

Perspectivas socioculturais e econômicas da gestão hoteleira: um estudo de caso no Hostel Ralé Chateau – Rio de Janeiro

Sociocultural and economics perspectives for hotel management: a case study in Hostel Ralé Chateau – Rio de Janeiro

Rodrigo Amado Santos^a
Lorene Monteiro Maia^b
Natan Teixeira Cavalcanti^c
Mirian Picinini Méxas^d
Marcelo Jasmin Meiriño^e

^aProfessor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
End. Eletrônico: profrodrigoamado@gmail.com

^bMestranda no Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil
End. Eletrônico: lorenemaia@gmail.com

^cTutor presencial do curso de Licenciatura em Turismo, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil
End. Eletrônico: natan.turismo@gmail.com

^dProfessora Titular do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil
End. Eletrônico: mirian_mexas@vm.uff.br

^eProfessor Titular do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil
End. Eletrônico: marcelo@latec.uff.br

doi:10.18472/SustDeb.v7n3.2016.18222

Recebido em 19.03.2016

Aceito em 16.11.2016

ARTIGO - VARIA

RESUMO

O processo de pacificação das favelas cariocas, por meio das Unidades de Polícia Pacificadora (UPP), não apenas altera o cenário da segurança pública, como também influencia os aspectos econômicos e socioculturais, destacando-se o turismo. Nota-se, a partir dessa política de segurança, um crescente número de turistas interessados em conhecer essas localidades, devido às suas questões sociais e identitárias específicas à cultura carioca. Assim, empresas hoteleiras enxergaram ali não apenas nichos de mercado potenciais, mas também a possibilidade de ofertar uma rede de significados socioculturais capazes de enriquecer a vivência do turista. Nesse sentido, um estudo de caso propiciou

uma investigação qualitativa acerca dessas particularidades, tendo como objeto o *Hostel Ralé Chateau*, situado no Morro Cantagalo, no Rio de Janeiro. Ali, observou-se o escopo da responsabilidade social, enfatizando-se a necessidade de uma gestão que equacione os interesses comunitários, de *stakeholders* e turistas, expondo tais territórios como locais apropriados à prática turística.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira. Responsabilidade Social Corporativa. Sustentabilidade Turística. Morro Cantagalo.

ABSTRACT

The recent pacification process in Rio's slums (favelas) not only changed the public safety scenario, but also affected economics and sociocultural aspects, including tourism. This policy led to a growing number of tourists becoming interested in visiting favelas because of their social and identities issues, related to Rio's popular culture. Hotel companies perceived this interest not only as a potential market, but also as a possibility of offering sociocultural meanings capable of enriching tourists' experiences. The case study presented herein conducted a qualitative research about these aspects. The object the Hostel Ralé Chateau, located at the Morro do Cantagalo, in Rio de Janeiro. The scope of corporate social responsibility was focused, emphasizing the need for a mode of management capable of dealing with the interests of communities, tourists and stakeholders, in order to make these territories appropriate for touristic practices.

Keywords: Cantagalo Hill. Corporate Social Responsibility. Hotel Management. Sustainable Tourism.

1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos a se exaltar, a partir da criação do Ministério do Turismo, é criação de políticas públicas – Planos Nacionais do Turismo (2003-2007 / 2007-2010 / 2011-2014 / 2013-2016) – que instigam a expansão de um mercado dinâmico, peculiar e socioeconomicamente relevante. Em sua conjuntura, entre os elementos constituintes da cadeia produtiva turística, os meios de hospedagem vêm ganhando destaque perante não só os incentivos governamentais cedidos à sua ampliação (BRASIL, 2010a), mas também pelas tendências e expectativas de crescimento, capazes de promover uma série de impactos socioeconômicos e culturais à sua territorialidade (PÉREZ; DEL BOSQUE, 2014).

A contribuição feita pela hotelaria ao desenvolvimento turístico e econômico nacional fica notória quando nos debruçamos sobre os cenários atuais e futuros de suas operações. Entre 2011 e 2013, 200 empresas hoteleiras foram construídas, gerando mais de 31 mil empregos diretos e uma movimentação de R\$ 11 bilhões (BRASIL, 2014). Em específico a cidade do Rio de Janeiro, encontram-se aproximadamente 34 mil unidades habitacionais (UHs), com uma perspectiva de incremento de 50,3% até o final de 2016 (AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS DO RIO DE JANEIRO, 2015). Observa-se, assim, a abertura de um “leque” para novas oportunidades de melhoria, expansão e/ou inovação quanto às suas tipologias hoteleiras. Nota-se, desse modo, a possibilidade de renovação da imagem hoteleira carioca, para além do arquétipo “sol e praia” enraizado em suas bases mercadológicas.

Desse modo, este trabalho pauta-se na análise da hospedagem nas favelas, justamente por esses espaços se apresentarem cada vez mais enquanto um cenário turístico capaz de prover sociabilização e enriquecimento cultural, permitindo aos turistas conhecer histórias, personagens, memórias e culturas específicas de uma identidade carioca, estabelecendo, a partir disso, uma nova perspectiva ao turismo fluminense (FGV, 2013). Exatamente por suas singularidades, esses núcleos urbanos vêm apresentando um forte coeficiente de atração de turistas nacionais e internacionais, já que 58% dos turistas brasileiros e 51% dos turistas estrangeiros têm interesse em visitar uma favela (FGV, 2013).

Nesse sentido, tem-se aqui o Morro Cantagalo, objeto de estudo deste trabalho, situado entre os bairros de Ipanema e Copacabana, região Sul da cidade do Rio de Janeiro. Popularmente conhecido como “Galo”, sua área territorial é vizinha da comunidade Pavão-Pavãozinho. Somadas, as duas favelas dão origem ao Complexo do Pavão-Pavãozinho e Cantagalo, detentor de questões sociais próprias.



A partir dessa delimitação, construiu-se uma análise explanatória (SINGLETON JR.; STRAITS, 2010) acerca das influências das políticas públicas de segurança – as Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) – sobre as propostas de desenvolvimento hoteleiro em um território de “significados ambivalentes que [o] coloca, a um só tempo, como território violento e local de autenticidades preservadas” (FREIRE-MEDEIROS, 2007, p. 62).

