



# **TURISMO EM CUBA: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA EM DIREÇÃO À SUSTENTABILIDADE**

**TOURISM IN CUBA: A PARADIGM SHIFT TOWARDS SUSTAINABILITY**

# TURISMO EM CUBA: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA EM DIREÇÃO À SUSTENTABILIDADE

## TOURISM IN CUBA: A PARADIGM SHIFT TOWARDS SUSTAINABILITY

Yanet Maria Reimondo Barrios<sup>1</sup> | Clóvis Reis<sup>2</sup>

Recebimento: 02/09/2020  
Aceite: 31/10/2023

<sup>1</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional (FURB).  
Professora da Unisociesc Blumenau.  
Blumenau – SC, Brasil.  
E-mail: yanet.barrios89@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação (UNAV).  
Professor na Fundação Universidade Regional de Blumenau.  
Blumenau – SC, Brasil.  
E-mail: profesorclovisreis@gmail.com

### RESUMO

O presente trabalho apresenta os fatores que influenciaram na implementação da sustentabilidade como uma política no setor turístico em Cuba. A análise centrou-se em identificar as políticas e estratégias que privilegiaram o desenvolvimento sustentável do turismo nas últimas décadas, bem como os desafios futuros do paradigma da sustentabilidade no turismo cubano. Por meio de métodos e procedimentos de pesquisa que incluíram uma análise documental e entrevistas semiestruturadas, a pesquisa demonstrou que o desenvolvimento da indústria turística nacional com base na sustentabilidade da atividade constitui uma prioridade. Entre as novas dinâmicas da gestão turística que marcaram a mudança de paradigma estão a diversificação da oferta, a ampliação do território de intervenção, os agentes de mudança, a autenticidade da experiência e a gestão política.

**Palavras-chave:** turismo; sustentabilidade; desenvolvimento; Cuba.

### ABSTRACT

This paper presents the factors that influenced the implementation of sustainability as a policy in the tourism sector in Cuba. The analysis focused on identifying the policies and strategies that have privileged the sustainable development of tourism in recent decades, as well as the future challenges of the sustainability paradigm in Cuban tourism. Through research methods and procedures that included document analysis and semi-structured interviews, research has shown that the development of the national tourism industry based on the sustainability of the activity is a priority. Among the new dynamics of tourism management that have marked the paradigm shift are the supply diversification, extension of intervention territory, change agents, the authenticity of experience and political management.

**Keywords:** tourism; sustainability; development; Cuba.

## INTRODUÇÃO

Sustentabilidade é hoje um termo em disputa (Ofstedal, 2021). O conceito fomenta reflexões acadêmicas, filosóficas, políticas e tecnológicas sobre o processo atual de desenvolvimento, suscitando novos olhares e abordagens (Dyllick e Rost 2017; Ozili, 2022; Tordera *et al.*, 2020). A crescente preocupação e valorização de temas relacionados com problemas sociais e ecológicos, com o fomento da consciência ambiental, o respeito aos recursos naturais e às singularidades culturais, as críticas ao consumismo e à polarização social, têm levado à discussão e à proposição do denominado “desenvolvimento sustentável” (Ozili, 2022). Os princípios norteadores deste conceito representam um grande desafio para as diversas áreas do conhecimento, no sentido de implementar empreendimentos e ações que gerem, simultaneamente, uma maior equidade social, um nível elevado de conservação ambiental e uma maior racionalidade econômica (Emina, 2021; Szymańska, 2021).

Para Sachs (1986), o desenvolvimento sustentável é um estilo de desenvolvimento que insiste na solução dos problemas específicos de cada região, orientado pela busca de autonomia e pela satisfação prioritária das necessidades básicas das populações envolvidas. Ele considera vital planejar eficientemente o padrão de desenvolvimento, ancorado em cinco dimensões da sustentabilidade: a ecológica, a social, a econômica, a espacial e a cultural. Este olhar transdisciplinar propõe que o atual modelo de desenvolvimento deve ser substituído gradualmente por outro que seja economicamente viável, ambientalmente correto, espacialmente equilibrado, socialmente justo e culturalmente diverso. Nesse sentido, será preciso enfrentar os altos padrões de produção e consumo dos países ricos, melhorar os indicadores de qualidade de vida dos pobres, e construir novas formas de governabilidade, estimulando a participação e aproveitando as raízes endógenas de cada ecossistema (Sarpong e Bein, 2021; Singh, Issac e Naraya Nan, 2019).

A questão da sustentabilidade tem uma longa tradição no campo de gerenciamento de recursos e, finalmente, tem se tornado um termo aceitável no turismo (Barros e Rambo, 2023; Farmaki *et al.*, 2015; Rasoolimanesh *et al.*, 2020; Wu, 2009). A Organização Mundial de Turismo (2003) define o turismo sustentável como aquele que “atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro” (OMT, 2003, p. 24). Archer e Cooper (1994) argumentam que a sustentabilidade é central à reavaliação do papel do turismo na



sociedade, pois demanda uma visão de longo prazo da atividade. Em virtude disso, apontam a necessidade de questionar o imperativo do crescimento econômico contínuo e garantir que o destino não exceda a sua capacidade de receber futuros turistas.

Esse aspecto também é comentado por Krippendorf (2002), que faz uma análise crítica sobre a reorientação da indústria do turismo na direção de um turismo ecológico e socialmente mais responsável. O autor argumenta que a cooperação coerente, responsável e igualitária entre todos os interessados, incluindo comunidades locais, povos indígenas, autoridades políticas, a indústria do turismo, viajantes e a sociedade civil, é imprescindível para moldar as políticas necessárias em todos os níveis.

Dessa forma, será crucial que os esforços dos governos e representantes da indústria turística sejam orientados para a criação de políticas públicas, produtos e serviços inovadores e diversificados; para a preservação dos recursos naturais, históricos e culturais; para minimizar o impacto ambiental e maximizar a integração do turismo com as comunidades, expandindo as suas vantagens pela sociedade (Alfaro Navarro, Andrés Martínez e Mondéjar Jiménez, 2020; Ruhanen, 2013; Barros e Rambo, 2023; Siakwah, Musavengane e Leonard, 2020; Trupp e DolezaL, 2020).

