior de todas, porque ele recebe uma comissão a mais, alguma coisa assim. Então, o turista chega lá, odiou, diz que a lagoa é uma merda, não presta. Certo? Então, esse tipo de coisa atrapalha muito. Eu acho que como a gente tem as indicações, a gente leva, indica para os melhores locais de visitação que é para o turista ver realmente o que tem de bonito na vila e no seu contorno, porque é muito grande o parque nacional.

Pesquisador: Você acha que essas relações de hospitalidade que você estabelece com o Parque Nacional de Jericoacoara contribuem para o turismo da região?

Sérgio: Eu acho que sempre em reuniões com o PARNA, com o chefe do Parque Nacional, fazendo reuniões com a gente para a gente mostrar o que está acontecendo durante os passeios, reclamações dos turistas, certo? Para que a gente possa melhorar mais o turismo a âmbito nacional com relação a limpeza, em relação à visitação dos pontos. Eu acho que contribui, porque se a gente tem uma relação de hospitalidade com o IBAMA, com o ICMBio, com o chefe do parque nacional, com todas as entidades envolvidas, com os velejadores, com todo mundo que faz transporte e todo mundo “estão” em um consenso de melhoria, de mostrar realmente o que o parque nacional tem para mostrar, sobretudo o aspecto de limpeza e de visitação. Isso é de suma importância porque vamos sempre estar conversando em reuniões periódicas para poder informar os relatos de todos os turistas, porque a gente conversa com...eu, faço um passeio eu converso com quatro, cinco, seis...mas o nosso grupo, eles, nas reuniões eles falam: “Olha, o turista está achando isso, está reclamando disso, os turistas estão achando

ótimo”. Então, geralmente, o fator principal que o turista reclama é o lixo. Então, eu sei que o lixo em todo lugar não é uma coisa...a educação do povo não ajuda. Mas nós trabalhamos em equipe e juntos com certeza, vai dar uma importância muito grande, trabalhando juntos com todos os aspectos, todas as normas do parque, a gente tentar mostrar para nossos turistas que nós fazemos os passeios, para que eles contribuam com as ações de não degradação do meio ambiente, não jogando lixo e não andando...ele não pode andar, eu acho que isso é de suma importância para o turismo.

Pesquisador: Qual a participação da Jericoacoara Associação de Bugre na prestação de serviços turísticos no Parque Nacional de Jericoacoara?

Sérgio: Bem, nossos serviços são passeios. A Jericoacoara Associação de Bugres contribui com passeios informativos e de todos os aspectos do parque nacional. Antes da gente fazer o passeio, a gente fala de tudo o que é nos dito nas reuniões, nas reuniões com o PARNA, de tudo. No turismo, é claro, a gente...quando a gente vai fazendo o passeio, a gente vai parando nos pontos e explicando em cada ponto, a sua história, por exemplo: na Pedra Furada, porque a Pedra Furada tem esse nome? Por quê? Porque depois de tantos anos batendo, fez o buraco na pedra e tem aquele formato, é muito bonito. Tem a Pedra do Frade, que os historiadores espanhóis que descobriram a ponte de Jericoacoara, Vicente Quizon, naquela época. E o nome Jericoacoara que significa jacaré, por que esse nome? Porque quando você vem de Fortaleza para Jericoacoara, a cinco milhas da costa, quando você vai se aproximando, você vê o morro do Serrote, que antigamente Jericoacoara se chamava Serrote. Né? E, os índios chamavam de Jericoacoara, você vê o formato de um jacaré. O morro é o formato de um jacaré. Então, a gente explica isso para o turista. Coisas que você só pode ver, isso se você fizer o passeio de barco, para ver isso. A gente explica que árvore da preguiça ela não nasceu naquele formato, ela nasceu aí foi envergando por causa do vento e, aí, ela ficou daquele formato. A praia do riacho doce, aquela praia do riacho doce o cara não vê nenhum riacho, ela é perene, ela só aparece quanto tem as cheias das lagoas, nas chuvas, então, a gente explica tudo isso. Chega na praia do Preá e aí vai para a Lagoa Azul, que geralmente, agora, durante esses dez anos está muito seca, por causa da falta de chuva. A Lagoa do Coração que a gente não está mais visitando por que foi cortado o acesso pelo ICMBio naquela área por causa das dunas, não pode passar nas dunas. E, essa lagoa que tem um formato de coração só aparece também nas chuvas. No Muriú, na praia do Mangue Seco, tem o passeio do cavalo-marinho, que é o passeio por dentro do mangue nos barquinhos, que se chega na beira lá do mangue e o canoeiro pega o cavalo-marinho e mostra para o turista, e, a gente fala da preservação que não pode pegar, não pode amarrar, não é? A gente explica todo o passeio, de certa maneira nosso serviço é bem completo, a gente mostra

todos os pontos. Se o cara diz: “Não, não quero conhecer isso, quero conhecer aquilo...”. Não, mas nosso passeio mostra tudo. Até chegar na velha Tatajuba, quando foi uma vila soterrada pelas dunas. Que a gente mostra onde tem as ruínas, que tem a senhora que fala sobre a duna encantada lá, da duna da Tatajuba, encantada que de noite tem altas festas lá, barulho de festa lá, não tem nada. Tem várias histórias, lendas urbanas. Tem a nova Tatajuba que agora está seca, que tem o Lago Grande que é uma nova descoberta depois da Tatajuba ainda, a Duna do Funil. Então, a gente mostra todo o contorno do parque nacional, dentro e fora e a gente explica em toda a relação tudo que é feito. E a gente ainda fala para o turista que a gente que paga a balsa. Pode ser que eles se comovam, não é? E, queiram pagar a balsa para a gente, não é? Uma das nossas normas, da nossa associação, é que se alguém está passando mal a gente faz o serviço de ambulância de graça para onde for, se tiver no meio das dunas a gente para e leva o socorro, se tiver na Vila, alguém em uma pousada...”Chama o bugueiro aqui, urgente!!”. A gente leva para o posto de saúde urgente, isso é um serviço gratuito que é dado pela associação. Serviço de emergência. A relação de hospitalidade influencia pelo fato de...eu estou na rua ali querendo vender um passeio e chega um turista e me pergunta: “Moço, como é o passeio de vocês?”. Então, eu me apresento, e, converso com ele, mostro todo o nosso portfólio, para ele ficar bem satisfeito, deixando ele à vontade sempre para fazer a sua escolha. Então, eu acho que essa hospitalidade de você chegar e falar, conversar com o turista eu acho que é uma relação muito boa, porque ele geralmente vai dar uma volta e depois volta para fazer o passeio com a gente. Porque a gente falou sobre o parque, sobre as normas, sobre o lixo, sobre que o passeio nosso é completo, que tudo que a gente vai fazer é de benéfico para ele, que a gente quer que ele saia satisfeito do passeio que ele está fazendo, que ele goste do passeio, que ele volte e indique outras pessoas para fazer novamente o passeio.

Pesquisador: As relações de hospitalidade podem influenciar na competitividade do Parque Nacional?

Sérgio: Com certeza. Como eu estava falando...se você chega para o turista, “abrange o turista de uma agressiva”, sem explicação, sem um conteúdo do que você vai oferecer a ele, eu acho que ele não vai ficar bem satisfeito. Agora, se você mostra confiança, tem um portfólio, mostra tudo o que você pode oferecer para ele...eu acho que ele vai ter uma boa confiança para você. É justamente a competitividade, porque nós oferecemos isso e os outros não oferecem isso. “Quer fazer passeio de Bugre?” “Meu passeio é mais barato”. Então eu acho que o passeio mais barato, eu acho que sai mais caro no final. Porque o passeio mais barato, aquele cara que está fazendo mais barato, é o cara que só tem aquele bugre, ele está ali só para faturar naquele momento, certo? E ele não vai te dar suporte. Aquele mais barato, se seu bugre quebrar, não vai

ter um que vá fazer o resgate dele por aquele mais barato que ele fez para você. Então, eu acho que esse barato vai acabar saindo caro. Se você está fazendo um passeio com um grupo que tem trinta, quarenta associados, se um der problema, o outro vai vir lhe socorrer e não vai lhe cobrar nada. Certo? Porque é um grupo. Agora, se você vai com aquele que fez mais barato, ele só tem aquele bugre, então como é que ele vai contratar outra pessoa para ir lhe socorrer? O cara vai cobrar o dobro, o cara vai ter que ir lá e voltar para lhe socorrer.

Pesquisador: Como a Jericoacoara Associação de Bugre pode contribuir para tornar os serviços ligados a atividade turística mais competitivos?

Sérgio: Com propagandas de incentivo para que eles façam o passeio com a nossa entidade. Eu acho que a gente pode se tornar mais competitivo fazendo com que valorizem o passeio, que o passeio seja valorizado pelo preço que a gente estimula, não pelo preço que eles querem pagar, para a gente poder oferecer um serviço de maior qualidade, porque se eu não recebo um preço que a gente estipula, é porque a gente fez aquele cálculo, porque a gente precisa da manutenção do carro, a gente precisa de um carro mais novo para a gente ter um serviço de boa qualidade. E, os serviços que são prestados hoje em dia no parque, a maioria deles tem essas D-20, essas D-20 tem mais de vinte anos de uso. São carros resistentes mas só que são carros de vinte anos de uso. Para essa competitividade ser melhor, eu acho que deveria fazer uma união entre todos para que o preço seja unificado, todos trabalhem em uma fila, para que todos saiam ganhando e tenham melhores condições de competitividade entre uns e outros, para mostrar o que o parque nacional de Jericoacoara tem para oferecer.