Reitera-se aqui que, a partir de sua inserção, essas políticas públicas geraram uma série de impactos, positivos e negativos, aos membros pertencentes a essas comunidades (CUNHA; MELLO, 2011). Contudo, não é intuito deste trabalho propor uma discussão acerca das conotações pejorativas advindas de sua implementação. A proposta central reside em decifrar a possível influência que tais ações geraram acerca do desenvolvimento turístico no Morro Cantagalo.

Assim, o intuito é o de avaliar como um meio de hospedagem – *Hostel Ralé Chateau* – pode ser visto enquanto um mecanismo capaz de transparecer vivências socioculturais que se vinculam ao cotidiano do Morro Cantagalo. O objetivo final deste artigo reside na possibilidade de se discutir como essas “novas” formas de hospedagem passam a ser oferecidas, observando-se a questão da responsabilidade social externa, bem como de que forma a relação entre visitante e visitado está sendo construída.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 A FAVELA E SEUS ESPAÇOS AMBIVALENTES: O SURGIMENTO DAS UNIDADES DE POLÍCIA PACIFICADORA E SEUS REFLEXOS NO TURISMO

No ano de 2010, 06% da população brasileira (11,4 milhões de pessoas) residia em favelas, sendo a região Sudeste, com 5,5 milhões de indivíduos, seu principal expoente (CAVALLIERI; VIAL, 2012). Nessa região, Rio de Janeiro e São Paulo são os maiores destaques. Em específico a cidade carioca, estima-se que 1.393.314 pessoas residam em 763 favelas. Ou seja, 22,03% de sua população vivencia particularidades, positivas e/ou negativas, pertinentes às esferas sociais, culturais, políticas, ambientais, espaciais e econômicas desses núcleos urbanos (GALDO, 2011).

Nota-se que tais localidades são vinculadas, corriqueira e pejorativamente, a um ideal socioidentitário que transparece insegurança, caos e instabilidade, graças ao grau de criminalidade, tráfico de drogas e a violência (ZALUAR, 2009). De certo, durante as últimas décadas, tais aspectos se tornaram empecilhos que afetaram a escolha dos turistas por seus produtos e serviços turísticos (BRÁS; RODRIGUES, 2010).

Apesar disso, suas especificidades socioculturais e econômicas passaram a constituir, cada vez mais, base sólida para o desenvolvimento desses territórios. Pela perspectiva econômica, constata-se que 65% de seus moradores movimentaram em 2013 cerca de R\$ 13 bilhões, gerando um aumento na renda, no crédito e na confiabilidade de seus sistemas econômicos (GROSS, 2013). Sobre o turismo, alguns exemplos de sucesso podem ser evidenciados, a exemplo do Morro de Santa Marta – que recebeu aproximadamente 3.000 turistas por mês no ano de 2012 – e do próprio Morro da Babilônia (FREIRE-MEDEIROS, 2009).

Pelo fato dessas comunidades estarem localizadas em lugares com fortes coeficientes de atração turística, existe aqui uma série de perguntas que chamam atenção:

Como os promotores turísticos convencem potenciais clientes a visitar um lugar associado à pobreza – e em grande medida à violência – como a favela carioca? Que mecanismos discursivos e práticos precisam ser acionados para viabilizá-la como atração turística? (FREIRE-MEDEIROS, 2007, p. 61).

Um dos possíveis aspectos responsáveis pela abertura do turismo em espaços desacreditados, desprivilegiados e marginalizados por boa parte da sociedade contemporânea vai ao encontro de uma política pública de segurança, iniciada no ano de 2008 no Rio de Janeiro: as Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs), cujo objetivo seria o de restabelecer quesitos como ordem, segurança e bem-estar aos membros da favela carioca (UPP, s/d).

Desde sua primeira inauguração em 2008, 38 UPPs foram instaladas até 2014, atuando em 264 comunidades, por meio de uma força prevista de 12,5 mil policiais (UPP, s/d). Esse cenário fomenta o desenvolvimento econômico dessas localidades, promovendo, por meio disso, a intersetorialidade e efeitos socioeconômicos difusores e multiplicadores importantes ao crescimento dessas urbes. Por isso, é interessante atentar para os resultados dessas políticas públicas diante do desenvolvimento turístico-hoteleiro, indagando-se a forma como a pacificação vem afetando – direta ou indiretamente, positiva ou negativamente – os rumos dessas atividades.

Por esta óptica, o turismo aparece como um viés a ser explorado, desde que suas ações sejam planejadas, monitoradas e avaliadas, para que assim tanto empreendedores quanto seus *stakeholders* se beneficiem dessa operacionalização (SLOAN, *et al.*, 2014). Para tanto, torna-se primordial a percepção e a análise de seus impactos (PÉREZ; DEL BOSQUE, 2014) enquanto uma das principais diretrizes de sua gestão participativa (SLOAN, *et al.*, 2014).

2.2 AS PECULIARIDADES EM TORNO DE UMA VIVÊNCIA CULTURAL NAS FAVELAS CARIOCAS: UM OLHAR SOBRE O TURISMO LOCAL

“Mas olhem bem vocês, quando derem vez ao morro, toda a cidade vai cantar:
Morro pede passagem, Morro quer se mostrar! Abram alas pro morro”.

(FAVELA¹ – Composição: Tom Jobim)

Ao se tentar compreender as complexidades socioculturais e econômicas de destinos turísticos, deve-se entender a influência que as questões sociais erigidas por “interesses individuais que concorrem entre si e aqueles que se estruturam a partir da constituição de identidades e interesses coletivos” (BARBOSA, 2009, p. 139) possuem acerca de sua planificação e operacionalização.

Cabe aos gestores turísticos compreenderem a forma como essas questões se estruturam por meio de um “emaranhado” de valores, signos, personagens, identidades e objetos que corriqueiramente se entrelaçam, distinguem e exalam peculiaridades que evidenciam esse espaço de maneira heterogênea, dinâmica, complexa e perplexa (VELOSO *apud* ASHLEY, 2005), dando-lhes arquétipos socioculturais singulares.

