

DIÁLOGOS PARA GESTÃO: DIAGNÓSTICO DA CADEIA DE OPERADORES DO TURISMO DE MONTANHA DO PARQUE NACIONAL DA SERRA DOS ÓRGÃOS, RJ

WILLIAM GREGORY MENDES SILVA¹

CLARA CARVALHO DE LEMOS²

LEONARDO MARTINS GOMES³

DOI: <https://doi.org/10.47977/2318-2148.2021.v9n14p41>

RESUMO

Nos últimos anos, os registros indicam um aumento expressivo da visitação em unidades de conservação (UC) no Brasil. As atividades relacionadas ao lazer e turismo nessas áreas, no entanto, tem potencial de conflitos e impactos significativos. Essa pesquisa debruça-se sobre os desafios do uso público do Parque Nacional da Serra dos Órgãos, RJ. Busca entender como os operadores de turismo que comercializam roteiros dentro da UC percebem sua relação e comunicação com os gestores da área, à luz dos princípios de boas práticas em governança. A metodologia partiu de levantamento bibliográfico e documental, e realização de entrevistas semiestruturadas. Após análise e interpretação dos dados, realizou-se um encontro virtual entre os pesquisadores, gestores do ICMBio e operadores de turismo, para discussão dos resultados e criação de um espaço de diálogo. Foram identificados elementos a partir da visão e opinião desses atores a respeito de questões operacionais, do processo de gestão e tomada de decisão do uso público. Acredita-se, portanto, que esta pesquisa gerou subsídios que devem resultar em maior efetividade na gestão da UC e contribuir no alcance de seus objetivos.

Palavras-chave: Governança; Conservação; Operadores de Turismo; Unidade de Conservação.

MANAGING DIALOGUES: IDENTIFYING AND UNDERSTANDING MOUNTAIN TOUR OPERATORS OF SERRA DOS ÓRGÃOS NATIONAL PARK, RJ

ABSTRACT

In recent years, there has been a significant increase in visitation in Brazilian protected areas. The presence of leisure, tourism and recreation activities in natural environments, however, has the potential for conflicts and significant impacts. This research focuses on

¹ Graduando de Turismo. Departamento de Turismo/Instituto de Geografia/Universidade do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: williamgrery@hotmail.com.

² Professora Adjunta. Departamento de Turismo/Instituto de Geografia/Universidade do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: clara.lemos@uerj.br.

³ Analista Ambiental. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. E-mail: leonardo.gomes@icmbio.gov.br.

the challenges of public visitation in the Serra dos Órgãos National Park. It seeks to understand how tour operators perceive their relationship and communication with park managers, considering principles of good practices in protected areas governance. Methodology consisted in bibliographic and documentary research and semi-structured interviews with tour operators identified. As a final step, in addition to analyzing and interpreting the data, a virtual meeting between park managers and tour operators was held, opening a dialogue process for participative decision making with tour operators. As a result this research generated subsidies that support greater effectiveness in the park management and consequently contribute to conservation objectives.

Keywords: Governance; Conservation; Tour Operators; Protected Areas.

INTRODUÇÃO

A visitação às unidades de conservação (UC) proporciona oportunidades para valorização e proteção do patrimônio natural por meio do uso indireto dos recursos e ambientes naturais. Por essa razão, o turismo é frequentemente visto como valioso aliado nas ações e estratégias de conservação. A busca pelo contato com áreas naturais é, inclusive, uma das formas mais populares de lazer, recreação e turismo.

Estudos realizados pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) (SOUZA; SIMÕES, 2019) apontam um aumento expressivo nos números da visitação pública nas UC federais nos últimos anos. Foram aproximadamente 15,3 milhões de visitas registradas em 2019, um aumento de cerca de 25% (3 milhões de visitas) em relação ao ano anterior (ICMBIO, 2020b).

No Brasil, os gestores vêm sendo cada vez mais desafiados pelo aumento do interesse público na visitação do patrimônio e dos atrativos presentes nessas UC. E também pelo grande número de demandas de gestão e planejamento para garantir que oportunidades de visitação diversas (ICMBio, 2020a) sejam oferecidas, que elas sejam condizentes com a área onde ocorrem, com mínimo impacto, e acompanhadas de monitoramento adequado (MMA, 2006).

Com isso, conseguir atrair o engajamento e a colaboração da sociedade na gestão participativa das UC pode auxiliar na resolução de conflitos e no manejo dos impactos de maneira inclusiva, transparente, colaborativa e proativa. Além disso, ao inserir variados atores nesse contexto, acrescenta-se a possibilidade de evitar ou diminuir hostilidades e aumentar o apoio público, já que o campo da consulta e do diálogo deve ser aberto e permitir a inclusão daqueles que são afetados pelos processos decisórios. Neste contexto, a participação social apresenta-se como fundamental à gestão.

No Brasil, a Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000 (BRASIL, 2000), que estabelece o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), institui a participação social como um dos princípios centrais na gestão das UC brasileiras, assegurando, dentre outras

diretrizes, a participação efetiva das populações locais na criação, implantação e gestão das unidades de conservação, bem como o apoio e a cooperação de organizações não governamentais, de organizações privadas e pessoas físicas (BRASIL, 2000).

A gestão participativa, portanto, não é uma opção do órgão gestor, mas uma determinação legal e, no âmbito das unidades de conservação, os conselhos gestores são a principal instância de participação, diálogo com a sociedade e tomada de decisão coletiva. É o espaço onde diversos atores sociais podem manifestar-se e negociar seus interesses, participando efetivamente na construção das decisões a serem tomadas para a definição de um destino coletivo (MENDONÇA; TALBOT, 2014). Essa participação é marcada como importante avanço na democratização de espaços públicos e na emancipação social e política (COZZOLINO; IRVING; SOARES, 2015).

Contudo, por mais que os conselhos tenham sido consagrados como principal meio de relação entre sociedade e Estado, Loureiro e Cunha (2008) acreditam que é necessário investir em formas de capilarização da participação para além dos representantes presentes nos conselhos das UC. Esse entendimento é compartilhado por Mendonça e Talbot (2014), que reconhecem a necessidade de construção de mecanismos de diálogo com a sociedade em outras instâncias para além do espaço do conselho.