Pesquisador: As relações com os *stakeholders*, entre os *stakeholders*, contribuem para a competitividade do Parque Nacional de Jericoacoara, do destino turístico?

Sérgio: Com certeza. Através deles é que nós temos todos os contatos, entre uns e outros. Entre hotéis, entre as agências de turismo, bugueiros, “caminhoteiros”, guias...através de todos, chefe do Parque Nacional, de todas as leis que são implantadas, do plano de manejo, tudo isso influencia diretamente para que venha a melhoria do turismo dentro do Parque Nacional. Todas as relações entre eles é de suma importância, porque são através dele é que faz a rotatividade do turismo.

Pesquisador: Há relações de hospitalidade entre a Jericoacoara Associação de Bugueiros e o Parque Nacional?

Sérgio: Em todo momento que a gente chega no parque nacional, para o chefe do parque nacional e conversa, certo? Dos problemas, ele sempre tenta vir com uma solução, sempre tenta ir atrás de uma solução. Então, essa hospitalidade entre um e outro...então, por exemplo: o parque nacional marca uma reunião, aí tem o mutirão do lixo, ele chama nós bugueiros, chama

os “caminhoteiros”, chama os donos de pousada, tudo, para fazer aquele mutirão de limpeza, então a gente contribui da melhor forma possível. Nossa contribuição além dessa, é que nós mesmos, entre nós, fazemos uma “vaquinha”, cada um dá tantos reais para contratar três, quatro pessoas profissionais de limpeza para ajudar na limpeza. E, com a associação dos *kites*, dos velejadores, sempre tem um assunto que um turista comentou com um bugueiro, com uma associação, então, sempre tem aquele respaldo de dizer assim, olha: “O turista pensa assim, o turista achou isso”. Entendeu? Essas coisas sempre influenciam nessa relação, porque você pode dar uma opinião de melhoria para que uma coisa de ruim, que tenha acontecido, não volte a acontecer. Sempre dando um passo à frente, porque errar é humano, não é? Através do erro é que você tem o acerto, não é?

APÊNDICE F – OBSERVAÇÃO ASSISTEMÁTICA – NÃO PARTICIPANTE

O Quadro abaixo apresenta os elementos observados durante a pesquisa de campo nas três áreas protegidas administradas pelo ICMBio, nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão.

Colaboradores e Unidade de Conservação	Estrutura da sede administrativa (escritório) do ICMBio
	Equipamentos (ex.: computadores para a realização das atividades)
	Meios de transporte utilizados pelos colaboradores na Unidade de Conservação
	Utilização de uniformes
Turismo em Unidades de Conservação	Sinalização turística (de acesso a área protegida e ao longo das trilhas)
	Infraestrutura de acesso
	Limpeza / Conservação
Hospitalidade, Serviços e <i>Stakeholders</i>	Posto de Primeiros Socorros/ Serviços de Salvamento
	Posto de Informação Turística/ ao visitante
	Alojamentos/meios de hospedagem
	Instalações de alimentação
	Lojas de Artesanato (<i>souvenirs</i>)
	Atividades de recreação (<i>skibunda, tirolesa, kitesurf e windsurf</i>)
	Sanitários
	Acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida

Fonte: elaboração própria (2016)

APÊNDICE G – SURVEY APLICADO COM O INTUITO DE CONFIRMAR OU REFUTAR A PROPOSIÇÃO 3 DESTA PESQUISA

Visitação em Unidades de Conservação

Este questionário foi elaborado para uma pesquisa acadêmica e tem por objetivo conhecer suas opiniões relativas à sua visita em uma das três Unidades de Conservação: Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara. Marque com um "X" dentro dos parênteses a opção que mais se adapta à sua situação e procure responder a todas as questões:

1 - Dentre as Unidades de Conservação que integram a Rota das Emoções (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses/ MA, Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba/ PI e Parque Nacional de Jericoacoara/CE, qual ou quais você já visitou?

- Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses
 Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba
 Parque Nacional de Jericoacoara

2 – Quantas vezes você já visitou o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e/ou o Parque Nacional de Jericoacoara?

- Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses – 1 vez
 Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses – 2 vezes
 Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses – 3 vezes ou mais
 Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba – 1 vez
 Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba – 2 vezes
 Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba – 3 vezes
 Parque Nacional de Jericoacoara – 1 vez
 Parque Nacional de Jericoacoara – 2 vezes
 Parque Nacional de Jericoacoara – 3 vezes

3 – Desconsiderando as Unidades de Conservação que integram a Rota das Emoções (Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara), você já visitou outro parque nacional ou área de proteção ambiental?

- Sim
 Não
 Não tenho certeza se já visitei outro parque nacional ou outra área de proteção ambiental

4 - Caso você tenha marcado “Sim” na pergunta 3, informe qual parque nacional ou área de proteção ambiental você já visitou:

5 – Considerando-se a hospitalidade uma relação entre pessoas marcada pela atitude de acolhimento, questiona-se: Ao visitar o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba e/ ou ao Parque Nacional de Jericoacoara, quais momentos de hospitalidade/ acolhimento você considera mais marcantes? Por favor, citar até três.

- o contato estabelecido com funcionários do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio);
 o contato com moradores que vivem no interior do parque nacional ou da área de proteção ambiental;
 o contato com guias ou condutores ao longo da visitaçao;

- o contato com os pilotos de lancha, toyoteiros ou bugreiros;
- o contato com funcionários da agência de turismo responsável pelo passeio no Parque Nacional ou Área de Proteção Ambiental;
- o contato com funcionários dos restaurantes ou bares;
- o contato com funcionários dos hotéis ou pousadas;
- outros;
- nenhum contato foi marcante ao longo da visitaçao;

As seguintes questões referem-se ao grau de importância de alguns aspectos ao longo de sua visitaçao. Marque sua resposta no quadro correspondente ao grau de importância, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante.

6 - A hospitalidade (atitudes de acolhimento) mencionadas na pergunta anterior são determinantes/ influenciam para que você visite novamente o Parque Nacional/ Área de Proteção Ambiental?

menos importante

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 mais importante



7 - A hospitalidade (atitudes de acolhimento) são determinantes na hora de você recomendar para parentes ou amigos a visitaçao ao Parque Nacional/ Área de Proteção Ambiental?

menos importante

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 mais importante



8 - Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduaçao
- Pós-graduaçao

9 - Idade

- menor ou igual a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 50 anos
- maior de 51 anos

10 - Qual a sua renda familiar mensal? *(a renda total de sua casa com a contribuicao de todos que lá residem)

- não tenho renda
- até R\$ 880,00
- R\$ 880,00 a R\$ 2.640,00
- R\$ 2.640,00 a R\$4.400,00
- R\$ 4.400,00 a 8.800,00
- acima de 8.800,00

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO REALIZADA COM O GESTOR DO ICMBIO EM BARREIRINHAS

A entrevista aqui transcrita representa o primeiro contato do pesquisador com parte do objeto de estudo. Obteve-se o contato do gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses por intermédio de professores do Instituto Federal do Maranhão. Após, o agendamento feito por contato telefônico, foi possível realizar a entrevista no dia 13 de abril de 2016, no próprio escritório do ICMBio, localizado na Rua Cazuzza Ramos, 328, Cruzeiro, Barreirinhas - MA. O gestor do parque é natural do estado de São Paulo, possui graduação em direito, advogou ao longo de 5 anos e, após aprovação no concurso do ICMBio, passou a ocupar o cargo de chefe do parque nacional.

Ruan: Adriano, deixa eu te fazer algumas perguntas básicas. Eu queria que tu me falasse um pouco da gestão do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, assim, tua função, que atividades tu estás desenvolvendo aqui dentro da Unidade de Conservação? Acho que primeiro eu queria essas informações a teu respeito.

Adriano: Bom, a gestão do parque, né? A gente tem nossa sede aqui em Barreirinhas que faz a gestão do Parque nos três municípios que ele abrange (Santo Amaro, Primeira Cruz e Barreirinhas), o parque tem a extensão de 155.000 hectares, são 90.000 hectares de dunas e 65.000 hectares de restinga e a nossa atuação, principalmente, ela se dá no âmbito do controle do uso público que acontece nos três municípios, na regularização fundiária, já que nós temos um grande número de pessoas morando dentro do parque, não tiveram a sua situação ainda resolvida, autorização de pesquisas científicas através do SISBIO, a autorização de eventos, como comerciais, propagandas ou até, às vezes, eventos esportivos, autorizações para atividades de licenciamento ambiental de atividades que vão interferir no parque, como por exemplo: a exploração de gás que acontece na zona de amortecimento e o controle das atividades que envolvem o meio ambiente, por exemplo: pesca praticada na costa do parque, os períodos de defesa do caranguejo, atividades praticadas pelos moradores, como caças, roças, construções as vezes irregulares, solicitações de autorizações para construções, basicamente isso.

Ruan: E em relação a atividade turística?

Adriano: Então, a atividade de controle de uso público.

Ruan: Certo. O papel do ICMBio também gira em torno disso, não é?

Adriano: É. Controlar como é que se dá o acesso, por que, assim... o uso público dentro de uma Unidade de Conservação de Proteção Integral ele tem que se dar de acordo com as normas que são estabelecidas pelo órgão gestor, então, nós temos um plano de manejo que ele estabelece como que vai ser a visitação no parque, então a gente tem que trabalhar para que essa visitação aconteça de acordo com o que foi previsto pelo plano de manejo. O plano de manejo é do ano de 2003.