A importância de pensar o desenvolvimento regional ou local relacionado ao turismo aumentou após a emergência da globalização econômica (Barros e Rambo, 2023). Para Scherer e Allebrandt (2023), a atividade turística não deve ser vista como um fim em si, mas como uma das alavancas que podem impulsionar o desenvolvimento regional. Na visão de Dallabrida (2017), o processo de desenvolvimento regional compreende o crescente esforço das sociedades locais na formulação de políticas públicas e territoriais com o intuito de discutir questões centrais da complexidade contemporânea. Isto torna a região o sujeito de seu próprio processo de desenvolvimento, e o turismo uma opção a mais na busca desse desenvolvimento (Scherer e Allebrandt, 2023).

Nesse contexto, o presente trabalho busca apresentar os fatores que influenciaram na implementação da sustentabilidade como uma política no setor turístico em Cuba. Por meio de métodos e procedimentos de pesquisa que incluíram uma análise documental e entrevistas semiestruturadas, o estudo se centrou no cumprimento dos seguintes objetivos: (1) identificar as políticas e estratégias que privilegiaram o desenvolvimento sustentável do turismo nas últimas décadas (2002-2018); e (2) identificar os desafios futuros do paradigma da sustentabilidade no turismo cubano.



Na primeira seção deste artigo, se discutem algumas reflexões teóricas sobre o turismo, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável da atividade turística. Além disso, se apresentam algumas tendências da pesquisa científica sobre o tema nos últimos anos, destacando aspectos relacionados à mudança no paradigma de gestão turística. Em seguida, se apresenta um panorama do desenvolvimento turístico em Cuba e as políticas públicas implementadas no setor. Finalmente, se discutem as novas dinâmicas da gestão turística no destino cubano e seus desafios futuros. No encerramento, se faz uma breve reflexão sobre a mudança de paradigma identificada no processo de gestão turística em direção à sustentabilidade.

## TURISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Cunha (2013) destaca que o turismo constitui um fator estratégico do processo de desenvolvimento econômico e social de qualquer país, pois oferece um conjunto de condições que o favorecem: sua adaptabilidade, o fato de ser uma atividade de mão-de-obra intensiva que dá valor econômico a recursos e atividades locais, bem como a sua capacidade de transferir recursos das regiões mais ricas para as mais pobres. A incorporação do turismo ao plano do desenvolvimento de um país, afirmam Cooper *et al.* (2007), deve ser organizada e desenvolvida de acordo com uma estratégia construída sobre fundações sólidas. Sendo assim, as destinações precisam gerir o setor baseado em objetivos concretos que consigam oferecer uma boa recepção e uma experiência rica ao visitante, bem como garantam proteção para o recurso turístico (Barros e Rambo, 2023; Farmakl *et al.*, 2015).

Levando-se em conta que no turismo o espaço é seu principal objeto de consumo, e que este é concreto, legado e histórica e socialmente construído (Beni, 2006), o processo de planejamento deve ser considerado por uma política pública e pelos programas e projetos que dela derivem (Reimondo Barrios, 2017). Nesse sentido, as políticas públicas para o turismo devem gerir, organizar e estabelecer objetivos, metas, diretrizes e estratégias para o setor em um dado território (Aguinis *et al.*, 2023). Para que se obtenha o desenvolvimento no turismo, faz-se necessária que as políticas estejam voltadas para a sua sustentabilidade, base fundamental na mudança de paradigma na gestão turística (Aguinis *et al.*, 2023; Ozili, 2022).



A literatura turística sobre políticas públicas reconhece que a forma como são processadas depende do ambiente social mais amplo, o poder de negociação das partes e a dinâmica relacionada aos contextos local, regional e nacional, incluindo as regras informais, bem como a cultura de liderança na governança (Hall e Jenkins, 2004; Aguinis *et al.*, 2023). O principal objetivo da gestão pública é o de fomentar e desenvolver a atividade turística de modo responsável, a fim de mitigar ou eliminar os problemas que ela possa gerar, com a perspectiva coletiva (CNC, 2022). Algumas pesquisas (Byrd, Cárdenas e Greenwood, 2008; Erkuş-Öabztürk e Eraydin, 2010; Lee e King, 2008) demonstram que algumas ações colaborativas e participativas se tornaram a base de redes de governança e fonte indispensável para a tomada de decisões, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos territórios. Byrd, Cárdenas e Greenwood (2008) destacam que a participação das partes interessadas na gestão de políticas públicas é central no desenvolvimento sustentável do turismo.

Tendo em conta os critérios de Sachs (1993, 2002), reconhecer os efeitos positivos do turismo no processo de desenvolvimento (**sustentabilidade econômica**) implica garantir à comunidade receptora que a atividade prospere, integre as empresas e negócios locais à cadeia produtiva do turismo, estimule o empreendedorismo, gere empregos e ofereça benefícios para toda a comunidade em longo prazo (Farmaki *et al.*, 2015, OZILI, 2022). Sendo assim, o turismo pode desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento local/nacional/regional onde não existam alternativas para alcançar esse objetivo (Reimondo Barrios, 2017).

Sachs (1993) sugere que no âmbito da **sustentabilidade espacial** devem-se estabelecer critérios com base no equilíbrio da configuração rural-urbana, na tentativa de superar as disparidades inter-regionais, e na conservação da biodiversidade por meio de estratégias ambientalmente adequadas. A propósito, Beni (2006) destaca que planejamento turístico deve contemplar uma distribuição espacial mais eficiente dos recursos e das atividades derivadas, bem como contribuir para minimizar o impacto delas.

O ambiente, seja ele natural ou construído, é o ingrediente fundamental do produto turístico (Barros e Rambo, 2023; Cooper *et al.*, 2007). Porém, sempre será explorado. Não é possível desenvolver turismo sem que ocorram impactos ambientais, tanto positivos quanto negativos (Alfaro Navarro, Andrés Martínez e Mondéjar Jiménez, 2020; Barros e Rambo, 2023). É por este motivo que a atividade deve ser



bem conduzida e planejada considerando a **dimensão ambiental**, enfatizando um compromisso com a continuidade dos processos naturais de longo prazo e garantindo a disponibilidade dos recursos naturais às gerações futuras (Beni, 2006; Reimondo Barrios, 2017).