Por meio desse “emaranhado” – que por Geertz (1989) será compreendido como “teia de significados” – observa-se que o mais importante está no desvendamento das representatividades por detrás das relações sociais, das mais distintas e hierárquicas, que são suscitadas, reestruturadas, repassadas e preservadas entre seus membros constituintes.

Essa constatação possibilita comparar os destinos turísticos a verdadeiros “labirintos” a serem percorridos não só por autóctones, como também por seus visitantes e gestores. Devido à existência de inúmeros caminhos, esses espaços transparecem uma capacidade ímpar de propiciar desvendamentos, interpretações, construções e representações únicas no que tange ao usufruto, à assimilação e à perpetuação de valores culturais que personificam a “alma” desse ambiente (SANTOS, 2009) e que poderão ser tratados enquanto fortes coeficientes de atração para o desenvolvimento do turismo local.

Por outra vertente, tal discurso ganha robustez pelo fato de propiciar aquilo que Laraia (1999) define enquanto a possibilidade de “viver mil vidas em uma só”. Perante os preceitos que conduzem a planificação turística, tal máxima permite uma troca de valores que faz desse fenômeno contemporâneo uma experiência diferenciada aos “olhos” do visitante e do visitado. Nesse contexto, torna-se preponderante que as empresas turísticas ofertem

um desenvolvimento social [...] que coloca de maneira francamente nova o imperativo de sociedade, não mais à margem ou ao lado do trabalho, mas no próprio centro do desenvolvimento econômico. Responder



a isso supõe competências sociológicas integradas às da administração e da produção, pois se trata sem cessar de reinventar, de reconstruir a sociedade global e a local no próprio seio das atividades do trabalho (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 32).

Exposto isso, ao se mencionar o processo de planificação do turismo nas favelas cariocas, há de se ter uma preocupação sobre os motivos que levam os turistas a esses espaços, bem como os princípios e os valores éticos e morais dos estabelecimentos turísticos ali inseridos. Tal prerrogativa mostra-se pertinente quando se compreende que tal ambiente transparecerá um reconhecimento coletivo que evidencia intempéries e heterogeneidades que o diferencia, dando aos seus membros um sentimento de identidade coletiva (POLLAK, 1992) que, se bem apropriado pelos gestores turísticos, pode propiciar diversificadas e novas experiências culturais ao turista contemporâneo.

Prova disso são os casos como a favela da Rocinha, os Morros da Babilônia, dos Prazeres e da Providência (FREIRE-MEDEIROS, 2007) e a favela de Santa Marta (COELHO *et al.*, 2012) que permitem

[...] discutir sobre espaços sociais, eventos, personagens e acontecimentos percebidos em tempos pretéritos e que se mostram relevantes para o entendimento do ciclo de formação local. Nesse viés, Queiroz (1991, pág. 86) dirá que a importância dos símbolos não poderá ser percebida, única e exclusivamente, em seus poderes de coesão, mas sim ao contrário: estes se evidenciarão como ícones cruciais capazes de delimitar grupos, estabelecendo com precisão seus limites. E será exatamente por tais características que conseguiremos enxergar suas peculiaridades e relevâncias, haja vista que cada coletividade apresentará símbolos específicos capazes de proporcionar um reconhecimento próprio dos indivíduos que fazem parte de seu universo, estabelecendo, assim, uma forma de distinção perante os outros grupos (SANTOS, 2009, p. 55).

Assim, devido à estreita relação que o turismo pode exercer com esse cenário, suas operações permitem ofertar, como no caso das favelas cariocas, elementos que possibilitam a promoção, o enaltecimento e a preservação de uma cultura popular, característica ao universo representativo do Rio de Janeiro (FREIRE-MEDEIROS, 2007), expondo-as enquanto um somatório de ações e relações, de personagens e objetos, que se estruturam por signos pretéritos e atuais (LOWENTHAL, 1998) que os identificam e os valorizam. Cabe aqui aos gestores e empreendedores turísticos a formulação de produtos, bens e serviços que sejam capazes de transparecer e respeitar, por meio de princípios éticos e morais, a essência e o sentido, o consenso e o dissenso, os pensamentos e comportamentos tais quais efetivamente se apresentam nesses espaços sociais (VELOSO *apud* ASHLEY, 2005).

Salienta-se que a busca pela favela enquanto destinação turística se deve também pela mudança dos gostos, preferências e expectativas por parte da demanda turística contemporânea. Graças a esse cenário, as favelas são promovidas a destinos turísticos e passam a integrar o imaginário dos turistas, pelo fato de corriqueiramente estarem vinculadas a diferentes produtos culturais e midiáticos. Afinal de contas, se a cada dia um maior número de turistas vem à favela, “cada vez mais a favela vai ao encontro de potenciais visitantes por meio de produções cinematográficas e televisivas” (FREIRE-MEDEIROS, 2009 p. 20).

Nesse contexto, entendendo que a opção por um destino turístico é influenciada por fatores internos e/ou externos que incidem sobre o processo de escolha da localidade visitada, tem-se a partir disso o forjar de motivações. Em específico a favela carioca, COELHO *et al.*, 2012 distinguirão de maneira oportuna as motivações que conduzem turistas internacionais e nacionais a esses espaços urbanos e que serão apresentadas na Figura 1 a seguir:

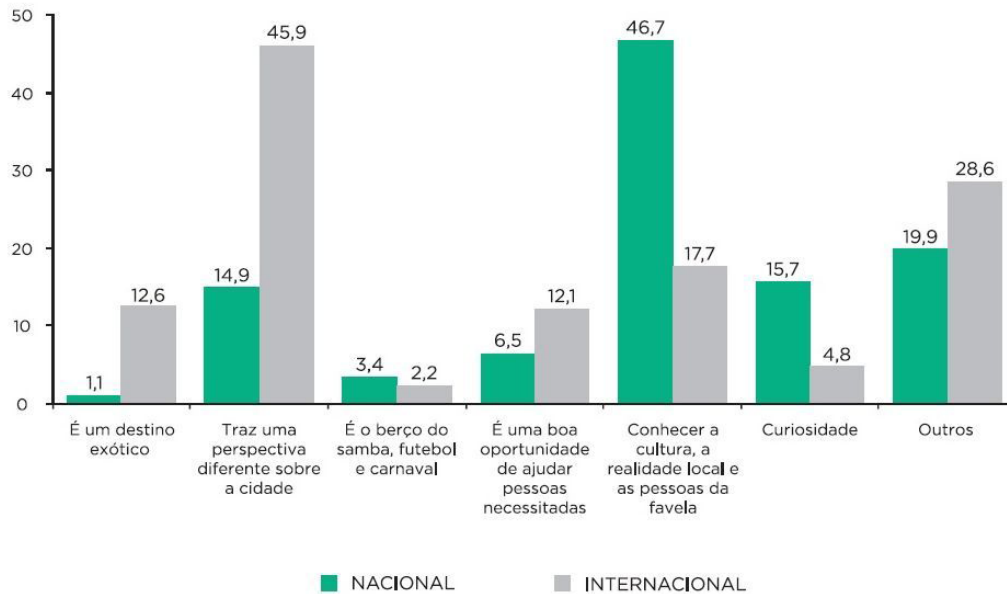


Figura 1: Motivo para visitar a favela por tipo de turista.

Fonte: Coelho *et al.* (2012, p. 114).

Destarte, ao se tentar compreender os motivos que levam ao desenvolvimento turístico em uma área distinta à dos arquétipos cariocas de “sol e praia”, constata-se que desde 1990 as favelas vêm se tornando um forte nicho de exploração do turismo (FREIRE-MEDEIROS; MENEZES, 2008). Em vista desse panorama, o Ministério do Turismo, em parceria com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, lançou, em 2010, um projeto conhecido como Rio Top *Tour*, para atuar em favelas pacificadas. O projeto teve como primeira favela beneficiada o Morro Santa Marta (BRASIL, 2010c), para em seguida adentrar ao território do Cantagalo.

O Rio Top *Tour* consiste na transformação das favelas em verdadeiros “corredores turísticos alternativos”, permitindo durante seu processo de gestão e operacionalização o apontamento de questões importantes como, por exemplo, a formação de mão de obra qualificada (BRASIL, 2010c) oriunda das próprias favelas. Essa prerrogativa expõe um princípio crucial à questão da sustentabilidade turística, destacando que esse tipo de ação é “fundamental para que uma nova perspectiva de desenvolvimento socioeconômico se instaure nessas localidades, tão características do cenário urbano carioca, como uma possível forma de resgate da cidadania local” (MAIA *et al.*, In: QUELHAS *et al.*, 2015, p. 300).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pela necessidade de se ofertar uma produção acadêmica consistente, coerente, confiável e legível (CRESWELL, 2003) capaz de observar, interpretar e expor fatos encenados no “mundo real” conforme são efetivamente engendrados, os autores enxergam a necessidade de se estabelecer uma base metodológica que trace constantes e contínuos diálogos com as ciências sociais e com os discursos propostos pela análise interdisciplinar (ROBSON, 2011). Por meio dessa lógica, crê-se na possibilidade de expor uma conexão de valores, preceitos e princípios que sustentarão a análise, a veracidade, a credibilidade e os resultados de uma pesquisa (MILES *et al.*, 2014).

Nesse sentido, os autores possuem a intenção de ampliar o horizonte do leitor, convidando-o a assumir e interiorizar o “olhar míope” de Machado de Assis (SANTOS, 2009), que buscará compreender a maneira como grupos sociais se encontram imersos e cercados por intangibilidades e flexibilidades – em distintas perspectivas temporais, espaciais, sociais, culturais, políticas e econômicas – que

distinguem, conotam e expõem suas próprias questões sociais. É como se ao realizar uma pesquisa científica nos debruçássemos sobre verdadeiras “teias invisíveis de significados”, que exigirão um cuidado pormenorizado acerca de sua descrição, exatamente como propõem os preceitos das ciências sociais e dos discursos e análises interdisciplinares.

Assim, sob a égide dos postulados e valores da ética, os autores elaboraram uma pesquisa participativa que não marginalizasse ou enfraquecesse a óptica social dos participantes estudados, estabelecendo verdade e respeito entre pesquisadores e pesquisados (SINGLETON JR.; STRAITS, 2010). Para tanto, fora importante enaltecer: a questão da clareza de argumentos e objetivos trabalhados entre pesquisadores e pesquisados, para que se evitassem futuras decepções; a necessidade de se jamais colocar em risco o participante, respeitando a vulnerabilidade de seu local (CRESWELL, 2003).

Justamente por isso, os autores apresentaram mecanismos focados em permitir uma visão holística dos resultados, de maneira que estes estejam organizados e arranjados sistematicamente para responder aos objetivos desta pesquisa (MILES *et al.*, 2014). Assim, a escolha metodológica do trabalho se pauta pela análise qualitativa, pelo fato de os autores acreditarem que o referido método possibilita: (1) uma análise mais minuciosa, holística e racional, por meio da estruturação de um discurso explanatório (SINGLETON JR.; STRAITS, 2010) acerca das condutas e significados peculiares aos meios de hospedagem e os debates acerca da Responsabilidade Social Externa em núcleos urbanos categorizados enquanto favelas; (2) aferir, decifrar e expor as intrigantes, densas e complexas relações e valores (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009) que podem ser abstraídos da problemática deste trabalho.

Além disso, a escolha pelo estudo de caso se deve pelo fato de permitir “que a investigação empírica mantenha características holísticas e significativas de eventos da vida real” (ROTHMAN, 1994, pág. 246), estabelecendo uma “estratégia de pesquisa [que] busca a compreensão de fenômenos sociais contemporâneos complexos” (YIN, 1989, p. 14). Como meio de coleta de informações, a pesquisa se baseou nas seguintes etapas: (1) elaboração do estado da arte, por meio de leituras obtidas em motores de busca como Scopus, Scielo, Periódicos Capes, Domínio Público, bem como a análise de livros capazes de apresentar especificidades metodológicas e conceituais ao desenvolvimento desta pesquisa; (2) elaboração de entrevistas semiestruturadas, aplicadas pela lógica da amostragem não probabilística – com a gestora e colaboradores do *Hostel Ralé Chateau* – e que foram criadas a partir da estruturação de um roteiro de perguntas flexíveis que tiveram como propósito a elucidação da problemática deste trabalho.