Desse modo, se faz necessária a criação de novas formas de experiências que se qualifiquem como ampliadas e participativas, ou ainda interativas (FREY, 2007), embora se compreenda que tais espaços são, por definição, arenas de interesses em disputa e situações de conflitos (LOUREIRO; CUNHA, 2008).

Alargar os meios de participação da sociedade em espaços institucionais públicos pode ser uma forma de ampliar a visão a respeito de diferentes conflitos e fornecer elementos para solucionar adversidades na esfera da UC. Os processos de governança têm como intuito trazer os interessados diretos na unidade de conservação para a tomada de decisão, criando um ambiente de apoio, que envolve os conhecimentos e esforços das pessoas que vivem dentro e ao redor dessas áreas protegidas, e entre instituições que as afetam e são afetadas por elas (BORRINI-FEYERABEND et al., 2017).

A governança, portanto, está relacionada aos mecanismos e processos por meio dos quais os cidadãos articulam seus interesses, exercem seus direitos legais, cumprem suas obrigações e resolvem suas diferenças (DRUMMOND; FRANCO; NINIS, 2006). E é uma forma de: 1) incluir diferentes perspectivas na gestão da UC e na definição dos caminhos utilizados para alcançar seus objetivos; 2) estabelecer outros meios para tomadas de decisão, formas de exercício de poder, autoridade e responsabilidade e; 3) discutir quem deve (ou deveria) prestar contas (BORRINI-FEYERABEND et al., 2017).

Acredita-se que o uso público em unidades de conservação pode contribuir para fomentar o sentimento de pertencimento e apropriação pública cidadã desses espaços especialmente protegidos e, por conseguinte, a gestão participativa. Em debate a respeito da

visitação em parques nacionais, Rodrigues (2018) problematiza a necessidade de que os visitantes se sintam corresponsáveis pela proteção das áreas que estão visitando, deslocando a lógica dos visitantes consumidores para visitantes cidadãos. A autora defende que, a partir de atividades recreativas em áreas naturais, os visitantes possam reconhecer seu papel como cidadãos de direitos e deveres, e não somente como clientes de serviços públicos.

Essa mesma reflexão é válida para prestadores dos serviços turísticos em parques nacionais, pois as agências e operadoras de turismo que intermediam a visita não só têm a capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos dos visitantes em relação às unidades de conservação, como são atores que exercem a cidadania na relação com o parque, implicando em direitos e deveres na relação com a gestão, com o bem público e com a sociedade.

Embora conservação e turismo possam ser considerados atividades simbióticas, geralmente elas são conduzidas por organizações muito diferentes, com propósitos por vezes conflitantes. Integrar o turismo e suas demandas na gestão de parques não é simples. Os prestadores de serviços turísticos e os órgãos responsáveis pela gestão dos parques deveriam colaborar para buscar benefícios mútuos, mas a gestão dessas áreas não deve ser pautada unicamente por demandas comerciais, não apenas devido a possíveis contradições entre os valores de mercado e os interesses de conservação, mas também devido aos diferentes conhecimentos e pontos de vista de cada um desses atores. Estudos nesse campo demonstram que as dificuldades de colaboração entre esses grupos residem nas diferenças de visão e propósito, que agem como barreiras à comunicação eficaz entre os setores do turismo e da gestão de áreas protegidas (JAMAL; STRONZA, 2009).

Os prestadores de serviços do turismo, portanto, devem estar alinhados com os objetivos do parque para que essa parceria possibilite a coordenação e a formação de trabalhos em rede (SANTOS et al., 2011). Para isso, a abertura de canais de diálogos com os operadores do turismo mostra-se bastante pertinente, inclusive para que seja possível entender os modelos de turismo que estão se desenvolvendo, os beneficiários dessas atividades e os impactos, positivos e negativos, que causam dentro e fora das UC.

Tais movimentos na edificação de ambientes para debates podem possibilitar trocas de saberes que sejam pertinentes a todas as partes interessadas. Para tanto, a aproximação e o estabelecimento de canais de comunicação com empreendedores que executam atividades de turismo dentro da UC é o primeiro passo para o fortalecimento da governança, numa perspectiva de benefício mútuo e minimização dos impactos, reconhecendo que o poder e a legitimidade existem dentro e fora da autoridade formal e das instituições governamentais (DRUMMOND; FRANCO; NINIS, 2006).

PARQUE NACIONAL DA SERRA DOS ÓRGÃOS

O Parque Nacional da Serra dos Órgãos (PARNASO) é um dos mais antigos do país e abrange áreas de grande relevância ecológica e paisagística da Serra do Mar na Região Serrana do Rio de Janeiro, especificamente dos municípios de Teresópolis, Guapimirim, Magé e Petrópolis. Com 20.024 hectares, o parque se destaca atualmente pelo enorme apelo para a prática do montanhismo e esportes de aventura como escalada, caminhada e rapel. Com uma grande extensão de trilhas de variados níveis de dificuldade, áreas de piquenique e acampamento, possui três sedes, nos municípios de Teresópolis, Guapimirim e Petrópolis.

Atualmente um de seus maiores atrativos, além da grande oferta de paisagens e cachoeiras, é a Travessia Petrópolis-Teresópolis, com 30 km de subidas e descidas pela parte alta das montanhas. Entre as escaladas, destacam-se o Dedo de Deus, considerado o marco inicial da escalada no país, e a Agulha do Diabo, escolhida uma das 15 melhores escaladas em rocha do mundo.

O parque possui plano de manejo, aprovado em 2008, e conselho consultivo ativo desde 2002. Além disso, parte dos serviços prestados no parque esteve sob concessão por 11 anos, com contrato encerrado em julho de 2021. Em situações em que uma ampla gama de atores está envolvida na operação do uso público de áreas protegidas, os conflitos e sobreposições de direitos e deveres ocorrem com frequência. Nesses casos, esclarecer papéis e responsabilidades se faz necessário. No caso do PARNASO, a chamada “parte alta” do parque é bastante procurada na Abertura da Temporada de Montanhismo (ATM), entre os meses de maio a setembro de cada ano. Entre os principais usuários e grupos de interesse no local estão, além da gestão do parque, os turistas, os condutores autorizados, guias de turismo, agências que intermediam serviços, federações, associações de montanhistas e centros excursionistas, e a empresa que presta serviços delegados por meio do contrato de concessão, a Hope Recursos Humanos.