A **dimensão social** do turismo, no planejamento do destino, deve levar em consideração como o setor contribui para a sustentabilidade e a qualidade de vida da comunidade receptora, e a sua influência na dinâmica da população local (Barros e Rambo, 2023; Reimondo Barrios, 2017). Em países com elevados níveis de pobreza, as receitas que se obtém do turismo internacional são consideráveis, em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) e ao valor total das respectivas exportações (UNWTO, 2023).

Para Sachs (2007), a **dimensão cultural** do desenvolvimento será alcançada caso haja o equilíbrio entre o respeito à continuidade das tradições culturais e à inovação. Cooper *et al.* (2007), a propósito do impacto sociocultural do turismo, indicam que se considere positivo que os destinos utilizem o patrimônio cultural como dispositivo promocional para atrair um número cada vez maior de turistas. Isto se traduz na importância de preservar os costumes, o patrimônio e as raízes endógenas, assim como gerenciar o impacto do intercâmbio cultural do turismo na identidade e modos de vida locais (Reimondo Barrios, 2017).

Baseando-se nas premissas do desenvolvimento sustentável, o turismo sustentável se define como aquele que atende às necessidades dos turistas e das regiões anfitriãs, ao mesmo tempo em que protege e melhora as oportunidades para o futuro (UNWTO, 2005). Tal conceito conduz a uma nova forma de planejar o turismo, priorizando princípios éticos e com uma preocupação de que seus benefícios sejam extensivos à comunidade receptora (Reis *et al.*, 2022).

O relatório da UNWTO (2005) aponta que o turismo sustentável deve ter três requisitos básicos: utilizar os recursos ambientais para manter os processos ecológicos e conservar a biodiversidade; respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades anfitriãs para que suas tradições e seu patrimônio cultural sejam conservados e contribuam para a compreensão e a tolerância interculturais; e garantir operações econômicas viáveis e de longo prazo, proporcionando benefícios socioeconômicos às partes interessadas que sejam distribuídos de forma justa, incluindo emprego e renda estáveis e serviços sociais para as comunidades anfitriãs (Balaš e Strasdas, 2019).



Diversas pesquisas (Botezat, 2015; Choo e Jamal, 2009; Moore e Rodger, 2010; Singh, 2008; Ștefănică e Butnaru, 2013) dedicaram-se a examinar e avaliar os princípios, estratégias e indicadores da sustentabilidade no desenvolvimento do turismo por meio de estudos de casos. A sustentabilidade é assumida nesses trabalhos como uma nova abordagem para a gestão do turismo, e que, conseqüentemente, implica um alto nível de satisfação do turista, um compromisso forte com a preservação dos recursos naturais, responsabilidade social, respeito à autenticidade sociocultural das comunidades receptoras, o monitoramento constante dos impactos e a integração da população local nas atividades turísticas (Reimondo Barrios, 2017).

Outros estudos (Botezat, 2015; Ozili, 2022; Singh, 2008) enfatizam que o turismo, devidamente organizado e monitorado, pode e deve tornar-se sustentável. Segundo Singh (2008), os pré-requisitos para tal transição implicam uma forte vontade política, uma comunidade altamente responsável, e a revisão das capacidades de suporte para as novas estratégias de gestão. Por outra parte, Ștefănică e Butnaru (2013) e Rasoolimanesh *et al.* 2020) destacam a importância de quantificar o desenvolvimento sustentável dos destinos por meio de indicadores. Estes constituem uma ferramenta útil para os gestores e comunidades envolvidas no setor, na medida em que permitem conhecer o estado qualitativo das atrações turísticas, o grau em que as necessidades dos visitantes são cumpridas, suas implicações nas questões econômicas locais (trabalho, renda), a capacidade de carga do destino, e a incidência da atividade sobre os recursos naturais e a degradação dos ecossistemas (Rasoolimanesh *et al.* 2020; Reimondo Barrios, 2017).

Outra parte da literatura científica da área deu particular atenção ao planejamento e práticas de decisão política que abraçam noções de inclusão, participação e colaboração, como via para o desenvolvimento sustentável do turismo (Barros e Rambo, 2023; Byrd; Cárdenas e Greenwood, 2008; Dredge, 2006; Zhai e Shi, 2022). Esses estudos demonstraram que algumas ações colaborativas e participativas se tornaram a base de redes de governança e fonte indispensável para a tomada de decisões, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos territórios.

A mudança fundamental no paradigma de gestão turística está em considerar o turismo não como um produto de lazer, mas como uma experiência que melhora a qualidade de vida, não apenas para os participantes individuais, mas para os sistemas socioecológicos em geral, os convidados e



os anfitriões (Reimondo Barrios, 2017). Já não se trata de fomentar o “velho turismo”<sup>1</sup>, aquele com práticas comerciais uniformes e padronizadas que visam à rentabilização económica dos investimentos a curto prazo, caracterizado pela monocultura turística (oferta reduzida ou inexistente de vários produtos turísticos, principalmente sol e praia), pela forte sazonalidade, pela existência de mercados dominantes, pela concentração espacial com excessiva exploração dos recursos naturais, e pela pouca atenção dada às necessidades pessoais dos turistas. Agora se trata de estimular novas práticas e olhares no planejamento e gestão da atividade, dando passo à nova era do turismo (Alfaro Navarro, Andrés Martínez e Mondéjar Jiménez, 2020; Barros e Rambo, 2023; Reimondo Barrios, 2017).

O novo paradigma diferencia-se sobretudo pela forma como o viajante se comporta, se relaciona com o meio natural, social e cultural (Brito, 2000; Reimondo Barrios, 2017). Café e cama (*bed & breakfast* em inglês) não são suficientes. Assiste-se ao crescimento da procura por destinos com políticas baseadas em preocupações ambientais (Farmaki *et al.*, 2015). É o advento do “turista responsável” ou “turista verde”, preocupado, interessado e atento ao ambiente social, cultural e ambiental, em oposição ao “turista massificado”, irresponsável, despreocupado e desinteressado (Brito, 2000; Barros e Rambo, 2023). A dimensão ecológica é, sem dúvida, uma das tendências mais marcantes que obriga a repensar a atividade turística no sentido de responder às novas expectativas dos segmentos, mais sensíveis aos valores ambientais e à preservação das culturas e tradições. É a era da sustentabilidade e o turismo não poderá ficar alheio (Barros e Rambo, 2023; Ferreira, 2012, Reimondo Barrios, 2017).

## DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM CUBA

Para compreender as particularidades do modelo de desenvolvimento turístico cubano precisa-se contextualizar as fases e as mudanças ocorridas no setor. Dessa forma, é necessário delinear sua evolução, pois tal percurso pode fornecer lições importantes que expliquem seu sucesso como atividade econômica e as pautas que, de alguma forma, marcaram o rumo da implementação de políticas de desenvolvimento turístico sustentável no destino.

---

1 Identificado no estado da arte como turismo de massas, turismo convencional, turismo tradicional, turismo de estadia (Reimondo Barrios, 2017).



A criação da Comissão Nacional para a Promoção do Turismo, em agosto de 1919, marca o início da indústria turística na ilha (Salinas e Mundet, 2000). A partir desse momento, tenta-se organizar a atividade e incrementar a construção de instalações. Em 1929, foi promulgada a primeira Lei de Turismo em Cuba, que pretendia promover o investimento no setor, mas sem um planejamento consciente e responsável. Esta lei propiciou a construção e funcionamento de hotéis, bares, cabarés, cassinos e outras instalações com atrações relacionadas ao jogo e vícios; deixando ao descuido atributos típicos, culturais, tradicionais e históricos e que poderiam ter sido utilizados como base para o desenvolvimento turístico (Maribona, 1959).

Em 1952, foi criado o Instituto Cubano do Turismo (ICT). Como observa Villalba (1993), esta instituição não encaminhou o desenvolvimento da indústria orientado para as atrações naturais, históricas, esportivas ou culturais. Ela foi a responsável por mostrar ao visitante os aspectos negativos de uma sociedade dominada pelos mais perversos vícios: jogo, droga e prostituição. O investimento hoteleiro realizado nesse período permitiu que o turismo ocupasse o segundo lugar entre as atividades econômicas do país, atrás apenas da produção açucareira. Em nível nacional as instalações turísticas eram poucas, com uma ampla concentração na capital, o polo turístico de Varadero, que já contava com 700 quartos em hotéis, um aeroporto internacional e uma marina; e *Isla de Pinos*, com vilas e centros turísticos.

A deformação da indústria turística na década de 1950 se acentuava ainda mais no que se refere ao turismo doméstico. O elevado índice de desemprego e a discriminação racial eram os principais elementos que exacerbavam tal desequilíbrio. Só uma parte minoritária da população podia desfrutar dos atrativos turísticos da ilha. Com o triunfo da revolução em 1959, se cria o Instituto Nacional da Indústria Turística (INIT), primeiro organismo especializado em turismo no período revolucionário. A base da política do setor neste período, segundo Rodríguez *et al.* (2013), estava em promover um desenvolvimento turístico endógeno e espacialmente equilibrado, aproveitando todo o potencial territorial. Apesar dos esforços, o fluxo turístico nas três primeiras décadas da revolução experimentou dois movimentos diametralmente opostos: um descendente, no que se refere ao turismo internacional; e outro ascendente, no caso do turismo doméstico.



Em 1976, se cria o Instituto Nacional de Turismo (INTUR) com o propósito de desenvolver programas que priorizem o turismo como indústria. Na década de 1980, o INTUR empreendeu um plano de desenvolvimento para expandir e incrementar a capacidade de recepção turística internacional, fazendo novos investimentos em vias de acesso e infraestruturas hoteleiras e serviços em áreas litorâneas e insulares do arquipélago cubano (*Varadero, Cayo Coco, Cayo Largo, etc.*). Dessa forma, se estipularam políticas e ações estatais para impulsionar o desenvolvimento de Cuba como destino turístico internacional, com o propósito de captar o mercado turístico tradicional, relacionado ao produto de sol e praia (Diez, 2008).

O chamado “período especial” esteve marcado pela queda do campo socialista no início da década de 1990 e o recrudescimento do bloqueio econômico promovido pelos Estados Unidos. Cuba viu-se forçada a tomar medidas políticas e socioeconômicas imediatas para fazer frente à profunda crise que afetou os principais setores econômicos da ilha. Segundo Rodriguez *et al* (2013), o turismo se apresentava como a melhor opção, tendo em conta sua dinâmica externa e interna, pois contribuiria para gerar divisas e estimular o funcionamento de diversos setores produtivos do país, paralisados depois do colapso socialista. Em 1994, foi criado o Ministério de Turismo (MINTUR), com a missão fundamental de desenhar e gerir a política turística para o desenvolvimento do setor, baseando-se na sua competitividade e sustentabilidade.

A partir do ano 2000, a estratégia turística cubana passa a se aperfeiçoar em correspondência com os novos tempos. O século XXI exige outras formas de realizar a atividade. Assim, a política central para o desenvolvimento turístico em Cuba nos últimos anos tem sido criar um modelo de autofinanciamento e sustentabilidade da atividade turística (Lineamentos 255-263 da Política do Turismo em Cuba). O foco não é só promover o turismo de sol e praia como modalidade. Busca-se variar sua promoção para além dos estereótipos de praia e palmeiras, estimulando valores culturais e patrimoniais e produtos relacionados com a herança, a história, a cultura, a saúde e a qualidade de vida, atributos com muitas potencialidades em todo o território nacional (Reimondo Barrios, 2017).



## CAMINHOS METODOLÓGICOS

No presente trabalho, procurou-se identificar as políticas e estratégias que privilegiaram o desenvolvimento sustentável do turismo em Cuba nas últimas décadas, bem como os desafios futuros do paradigma da sustentabilidade. Atendendo a esse critério, e desde um enfoque exploratório e descritivo, os métodos e procedimentos de pesquisa incluíram uma revisão e análise documental, bem como entrevistas semiestruturadas. Para Godoy (1995, p. 22) “os documentos podem ser considerados uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto”. Para os propósitos deste estudo, a pesquisa documental tem como objetivo complementar o referencial teórico e auxiliar o processo investigativo. Foram selecionadas como unidades de análise os documentos normativos da gestão turística do país (políticas e planos de desenvolvimento do período 2002-2018).

Na pesquisa de ordem social, foram realizadas entrevistas com cinco funcionários do MINTUR-Cuba responsáveis pela gestão nacional de desenvolvimento turístico. Segundo May (2004), esta técnica gera concepções ricas das experiências, opiniões, aspirações e atitudes das pessoas. Nesse caso, foi utilizada a entrevista semiestruturada, tendo em conta que “permite que as pessoas respondam mais nos seus próprios termos” (May, 2004, p. 149) e oferece um maior espaço para o diálogo e a compreensão do contexto e do conteúdo da entrevista.