Ruan: Quais são as principais dificuldades que vocês têm ao gerir o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, sabendo que o ICMBio é responsável por gerir tudo isso que você falou, administrar tudo isso, quais são as principais dificuldades que você aponta?

Adriano: As dificuldades que a gente tem é, em primeiro lugar, eu acho que vem nosso pouco efetivo, que sou eu e um, agora eu estou sozinho, com mais um técnico. O parque não é uma das maiores Unidades de Conservação do Brasil, mas é uma unidade grande, 155.000 hectares. É um espaço grande, maior do que a cidade de São Paulo. Então, essa situação deixa a gente em uma dificuldade muito grande em controlar o que acontece na extensão toda do parque. Municípios como Primeira Cruz, por exemplo, raras vezes a gente consegue chegar até lá. Além do pessoal em quantidade pequena, a gente também está passando por uma situação financeira muito apertada. Então, até operações de fiscalização para trazer gente de fora ou apoio policial está sendo difícil ser aprovado e fora o pessoal e fora as situações financeiras, tem as questões que envolvem a situação fundiária do parque que é muito complicada. Uma das mais complicadas do Brasil, nós temos hoje aí, segundo o senso do ano de 2010, 1.024 famílias, totalizando 5.532 pessoas morando dentro do parque. 3.152 pessoas morando em Santo Amaro, na área rural de Santo Amaro, dentro do Parque; 1.124 em Primeira Cruz; e 1.236 pessoas em Barreirinhas, na zona rural e até no meio das dunas onde tem aquelas comunidades. Um número tão elevado de pessoas com práticas tradicionais ainda muito primitivas, como criações de animais soltos e roças extensivas, isso traz uma dificuldade muito grande para nós e um prejuízo muito grande para os recursos naturais do Parque.

Ruan: Você começou a falar em relação a sua função no Parque, você poderia falar da sua formação, da sua trajetória até aqui e experiências que você teve antes? Porque para nós é interessante a partir do momento em que você tem que administrar inúmeras questões, como você falou. E quando a gente pensa também no turista, é interessante termos uma noção da sua formação e experiências anteriores.

Adriano: Você viu. Como eu falei no começo, a gente tem várias vertentes. A vertente biológica, a vertente turística, tem a vertente legislativa – de aplicação das leis, tem a vertente de licenciamento ambiental, uma questão até que vai variar se for gás, se for um

empreendimento hoteleiro, se for uma hidrelétrica, vai variar de acordo com o empreendimento. Então o ICMBio teve essa grande sacada de abrir os concursos exigindo apenas o nível superior. Então, nós temos analistas ambientais matemáticos, tem biólogos, tem engenheiros, a gente tem até formados em teologia. Então, todo mundo que tem curso superior pode prestar o concurso. Eu, no meu caso, minha formação é no direito, fui advogado em São Paulo durante cinco anos. Sou paulista. Formei em direito, advoguei lá durante cinco anos e hoje eu estou na chefia aqui e acho que minha formação contribuiu muito no que se refere a aplicação das normas. Então, por exemplo: fiscalização, como é que você vai lavrar um auto de infração de modo que você evite, ao máximo, que um advogado vá derrubar um auto de infração. Você coloca lá todos os detalhes que vai impedir que esse auto caia, da forma mais clara possível. Mesmo as questões que envolvem todos os setores, autorização para licenciamento, vai ter uma normativa do ICMBio que trata disso, como seguir rigorosamente a norma, a formação do conselho consultivo, elaborar o regimento interno do conselho consultivo, fazer uma autorização para filmagem do parque, para fazer uma autorização de eventos esportivos. Então, todas as questões que envolvem a aplicação das normas, acho que minha formação contribuiu muito para fazer a gestão do parque.

Ruan: O ICMBio te proporciona cursos? Os gestores, como você, recebem treinamentos? Existem treinamentos voltados para essa questão do receber, para essa questão do turista?

Adriano: Existem. É, eu nunca fiz um curso desse, mas a gente tinha aqui o Yuri que é um biólogo era quem dava, aqui, todo o apoio na parte das questões referentes aos recursos naturais que envolvem as questões de biologia. E o Yuri era exatamente o coordenador de uso público, então todos os cursos que o ICMBio promoveu para coordenadores de uso público, para pessoas que trabalham com uso público, foi o Yuri que fez. Então, manutenção de trilhas, atendimento ao turistas, placas, como colocar placas – sinalização, potencial de cobranças de ingressos, como elaborar um sistema de cobranças de ingressos, concessões públicas para você passar a atividade de tramitação do uso público para uma empresa privada. Todos esses cursos, foi o Yuri que fez, mas o ICMBio oferece. Agora está tendo um lá em Itaituba no Pará mais voltado para gestores de áreas, parques nacionais da Amazônia. Mas o ICMBio realiza esses cursos sim.

Ruan: Você falou uma coisa interessante que é em relação a realização de eventos no Parque Nacional. Você tem realizado esses eventos realmente? Tem tido uma procura em relação a isso? Isso passa por vocês aqui?

Adriano: Tem normativa do ICMBio que ela trata de autorizações diretas ao licenciamento ambiental. Então, por exemplo, vamos supor, a construção de uma casa, um morador tradicional que a casa dele está caindo, ele precisa de uma reforma. A gente utiliza esta normativa, a gente

autoriza Como não existe um instrumento específico do ICMBio para eventos, está sendo construída agora, mas não existe. A gente sempre utilizou esta normativa para autorizar eventos. Então, por exemplo: Rally dos Ventos, qual seria o traçado, quantos competidores, qual o período do ano mais adequado, qual a viabilidade em Barreirinhas ou Santo Amaro, depois de todo um estudo, a gente autorizou a realização do evento. Durou um dia. Outro evento que teve aí foi o campeonato de surf, agora esse final de semana, a mesma coisa, quantos competidores, qual a data do ano melhor, como os competidores vão chegar até lá, como eles vão sair, como vai ser feito com o lixo. Então tudo isso a gente analisa na hora de autorização de um evento. Mas tá sendo específica para este tipo de evento. O grande problema é o seguinte, o que acontece no Brasil, gasta muito dinheiro para Unidade de Conservação. Muito dinheiro e não tem o retorno. A gente trabalha aqui sem orçamento da Patrícia, secretária das contas de água, luz e internet, material de escritório, mas eu não tenho nenhum recurso para estar aplicando no Parque, trilha, pra fazer uma placa, pra consertar uma ponte, pra fazer um banheiro, então a gente trabalha com recurso zero. Normativa trazer empresas que forem fazer eventos entrarem com a questão financeira.

Ruan: Vocês levam em consideração o Plano de Manejo na hora da realização do evento esportivo no Parque Nacional? Ele delimita o espaço no qual será realizado o evento?

Adriano: Tudo que é feito em Unidade de Conservação é baseado no Plano de Manejo.

Ruan: Adriano, em relação a Rota das Emoções que reúne esforços entre os estados do Ceará, Piauí e Maranhão, integrando 14 municípios. Como é a relação do ICMBio aqui do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses com os demais escritórios do ICMBio do Parque Nacional de Jericoacoara e da Área de Proteção Ambiental do Parnaíba? Você os enxerga como *stakeholders* importantes?

Adriano: Não. A gente não trabalha tão em conjunto como gostaríamos. Tivemos uma reunião agora lá em Parnaíba buscando exatamente isso aí, trabalhar mais próximo uma das outras, mas o que pega pra gente é a dificuldade logística. Não tem como ficar acessando lá toda hora. Com a estrada que estão fazendo agora de Paulino Neves, de lá pra cá, talvez a gente consiga mais. De fiscalização por que é difícil chegar e caro; compensa mais eu pagar uma diária de um policial militar que eu vou lá buscar ele e ele vem para cá, vou lá e pego logo três, do que eu ir com Yuri até Jericoacoara para ficar dez dias lá e gastar 12 horas de viagem. Então, a distância é um grande impedimento para a gente trabalhar em conjunto e, como cada uma tem seu plano de manejo próprio, suas normas próprias, a gente não tem muito o que ficar dialogando em ações específicas durante o ano para a gestão da unidade. Mas a gente pretende mudar isso,

pretende, por exemplo, fazer períodos de fiscalização em conjunto e criar alguns procedimentos também mais padronizados. Mas a gente está meio, a gente peca um pouco nesse aspecto aí.

Ruan: Após você tomar conhecimento do conceito de hospitalidade defendido pela pesquisadora Ane Gotman, você acredita que a gestão do ICMBio do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses estabelece relações de hospitalidade com essas pessoas, com esses *stakeholders* que nos falamos?

Adriano: É, dentro do âmbito de competências sim, com certeza. O ICMBio, ele é sempre aberto para buscar parceiros para fazer a gestão da Unidade, se a gente for estender o conceito de hospitalidade para a atuação da nossa entidade na gestão do Parque nós somos grandes hospitaleiros. A gente formou um conselho consultivo agora em 2012 onde a gente trouxe todas essas pessoas que atuam, esses *stakeholders*, para uma entidade formalizada que é o conselho consultivo, estava até aí atrás o mapa do conselho, mas a forma da gente hospedar os *stakeholders* que atuam no parque, é o conselho consultivo. O conselho não está tão atuante como a gente gostaria, por falta de possibilidade de fazer mais reuniões e mais atividades que foram demandadas pelo próprio conselho, a de conselheiros, por exemplo, excursões de *stakeholders* conhecer o ambiente de outros *stakeholders* mas eu acredito que sim, que através do conselho, a gente consegue estender o conceito de hospitalidade para a gestão do parque.

Ruan: O que você acredita ser, entende por hospitalidade?