Gerir essa diversidade de usos e interesses é um desafio de governança, e o conselho consultivo é uma das instâncias onde esses conflitos são tratados de forma coletiva e transparente. Ele representa a possibilidade de acesso da sociedade civil e do setor produtivo nos diálogos e embates a respeito de problemas e conflitos socioambientais nas UC, em especial aquelas onde o processo de governança é complexo e envolve a delegação de serviços para a instância privada, como é o caso do PARNASO.

A participação da concessionária nas reuniões de conselho, no entanto, não ocorre de forma regular. Já foi documentado que, ao longo de cinco anos de vigência do contrato, ela só esteve presente em duas ocasiões, o que, apesar de considerado insuficiente, possibilitou a publicidade das informações exigidas legalmente (OLIVEIRA et al., 2018).

Além disso, apesar de guias locais e condutores autorizados participarem do conselho consultivo, não se percebe a presença expressiva do universo das agências e

operadoras de turismo nessa instância participativa. A gestão também desconhecia quem eram esses operadores que dirigem serviços e roteiros dentro do parque, já que o sistema de venda de ingressos não exige identificação desse tipo de intermediação da visita. Por outro lado, uma parte significativa dos conflitos é tratada no âmbito da relação comercial entre os operadores de turismo e a concessionária. Quando surgem, portanto, estes conflitos são resolvidos de forma pontual e individual, prescindindo de debates e busca por soluções coletivas.

Na prática, contudo, dois dos principais atores envolvidos no uso público do parque, os operadores de turismo e a concessionária dos serviços, estão pouco presentes no espaço legalmente instituído para gestão e debate dos conflitos resultantes das suas operações.

Assim, essa pesquisa se debruça sobre os desafios de governança no uso público do PARNASO, em especial sobre a dinâmica de comunicação entre operadores de turismo e gestores de UC. O objetivo deste artigo é identificar como os operadores de turismo que comercializam roteiros dentro do parque percebem a sua interação e cooperação com a gestão do uso público, com foco nas dinâmicas de comunicação e diálogo sobre os conflitos de suas operações. Dessa forma, foram identificados subsídios, a partir do ponto de vista desses atores, para melhorar o processo de gestão e tomada de decisão das questões operacionais do uso público e o alcance dos objetivos de conservação.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, e a metodologia utilizada partiu de levantamento bibliográfico, documental e realização de entrevistas junto ao universo dos operadores de turismo que comercializam roteiros dentro do PARNASO. Cabe salientar que, nesta pesquisa, compreende-se como operadores de turismo todas as empresas que se enquadram na categoria de operadora de turismo e agência de viagem e turismo.

Os possíveis operadores foram identificados por meio de pesquisa e consulta às seguintes fontes: 1) contato com os visitantes que assinaram os termos de conhecimento de riscos e normas para acesso à alta montanha; 2) contato com os condutores cadastrados no Parque; 3) consulta às associações ligadas ao *trade* de ecoturismo e turismo de aventura como Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA) e Associação Carioca de Turismo de Aventura (ACTA); 4) idas a campo para observação de empresas atuantes *in loco*; e 5) triagem em canais na *web* e mídias sociais como *TripAdvisor*, *Facebook* e *Instagram*.

As entrevistas foram realizadas de novembro de 2019 a fevereiro de 2020, por meio de contato telefônico e registradas com a ajuda de um gravador, “*Digital Voice Recorder*”. O questionário utilizado foi dividido em 5 sessões, contendo perguntas referentes a: 1) caracterização das empresas; 2) serviços e operações; 3) impressões sobre o parque (operação e qualidade das informações); 4) relação e comunicação com os gestores; e 5)

sugestões.

Finalizada a fase das entrevistas, tabulação e análise dos dados (BARDIN, 2011), foi realizado um encontro que, devido à pandemia, ocorreu de maneira virtual, entre os gestores do parque, a equipe de pesquisa, e os operadores de turismo. Tal encontro teve como intuito discutir de forma socializada os resultados da pesquisa e identificar melhores práticas de gestão, comunicação e relacionamento entre os atores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi identificado um universo de 39 empresas atuantes no parque. Deste total, 4 empresas recentemente deixaram de comercializar serviços no parque. No entanto, seus depoimentos foram colhidos, visto que a maioria sinalizou interesse em retornar suas atividades. Além disso, seus conhecimentos e experiências de campo poderiam vir a trazer elementos pertinentes à gestão.

Ao final das entrevistas, a equipe de pesquisa mediu um encontro entre os participantes e os gestores do parque, com o intuito de apresentar e debater os resultados e construir juntos diretrizes e encaminhamentos práticos para uma gestão mais participativa, inaugurando um espaço de diálogo direto com esses atores.

Caracterização dos Operadores

Em relação ao porte das empresas, aproximadamente 70% destas se enquadram como Microempreendedor Individual (MEI) e 30% como Sociedade Empresária Limitada (LTDA). Esta última categoria também é a que emprega o maior número de funcionários. Usando o critério de número de pessoas ocupadas na empresa (SEBRAE, 2018), observa-se que 93,94% dos empreendimentos são de porte micro (até 9 pessoas ocupadas) e apenas 6,06% são de pequeno porte (de 10 a 49 pessoas ocupadas). Não foram identificadas empresas de porte médio (50 a 99 pessoas ocupadas) ou grande (100 ou mais pessoas ocupadas). Esses dados confirmam a prevalência dos pequenos negócios turísticos em áreas protegidas, que é característica marcante não só no mercado brasileiro, mas também em outros contextos (LU; CHEN, 2009).

A maior parte dos empreendimentos atuantes no PARNASO está sediada no Estado do Rio de Janeiro, representando 82% do total. No entanto, somente 25,93% destas estão sediadas no entorno do parque.