## GESTÃO TURÍSTICA EM CUBA (2002-2018): COMPREENDENDO AS NOVAS DINÂMICAS

A seguir, são apresentadas as principais descobertas. Os dados são expostos em cinco blocos temáticos que atendem às novas dinâmicas da gestão turística no destino cubano: gestão política, diversificação da oferta, área e território de intervenção, agentes de mudança e autenticidade da experiência.



## GESTÃO POLÍTICA

A importância dos esforços do governo para promover a indústria do turismo desde uma abordagem sustentável foi destacada pela totalidade dos entrevistados. “O princípio básico visa minimizar os impactos negativos e maximizar os benefícios da atividade turística no entorno social, cultural, econômico e ambiental em todo o território nacional”, indica o entrevistado E. Nesse sentido, Cuba tem a oportunidade de se promover como um destino turístico verde, pois conta com uma ampla variedade de políticas, estratégias e legislações ambientais que lhe permitem alcançar tal propósito. Na própria Constituição da República se expressa:

O Estado protege o meio ambiente e os recursos naturais do país. Reconhece seu vínculo estreito com o desenvolvimento econômico e social sustentável para tornar a vida humana mais racional e garantir a sobrevivência, o bem-estar e a segurança das gerações atuais e futuras. Corresponde aos órgãos competentes aplicar esta política. É dever dos cidadãos contribuir para a proteção da água, a atmosfera, a conservação do solo, a flora, a fauna e todo o rico potencial da natureza. (Artigo 27, Constituição da República de Cuba, 1976)

Constitui um objetivo da Lei 81 criar um contexto jurídico que “favoreça a implementação e o desenvolvimento de atividades socioeconômicas compatíveis com a proteção ambiental” (República de Cuba, Lei 81 do Meio Ambiente, 1997). Tal código, estabelece os princípios que orientam a gestão eficiente dos recursos dentro dos programas de desenvolvimento turístico do país.

O desenvolvimento sustentável do turismo fundamenta-se na realização harmônica entre o uso efetivo das potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturais dos recursos naturais que constituem sua base, com a proteção desses recursos e a garantia de que eles podem oferecer benefícios iguais ou maiores para as gerações futuras. Também se baseia no respeito pela cultura nacional e suas expressões territoriais e na integração das populações locais ao desenvolvimento de suas atividades, contribuindo assim para a elevação da qualidade de vida dos seres humanos. (República de Cuba, Lei do Meio Ambiente, Art. 139, Lei 81/1997)

Complementando à Lei 81, se criaram normas técnicas, decretos e resoluções que visam regular alguns aspectos ambientais dentro da atividade turística: consumo de água e tratamento de águas residuais, resíduos sólidos, consumo de energia e ocupação do espaço. Atendendo aos postulados destas legislações, o MINTUR promulgou a Resolução 40/2007 que objetiva reduzir as taxas de consumo de água, ampliar o uso de fontes de energia renováveis, bem como a reciclagem de resíduos gerados na prestação de serviços turísticos. Sobre o assunto, o entrevistado A explica que o sistema de turismo nacional desde a década de 1970 conta com programas que cumprem critérios globais, regionais e locais sobre a gestão ambiental, sociocultural e econômica do setor.



Mas foi a partir do início do século XXI que se articularam políticas públicas que privilegiam o desenvolvimento territorial sustentável da atividade turística nacional. O denominador comum dos programas de desenvolvimento turístico cubano consultados (2002-2012 e 2012-2022) é a visão política, socioeconômica, cultural, espacial e ecologicamente sustentável da atividade.

Tomando como referência os aspectos anteriores, pode-se afirmar que as diretrizes da atividade turística cubana preveem que para alcançar um desempenho operacional sustentável, se precisa da combinação harmoniosa de todas as suas dimensões. Isto vem ao encontro do expressado pelo entrevistado C, o qual argumenta que estas pautas sugerem que não só se devem economizar e promover responsabilidade no uso dos recursos, investir numa infraestrutura ecologicamente amigável, e agenciar uma melhor qualidade dos serviços turísticos. Requer-se que “os projetos de desenvolvimento do setor estejam envolvidos com os próprios projetos das comunidades, pois do sucesso de um depende o êxito do outro” (Entrevistado C).

## DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA

De acordo com a teoria schumpeteriana do desenvolvimento econômico, a inovação e diversificação de produtos são estratégias diferentes e interdependentes para o crescimento. Enquanto a inovação se refere ao grau ou tipo de novidade incorporada no produto, a diversificação refere-se à expansão de um produto ou setor em um novo mercado, em vez de se especializar em um único produto (Reimondo Barrios, 2017). Algumas pesquisas (Choo e Jamal, 2009; Moore e Rodger, 2010) argumentam que as estratégias de diversificação conduzem a mais desenvolvimento sustentável do turismo em termos de proteção de recursos naturais e produtos e serviços de valor agregado, bem como fortalecem as ligações entre o turismo e outros setores industriais regionais.

O Caribe tem a maior proporção do percentual total de emprego e do PIB derivado do turismo do que qualquer outra região do mundo e, portanto, é particularmente dependente dessa indústria (Harrison *et al.*, 2003). Cuba não é uma exceção, e nenhum outro setor econômico da ilha se encontra igualmente preparado para gerar retornos tão importantes. A distinção tornou-se a base para a sobrevivência dentro de um mercado altamente competitivo. O entrevistado D afirma que é a única atividade que tem fundações fortes para se expandir, além de desfrutar de condições de



mercado muito favoráveis. O Plano Nacional de Desenvolvimento Social até 2030 reconhece que o turismo cubano tem um papel central no futuro da nação, designando-o como um “setor estratégico”.

O foco é no turismo e sua diversificação, como o turismo de marinas e náuticas, golfe e imobiliária, de natureza, agrário, cruzeiros, histórico, cultural e patrimônio, convenções, congressos e feiras e, em especial, das modalidades de saúde e qualidade de vida; com ênfase na sua contribuição ao fortalecimento da integração interna da economia. (Plano Nacional de Desenvolvimento Social até 2030, Partido Comunista de Cuba 2016).