Adriano: A forma com que você recebe uma pessoa, dentro do seu território, da sua casa, do lugar em que você vive. É a forma de você tratar uma pessoa quando ela chega de fora, no lugar que você vive.

Ruan: E sua concepção enquanto gestor do ICMBio, Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, como você entende essa hospitalidade no que se refere a receber turistas? Como isso se estabelece entre vocês membros das Unidades de Conservação e os turistas?

Adriano: Eu acho que a hospitalidade vai se dar dentro do parque nacional, na realidade que a gente tem hoje justamente nos moradores, que oferecem, vários deles, oferecem hospedagens, ou então, restaurantes dentro das suas próprias residências. Então, por que não existe empreendimento turístico dentro do Parque, nem hotel, nem pousada dentro do Parque, então quando você chega na unidade de conservação, especificamente na Unidade de Conservação, não em Barreirinhas, nem Santo Amaro nem em Primeira Cruz, quando uma pessoa entra no Parque a hospitalidade vai se dar em relação aos moradores.

Ruan: Baseado no conceito de *stakeholders* defendido por Freeman e no mapa de *stakeholders* apresentado, você acredita que esses *stakeholders* sugeridos influenciam e são influenciados pela gestão do ICMBio aqui no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses?

Além destes *stakeholders*, quais outros na sua concepção influenciam ou são influenciados?

Adriano: Eu acho que todos os que você colocou influenciam sim. Eu ia falar para você tirar a ONG, mas vou deixar a ONG, porque a gente está justamente com uma ONG hospedada na nossa base lá na praia, fazendo um trabalho maravilhoso de monitoramento da própria praia. E além desses, vamos lá, tem as agências de turismo, além dos turistas, as colônias de pescas dos três municípios que sempre praticaram atividades no Parque, no entorno do Parque. As associações de moradores dos 42 povoados, e aí, um mundo de entidades dos 42 povoados em 3 municípios. Os sindicatos, Federação dos Trabalhadores Rurais do Estado do Maranhão, Prefeitura já falou, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente - SEMA, a Secretaria de Turismo do Estado do Maranhão - SETUR, o Instituto Federal do Maranhão - IFMA que tem trabalhado bastante com a gente principalmente na questão de destinação de bens apreendidos, de alimentos, camarão, caranguejo; a gente nunca doou pra eles. Os hotéis, de certa forma, as pousadas. Os piloteiros de lanchas, também, que tem uma associação formada. Os guias de turismo, das agências, os próprios guias de caminhada. Os toyoteiros, motoristas. Cooperativa de transportes turísticos de Barreirinhas, que são duas cooperativas que existem, não sei como é que está agora. A polícia militar, tanto do Estado do Maranhão como aqui de Barreirinhas, a Polícia Civil. A Capitania dos Portos, importantíssima para nós aqui. O Corpo de Bombeiros.

Ruan: E quando acontecem os eventos em que você vai precisar da área do Parque Nacional de Jericoacoara? Ou isso não acontece?

Adriano: Não, não vai precisar. Isso não acontece. São 155.000 hectares. Tem espaço para fazer o evento deles. O Red Bull 1 foi um dos maiores eventos que teve, usou só Santo Amaro. Dificilmente você vai ter um evento que vai abranger os três municípios. Nunca teve.

Ruan: Então, vocês nunca trabalharam nesse sentido de ter eventos que entreguem as três Unidades de Conservação?

Adriano: O espaço que tem aqui é suficiente. Que evento a gente poderia ter aqui? Pensa em um evento. Mesmo porque vai ter que sair de um passar por um lugar que vai ser fora de todos, entrar no outro, passar por outro lugar que vai ser fora, até chegar aqui. Então, já teve, por exemplo, eventos assim. *Discovery* vai fazer um especial sobre as Unidades de Conservação do Nordeste, aí eles vão nas três, mas aí em cada uma vai ter suas regras, suas condições específicas. Olha, aqui você não pode subir na duna, aqui só pode ir a pé até tal lugar, no Delta só pode não sei o quê. Mesmo nesses que vão abranger os três, cada um tem suas especificidades.

Ruan: Adriano, com a comunidade, vocês realizam sempre reuniões? Com esses conselhos, agências de turismo?

Adriano: Já foi mais realizado. Hoje, a gente também está com poucas verbas para realizar esse tipo de reunião. Mas realiza sim.

Ruan: E normalmente são vocês que convocam essas reuniões?

Adriano: Sim, quem convoca é a gente. Mais ou menos, né, acabei de ser chamado para uma aqui. Audiência pública lá em Santo Amaro.

APÊNDICE I – SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES

Categoria	Subcategoria	G, PNLM	G, APA Delta do Parnaíba	G, PARNA Jericoacoara	Proposição
Turismo e Unidades de Conservação	Gestão do turismo nas Unidades de Conservação	As visitas ocorrem conforme determinações do plano de manejo.	Não há uma proposta clara de gestão em razão da ausência de um plano de manejo.	As visitas ocorrem conforme as normas da gestão, mas há atuações em conjunto com os moradores, como atividades de educação ambiental.	P1
	Ações de qualificação voltadas ao turismo nas unidades de conservação	Há apenas exigências para o exercício da atividade de condução dos passeios no parque.	O Sebrae já forneceu cursos de qualificação para a área.	O Sebrae já forneceu cursos de qualificação para a área.	P1 e P2
	Participação e envolvimento do <i>trade</i> com a atividade turística	Por meio do conselho consultivo.	Por meio do conselho consultivo.	Por do conselho consultivo.	P1 e P2
Hospitalidade	Compreensão da hospitalidade em Unidades de Conservação	O próprio parque, em seu conjunto paisagístico, é o “anfitrião”. Os visitantes são os “hóspedes”.	A gestão do ICMBio é a “anfitriã” e os visitantes são os “hóspedes”.	A gestão do ICMBio é a “anfitriã” e os visitantes são os “hóspedes”.	P2
	Existência e abrangência das relações de hospitalidade	Segurança e qualidade dos serviços prestados aos visitantes.	Segurança e qualidade dos serviços prestados aos visitantes.	Segurança e qualidade dos serviços prestados aos visitantes.	P2
	As Unidades de Conservação no papel de anfitriã ou hóspede	Anfitriã, no cuidado com a prestação de serviços aos visitantes. Hóspede, quando utiliza a acomodação de moradores do parque.	Anfitriã, no cuidado com a prestação de serviços aos visitantes. Hóspede, quando utiliza a acomodação de moradores do parque e faz serviços de fiscalização com os mesmos sujeitos.	Anfitriã, no cuidado com a prestação de serviços aos visitantes e outros grupos que atuam na UC. Hóspede, em situações para além do contato com moradores.	P2
	A hospitalidade como foco no visitante	Credenciamento de operações turísticas	Há apenas um caso isolado, na base Peixe Boi.	Fornecimento de informações aos visitantes quando consultam o escritório. Sinalização de algumas áreas de visitação	P2 e P3

Categoria	Subcategoria	G, PNLM	G, APA Delta do Parnaíba	G, PARNA Jericoacoara	Proposição
<i>Stakeholders</i>	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Concorda com o mapa e acrescenta dois.	Concorda com o mapa e acrescenta quatro.	Concorda com o mapa e acrescenta três.	P1 e P2
	Relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i> e a Unidade de Conservação	Identifica-se a relação com um <i>stakeholder</i> , e parcialmente com dois.	Identifica-se a relação com cinco <i>stakeholders</i> , parcialmente com cinco e ausência com um.	Identifica-se a relação com dez <i>stakeholders</i> , parcialmente com dois e ausência com dois.	P1 e P2
Serviços	Prestação de serviços ligados a atividade turística nas Unidades de Conservação	Serviços oferecidos pela iniciativa privada: transportes dos visitantes, alimentação e hospedagem.	Serviços oferecidos pela iniciativa privada: transportes dos visitantes, alimentação e hospedagem.	Serviços oferecidos pela iniciativa privada: transportes dos visitantes, alimentação e hospedagem.	P1
	Serviços e Hospitalidade	Acredita-se que há hospitalidade nos serviços prestados pela iniciativa privada e pela comunidade.	Acredita-se parcialmente que há hospitalidade nos serviços prestados pela iniciativa privada.	Acredita-se parcialmente que há hospitalidade nos serviços prestados pela iniciativa privada.	P1 e P2
	Serviços e <i>Stakeholders</i>	São vários <i>stakeholders</i> e cada um contribui de uma forma.	São vários <i>stakeholders</i> e cada um contribui de uma forma.	São vários <i>stakeholders</i> e cada um contribui de uma forma.	P1
Competitividade	Competitividade e Hospitalidade	Acredita que a hospitalidade pode levar à competitividade.	Acredita que a hospitalidade pode levar à competitividade.	Acredita que a hospitalidade pode levar à competitividade.	P2
	Competitividade e Serviços	A curto prazo, é necessária a privatização do uso público do parque, ou seja, de visitação turística.	Há uma necessidade de controle da comercialização do turismo na unidade, com ênfase no longo prazo.	A qualificação dos serviços é um fator a ser priorizado com vistas à competitividade.	P2 e P3
	Relações entre <i>stakeholder</i> , hospitalidade e competitividade do destino	Acredita que as relações de hospitalidade entre a gestão do ICMBio e seus <i>stakeholders</i> favorece à competitividade.	Acredita que as relações de hospitalidade entre a gestão do ICMBio e seus <i>stakeholders</i> favorece à competitividade.	Acredita que as relações de hospitalidade entre a gestão do ICMBio e seus <i>stakeholders</i> favorece à competitividade.	P2 e P3