Nesse sentido, percebe-se que o perfil majoritário dos empreendimentos atuantes no parque é de porte micro, com sua maioria composta por Microempreendedores Individuais (MEI), sediados no Estado do Rio de Janeiro, fora da região de entorno da UC. Isso indica que parte da receita gerada com a atividade de intermediação ligada ao turismo de montanha não permanece no seu entorno. Esse é um dado importante de ser monitorado

pelo fato de que o ecoturismo é frequentemente associado ao potencial de gerar benefícios econômicos às populações do entorno. Além disso, considerando os desafios de governança, pode ser um fator limitante, considerando a distância física entre as sedes das empresas e a sede administrativa do parque, onde, por exemplo, boa parte das reuniões do conselho consultivo ocorre.

Os operadores de turismo que atuam no parque estão, majoritariamente, mais próximos dos centros emissivos de turistas e a facilidade de acesso a esses mercados explica a sua maior presença. Essa realidade aparece em outros contextos, como na Amazônia, onde as comunidades locais se envolvem em trabalho pouco qualificado e de curta duração (SOUZA et al., 2010). Ainda assim, é relevante que cerca de ¼ das empresas pesquisadas sejam da região do entorno do PARNASO, o que pode indicar um mercado ainda a amadurecer e com desafios de qualificação e comercialização.

O fato de a maior parte dos operadores serem de porte micro não representa uma surpresa, pois 80% de todas as empresas de turismo no mundo são pequenas e médias, e no Brasil, 77,8% da mão de obra ocupada formalmente no turismo trabalha em estabelecimentos que empregam entre 9 e 99 empregados, o que confirma a preponderância de micro, pequenas e médias empresas no setor (JARDIM; LEMOS, 2021).

Foi possível verificar que 60,61% das empresas abriram há menos de 5 anos. Além disso, 57,58% dos empreendimentos atuantes também iniciaram suas atividades no Parque há menos de 5 anos. Não é possível afirmar se a abertura recente dessas empresas representa um incremento ou apenas uma variação sem ganho, pois não há dados sobre o fechamento de empresas. Além disso, não foi possível identificar os motores dessa atração e/ou abertura de empreendimentos nos últimos anos.

Dentre os principais roteiros comercializados pelos operadores turísticos, destaca-se a travessia Petrópolis-Teresópolis, a subida à Pedra do Sino, Castelo do Açú, Cachoeira Véu da Noiva, Travessia Cobiçado-Ventania, Escalavrado, Dedo de Deus e Portais de Hércules. Todos esses atrativos mais citados estão situados nas áreas de alta montanha, confirmando a preponderância de atividades de montanhismo entre os serviços intermediados oferecidos por agências e operadoras. Há menções dos entrevistados, em menor proporção, às áreas baixas do parque, onde há presença de trilhas mais leves e cachoeiras, nas sedes de Guapimirim e Teresópolis. As atividades basicamente concentram-se no período próximo à ATM, entre os meses de maio e setembro.

Vale ressaltar que os atrativos mais mencionados pelos participantes fazem parte dos serviços concessionados do parque, o que reforça a importância da participação dos operadores na gestão, por envolver serviços delegados à esfera privada. Além disso, conhecer os atrativos mais comercializados permite identificar possíveis zonas de atenção pela intensidade de interesse e uso. E dessa forma, tornar a atuação de monitoramento, prevenção e ação mais assertiva nos pontos de maiores chances de conflitos e degradação.

Da mesma maneira, a gestão da UC pode vir a centrar esforços nesses atrativos, para garantir maior segurança e ações de resposta a possíveis acidentes em zonas de uso intenso.

Buscou-se também entender e quantificar o fluxo de turistas na UC que utilizam o processo de intermediação para a finalidade da visita. Apenas 3 empresas estimam levar ao parque mais de 200 turistas durante a ATM. A maior parte delas (n=20) estima levar até 50 turistas nesse mesmo período, o que reforça a sazonalidade dessa visita intermediada por agências e operadoras.

Alguns fatores foram apontados a respeito da quantidade de turistas conduzidos e grupos formados. Menções ao modelo de compra e troca de ingresso, a janela de abertura para compra, e problemas com o funcionamento do site foram frequentes, o que, segundo os entrevistados, transmite uma sensação de que “*nunca sabe quando vai abrir as vendas dos ingressos*”, além de casos de seu esgotamento quase que instantâneo. Foi possível perceber que chegou a afetar, inclusive, campanhas promocionais de marketing de uma empresa. O sistema de compra e troca de ingressos era gerido pela empresa concessionária do parque.

Uma dificuldade encontrada na coleta de dados referentes às estimativas de visitantes que utilizam os serviços dos operadores, é que nem todos os operadores conseguem mensurar e sistematizar os dados de suas operações. Com isso, os dados coletados se ancoram na estimativa e perspectiva pessoal de cada empreendedor, não configurando-se uma representação exata, ainda que permaneçam como um indicativo para a tomada de decisão de forma assertiva.

Impressões sobre o parque: operação, participação, transparência e qualidade da informação no uso público

Kaltenborn, Qvenild e Nellemann (2011) argumentam que os processos de governança em áreas protegidas precisam ser responsivos, ou seja, devem procurar incluir todos os possíveis interessados e afetados, além de serem capazes de produzir resultados que atendam às necessidades do público e fazer o melhor uso dos recursos disponíveis.

Por essa razão, buscou-se avaliar as impressões dos participantes a respeito da operação do uso público, ou seja, se atendem às suas demandas, e como eles percebem as informações disponibilizadas, tanto pela gestão do parque quanto pela concessionária. A transparência em relação às regras, decisões e a qualidade das informações disponibilizadas tem relação com o princípio da responsabilização (*accountability*). Num contexto de responsabilidades compartilhadas e complementares, ter acesso a essas informações e reconhecer as responsabilidades institucionais é essencial para um contexto de boa governança.

De modo geral, a maior parte dos empreendimentos tem uma boa impressão sobre a operação e a qualidade das informações disponibilizadas. Especificamente, verifica-se que 24% dos empreendimentos possuem uma impressão puramente positiva, enquanto 70%, mesmo como uma visão positiva, notavam algo a ser melhorado ou algum problema enfrentado. Observações estritamente negativas quase não são citadas, apenas 6%.