A partir do ano 2000, a estratégia turística cubana passa a se aperfeiçoar em correspondência com os novos tempos. A totalidade dos entrevistados confirma que a diversificação do turismo na ilha constitui uma prioridade. Deriva daí a implementação de estratégias que permitam este propósito. “A diversificação do produto turístico significa, do ponto de vista da oferta, aproveitar ao máximo as possibilidades geográficas, econômicas, sociais e culturais do território nacional, tornando-se este o principal beneficiário da atividade”, expressou o entrevistado E.

O sucesso do turismo sustentável depende do uso de políticas de diversificação e especialização com sabedoria. Dado que os mercados turísticos são altamente frágeis e arriscados, as empresas de turismo são forçadas a diversificar seus produtos e serviços. Assim, a diversificação do setor é fundamental para promover a vantagem competitiva do destino (Reimondo Barrios, 2017). Nos últimos anos, modalidades como o agroturismo, ecoturismo, turismo náutico, de aventuras, cultural e de eventos está recebendo uma atenção crescente no destino cubano. Os norteadores da abordagem sustentável para o desenvolvimento turístico em áreas naturais, baseados nos princípios do Sachs (1993), têm uma forte preocupação relacionada com a preservação ecológica, a aprendizagem, o bem-estar econômico, social e cultural, bem como a participação da comunidade na oferta de serviços de turismo. “Estas atividades oferecem educação e recreação por meio de programas interativos e interpretativos com os visitantes”, apontou o entrevistado A. Tal constatação vem ao encontro do expressado por Choo e Jamal (2009), sobre a importância de laços históricos vinculado à terra e ao conhecimento tradicional, local e cultural para a implementação de práticas sustentáveis no turismo.



## ÁREA E TERRITÓRIO DE INTERVENÇÃO

Sachs (1993) sugere que, para que seja alcançada a sustentabilidade, deve-se estabelecer critérios com base no equilíbrio da configuração rural-urbana, na tentativa de superar as disparidades inter-regionais, e na conservação da biodiversidade por meio de estratégias ambientalmente adequadas. A propósito, Beni (2006) destaca que o espaço do destino turístico em si deve ser ordenado para que haja conservação dos atrativos, disponibilidade de serviços e manutenção da qualidade da paisagem. Isso implica, portanto, um olhar para a dimensão territorial da sustentabilidade sob a ótica da maneira como o turismo interfere nos espaços ocupados e construídos (Reimondo Barrios, 2017).

Sobre o assunto, o Plano de Desenvolvimento Turístico cubano (2012-2030) expressa que o turismo, na sua dimensão espacial, deve-se basear numa distribuição geográfica equilibrada dos assentamentos turísticos, de forma a evitar exceder a sua capacidade de carga. Para o entrevistado B, “não pode existir sustentabilidade na atividade turística se não houver equilíbrio territorial, daí que a estratégia do MINTUR vise aproveitar todo o potencial territorial”.

Na tentativa de distribuir equilibradamente o espaço turístico, evitar exceder a sua capacidade de carga, e superar as disparidades territoriais, a nova política turística cubana buscou – e ainda busca – um planejamento turístico que contemple uma distribuição espacial mais eficiente dos recursos e atividades derivadas. Atendendo a esse critério, o trabalho do setor está dividido na atualidade em oito regiões turísticas priorizadas: *La Habana*, *Varadero*, *Costa Sul Central*, *Jardines del Rey*, litoral norte de *Camagüey*, litoral norte de *Holguín*, *Santiago de Cuba*, e o Arquipélago dos *Canarreos*. Elas somam mais de 50 polos turísticos em nível nacional (MINTUR, 2016). Nesse sentido, as novas estratégias procuram desenvolver em cada região um turismo especializado e diversificado, como ecoturismo, cruzeiros, turismo científico, cultural, religioso, incentivos, eventos, saúde, etc.

Nesta perspectiva, a nova estratégia busca aproveitar eficientemente os recursos e atributos de cada território, melhorar a qualidade de vida da população, conservar a herança e autenticidade cultural, promover o desenvolvimento endógeno local e o equilíbrio territorial, e estimular a articulação entre os poderes locais, regionais e nacionais (MINTUR, 2016). Sobre o assunto, o entrevistado C indica o seguinte: “Temos áreas geograficamente isoladas com uma rica cultura tradicional, ambientalmente sustentáveis e com sistemas de produção locais, o que as faz autênticas



e com grande potencial turístico”. O cultivo do charuto em *Pinar del Río*, o cultivo do café na *Sierra Maestra*, o artesanato de Trinidad, rituais indígenas em *Chorro de Maíta*, e música e dança de tradição africana e francesa em Guantánamo, são exemplos de como o turismo se insere na dinâmica própria das economias e tradições comunitárias. Todas estas localidades formam parte de roteiros turísticos, mas, segundo o entrevistado E, “o principal desafio está em preservar a dinâmica social que diferencia esses territórios ao tempo que estes se abrem para mostrar seus modos de vida próprios”.

## AGENTES DE MUDANÇA

O programa Agenda 21 (UNWTO, 1997) indica que um dos objetivos do turismo deve-se dirigir a melhorar o processo de tomada de decisões, de modo a criar ou reestruturar mecanismos que facilitem a participação dos indivíduos, grupos e organizações interessados. Assume-se assim que a participação dos agentes locais junto com as instituições públicas e privadas da indústria turística no planejamento do destino constitui uma condição fundamental para o processo de desenvolvimento sustentável do setor. Segundo o entrevistado D, é essencial para o setor procurar novas forma que facilitem a participação dos atores envolvidos, pois “todos os colaboradores da atividade turística são agentes da mudança e constituem um fator de competitividade”.

A gestão turística cubana no período analisado reconhece os benefícios do planejamento colaborativo, especialmente em termos de promoção da aprendizagem coletiva, capacitação, discussão, e aprendizagem mútua, considerando estas questões como essenciais para o desenvolvimento sustentável do turismo. Nesse sentido, a educação ocupa um papel fundamental no processo de gestão. “Não é só uma ferramenta essencial no desenvolvimento sustentável do setor. Devemos vê-la como um mecanismo de construção cidadã”, expressou o entrevistado A. De igual maneira, o entrevistado D argumenta que a educação permite a criação de uma consciência coletiva sobre a necessidade de respeitar e conservar a cultura, a história, tradições, e identidades, estimulando o compromisso com o equilíbrio e a preservação do planeta. Para o entrevistado C, as políticas de turismo são um exemplo de quanto se aprendeu: “Antes se caracterizavam pela competitividade ambiciosa e agora pela relação harmoniosa entre homem e natureza”.