APÊNDICE J – SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES DOS *STAKEHOLDERS*

Subcategorias	S1, PNLM	S2, PNLM	S1, APA Delta do Parnaíba	S2, APA Delta do Parnaíba	S1, PARNA Jericoacoara	S2, PARNA Jericoacoara
<p>Serviços turísticos em Unidades de Conservação</p>	<p>Condução de visitação</p>	<p>Construção e elaboração de planos de manejo, planos de uso público, construção de instruções normativas, diretrizes e políticas nacionais de visitação, autorização de serviços e grandes concessões</p>	<p>Gestão pública municipal do destino de Ilha Grande-PI</p>	<p>Tripé universitário: ensino, pesquisa e extensão</p>	<p>Hospedagem e geração de empregos diretos e indiretos</p>	<p>Condução de visitação</p>
<p>Existência e abrangência das relações de hospitalidade junto às Unidades de Conservação</p>	<p>Bom diálogo com o anfitrião, compreende os interesses, analisa a viabilidade de demandas e valoriza os serviços prestados por empresas locais</p>	<p>Relações institucionais e mais frequentes em casos de decisões colegiadas sobre projetos de grande complexidade</p>	<p>Bom diálogo com o ICMBio, uma vez que o <i>stakeholder</i> possui os mesmos interesses de conservação</p>	<p>Bom diálogo e parceria para a resolução de conflitos existentes nessa área protegida em decorrência do turismo</p>	<p>Há uma necessidade constante de diálogo, sobretudo com a gestão pública municipal</p>	<p>Bom diálogo com o anfitrião, o qual compreende os interesses do <i>stakeholder</i> e analisa a viabilidade de suas demandas</p>
<p>Hospitalidade</p>						

ANEXOS


ANEXO A – DADOS INSTITUCIONAIS DAS TRÊS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

Instituto Chico Mendes de... x +

www.icmbio.gov.br/portal/parna-dos-lencois-maranhenses?highlight=WylsZw5cdTAWZTdcdTAWzJNpcyjd

Parna dos Lençóis Maranhenses





G+1 0 Tweetar Curtir 3,9 mil



NOME DA UNIDADE: Parna dos Lençóis Maranhenses
BIOMA: Marinho Costeiro
ÁREA: 156.605,72 hectares
DIPLOMA LEGAL DE CRIAÇÃO: Dec nº 86.060 de 02 de junho de 1981
COORDENAÇÃO REGIONAL / VINCULAÇÃO: CR5 - Parnaíba
ENDEREÇO / CIDADE / UF / CEP: Rua Cazuzá Ramos, 328, Cruzeiro, Barreirinhas-MA
TELEFONE: (98) 33491267/VOIP (61) 3103-9836

PLANOS DE MANEJO

Nome	Baixar
Sumário	↓
Anexos	↓
Encarte 1- Informações	↓

 Decreto de criação da UC
 Portaria de criação do conselho da UC
 Mapa com os limites (.kml)
 Saiba Mais (CNUC - MMA)

Instituto Chico Mendes de... x +

www.icmbio.gov.br/portal/component/content/article/44-unidades-de-conservacao/marinho/2246-apa-delta-do-parnaiba?highlight=v

APA Delta do Parnaíba

G+1 0 Tweetar Curtir 3,9 mil



NOME DA UNIDADE: APA Delta do Parnaíba
BIOMA: Marinho Costeiro
ÁREA: 307.590,51 hectares
DIPLOMA LEGAL DE CRIAÇÃO: Dec s/n.º de 28.08.1996
COORDENAÇÃO REGIONAL / VINCULAÇÃO: CR5 - Parnaíba
ENDEREÇO / CIDADE / UF / CEP: Rua Merval Veras, 80 - Bairro do Carmo - Parnaíba/PI - CEP: 64.200-030
TELEFONE: (86) 3321.1615/VOIP (61) 3103-9840

PLANOS DE MANEJO

Nome	Baixar
Plano de Manejo	↓

Lista de Espécies Ameaçadas protegidas nesta Unidade de Conservação
 Guariba e Capelão-*Alouatta belzebul*

 Decreto de criação da UC
 Portaria de criação do conselho da UC
 Saiba Mais (CNUC - MMA)
 Composição atual do conselho
 Mapa Interativo
 Mapa com os limites (.kml)

Instituto Chico Mendes de... X +

www.icmbio.gov.br/portal/component/content/article/44-unidades-de-conservacao/marinho/2261-parna-de-jericoacoara?highlight=W Pesquisar

Parna de Jericoacoara

G+! 0 Tweetar Curtir 3,9 mil



NOME DA UNIDADE: Parna de Jericoacoara

BIOMA: Marinho Costeiro

ÁREA: 8.862,89 hectares

DIPLOMA LEGAL DE CRIAÇÃO: Dec s/nº de 04 de fevereiro de 2002

COORDENAÇÃO REGIONAL / VINCULAÇÃO: CR5 - Parnaíba

ENDEREÇO / CIDADE / UF / CEP: Rua Oceano Atlântico s/n - Jijoca de Jericoacoara - CEP: 62.598-000

TELEFONE: (88) 3669-2140/ 3669-2345

PLANOS DE MANEJO

Nome	Baixar
Plano de Manejo Parna de Jericoacoara-Volume I- Contextualização da Unidade de Conservação	
Análise da Região da Unidade de Conservação	

-  Decreto de criação da UC
-  Portaria de criação do conselho da UC
-  Saiba Mais [CNUC - MMA]
-  Composição atual do conselho
-  Mapa Interativo
-  Mapa com os limites (.kml)

**ANEXO B – PORTARIA DE CRIAÇÃO DOS CONSELHOS CONSULTIVOS DAS
TRÊS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO**

**INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO
DA BIODIVERSIDADE**

PORTARIA Nº 16, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2014

Cria o Conselho Consultivo do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, no estado do Maranhão.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - INSTITUTO CHICO MENDES, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 21, inciso VII, do Anexo I da Estrutura Regimental aprovada pelo Decreto nº 7.515, de 08 de julho de 2011, publicado no Diário Oficial da União do dia subsequente e pela Portaria nº 304, de 28 de março de 2012, da Ministra de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, publicada no Diário Oficial da União de 29 de março de 2012,

Considerando o disposto no art. 29 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, bem como, os art. 17 a 20 do Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002, que a regulamenta;

Considerando o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas, instituído pelo Decreto nº 5.758/2006, que prevê como estratégias para aprimorar o planejamento e a gestão do Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC o estabelecimento e a promoção do funcionamento dos conselhos das unidades de conservação, bem como o apoio à participação efetiva dos representantes das comunidades locais nos conselhos;

Considerando a Instrução Normativa ICMBio nº 11, de 8 de junho de 2010, que disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para a formação e funcionamento de Conselhos Consultivos em Unidades de Conservação Federais;

Considerando o Decreto nº 86.060 de 02 de junho de 1981, que criou o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses; e

Considerando as proposições apresentadas pela Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação no Processo ICM nº 02099.000031/2013-77, resolve:

Art.1º Fica criado o Conselho Consultivo do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses com a finalidade de contribuir para o efetivo cumprimento dos objetivos de criação e implementação da unidade.

Art. 2º O Conselho Consultivo do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses é composto pelas seguintes representações da administração pública e dos segmentos da sociedade civil:

I - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

a) Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, sendo um titular e um suplente;

b) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - Campus Barreirinhas - IFMA/MA, sendo um titular e um suplente;

c) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Agência de Barreirinhas - IBGE/MA, sendo um titular e um suplente;

d) Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Naturais - SEMA/MA, sendo um titular e um suplente;

e) Secretaria de Estado do Turismo do Maranhão - SETUR/MA, sendo um titular e um suplente;

f) Secretaria Municipal de Agricultura e Desenvolvimento de Barreirinhas/MA, sendo um titular e um suplente;

g) Secretaria Municipal de Meio Ambiente, sendo titular e Secretaria Municipal de Turismo de Barreirinhas/MA, como suplente;

h) Câmara dos Vereadores de Barreirinhas/MA, sendo um titular e um suplente;

i) Secretaria Municipal de Turismo de Santo Amaro/MA, sendo um titular e um suplente;

j) Secretaria Municipal de Agricultura de Santo Amaro/MA, sendo um titular e um suplente;

k) Secretaria Municipal da Assistência Social, sendo titular e Câmara dos Vereadores de Santo Amaro/MA, como suplente;

l) Secretaria Municipal de Agricultura de Primeira Cruz/MA, sendo um titular e um suplente;

m) Secretaria Municipal de Administração de Primeira Cruz/MA, sendo um titular e um suplente; e

n) Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Primeira Cruz/MA, sendo um titular e um suplente.

II - DA SOCIEDADE CIVIL

a) Moradores do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses no município de Barreirinhas/MA, sendo um titular e um suplente;

b) Pescadores do município de Barreirinhas/MA, sendo um titular e um suplente;

- c) Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do município de Barreirinhas/MA, sendo um titular e um suplente;
- d) Operadores de Turismo do município de Barreirinhas/MA, sendo um titular e um suplente;
- e) Entidades de Assistência Técnica aos moradores do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, sendo um titular e um suplente;
- f) Condutores de Visitantes do município de Santo Amaro/MA, sendo um titular e um suplente;
- g) Pescadores do município de Santo Amaro/MA, sendo um titular e um suplente;
- h) Moradores do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses - Região das Dunas - no município de Santo Amaro/MA, sendo um titular e um suplente;
- i) Moradores do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses - Região da zona rural - no município de Santo Amaro - MA, sendo um titular e um suplente;
- j) Criadores de animais no município de Santo Amaro/MA, sendo um titular e um suplente;
- k) Agricultores do município de Primeira Cruz/MA, sendo um titular e um suplente;
- l) Pescadores do município de Primeira Cruz/MA, sendo um titular e um suplente; e
- m) Moradores do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses no município de Primeira Cruz/MA, sendo um titular e um suplente.