Tais entrevistas foram efetuadas ao longo de inúmeras visitas realizadas no segundo semestre de 2014, envolvendo 01 gestora do estabelecimento e 02 colaboradores operacionais. Em seu roteiro, foram apresentados questionamentos que objetivavam averiguar: motivações e circunstância de criação, público-alvo e suas expectativas, utilização de mão de obra local, dificuldades enfrentadas, os efeitos da pacificação sobre o empreendimento e a existência de iniciativas que promovessem o envolvimento do *hostel* com a comunidade local.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através das ações da Secretaria de Segurança Pública do Rio de Janeiro, percebe-se que, aos poucos, uma mudança de paradigma recai sobre as favelas cariocas. Aquela imagem, deteriorada pelo caos, passa, paulatinamente, por uma reformulação, o que permite atrelar a essas localidades características que remetem a uma maior ordem e sensação de segurança para os seus moradores, visitantes, empreendedores e o restante da população carioca.

Prova disso é o resultado apresentado por uma pesquisa desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (2013). Nesta, por meio de uma entrevista aplicada a 900 turistas – nacionais e internacionais – detectou-se que: (1) 79,1% tiveram suas expectativas atendidas durante a experiência de se vivenciar espaços socioculturais tão peculiares quanto os das favelas cariocas; (2) 80% dos entrevistados recomendariam essas localidades enquanto produtos turísticos a serem usufruídos. Desse modo, enaltece-se que tais olhares apenas reiteram a possibilidade de:

depois de um dia de praia, uma caminhada no calçadão da orla e uma visita ao Cristo Redentor, nada mais agradável para o turista que conhecer mais de perto a cultura e tradição de um lugar tão rico como o Rio de Janeiro. Melhor ainda se esse contato se der em uma comunidade [...] que hoje é símbolo de uma nova cidade, com seus serviços, produtos, segurança e hospitalidade prontos para atender todos os visitantes. (BRASIL, 2010b, p. 01).

Levando-se em consideração que o desenvolvimento turístico somente se justifica quando suas ações pleiteiam não somente uma alternativa de geração de renda, estimulando comunidades no reconhecimento de seus potenciais turísticos e, no caso das favelas, promovendo efeitos multiplicadores e práticas intersetoriais capazes de aquecer suas economias, frisa-se também aqui a relevância de se propor planos que prestigiem e beneficiem outras dimensões da sustentabilidade, destacando-se, no propósito de nossas arguições as questões socioculturais (BROOKES *et al.*, 2014).

Desde 2009 o Cantagalo vem convivendo com a pacificação e seus desdobramentos positivos e/ou negativos. Contudo, pelo prisma positivo, esse ato normativo propiciou a solidificação de diversos programas e instituições que possuem como intuito a difusão de ações socioculturais que beneficiem a própria comunidade local. Entre eles, destacam-se: Afroreggae e Museu de Favelas, que instigam, exaltam e debatem a importância de um planejamento capaz de propiciar um desenvolvimento social, cultural e educacional àqueles que se encontram presentes nessa comunidade.

Dito isso, entre alguns atrativos turísticos localizados no Morro Cantagalo e que ganham destaque graças aos reflexos operacionais das UPPs, têm-se: (1) o Mirante da Paz que possui um elevador panorâmico que oferece uma visão privilegiada de algumas das mais famosas praias cariocas; (2) o Museu das Favelas que conta, por meio de pinturas e grafites realizados em casas-telas, a história dessa comunidade; (3) uma trilha ecológica construída com recursos do PAC Social, outro potencial atrativo a ser explorado, devido às belezas paisagísticas que por ela contempladas.



Figura 2 – Atrativos Turísticos do Cantagalo.

Fonte: Adaptado pelos autores.

Assim, cria-se, a partir dessas discussões, a possibilidade de se afirmar que a pacificação pela qual o Cantagalo perpassa contribui para a inserção e o desenvolvimento do turismo em sua localidade, na medida em que se propõem assegurar o bem-estar e a segurança do visitante e do visitado. É justamente por causa dessas políticas combativas à violência que se observa, gradativa e exponencialmente, que os turistas começam a enxergar a favela carioca como destino turístico mais seguro, hospitaleiro, inusitado, encantador, capaz de atender às suas necessidades, entre as quais se destaca aqui a questão da hospedagem.

No que tange aos meios de hospedagem, o Cantagalo oferta preços dos mais atrativos, quando comparados aos praticados por outras empresas hoteleiras desse município – a exemplo da própria região da zonal sul que circunda sua localidade. Devido a isso, bem como a sua proximidade com outros atrativos turísticos da cidade carioca, sua localidade passa a ser procurada não apenas pela prática da “tour de experiência” como também pela oferta de serviços de hospedagem (COELHO *et al.*, 2012). Nesse sentido, percebe-se que o perfil dessa demanda se molda pela soma desses dois fatores: a acessibilidade econômica e a proximidade de outros atrativos, produtos e/ou serviços turísticos.

Assim, o aumento pela procura dos serviços hoteleiros em favelas é justificado também pelo avanço da oferta de meios de hospedagem, que observa uma tendência à construção de *hostels* e pousadas, que se atrelam, em melhor medida, às propostas de vivência e experimentação das questões socioculturais tão almejadas pelo turista contemporâneo (KRIPPENDORF, 2001).

Em 2012, um projeto de cama e café, inspirado pela ação conjunta de uma operadora turística do Cantagalo e da Agência de Redes para a Juventude, deu início ao *Hostel Ralé Chateau*. O nome do estabelecimento, de acordo com seus gestores, é uma crítica/sátira ao conceito “*Relais & Chateaux*” fazendo uma referência oposta ao conceito de luxuosidade dessa bandeira hoteleira. A crítica/sátira residiria na premissa de sua localização estar estabelecida em uma localidade com infraestruturas e ofertas turísticas mais simples, bem diferente dos padrões exigidos pelos *Relais & Chateaux*.