Mas a formação do capital humano não é um processo estático. A aprendizagem é contínua e deve estar ancorada na participação efetiva das comunidades envolvidas, quaisquer que sejam as suas características socioculturais ou localização geográfica. Deve existir um equilíbrio de benefícios e responsabilidades entre os atores inseridos no processo, gerando assim uma atmosfera de parceria comunitária no desenvolvimento turístico (Reimondo Barrios, 2017). “Eles devem se sentir parte de algo, que não afete sua forma de vida, que possibilite um crescimento econômico e social inclusivo e ambientalmente respeitoso”, argumenta o entrevistado C.

Como parte do novo paradigma de gestão turística, o MINTUR busca desenvolver atividades turísticas em destinos específicos desde uma abordagem comunitária. É o caso de *Las Terrazas*, comunidade turística sustentável localizada na *Sierra del Rosario*, e declarada pela UNESCO como Reserva da Biosfera. A riqueza natural da paisagem favoreceu o cenário para seu desenvolvimento turístico, cuja política visa a participação e integração da comunidade para a gestão sustentável dos recursos locais; o desenvolvimento econômico local; o controle de impactos ambientais, o acesso à água potável, a conservação e proteção do patrimônio natural e cultural do território.

Outro exemplo de turismo comunitário sustentável é o centro histórico de *La Habana* (Patrimônio da Humanidade). O turismo desempenha aqui um papel dinâmico e gerador de recursos, baseado no reconhecimento da atratividade da área. Nesse sentido, os esforços estão dirigidos à restauração e reabilitação do patrimônio histórico, artístico, arquitetônico e cultural, e à participação da população local nas atividades turísticas. A missão consiste em organizar as comunidades como um produto atraente e integrado à economia local, que favoreça a expansão de fontes de emprego e renda, incorpore diversos serviços e infraestrutura, bem como aumente a vida cultural e espiritual da comunidade.



## AUTENTICIDADE DA EXPERIÊNCIA

A autenticidade no turismo deve ser encarada tanto como um fator de motivação e de atração. Os turistas tanto são motivados a vivenciar uma experiência autêntica, como são atraídos por ela. Nesse sentido, os gestores turísticos devem ter em conta a autenticidade como fator essencial no planejamento estratégico dos destinos, como forma de fortalecer a sua competitividade. O marketing e a comunicação publicitária são os principais responsáveis por tornar isso possível (Reimondo Barrios, 2017).

Resultante das mudanças no setor no início da década de 2000, a definição de uma base para a construção de uma imagem coerente e renovada de Cuba como destino constituiu uma prioridade. A comunicação publicitária, segundo a Política de Comunicação do MINTUR, deve-se “integrar aos planos de desenvolvimento estratégico do Sistema de Turismo” (Resolução 186, Política de Comunicação do MINTUR 2014, p. 8). Daí que “se têm desenvolvido, a partir de 2002, grandes esforços para promover internacionalmente o país de forma coordenada, a partir de uma política de comunicação”, indicou o entrevistado C. Para o entrevistado B, a estratégia básica foca-se em “criar campanhas turísticas memoráveis que promovam a consolidação da imagem de Cuba, distingam a sua identidade e apoiem a comercialização sustentável do destino”.

Depoimentos registrados nas entrevistas com representantes do MINTUR indicam que a estratégia de comunicação publicitária cubana nas últimas décadas tem se regido pelo princípio básico de mostrar a realidade do país, o que o distingue. O entrevistado C argumenta que a publicidade turística das ilhas do Caribe não tem muita diferença conceitual, pois todas exploram seu maior recurso, o natural, que motiva o descanso em praias deslumbrantes. “O ambiente natural é o mesmo para todos. Nesse sentido, devemos projetar o legítimo, singular, real, incontestável e profundamente cubano. Isso é o que nos faz autênticos”.

Sobre a imagem projetada de Cuba como destino turístico nos últimos anos, Reimondo Barrios (2017) aponta que “se registra um esforço evolutivo de diversificação na promoção dos destinos regionais entre campanhas, evitando a tão evidente e marcante litoralização da publicidade turística cubana e a caribenha de forma geral”. O entrevistado A argumenta que isto se deve a dois fatores. Primeiramente, pelo princípio orientador do setor de aproveitar todo o potencial territorial para a atividade turística. Por isso, começam a aparecer outros territórios na publicidade do destino. E, em segundo lugar, pela estratégia de diversificação empreendida pelo MINTUR, tornando os atrativos culturais a âncora da publicidade



turística da ilha. Nesse sentido, as descobertas ajudaram a concluir que as estratégias de comunicação e marketing do destino buscaram apoiar o novo paradigma de gestão turística, ampliando a imagem do país, mostrando que Cuba é mais do que sol e praia.

## **TURISMO EM CUBA: MUDANÇA DE PARADIGMA EM DIREÇÃO À SUSTENTABILIDADE**

Os resultados da presente pesquisa indicam, de maneira geral, que o Ministério de Turismo de Cuba vem seguindo nos últimos anos uma política turística economicamente viável, ambientalmente correta, socialmente justa, espacialmente equilibrada e culturalmente diversa, de acordo com uma agenda de desenvolvimento sustentável. As causas desta orientação devem-se à reavaliação do papel do turismo como atividade econômica fundamental, especialmente depois da queda do campo socialista e com as mudanças políticas e socioeconômicas dos últimos anos, o que demandou a acolhida de uma visão de longo prazo da atividade. Em virtude disso, foram questionados os imperativos do crescimento econômico a fim de adotar políticas de turismo mais amplas, integrativas, conscientes e responsáveis. Dessa forma, o turismo sustentável tornou-se uma prioridade.

A pesquisa identificou que o planejamento e coordenação eficientes atuam como facilitadores à gestão sustentável do turismo. A análise documental permitiu observar que o desenvolvimento de uma visão de longo prazo, baseada em princípios de sustentabilidade e uma profunda consciência ambiental, é abordado de forma ativa nas políticas, legislações e estratégias que pautam e regulam o setor. Além disso, os documentos analisados permitiram identificar uma clara predominância da proteção ambiental como um dos princípios que orientam a gestão eficiente dos recursos dentro dos planos de desenvolvimento turístico. Essa dominação é decorrente da tendência de implementar programas que cumprem critérios globais, regionais e locais sobre a gestão ambiental, sociocultural e econômica do setor.