Parágrafo único. O Conselho Consultivo será presidido pelo chefe ou responsável institucional do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses a quem compete indicar seu suplente.

Art. 3º As atribuições dos membros, a organização e o funcionamento do Conselho Consultivo do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, serão estabelecidos em seu regimento interno.

§1º O Conselho Consultivo deverá elaborar seu regimento interno no prazo de noventa dias, contados a partir da data de posse.

§2º O regimento interno deverá ser encaminhado à Coordenação competente do Instituto Chico Mendes - Sede para conhecimento.

Art. 4º O mandato dos conselheiros é de dois anos, renovável por igual período, não remunerado e considerado atividade de relevante interesse público.

Art. 5º Toda proposta de modificação na composição do Conselho Consultivo deve ser registrada em Ata de Reunião do Conselho e submetida à Presidência do Instituto Chico Mendes para publicação de nova Portaria.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PORTARIA Nº 27, DE 10 DE DEZEMBRO DE 2007

O PRESIDENTE SUBSTITUTO do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, criado pela Lei nº 11.516 publicada no Diário Oficial da União de 28 de agosto de 2007, no uso de suas atribuições que lhe confere o item IV do art. 19 do Decreto nº 6.100, de 26 de abril de 2007, que aprova a Estrutura Regimental do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade;

Considerando os termos da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, e o Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002, que a regulamentou; e,

Considerando as proposições apresentadas pela Diretoria de Unidades de Conservação de Proteção Integral, no Processo nº 02001.005219/2007-03, resolve:

Art. 1º Criar o Conselho Consultivo da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba com a finalidade de contribuir com a implantação e implementação de ações destinadas à consecução dos objetivos de criação da referida Unidade de Conservação.

Art. 2º O Conselho Consultivo da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba será integrado pelos representantes dos seguintes órgãos, entidades e organizações não governamentais:

I - um representante do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade-ICMBio;

II - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA Meio Norte/Parnaíba/PI, titular e suplente;

III - Fundação Nacional de Saúde - FUNASA/PI, titular e suplente;

IV - Ministério Público Estadual do Maranhão/Tutóia/MA, titular;

V - Secretaria Estadual de Meio Ambiente do Estado do Piauí, titular;

VI - Secretaria Estadual de Turismo do Piauí, titular;

VII - Gerência Regional do Patrimônio da União/PI, titular e suplente;

VIII - SUPES/IBAMA/PI, titular;

IX - Projeto Peixe Boi/CMA/ICMBio, titular e suplente;

X - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF, titular e suplente;

XI - Prefeitura Municipal de Paulino Neves/MA, titular e a Prefeitura Municipal de Tutóia/MA, suplente;

XII - Prefeitura Municipal de Parnaíba/PI, titular e a Prefeitura Municipal de Cajueiro da Praia/PI suplente;

XIII - Prefeitura Municipal de Chaval/CE, titular e a Prefeitura Municipal de Barroquinha/CE, suplente;

XIV - Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Barroquinha/CE, titular e a Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Chaval/CE, suplente;

XV - Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Paulino Neves/MA, titular e a Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Tutóia/MA, suplente;

XVI - Secretaria Municipal de Educação de Parnaíba/PI, titular e a Secretaria Municipal de Educação de Chaval/CE, suplente;

XVII - Câmara de Vereadores de Araiões/MA, titular e suplente;

XVIII - Câmara de Vereadores de Barroquinha, titular e suplente;

XIX - Associação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Residentes no Projeto de Assentamento da Ilha Grande do Paulino/Tutóia/MA, titular e a Associação Comunitária de Tutóia Velha/Tutóia/MA, suplente;

XX - Associação Comunitária dos Moradores de Mexiriqueira/Luis Correia/PI, titular e a União dos Moradores do Povoado Curva Grande do Município de Água Doce/MA, suplente;

XXI - Comissão Ilha Ativa/Ilha Grande/PI, titular e a Associação de Moradores e Artesãos da Comunidade de Vazantinha/Parnaíba/PI, suplente;

XXII - Colônia de Pesca Z 7/Ilha Grande/PI, titular e a Colônia de Pesca Z 1/Luis Correia/PI, suplente;

XXIII - Colônia de Pesca Z 78/Água Doce/MA, titular e a Colônia de Pesca Z 57/Paulino Neves/MA, suplente;

XXIV - Colônia de Pesca Z 24/Chaval/CE, titular e a Associação Comunitária dos Pescadores de Frexeira/Água Doce/MA, suplente;

XXV - Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Tutóia/MA, titular e o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Araiões/MA, suplente;

XXVI - Sindicato dos Trabalhadores Rurais Autônomos de Chaval/CE, titular e o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Barroquinha/CE, suplente;

XXVII - Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Luis Correia/PI, titular e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Cajueiro da Praia/PI, suplente;

XXVIII - Associação de Pesquisa e Preservação de Ecossistemas Aquáticos/CE, sendo titular e suplente;

XXIX - Instituto Ilha do Caju Ecodesenvolvimento e Pesquisa/ICEP/Parnaíba/PI, titular e o Movimento S.O.S Natureza de Luis Correia/PI, suplente;

XXX - Instituto Floravida/PI, titular e o Care Brasil/PI, suplente;

XXXI - Igreja Adventista do Sétimo Dia/Tutóia/MA, titular e a Igreja Presbiteriana de Frexeiras/Água Doce/MA, suplente;

XXXII - Pousada Tremembés/Tutóia/MA, titular e o JB Tour/Tutóia/MA, suplente;

XXXIII - Eco Adventure Tour/Parnaíba/PI, titular e o Terra Mangue, suplente;

XXXIV - Associação e Condutores de Turismo de Barra Grande/Cajueiro da Praia/PI, titular e a Associação de Condutores de Turismo Tremembés/Cajueiro da Praia/PI, suplente;

XXXV - Associação Artesanal do Barro Vermelho/Parnaíba/PI, titular e a Associação dos Artesãos da Comunidade do Pajeu/Barroquinha/CE, suplente; e,

XXXVI - SEBRAE Parnaíba, titular.

Parágrafo único. O Chefe da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba representará o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade no Conselho Consultivo e o presidirá.

Art.3º As atribuições dos membros, a organização e o funcionamento do Conselho Consultivo da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba serão fixados em Regimento Interno.

Parágrafo único. O Conselho Consultivo deverá elaborar seu Regimento Interno, no prazo de até noventa dias, a partir da data da publicação desta Portaria no Diário Oficial da União.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PORTARIA Nº 159, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2002

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA, nomeado pelo Decreto de 13 de maio de 2002, publicado no Diário Oficial da União do dia subsequente, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 24 do anexo I ao Decreto nº 3.833, de 5 de junho de 2001, que aprovou a Estrutura Regimental do IBAMA, publicado no D.O.U. de 6 de junho de 2001, e o item VI do art. 95 do Regimento Interno aprovado pela Portaria GM/MMA nº 230, de 14 de maio de 2002, republicada no D.O.U. do dia 21 de junho de 2002, e

Considerando o art. 29 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000;

Considerando os art. 17 a 20 do Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002; e,

Considerando o que consta do Processo nº 02001.006788/2002-53, resolve:

Art. 1º - Criar o Conselho Consultivo do Parque Nacional de Jericoacoara (PARNA Jericoacoara), órgão integrante da estrutura da PARNA Jericoacoara, com a finalidade de contribuir para com o planejamento de suas ações, conforme disposições a serem estabelecidas em Regimento Interno.

Art. 2º - O Conselho Consultivo do PARNA Jericoacoara tem a seguinte composição:

- I - Gerente do PARNA Jericoacoara;
- II - um representante da Secretaria de Ouvidoria do Meio Ambiente do Estado do Ceará - SOMA/CE;
- III - um representante da Secretaria de Turismo do Estado do Ceará - SETUR-CE;
- IV - um representante da Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara;
- V - um representante da Prefeitura Municipal de Cruz;
- VI - um representante da Câmara Municipal de Jijoca de Jericoacoara;
- VII - um representante da Câmara Municipal de Cruz;
- VIII - um representante do Ministério Público do Estado do Ceará;
- IX - um representante da Colônia de Pescadores Z-30 e Conselho Comunitário de Jericoacoara;
- X - um representante da Associação Comercial de Jericoacoara e Associação dos Bugueiros de Jericoacoara;
- XI - um representante da Jericoacoara Associação de Buggy e Associação Comercial Indústria e Serviços de Jijoca de Jericoacoara
- XII - um representante da Associação dos Moradores do Distrito de Caiçara e Associação Comunitária Cavalos Bravo;
- XIII - um representante da Associação Comunitária do Preá e Colônia de Pescadores Z-22;
- XIV - um representante da Associação dos Nativos de Jericoacoara, Associação dos Donos de Cavalos de Jericoacoara, Associação dos Capoeiristas de Jericoacoara e Associação dos Artesãos de Jericoacoara;
- XV - um representante da Associação Comunitária do Mangue Seco, Associação dos Pescadores do Mangue Seco e Associação das Comunidades Vizinhas do Mangue Seco;
- XVI - um representante da Cooperativa de Turismo de Jijoca de Jericoacoara - COOPTUR, Associação dos Motoristas de Caminhonetes de Jijoca de Jericoacoara e Associação dos Vendedores Ambulantes de Jericoacoara.