Os procedimentos e regras para compra de ingressos pelo site é de longe o item com maior número de observações e comentários por parte dos participantes. De maneira geral, muitos reconhecem que o atual sistema evita que as grandes empresas comprem todos os ingressos de uma vez. Por outro lado, avaliam que o processo de compra dos ingressos nem sempre é fácil, como mostra o relato a seguir: “... *isso me desanimou muito de voltar a trabalhar aí (no Parque), antes a gente fazia muito (roteiro), com essa dificuldade de ingresso, até conseguia a vaga, mas já tinha que ter cliente antes, a gente que trabalha com venda de viagens, isso é quase que impossível*”.

A insatisfação está relacionada com o fato de que, como os ingressos são limitados e disputados, a gestão estabeleceu como regra a necessidade de atrelar cada compra a um CPF, que é intransferível. Com o intuito de evitar o monopólio da compra de ingressos por parte de alguns poucos prestadores de serviço, a medida também gera insatisfação pois dificulta o planejamento dos operadores e a compra antecipada, o que traz incertezas para suas operações. Um dos entrevistados corrobora ao afirmar que: “*não posso vender uma coisa que não existe*”.

Os participantes percebem uma melhora nas operações de uso público do parque, ao longo dos anos. De acordo com um dos entrevistados que acompanha o parque “*desde 1999*”, afirma que “*o setor de uso público vem prestando atenção nos detalhes e vem buscando melhorar*”, ressaltando algumas dessas melhorias, como “*organização, limite de visitantes, áreas de camping, banheiros, abrigos, controle de visitação*”.

Os problemas mais mencionados são aqueles relacionados aos serviços concessionados. Houve indicação de necessidade de melhorias na manutenção das acomodações e infraestrutura geral do abrigo, ocorrência de *overbooking*, além das complicações derivadas das regras criadas para compra, troca e reembolso de ingresso. Houve menção também à necessidade de oferta e implementação de novos atrativos e/ou serviços e alguns problemas de comunicação com o parque e a concessionária.

Em relação à comunicação, alguns participantes sugerem ao parque fazer uso das redes sociais para divulgar de forma mais ampla e transparente as vagas e ingressos ainda disponíveis e a abertura da compra de ingressos. Além disso, algumas insatisfações pontuais relatadas dizem respeito a desconhecimento de algumas regras, como a necessidade de comunicar ao parque a chegada de grupos fora do horário regular de funcionamento da bilheteria.

Os operadores, majoritariamente (88%), demonstraram saber que há operações de uma empresa concessionária no parque, além de conhecerem as áreas onde os serviços e a infraestrutura são concessionados. Ter clareza dessas operações é essencial para garantir que haja correta responsabilização dos problemas identificados, e que os operadores saibam a quem recorrer em caso de problemas.

Em relação à qualidade dos serviços prestados pela concessionária no parque, observa-se que quase metade dos operadores de turismo (43%) avaliou os serviços de maneira negativa, 30% apontaram somente pontos positivos, acreditando que suas necessidades eram atendidas, e 18% fizeram ponderações positivas e negativas, reconhecendo que a concessionária havia melhorado ao longo do tempo, porém ainda apontavam críticas negativas. E por fim, 9% dos entrevistados acreditavam não ter elementos suficientes para opinar.

As experiências dos operadores são bastante diversas. Um dos entrevistados, observando o histórico de atuação da concessionária, relata uma melhora em seus serviços, afirmando que *“já evoluiu muito, mas tem muito a evoluir”* e complementa dizendo que *“então tem muita coisa para fazer”*. Para alguns dos entrevistados, o serviço da concessionária é classificado como *“ruim”* que *“deixa a desejar”* e até mesmo *“horrível”*, pois depois da entrada da concessionária teria ficado *“bem difícil”* trabalhar. Em menor quantidade, há operadores que afirmam que nunca tiveram alguma reclamação ou enxergaram algum problema, e que *“tanto no site, agendamento, é tudo comprado ao pé da letra”*.

Buscou-se também verificar a percepção dos participantes a respeito dos impactos das ações da gestão do parque sobre suas operações comerciais. Quase 40% dos entrevistados não souberam informar se a gestão do parque e suas decisões impactam em suas operações. 52% dos entrevistados entenderam que as ações do parque lhes afetam positivamente, enquanto 9% não notaram nenhum tipo de impacto positivo por parte da gestão. Atendo-se às percepções negativas, 21% percebem alguma ação que lhes prejudique em suas operações, enquanto 43% não veem alguma atividade da gestão do Parque causando algum tipo de impacto negativo em suas operações.

Os entrevistados foram instados a identificar os pontos positivos e negativos na relação com a gestão do parque e em que medida as decisões da gestão afetam suas operações. Alguns participantes não souberam informar sua percepção sobre os impactos das decisões de gestão, pois não tiveram demandas de contato direto com os gestores. Dessa forma, somente mantiveram contato direto com a concessionária, ou realizaram as operações sem alguma interação, como relata um dos entrevistados: *“com o gestor do parque, ainda nós não tivemos essa necessidade de aproximar, de conversar e tal”*.

Essa é uma percepção que chama a atenção, pois indica que esses atores percebem sua relação com o parque de forma restrita à transação comercial entre empresas e

concessionária. Como consumidores, portanto, praticamente todos possuem alguma crítica ou mesmo sugestão em relação às operações do uso público, além de reconhecerem a concessionária como responsável pelos serviços prestados. No entanto, 40% dos entrevistados não sabem que as decisões do parque também afetam seus negócios, o que indica desconhecimento dos papéis e responsabilidades pela gestão do parque, e mesmo pela possibilidade de participar dessas decisões.

Quando questionados sobre o impacto positivo da gestão do parque em suas operações, além de alguns não enxergarem algo específico, um dos entrevistados comentou não acreditar que a gestão do parque tenha qualquer impacto ou influência sobre suas operações. Na sua opinião, o setor responsável pelo uso público precisa fazer “*a vontade do Plano de Manejo*”, mas que “*vê o trabalho do uso público como necessário, muito bom*”.