Uma das proprietárias – professora de Empreendedorismo Social da Faculdade de Direito da FGV, porta-voz de outros quatro sócios – manifestou, por meio de uma série de entrevistas concedidas aos autores deste trabalho, o interesse em desenvolver um meio de hospedagem no Cantagalo que proponha a possibilidade de “experimentar” um novo tipo de negócio, diferenciando-o mediante a promoção do desenvolvimento sociocultural dessa comunidade.

O que chama atenção é o fato desse empreendimento estar ao lado da UPP do Cantagalo. Na opinião de gestores e colaboradores, esse aspecto é visto enquanto um diferencial, já que faz com que muitos turistas se sintam mais seguros ao saber dessa proximidade. Tal lógica é exposta por um dos colaboradores que enfatiza que os hóspedes que procuram o *Ralé Chateau* admitem a importância das UPPs nas favelas cariocas, e afirmam sentirem-se mais seguros e confortáveis para se hospedar no Cantagalo. Afirmação essa que corrobora a ideia principal deste trabalho, que evidencia a pacificação enquanto um dos pontos-chaves para atrair os turistas à favela e, paralelamente, propiciar não só o desenvolvimento de seus meios de hospedagens, como também a troca de experiências e vivências entre turistas e autóctones.

E é justamente para promover essa troca de experiências que o *Hostel Ralé Chateau* tem a proposta de promover eventos celebrativos, organizados dentro de suas dependências e abertos à comunidade. Por meio dessas práticas, busca-se aproximar as distintas realidades de turistas, moradores locais e do entorno, propiciando uma reformulação da imagem do Morro Cantagalo no imaginário dos visitantes, extirpando aquela faceta de reduto de marginalidade e criminalidade construída outrora e que se encontra enraizada no senso comum da sociedade brasileira.

Outra estratégia para promover a troca de vivências e incentivar o desenvolvimento local reside no estabelecimento de um sistema de parceiras com empreendedores locais. A ideia é que:

- Esses estabelecimentos locais supram as demais necessidades dos turistas, como, por exemplo, a alimentação, o lazer e o apoio de guias de turismo e instituições locais para a realização de *tours* de experiência dentro da própria comunidade. Dessa maneira, por meio desses *tours*, há a

possibilidade de se ofertar apresentações artísticas locais – destacando-se o roteiro “das casastelas” – capazes de promover uma verdadeira imersão na cultura local;

- Os próprios parceiros sirvam de instrumentos de marketing, indicando aos demais visitantes do Morro do Cantagalo seus serviços, produtos e infraestrutura, estabelecendo dessa maneira novas redes e fortalecendo as já existentes.

Quanto à estrutura, o *hostel* possui três tipos de unidades habitacionais (UHs): “Leblon” (UH com três camas e banheiro privativo); “Ipanema” (UH com seis camas e banheiro coletivo); e “Copacabana” (UHs com oito camas e banheiro fora). Sua quantificação acaba por totalizar 17 leitos com três tipos distintos de banheiros. Tal meio de hospedagem conta também com sala de TV, cozinha coletiva e um terraço de onde se tem uma vista panorâmica para a praia de Ipanema. Esse espaço é equipado com mesas e um “chuveirão” para os turistas tomarem um típico banho na laje. Em sua operacionalização, os serviços oferecidos pelo *Ralé Chateau* são: café da manhã, acesso à rede de internet *wi-fi* gratuito em todas as áreas, orientação turística, possibilidade de traslado (aeroporto-*hostel*-aeroporto), armários individuais, e recepção 24 horas.

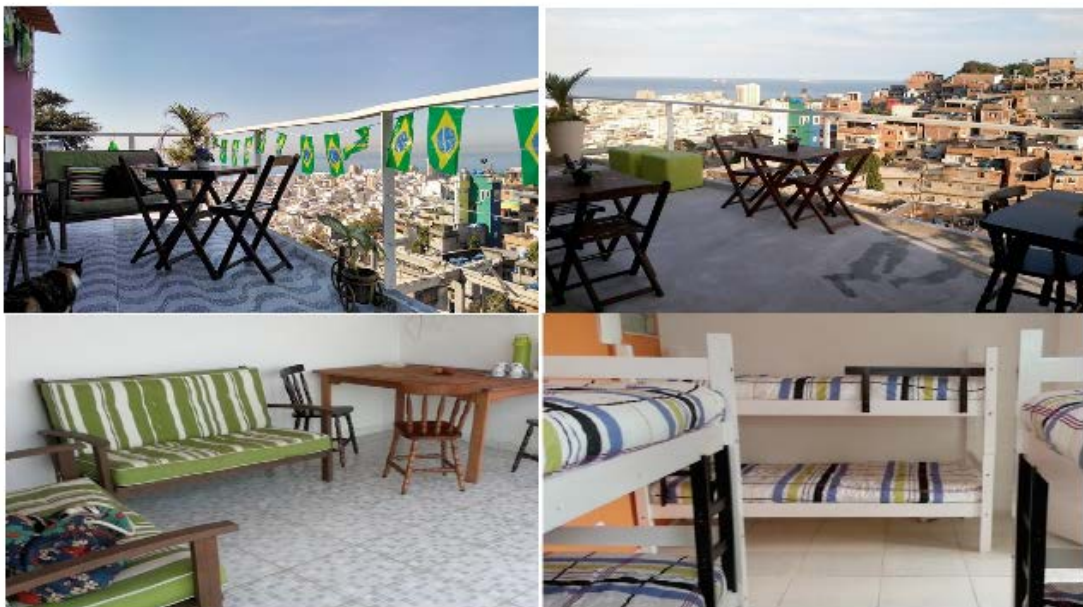


Figura 3 – Instalações do *Hostel Ralé Chateau*.

Fonte: Acervo de fotos *Ralé Chateau*

O principal objetivo do *Ralé Chateau* é oferecer um produto diferente daquele associado à favela no estilo “safári”. Há a intenção aqui de se procurar integrar visitante e visitado, derrubando barreiras, mostrando aos turistas uma proposta que em vez de distanciar, aproxima-os do contexto sociocultural do Cantagalo, incentivando-os, de acordo com os seus gestores, a avaliar que “mesmo por detrás das precárias condições e isolamento, vivem pessoas dignas, com belas histórias de vida e exemplos de superação das adversidades sociais, visando um público-alvo envolvido com a causa social e a busca pelo fim da desigualdade social”.