Parágrafo único - O Conselho Consultivo será presidido pelo(a) Gerente do PARNA Jericoacoara.

Art. 3º - As atribuições dos membros, a organização e o funcionamento do Conselho Consultivo do PARNA Jericoacoara serão fixados em regimento interno a ser aprovado em reunião.

Art. 4º - Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO C – COMPOSIÇÃO ATUAL DO CONSELHO CONSULTIVO DA APA DELTA DO PARNAÍBA E DO PARNA DE JERICOACOARA

PORTARIA Nº 75, DE 25 DE JUNHO DE 2014

Modifica a composição do Conselho Consultivo da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba nos estados do Piauí, Maranhão e Ceará. (Processo ICMBio nº 02070.000595/2014-17).

O PRESIDENTE DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - INSTITUTO CHICO MENDES, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 21, inciso VII, do Anexo I da Estrutura Regimental aprovada pelo Decreto nº 7.515, de 08 de julho de 2011, publicado no Diário Oficial da União do dia subsequente e pela Portaria nº 304, de 28 de março de 2012, da Ministra de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, publicada no Diário Oficial da União de 29 de março de 2012,

Considerando o disposto no art. 21 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, bem como os arts. 17 a 20, do Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002, que a regulamenta;

Considerando o Decreto s/n de 28 de agosto de 1996, que criou a da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba, nos estados do Maranhão, Piauí e Ceará;

Considerando o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas, instituído pelo Decreto nº 5.758/2006, que prevê como estratégias para aprimorar o planejamento e a gestão do SNUC o estabelecimento e a promoção do funcionamento dos conselhos das unidades de conservação, bem como o apoio à participação efetiva dos representantes das comunidades locais nos conselhos;

Considerando a Portaria ICMBio nº 27, de 10 de dezembro de 2007, que criou o Conselho Consultivo da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba;

Considerando a Instrução Normativa ICMBio nº 11, de 8 de junho de 2010, que disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para a formação e funcionamento de conselhos consultivos em unidades de conservação federais;

Considerando a Portaria ICMBio nº 38, de 26 de maio de 2011, publicada no Diário Oficial da União do dia 27 de maio de 2011, seção 1, pág. 137, que modificou a composição do Conselho da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba;

Considerando a Política Nacional de Participação Social, instituída pelo Decreto nº 8.243/2014; e

Considerando as proposições apresentadas pela Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação no Processo 02070.000595/2014-17, resolve:

Art. 1º O art. 2º, incisos I a XXXVI, da Portaria nº 38, de 26 de maio de 2011, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 2º O Conselho Consultivo da Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba é composto pelas seguintes representações da administração pública e da sociedade civil:

I - Da administração pública

a) Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, sendo um titular e um suplente;

b) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA/PI, sendo titular e Universidade Estadual do Piauí – Campus Alexandre Alves de Oliveira, como suplente;

c) Fundação Nacional de Saúde - FUNASA/PI, sendo um titular e um suplente;

d) Capitania dos Portos do Piauí, sendo um titular e um suplente;

e) Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Maranhão - SEMA/MA, sendo titular e Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Piauí - SEMAR/PI, como suplente;

f) Superintendência do Patrimônio da União no Maranhão - SPU/MA, sendo titular e Superintendência do Patrimônio da União no Piauí SPU/PI, como suplente;

g) Superintendência do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA/PI, sendo um titular e um suplente;

h) Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF, sendo um titular e um suplente;

i) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Paulino Neves/MA, sendo titular e Secretaria Municipal de Turismo de Paulino Neves/MA, como suplente;

j) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Água Doce/MA, sendo um titular e um suplente;

k) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Araioses/MA, sendo um titular e um suplente;

l) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Luís Correia/PI, sendo um titular e um suplente;

m) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Ilha Grande/PI, como titular e Superintendência de Turismo de Parnaíba/PI, como suplente;

n) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Chaval/CE, sendo um titular e um suplente;

o) Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Barroquinha/CE, sendo um titular e um suplente;

p)Câmara Municipal de Barroquinha/CE, sendo titular e Câmara Municipal de Cajueiro da Praia/PI, como suplente;

q)Câmara Municipal de Luís Correia/PI, sendo titular e Câmara Municipal de Ilha Grande/PI, como suplente;

r)Câmara Municipal de Água Doce/MA, sendo titular e Câmara Municipal de Araiões/MA, como suplente.

II - Da sociedade civil

a)Associação dos Moradores de Porto de Areia - AMPARA, como titular e Associação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Residentes no Projeto de Assentamento da Ilha Grande do Paulino, como suplente;

b)Associação dos Moradores e Amigos de Tutóia, sendo titular e Associação dos Moradores do Povoado Coqueiro – Água Doce/MA, como suplente;

c)Associação Comunitária dos Moradores da Mexeriqueira - Luís Correia/PI, sendo titular e Associação de Horticultores de Cajueiro da Praia/PI, como suplente;

d)Associação Comunitária de Pedra do Sal - Parnaíba/PI, sendo titular e Associação de Barraqueiros da Pedra do Sal, como suplente;

e)Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE/PI, sendo um titular e um suplente;

f)Instituto Tartarugas do Delta/PI, sendo titular e Associação de Pesquisa e Preservação de Ecossistemas Aquáticos - AQUASIS/CE, como suplente;

g)Comissão Ilha Ativa- CIA - Ilha Grande/PI, sendo titular e Instituto Guarás de Tutóia/MA, como suplente;

h)CARE Brasil, sendo titular e Instituto Flora Vida, como suplente;

i)Colônia de Pescadores Z-07 Ilha Grande/PI, sendo titular e Associação dos Catadores de Caranguejo de Ilha Grande/PI, como suplente;

j)Sindicato de Pescadores de Tutóia/MA, sendo titular e Colônia de Pescadores Z-20 Araiões/MA, como suplente;

k)Colônia de Pescadores Z-78 Água Doce/MA, sendo titular e Colônia de Pescadores Z-06 Cajueiro da Praia/PI, como suplente;

l)Colônia de Pescadores Z-23 Bitupitá/CE, sendo titular e Colônia de Pescadores Z-24 Chaval/CE, como suplente;

m)Associação dos Empresários do Trade Turismo Rota das Emoções - AETRE, sendo um titular e um suplente;

n)Associação de Condutores de Turismo de Barra Grande - BARRATUR, sendo titular e Associação de Condutores de Turismo Tremembés, como suplente;

o)Sindicato dos Trabalhadores e trabalhadoras Rurais de Água Doce/MA, sendo titular e Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Tutóia/MA, como suplente;

p) Sindicato dos Trabalhadores e trabalhadoras Rurais Barroquinha/CE, sendo titular e Sindicato dos Trabalhadores Rurais Autônomos Chaval/CE, como suplente;

q) Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Cajueiro da Praia/PI, sendo titular e Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Luís Correia/PI, como suplente;

r) Associação de Moradores e Artesãos da Comunidade Vazantinha-Parnaíba/PI, sendo titular e Associação de Artesãos Esperança do Monte Castelo e Adjacências - Tutóia/MA, como suplente".

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - INSTITUTO CHICO MENDES, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 21, inciso VII, do Anexo I da Estrutura Regimental aprovada pelo Decreto no 7.515, de 08 de julho de 2011, publicado no Diário Oficial da União do dia subsequente e pela Portaria no 304, de 28 de março de 2012, da Ministra de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, publicada no Diário Oficial da União de 29 de março de 2012,

Considerando o disposto no art. 29 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, bem como os arts. 17 a 20 do Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002, que a regulamenta;

Considerando o Decreto s/n, de 4 de fevereiro de 2002, que criou o Parque Nacional de Jericoacoara, no estado do Ceará;

Considerando a Portaria IBAMA nº 159, de 23 de dezembro de 2002, que criou o Conselho Consultivo do Parque Nacional de Jericoacoara;

Considerando o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas, instituído pelo Decreto nº 5.758/2006, que prevê como estratégias para aprimorar o planejamento e a gestão do SNUC o estabelecimento e a promoção do funcionamento dos conselhos das unidades de conservação, bem como o apoio à participação efetiva dos representantes das comunidades locais nos concelhos;

Considerando a Portaria IBAMA nº 32, de 5 de abril de 2006, que altera a composição do Conselho Consultivo do Parque Nacional de Jericoacoara;

Considerando a Instrução Normativa ICMBio no 11, de 8 de junho de 2010, que disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para a formação e o funcionamento de conselhos consultivos em Unidades de Conservação Federais;

Considerando o Decreto no 8.243/2014, que instituiu a Política Nacional de Participação Social;

Considerando as proposições apresentadas pela Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação no Processo ICMBio no 02070.001737/2014-55, resolve:

Nº 463-Art. 1º O art. 2º, inciso I a XXII da Portaria ICM nº 32, de 05 de abril de 2006, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 2º O Conselho Consultivo do Parque Nacional de Jericoacoara, é composto pelas seguintes representações da administração pública e dos segmentos da sociedade civil:

I - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

a) Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, sendo um titular e um suplente;

b) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, sendo um titular e um suplente;

c) Superintendência Estadual de Meio Ambiente do Ceará - SEMACE, sendo um titular e um suplente;

d) Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente do Ceará - CONPAM, sendo um titular e um suplente;

e) Secretaria de Turismo e Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara, sendo um titular e um suplente;

f) Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente de Cruz, sendo um titular e um suplente;

g) Secretaria Municipal de Turismo de Camocim, sendo um titular e um suplente;

h) Câmara Municipal de Jijoca de Jericoacoara, sendo um titular e um suplente;