Dentre aqueles que identificam impactos positivos da gestão, foram citados a facilidade de contato e comunicação, a atuação na conservação e manejo das trilhas, a resolução de problemas e conflitos, abertura para o diálogo, como relata um dos operadores: “*a gente sempre teve voz, sempre que precisou falar sobre algum tema*”. O próprio fato de terem sido consultados para participar desta pesquisa foi citado por pelo menos dois entrevistados como um ponto positivo na relação com o parque.

No que concerne aos impactos negativos, algumas situações operacionais específicas foram apontadas como causas que dificultaram as operações das empresas, especialmente o atual modelo de venda de ingressos. Houve menções à administração das vagas do estacionamento e as exigências quanto à impressão do ingresso, que, segundo os entrevistados ocasiona contratemplos e atraso nas operações. A entrada “*podia ter uma parte mais expressa*”, e utilizar o “*mínimo de papel*”, até porque já se “*pode até embarcar em voo com o cartão de embarque virtual*” e não haveria motivos para não ocorrer isso no parque.

Em sua maioria (67%) os operadores percebem sua interação com o parque de maneira positiva. Já 21% dos entrevistados apontaram não ter nenhuma ou praticamente nenhuma interação direta com a UC, utilizando, por exemplo, o contato com a concessionária ou com outros parceiros locais, como outras empresas ou guias, não fazendo contato algum com o parque. E 12% mencionaram apenas pouca interação, para tratar de questões pontuais e comerciais de suas atividades.

Buscou-se também identificar até que ponto os operadores de turismo reconhecem que têm legitimidade e voz na gestão do parque, ou seja, se eles compreendem que podem influenciar questões relacionadas à gestão do uso público.

Sobre esse assunto, cerca de 70% acredita que pode influenciar a gestão, direta e indiretamente, como o caso do entrevistado que afirmou que participando da Câmara Temática de Turismo e Montanhismo “*consegue ter muito mais voz na gestão*”. Já aqueles que não enxergam possibilidades de participar da gestão, somam 24% dos entrevistados,

inclusive, um dos operadores acredita que “*influenciar é muito complicado*”, enquanto outro informou que “*já faz diversas reclamações em relação à manutenção dos abrigos e nunca teve um retorno, não vê melhora*”. Apenas 6% dos operadores não souberam informar se conseguem exercer alguma influência na gestão. Neste grupo, um dos operadores nunca teve “*contato com ninguém*”. Outro participante informou não possuir tempo suficiente para “*ser muito ativo nas discussões*”.

Com relação ao interesse de envolvimento com a gestão do parque, para poder influenciar e ser ouvido, 97% possuíam esse interesse. Apenas 3% responderam que não. No entanto, 100% dos operadores aceitaram participar do encontro proposto pela equipe de pesquisa para discutir os resultados e discutir conjuntamente ações para aproximação e promoção do diálogo.

Machado, Costa e Vilani (2012) identificaram desafios para a participação de organizações do setor privado no âmbito dos conselhos gestores de unidades de conservação brasileiras. Para os autores, a menor participação da esfera privada nos conselhos pode ser creditada ao fato dessa atuação não representar uma obrigação no escopo de atuação dessas organizações. Além disso, destacam o desafio de se implementar meios de gestão face a processos de ocupação antrópica dos espaços onde práticas de estruturas econômicas e sociais arcaicas se prolongam por séculos. Enfrentar esse desafio passa pela maior inclusão de outros atores da sociedade civil, alargando o debate e a diversidade de perspectivas no campo da participação social. No caso do PARNASO, o exercício da cidadania e maior engajamento e inclusão dos prestadores de serviços turísticos locais parece ser um gargalo a ser enfrentado.

Encontro virtual para apresentação e discussão dos resultados

Oportunizando a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e dos panoramas referentes ao processo de reabertura do Parque, foi realizado um encontro virtual que marcou a mútua intenção de instituir uma rede de colaboração, assim como instigou o debate sobre as possibilidades de criação de um canal de diálogo e participação desses atores na gestão do Uso Público, com o intuito de dar subsídios aos processos de tomada de decisão do Parque.

Em princípio, mesmo prevendo um encontro presencial, todos os operadores haviam demonstrado interesse em participar do encontro. No entanto, após o início da pandemia e a mudança para um encontro virtual, houve a participação de 12 operadores. É possível que o número de adesão tenha sido reflexo da pandemia e os impactos significativos que ela vem causando no setor do turismo, especialmente nos pequenos negócios. Esses 12 operadores sinalizaram positivamente em manter o diálogo com o Parque, demonstrando vontade de participar e ser ouvido, inclusive, manifestando interesse em comparecer nas reuniões do conselho consultivo.

É necessário destacar que a distância física da sede de Teresópolis, onde a maior parte das reuniões do conselho ocorre, é apontada pelos participantes como um fator dificultador para engajamento e participação desses atores no conselho consultivo do parque, confirmando o fato já destacado na literatura de que o desafio da gestão de áreas protegidas aumenta ainda mais quando algumas das principais partes interessadas nem sempre estão localizadas no seu entorno, colocando em cheque, inclusive os benefícios do turismo para a comunidade local (JAMAL; STRONZA, 2009; LU; CHEN, 2009). Ainda assim, alguns dos participantes que não recebiam as convocações para reuniões manifestaram esse interesse e foram incluídos na lista de e-mails do conselho. Os demais participantes também sugeriram a criação de um grupo de troca de mensagens *online*, para facilitar a troca de ideias e sugestões.

Nesse sentido, espera-se como resultado desta pesquisa um maior engajamento socioambiental e o aumento no protagonismo e senso de responsabilidade do setor do turismo em relação à gestão do parque, e mesmo no sentido de compreender melhor os processos de delegação de serviços, atuando na construção de uma gestão mais participativa e cidadã. Outro resultado dessa maior interação é que, meses após o encontro virtual com os operadores, alguns destes tornaram-se peça-chave em um grupo técnico de apoio à elaboração do plano de reabertura do parque à visitação pública no contexto da Pandemia de COVID-19. Tal fato demonstra como esse marco pode desempenhar relevante apoio à administração pública em virtude dos futuros desafios. Além disso, espera-se um maior engajamento desses atores num cenário de reuniões de forma remota e até mesmo híbrida, o que já vem ocorrendo no contexto da pandemia de COVID-19.