Dessa forma, para além das parcerias locais, o *Hostel Ralé Chateau* busca firmar contatos e parcerias com instituições públicas e privadas, pretendendo, por meio dessas ações, tornar o local uma referência em hospedagem que abriga jovens com propósito educacional, capazes de enxergar no turismo uma oportunidade de crescimento, de aprendizado e de rompimento com preconceitos vigentes na sociedade carioca. Desse modo, os valores organizacionais dessa empresa hoteleira se debruçam na

oportunidade de “abrir os olhos” de seus clientes, de maneira que estes se tornem capazes de enxergar o Cantagalo enquanto um verdadeiro espaço cultural capaz de transparecer e exaltar identidades, histórias, personagens e memórias peculiares e específicas à realidade social das favelas cariocas.

Atualmente, a demanda desse empreendimento é de turistas estrangeiros. Porém, de acordo com seus gestores, existe uma demanda considerável de turistas brasileiros que ali se hospedam. Apesar disso, acabam por enfatizar que em altas temporadas, os estrangeiros são a maioria dos hóspedes, vindos de diversos países do mundo. Na baixa temporada, no entanto, a maioria absoluta é de turistas brasileiros, vindos principalmente das regiões Sudeste e Nordeste.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como na estrofe da música de Tom Jobim, o morro já fez demais. Há ali uma produção cultural de relevância à identidade carioca. Nesse espaço, visitantes têm a possibilidade de conviver, observar e contemplar histórias, personagens, memórias, bens culturais materiais e imateriais que acabam literalmente pedindo passagem, mais do que nunca, graças aos reflexos do processo de pacificação ao qual estão inseridos, para: (1) ganhar novas demandas turísticas; (2) novos posicionamentos nos debates políticos e sociais perpetrados na cidade do Rio de Janeiro; (3) reintegrar à sociedade carioca espaços que anteriormente relacionavam-se a um imaginário caótico, violento e marginal.

Com a finalidade de compreender como os meios de hospedagem – vistos enquanto agentes de transformação de uma dada realidade – estão inseridos no cotidiano do Morro Cantagalo, discutiu-se, a partir desse cenário, como suas práticas de gestão e operacionalizações são influenciadas pelo processo de pacificação. Ao se debruçar sobre esse ponto, os autores indagam a representatividade dos equipamentos de hospedagem locais, tendo em vista um objeto em particular: o *Ralé Chateau*. Por meio de uma análise explanatória desse objeto, fora questionado o sentido que a pacificação teria sobre o surgimento e operacionalização desse *hostel*, além de se propor um debate sobre como suas atuações promovem um intercâmbio entre visitantes e visitados.

Dessa maneira, enfatiza-se aqui que empreendimentos como o *Hostel Ralé Chateau* passam a adentrar as favelas cariocas em virtude de uma nova demanda turística contemporânea, ávida por vivenciar aspectos culturais, sociais, ambientais, econômicos, políticos e espaciais completamente distintos de seus cotidianos. Em específico a tais comunidades, essa demanda é gerada tanto pela curiosidade em se conhecer grupos sociais e comunidades socioculturalmente distintas (por parte dos turistas, principalmente os estrangeiros) quanto pela alternativa de preços reduzidos ante a oferta de meios de hospedagem na cidade do Rio de Janeiro, que se encontra supervalorizada.

Nesse debate, os autores chamam atenção ao fato desses estabelecimentos compreenderem que o sucesso e a consolidação de seus empreendimentos perpassam pelo envolvimento de seus *stakeholders*, pela cooperação e a formação de sistemas de parcerias locais – participando das já existentes e fomentando a criação de novas redes – que fortaleçam não só o *hostel*, mas sua própria comunidade.

Embora ainda que em estágio considerado inicial, e devido aos inúmeros desequilíbrios ainda percebidos sobre a questão da segurança e bem-estar dos moradores, há a possibilidade de notar que a pacificação no Cantagalo se apresenta enquanto um dos fatores fundamentais para o surgimento e desenvolvimento de empreendimentos hoteleiros locais. Especificamente para o *Hostel Ralé Chateau*, a implantação da UPP foi fator determinante para a escolha de sua localização, tornando-o referência no que tange aos aspectos como segurança e bem-estar. Portanto, deve-se entender que o efeito da pacificação sobre as favelas pode: (1) promover a segurança por meio da retomada do poder pelo Estado, captando, assim, projetos e programas sociais relevantes a essas comunidades; (2) ter a capacidade de fomentar a cadeia produtiva do turismo, em específico os meios de hospedagem, reconhecidos aqui enquanto elementos capazes de atender ao interesse das comunidades e dos turistas, evidenciando e reconhecendo tais localidades como locais “apropriados” para o acolhimento dos visitantes.

É nesse sentido que, no Cantagalo, o turismo – que definitivamente não deve ser encarado enquanto instrumento capaz de propor “a salvação do território”, pelos vários motivos conhecidos, como, por exemplo, a sazonalidade, o *status quo* e aos muitos componentes e *stakeholders* que envolvem sua operacionalização – pode ser visto enquanto oportunidade e opção de geração de trabalho e renda, assim como de melhorias na qualidade de vida da população dessa favela, sem deixar de lado uma prática sustentável e participativa capaz de atender aos interesses de todos os sujeitos que se beneficiam, direta ou indiretamente, de sua cadeia produtiva.

É dessa forma que o *Hostel Ralé Chateau* e os demais empreendimentos de hospedagem inseridos no Cantagalo devem estar atentos e preocupados com os diversos aspectos que envolvem sua territorialidade e comunidade. Para tanto, é necessário atentar-se para a importância do planejamento das ações e diretrizes do equipamento de hospedagem, tendo em vista que a concorrência e a crescente expansão desses equipamentos alternativos provocam o acirramento da disputa pelos turistas. Portanto, para a manutenção dos empreendimentos do Cantagalo, torna-se crucial que as equipes gerenciais entendam que só prosperarão no mercado os estabelecimentos que contemplarem estratégias e diretrizes que visem atender às peculiaridades e fragilidades de seu público e do nicho de mercado em que atuam.