II - DA SOCIEDADE CIVIL

a) Associação de Desenvolvimento Comunitário de Cavalos Bravo, sendo titular e Associação de Moradores de Caiçara, sendo suplente;

b) Associação Comunitária do Prêa sendo titular e Colônia de Pescadores Z22 de Cruz, sendo suplente;

c) Conselho Comunitário de Jericoacoara - CCJ, sendo um titular e um suplente;

d) Cooperativa de Bugueiros de Jericoacoara - COOPER-BUJ, sendo titular e Jericoacoara Associação de Buggy - JAB, sendo suplente;

e) Associação de Kitesurf da Região do Distrito de Jericoacoara - JAK, sendo titular e Associação de Kitesurf de Jericoacoara - AKJ, sendo suplente;

f) Associação de Desenvolvimento do Turismo do Distrito de Jericoacoara - ADETUR, sendo um titular e um suplente;

g) Associação Comunitária de Mangue Seco - ACOMASE, sendo titular e Colônia de Pescadores Z30 de Jijoca de Jericoacoara, sendo suplente;

h) Associação de Windsurf de Jericoacoara - JAWS, sendo um titular e um suplente;

i) Associação dos Canoeiros de Passeio Ecológico de Mangue Seco - ACPEMS, sendo um titular e um suplente;

j) Associação Comunitária dos Moradores de Tatajuba - ACOMOTA, sendo titular e Conselho Comunitário de Tatajuba - CCT, um suplente;

k) Associação de Guias Turísticos do Município de Cruz - AGTUC, sendo titular e Associação de Condutores de Turismo de Jijoca de Jericoacoara, sendo suplente;

l) Associação de Motoristas de Camionetas de Jijoca de Jericoacoara, sendo um titular e um suplente;

Parágrafo único. O Conselho Consultivo será presidido pelo chefe ou responsável institucional do Parque Nacional de Jericoacoara, a quem compete indicar seu suplente.

Art. 2º As atribuições dos membros, a organização e o funcionamento do Conselho Consultivo do Parque Nacional de Jericoacoara serão estabelecidos em regime interno elaborado pelos membros do Conselho e aprovado em reunião.

§1º O Conselho Consultivo deverá rever seu regimento interno, caso necessário, no prazo de noventa dias contados da data de posse.

§ 2º O regimento interno deverá ser encaminhado à Coordenação competente do Instituto Chico Mendes - Sede para conhecimento.

Art. 3º O mandato dos Conselheiros é de dois anos, renovável por igual período, não remunerado e considerado atividade de relevante interesse público.

Art. 4º Toda proposta de alteração na composição do Conselho Consultivo deve ser registrada em ata de reunião do Conselho e submetida à Presidência do Instituto Chico Mendes para publicação de nova portaria.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO D – UNIDADE ABERTA À VISITAÇÃO – PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES

www.icmbio.gov.br/portal/visitacao1/unidades-abertas-a-visitacao/191-parque-nacional-dos-lencois-maranhenses

UNIDADES ABERTAS A VISITAÇÃO

Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses

Quem é quem
Planos de Manejo
Geoprocessamento

QUEM SOMOS

O QUE FAZEMOS

BIODIVERSIDADE

SERVIÇOS

COMUNICAÇÃO

CENTRAL DE CONTEÚDOS

O Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses (PNLM) foi criado em junho de 1981. Sua área é de 155 mil hectares, dos quais 90 mil são constituídos de dunas livres e lagoas interdunares, e abrange três municípios maranhenses: Barreirinhas, Santo Amaro e Primeira Cruz. O parque está inserido no bioma Marinho Costeiro e é composto de áreas de restinga, campos de dunas livres e costa oceânica. A unidade apresenta grande beleza cênica, sendo visitada o ano inteiro por turistas de todo o mundo.

A possibilidade de andar pelas dunas e banhar-se nas lagoas tornaram-se as principais motivações dos visitantes que procuram o parque, estimulados pela ampla divulgação dessas imagens na mídia nacional e internacional, que transformaram Lençóis em um dos pontos turísticos mais cobiçados do Brasil.

O melhor período para visitação é de maio a setembro, período em que as lagoas estão cheias. O Parque é bastante extenso e não tem estradas de acesso. Para conhecê-lo é preciso percorrer as dunas, sempre em companhia de um guia local.

A Lagoa Bonita é um dos principais atrativos turísticos do Parque Nacional. Para conhecê-la é necessário atravessar o rio Preguiças de balsa e seguir de jipe por uma trilha de areia durante duas horas. Chegando lá é preciso subir uma duna de 40 metros de altura para chegar à lagoa.

Fonte: ICMBio (2017)

ANEXO E – UNIDADE ABERTA À VISITAÇÃO – PARQUE NACIONAL DE JERICOACOARA

The screenshot shows a web browser window displaying the ICMBio website. The address bar shows the URL: www.icmbio.gov.br/portal/visitacao/1/unidades-abertas-a-visitacao/190-parque-nacional-de-gericoacoara. The page title is "UNIDADES ABERTAS A VISITAÇÃO" and the main heading is "Parque Nacional de Jericoacoara".

ICMBio
INSTITUTO CHICO MENDES
MMA

Quem é quem
Planos de Manejo
Geoprocessamento

QUEM SOMOS

O QUE FAZEMOS

BIODIVERSIDADE

SERVIÇOS

COMUNICAÇÃO

CENTRAL DE CONTEÚDOS

O Parque Nacional (Parna) de Jericoacoara, no estado do Ceará, foi criado em fevereiro de 2002, com área de 8.416 hectares, a partir da recategorização parcial da Área de Proteção Ambiental criada em 1984, e da redefinição de seus limites em junho de 2007. Foram ajustados os limites referentes à localização da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) da Vila de Jericoacoara e os limites sul e oeste do parque, ampliando a área para 8.850 hectares, incluindo também uma faixa marítima com um quilômetro de largura, paralela à linha costeira.

O Parna tem como objetivo proteger amostras dos ecossistemas costeiros, assegurar a preservação de seus recursos naturais e proporcionar pesquisa científica, educação ambiental e turismo ecológico.

A Unidade de Conservação possui um grande potencial turístico. A Pedra Furada, formação rochosa considerada ícone de Jericoacoara e uma das principais paisagens do Parque Nacional, é visitada por um grande número de turistas.

Por sua vez, o Serrote, formação rochosa que se eleva ao nordeste da Vila de Jericoacoara, apresenta o ponto culminante do parque, onde está localizado o farol a uma altitude de 95 metros. Do campo de dunas, que se estende por quase toda a extensão do parque, destaque para a Duna do Pôr do Sol.

Há ainda passeio ecológico nos manguezais e nas lagoas temporárias, que formam uma atração à parte. As praias são a maior atração do Parque Nacional, tendo uma grande variedade, desde as que possuem grande número de

0
Twitter
Curtir 3,9 mil

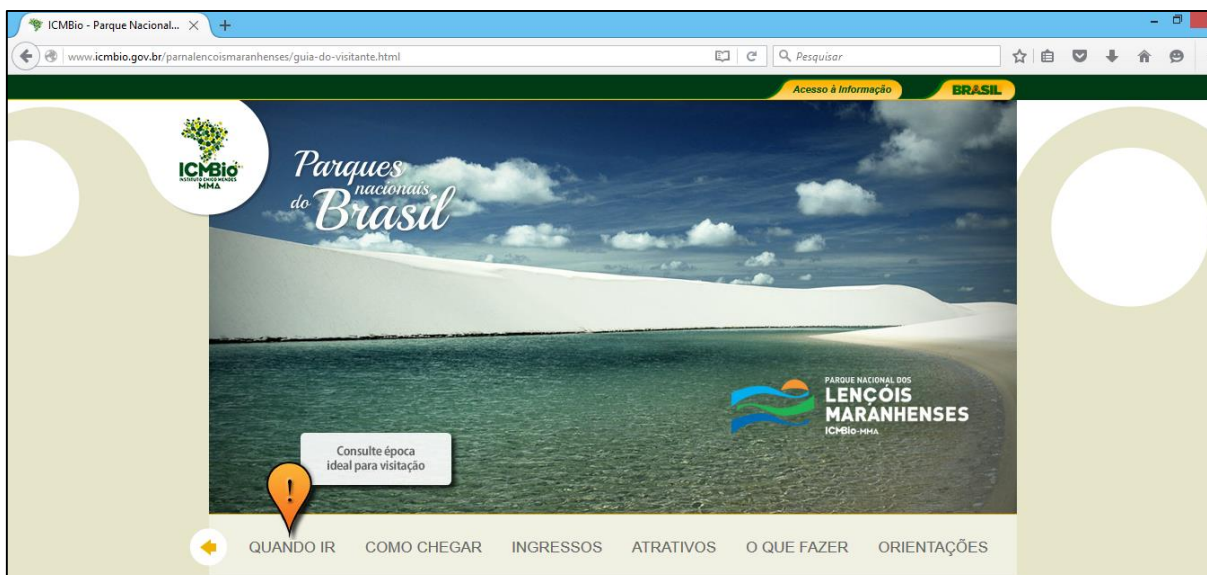
Fonte: ICMBio (2017)

ANEXO F – WEBSITE OFICIAL DO PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES



Fonte: ICMBio (2017)

ANEXO G – GUIA DO VISITANTE NO WEBSITE INSTITUCIONAL DO PARQUE NACIONAL DOS LENÇÓIS MARANHENSES



Fonte: ICMBio (2017)