A criação do canal de diálogo também abre uma janela para identificar, compreender e trabalhar conflitos entre diferentes atores. Propicia também uma capacidade de promover ações e programas de sensibilização a questões de conservação, gestão de segurança e mínimo impacto, além de incentivá-los a propagarem esses conhecimentos aos seus clientes. Em um contexto pós-pandemia, sugere-se que sejam promovidos encontros periódicos de modo híbrido (encontros presenciais, aproveitando momentos em que as empresas costumam participar presencialmente, como a abertura e encerramento de temporada de montanhismo, e virtuais), com o objetivo de alinhar, acompanhar e trocar ideias e informações, antecipar problemas e discutir soluções conjuntamente.

Acredita-se que esse movimento tem sido crucial para fomentar uma cultura mais cidadã e participativa por parte das empresas, inaugurando um outro tipo de relacionamento entre a gestão e esses atores. Os resultados das entrevistas demonstram que as empresas trazem muitas demandas de natureza comercial. Para a gestão do parque, no entanto, é importante que elas se reconheçam também como atores de direitos e deveres, e que desenvolvam o senso de responsabilidade perante a proteção e valorização do bem público onde atuam. Acredita-se que esse tipo de engajamento ocorre por meio da gestão participativa e a abertura de canais de diálogo propiciou, desde o início, o envolvimento

desses atores, inclusive no espaço formal para esse tipo de participação, que é o conselho consultivo.

Vale salientar que, por ocasião da primeira reunião virtual, algumas informações conflitantes a respeito das regras de uso público e responsabilização administrativa sobre alguns determinados equipamentos ou serviços, como a concessionária, surgiram. A partir disso, a gestão pôde identificar a necessidade de esclarecer essas regras, apresentar as mudanças realizadas, os canais de denúncias e sugestões, além de firmar formas de acesso e transparência das informações, o que pode ser melhor abordado tanto nos cursos de formação de condutores, como em eventuais cursos de atualização e boas práticas.

Outras recomendações relacionadas a aspectos operacionais do uso público também foram apresentadas com o intuito de serem avaliadas a sua possível operacionalização por parte da gestão o parque.

Ressalta-se que a confusão provocada pela não compreensão dos limites entre o uso público (gestão pública) e a concessionária (gestão privada) por alguns operadores, revela pertinente o papel que o canal de diálogo pode exercer para se evitar e se antecipar aos problemas. Não obstante, pode-se afirmar também que é uma oportunidade para esclarecer limites e responsabilidades dos gestores do Parque e da concessionária, bem como evidenciar os interesses de cada ator do Parque e debater sobre seus possíveis conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a complexidade da relação do turismo com os ambientes naturais, a gestão participativa é necessária se pretende-se promover experiências inclusivas e de mínimo impacto. Ampliar os espaços de participação nas unidades de conservação permite a inclusão de uma maior gama de atores e interesses, contribuindo com orientações, decisões e uma gestão mais transparente e eficaz. Da mesma forma, acredita-se que a inclusão dos operadores de turismo, abre novas possibilidades de atuação mais cidadã dessas empresas, para que se reconheçam não só como consumidores, mas como atores de direitos e deveres perante a proteção das unidades de conservação.

O fato de que alguns dos participantes se envolveram em ações posteriores à realização da pesquisa, como os encontros para discutir protocolos de reabertura do parque e mesmo reuniões do conselho consultivo, é considerado um resultado de alto impacto social da pesquisa. Os esforços desta pesquisa, portanto, trouxeram resultados que podem auxiliar a gestão do uso público do PARNASO a melhor compreender o processo de intermediação de serviços prestados por agências e operadoras turísticas dentro da UC e como suas decisões impactam esses negócios. A pesquisa também gerou oportunidade para criação de uma rede de colaboradores que atuam na UC e querem contribuir com o diálogo e discussão dos desafios e soluções relacionados ao uso público no PARNASO.

Além disso, confirmou-se o fato de que as decisões realizadas pela gestão do uso público, e pela concessionária, de fato impactam na operação dos serviços turísticos. Dessa forma, foi possível sistematizar essas contribuições e pensar em formas de tornar os processos decisórios mais inclusivos e participativos, de modo que permita antecipar problemas e conflitos e tornar as ações mais assertivas. O estreitamento das relações e a criação de um canal de comunicação direto com a gestão do uso público permite que as empresas discutam seus problemas e dificuldades não só no âmbito da relação comercial com a concessionária, mas no contexto mais amplo da gestão do parque, e mesmo dentro do conselho consultivo, que é o espaço legítimo e formal para discussão coletiva. Não obstante, este direcionamento também leva a um aumento na democratização do usufruto deste bem público.

Os operadores de turismo tendem a lidar com os conflitos da sua operação sob uma perspectiva estritamente comercial, nem sempre reconhecendo seu papel cidadão na gestão da UC. A pesquisa identificou que em um contexto em que parte dos serviços ofertados dentro da UC encontram-se delegados à esfera privada, a compreensão por parte da sociedade acerca dos papéis e responsabilidades assumidos pelo órgão gestor e pela empresa concessionária são essenciais para garantir a boa governança e controle social dos serviços públicos.

Os resultados aqui apresentados e discutidos permitiram entender melhor a realidade das empresas que atuam no parque, fazendo o reconhecimento da legitimidade de suas opiniões, dificuldades, expectativas, interesses e necessidades, e geraram elementos e subsídios para embasar os processos de tomada de decisão dos gestores, especialmente no contexto desafiador de planejamento para reabertura do parque durante a pandemia.