NOTAS

¹ Disponível em: <<http://letras.mus.br/tom-jobim/86290/>>. Acesso em: 28. fev. 2016.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS DO RIO DE JANEIRO. 2015. **Rio de Janeiro atingirá meta de quartos de hotéis para a Olimpíada**. Disponível em: <<http://rio-negocios.com/rio-de-janeiro-atingira-meta-de-quartos-de-hotéis-para-a-olimpiada/?s=hotel>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BRÁS, M.; RODRIGUES, V. Turismo e Crime: efeitos da criminalidade na procura turística. **Encontros Científicos – Tourism & Management Studies**, n. 06, p. 59-68, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. (2010a). **Setor hoteleiro ganha incentivo na preparação para a Copa de 2014**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/4530-setor-hoteleiro-ganha-incentivo-na-preparacao-para-a-copa-de-2014.html>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

_____. Ministério do Turismo. (2010b). **Morro Santa Marta**: valorizando o turismo comunitário. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100813-7.html>. Acesso em: 24 jun. 2015.

_____. Ministério do Turismo. (2010c). **Projeto Top Tour é lançado no Rio**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2202-projeto-top-tour-e-lancado-no-rio.html>>. Acesso em: 24 jun. 2015.

_____. Ministério do Turismo. (2014). **Setor hoteleiro apresenta projeções de crescimento**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/4041-setor-hoteleiro-apresenta-projecoes-de-crescimento.html>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

BROOKES, M. *et al.* Successful implementation of responsible business practice. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 6, p. 77-84, 2014.

CAVALLIERI, F.; VIAL, A. Favelas na cidade do Rio de Janeiro: o quadro populacional com base no Censo 2010. **Coleção Estudos Cariocas**, n. 20120501, p. 01-18, 2012.

COELHO, A. *et al.* Turismo em Favelas: um desafio de sustentabilidade. **Cadernos FGV Projetos**, ano 07, n. 20, p. 108-115, 2012.

CRESWELL, J. W. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. (2nd Ed). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2003.



- CUNHA, N.; MELLO, M. A. Novos conflitos na cidade: a UPP e o processo de urbanização na favela. **Dilemas: Revista de Estudo de Conflito e Controle Social**, v. 4, n. 03, p. 371-401, 2011.
- FREIRE-MEDEIROS, B. A favela que se vê e a que se vende. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 65, p. 61-72, 2007.
- _____. **Gringo na laje**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- FREIRE-MEDEIROS, B.; MENEZES, P. Turismo e Patrimônio num Território em Conflito: o caso do Morro da Providência. **SHCU 1990 – Seminário de História da Cidade e do Urbanismo**, v. 10, n. 3, p. 01-14, 2008.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. (2013). **Pesquisa traça panorama do turismo em favelas do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.editora.fgv.br/blog/atualidades/panorama-do-turismo-nas-favelas-pacificadas-do-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 10 mai. 2015.
- GALDO, R. (2011). **Rio é a cidade com a maior população em favelas do Brasil**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/rio-a-cidade-com-maior-populacao-em-favelas-do-brasil-3489272>>. Acesso em: 11 jul. 2015.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.
- GROSS, M. (2013). **Economia nas favelas está em alta**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/05/economia-nas-favelas-esta-em-alta.html>>. Acesso em: 17 jul. 2015.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2001.
- LARAIA, R. de B. **Cultura, um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- LOWENTHAL, D. Como conhecemos o passado. **Revista do Programa de Pós-Graduados em História da PUC/SP**, n. 17, p. 63-201, 1998.
- MAIA, L. M. **O Desenvolvimento dos Meios de Hospedagem na Favela Cantagalo: análise do desenvolvimento após a pacificação**. Monografia – MBA em Gestão Hoteleira. UFRRJ. Seropédica-RJ: Brasil, 2014.
- MAIA, L. M. et al. A Responsabilidade Social em Empreendimentos Hoteleiros: um estudo de caso no Morro do Cantagalo, Rio de Janeiro. In: QUELHAS, O. L. G. et al. **Responsabilidade Social Organizacional: modelos, experiências e inovações**. Rio de Janeiro: Benício, 2015.
- MILES, M. B. et al. **Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook**. (3rd Ed). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- PÉREZ, A.; DEL BOSQUE, I. R. Sustainable Development and *Stakeholders*: a renew proposal for the implementation and measurement of sustainability in hospitality companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 3, p. 198-205, 2014.
- POLLAK, M. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.
- ROBSON, C. **Real World Research Design: a resource for users of social research methods in applied settings**. (3rd Ed). West Sussex: John Wiley & Sons, 2011.
- ROTHMAN, F. D. **O estudo de caso como método científico de pesquisa**. In: 1º SIMPÓSIO DE ECONOMIA FAMILIAR. ECONOMIA FAMILIAR: UMA OLHADA SOBRE A FAMÍLIA NOS ANOS 90. Universidade Federal de Viçosa, Imprensa Universitária, 1994.
- SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- SANTOS, R. A. **A Rotunda no Município de Lins: para além da materialidade. Memórias e Significados**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Marília-SP, 2009.

SINGLETON JR, R. A.; STRAITS, B. C. (2010). **Approaches Social Research**. (5th Ed). Oxford: Oxford University, Press, Inc.

SLOAN, P. *et al.* A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and *tourism* initiatives in developing economies. A new business approach for industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 6, n. 1, p. 51-61, 2014.

UPP – Unidade de Polícia Pacificadora. (s/d). **O que é?** Disponível em: <http://www.upprj.com/index.php/o_que_e_upp>. Acesso em: 19 jun. 2015.

VELOSO, L. H. M. Um modelo para pensar a responsabilidade social corporativa: ética, valores e cultura. In: ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Applied Social Research Methods Series. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

ZALUAR, A. Pesquisando no perigo: etnografias voluntárias e não acidentais. **Revista Mana – Estudos de Antropologia Social**, v. 15, n. 2, p. 557-584, 2009.