Em última leitura, acredita-se que a participação dos operadores de turismo e a possibilidade de contribuírem na gestão do uso público, geram a oportunidade ao ICMBio de tomar melhores decisões, que sejam lastreadas em necessidades reais e resolvam lacunas essenciais à operação do ecoturismo no PARNA da Serra dos Órgãos.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer ao programa PIBIC/ICMBio, ao CNPq e a FAPERJ pelo imprescindível incentivo e apoio destinado à realização do projeto. Agradecemos também a colaboração, a atenção e a disponibilidade de todos os visitantes e condutores que nos ajudaram a identificar o universo da pesquisa, assim como todos os empreendimentos, e seus colaboradores, que se prontificaram e dispuseram a participar da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70, São Paulo: Ed. rev. e ampl.
- BRASIL. (2000). Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Diário Oficial da União. Disponível

- em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9985.htm>. Acessado em: ago. 2019.
- BRASIL. (2006). Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acessado em: jun. 2020.
- BORRINI-FEYERABEND, G; DUDLEY, N.; JAEGER, T.; LASSEN, B.; BROOME, N. P.; PHILLIPS, A; SANDWITH, T. (2017). Governança de Áreas Protegidas: da compreensão à ação. *Série Diretrizes para melhores Práticas para Áreas Protegidas*, Gland, Suíça: UICN. n. 20, p. 124.
- COZZOLINO, LF; IRVING, M; SOARES, D. (2015). Gestão de áreas protegidas: análise dos marcos legais à luz dos princípios de governança democrática. *Sociedade e Território*, Natal, v. 27, n. 1, p. 138-156.
- DRUMMOND, J.A.; FRANCO, J.L.A.; NINIS, A.B. (2006). *O Estado das Áreas Protegidas do Brasil – 2005*. Brasília: MMA, 200 p.
- FREY, K. (2007). Governança Urbana e Participação Pública. *RAC - Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 136-150. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acessado em: jun. 2020.
- GRAHAM, J; AMOS, B; PLUMPTRE, T. (2003). Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century. UICN: Durban.
- HAUKELAND, J.V. (2011). Tourism stakeholders' perceptions of national park management in Norway, *Journal of Sustainable Tourism*, v. 19, n. 2, p. 133-153.
- ICMBIO – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. (2020a). *Rol de Oportunidades de Visitação em Unidades de Conservação –ROVUC*. 2ª Edição. Organizadores: Allan Crema e Paulo Eduardo Pereira Faria. Brasília: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio.
- ICMBIO – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. (2020b). *Painel Dinâmico de Informações*. Disponível em: <http://qv.icmbio.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc2.htm?document=painel_corporativo_6476.qvw&host=Local&anonymous=true>. Acessado em: 31 mai. 2020.
- JAMAL, T.; STRONZA, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 17, n. 2, p. 169–189.
- JARDIM, G.S.; LEMOS, C.C. (2021). *O turismo no contexto da pandemia: desafios de governança e sustentabilidade frente à covid-19*. In: COSTA, A.D.; PADILHA, M.N.; PEREIRA, T.F.P.D. (organizadores). *Territórios do Turismo: perspectivas de passados, presentes e futuros possíveis*. Boa Vista: Editora IOLE / Rio de Janeiro: EdTur. 327 p.
- KALTENBORN, B.P.; QVENILD, M.; NELLEMAN, C. (2011). Local governance of national parks: The perception of tourism operators in Dovre-Sunndalsfjella National Park, Norway: *NorskGeografiskTidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, v. 65, n. 2, p. 83-92.
- LOUREIRO, C.F.B.; CUNHA, C.C. (2008). Educação ambiental e gestão participativa de

unidades de conservação: elementos para se pensar a sustentabilidade democrática. *Campinas: Ambiente & Sociedade*, v. 11, n. 2, p. 237-253.

LU, Y; CHEN, L.D. (2009) Contribution of tourism development to protected area management: Local stakeholder perspectives. *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, v. 16, n. 1, p. 30-36. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504500902757189>>. Acessado em: jul. 2020.

MACHADO, C.J.S.; COSTA, D.R.T.R.; VILANI, R.M. (2012). A análise do princípio da participação social na organização federal dos conselhos gestores de unidades de conservação e mosaicos: realidade e desafios. *Revista Brasileira De Gestão E Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 8, n.3, p. 50-75.

MENDONÇA, F.C; TALBOT, V. (2014). Participação social na gestão de unidades de conservação: uma leitura sobre a contribuição do Instituto Chico Mendes. *Biodiversidade Brasileira-BioBrasil*, Brasília, v. 4, n. 1, p. 211-234.

MMA – Ministério do Meio Ambiente (2006). *Diretrizes para Visitação em Unidades de Conservação/Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Biodiversidade e Florestas. Diretoria de Áreas Protegidas. Brasília: Ministério do Meio Ambiente.*

OLIVEIRA, A.C.; SILVA, E.F.P.; SILVA, G.C.; ABREU, G.J.; COLONEZE, J.F.; SOUZA, J.E.F.P.; MARANHÃO, T.C. (2018). Sustentabilidade das concessões em unidades de conservação: contribuições a partir da experiência do Parque Nacional da Serra dos Órgãos. *Revista da JOPIC*, São Paulo, v. 1, n. 3, p 93-105.

RODRIGUES, C.G.O. (2018). “Visitante-Cidadão” e Visitante-Consumidor”: reflexões sobre o uso público dos parques nacionais. In: NASCIMENTO, E.P.; COSTA, H.A. (orgs.). *Turismo e sustentabilidade: verso e reverso*. Rio de Janeiro: Garamond.

SANTOS, A.A.; REZENDE, J.L.P.; BORGES, L.A.C.; BORÉM, R.A.T. (2011). Cadeia de serviços turísticos: possibilidade de inclusão social nos parques nacionais brasileiros. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 208-227.

SEBRAE. (2018). *Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016*. 9. ed. São Paulo - SP: DIEESE.

SOUZA, N.P.; NELSON, S.P.; BADIALLI, J.E.L.; LIMA, M.A.V.; PADUA, S.M. (2010). Como compatibilizar conservação, desenvolvimento e turismo: a experiência do baixo Rio Negro, Amazonas. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 173-190.

SOUZA, T.V.S.B; SIMÕES, H.B. (2019). *Contribuições do Turismo em Unidades de Conservação Federais para a Economia Brasileira - Efeitos dos Gastos dos Visitantes em 2018: Sumário Executivo*. ICMBio. Brasília.

TELES, R.M.S.; LIMA, T. (2011). *Gestão participativa em unidades de conservação: desenvolvimento de um método de avaliação de conselhos gestores*. In: TELES, R.M.S. (org.). *Turismo e Meio Ambiente*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 133-144.