Entre as novas dinâmicas da gestão turística no destino cubano, ganham maior ênfase a diversificação da oferta e a ampliação do território de intervenção. Os resultados da pesquisa legitimam tal afirmação. Primeiramente, identificaram-se estratégias que privilegiam o desenvolvimento de produtos turísticos patrimoniais, de ecoturismo, aventura, cruzeiros, que respondem à constante busca por diversificar o produto turístico cubano, baseado nos seus recursos naturais, culturais e incentivos sociais.



Em segundo lugar, a promoção de outras regiões com alto potencial de atrativo turístico, atendendo ao propósito de aproveitar todo o território nacional, dinamizar as economias locais, estimular a melhoria da qualidade de vida das comunidades receptoras e atenuar os desequilíbrios regionais.

Aos aspectos anteriores soma-se o destacado papel que cumprem as parcerias estabelecidas no setor, no qual o turismo comunitário constitui uma base fundamental. Diversos interesses, devido às múltiplas partes envolvidas no turismo, criam um ambiente colaborativo no qual dominam a governança inclusiva e a participação local na utilização de recursos e na tomada de decisões. Os organismos e empresas do setor e as comunidades receptoras promovem uma gestão consciente do cuidado e preservação dos recursos naturais, culturais e histórico-patrimoniais, e estimulam a construção de infraestruturas autossustentáveis. Tais práticas geram emprego e renda à economia local, incorporam diversos serviços e infraestrutura, bem como aumentam a vida cultural e espiritual das comunidades.

O respeito aos modos de vida tradicionais constitui um dos grandes desafios da sustentabilidade no setor turístico em Cuba. A existência de áreas geograficamente isoladas com uma rica cultura tradicional, ambientalmente sustentáveis e com sistemas de produção locais, confere aos territórios um grande potencial turístico. A produção do charuto em *Pinar del Río*, o cultivo do café na *Sierra Maestra*, o artesanato de Trinidad, rituais indígenas em *Chorro de Maíta*, música e dança de tradição africana e francesa em Guantánamo, são exemplos de como o turismo se insere na dinâmica própria das economias e tradições comunitárias. Todas estas localidades formam parte de roteiros turísticos, mas o principal desafio está em preservar a dinâmica social que diferencia esses territórios enquanto que estes se abrem para mostrar seus modos de vida próprios.

Com base nos procedimentos de análise aplicados neste trabalho, se pode afirmar que o denominador comum dos planos de desenvolvimento turístico cubano está relacionado a três fatores principais:

- a) A conservação, proteção e respeito aos recursos e ao patrimônio natural, histórico e cultural dos territórios, fomentada desde as estruturas de governo local e as representações regionais do MINTUR.
- b) A criação de legislações, indicadores e requisitos de zoneamento e áreas protegidas no desenho e desenvolvimento da infraestrutura turística e acomodação hoteleira a partir de princípios localmente apropriados de construção sustentável.
- c) O desenvolvimento de um turismo de base comunitária, com uma abordagem solidária



e sustentável, que se alicerça em um planejamento colaborativo entre as partes interessadas, preserva a biodiversidade e capacidade de carga de cada território, gera renda e emprego para a comunidade receptora e privilegia modos de vida tradicionais.

Tomando como referência os aspectos anteriores, pode-se afirmar que as diretrizes da atividade turística cubana correspondem à mudança no paradigma da gestão em busca da sustentabilidade. A abordagem da sustentabilidade adota uma visão holística e integrada do turismo, considerando a equidade social, a proteção ambiental, a diversidade cultural, o equilíbrio espacial e a viabilidade econômica da atividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco central deste artigo esteve na análise dos fatores que influenciaram na implementação da sustentabilidade como política no setor turístico em Cuba nas últimas décadas. A abordagem do tema e a escolha de Cuba como destino turístico para o estudo levou em conta que o país tenta somar-se a essa nova realidade de processos globais. Nesse sentido, é notável sua implicação no desenvolvimento de propostas bem estruturadas de gestão e planejamento sustentável, como uma maneira de gerar uma imagem positiva e sólida que promova o destino e tenha um impacto sobre o desenvolvimento nacional e regional.

Atendendo a tais propósitos, e por meio de métodos e procedimentos de pesquisa que incluíram uma análise documental e entrevistas semiestruturadas, pode-se concluir que o desenvolvimento da indústria turística nacional com base na sustentabilidade da atividade constitui uma prioridade institucional. Seus resultados vão depender da continuidade de tais políticas. O princípio básico do setor busca minimizar os impactos negativos e maximizar os benefícios para as comunidades receptoras, preservando a capacidade de carga de cada território e conservando os recursos naturais, culturais e histórico-patrimoniais. A participação cidadã e o respeito aos modos de vida tradicionais constituem os grandes desafios do setor. O reconhecimento de tais condições e a compreensão da necessidade de trabalhar em função deles, implica incentivar a percepção pública sobre o assunto.

Devem-se distinguir como limitações desta pesquisa que, dada a necessidade metodológica de circunscrever o período do estudo, as conclusões estão restritas ao tempo considerado e alguma mudança ou aspecto relevante podem não ter sido analisados. A partir dos resultados do trabalho, sugere-se que investigações futuras realizem um estudo comparativo entre destinos turísticos concorrentes.



## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; KRAUS, S.; POCEK, J.; MEYER, N.; JENSEN, S.H. The why, how, and what of public policy implications of tourism and hospitality research. **Tourism Management**, v. 97, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104720>
- ALFARO NAVARRO, J.L.; ANDRÉS MARTÍNEZ, M.E.; MONDÉJAR JIMÉNEZ, J.A. An Approach to Measuring Sustainable Tourism at the Local Level in Europe. **Current Issues in Tourism**, v. 23, n. 4, p. 423–37, 2020.
- ARCHER, B.H.; COOPER, C. **The positive and negative impacts of tourism**. Global Tourism. The Next Decade. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- BALAŠ, M.; STRASDAS, W. **Sustainability in tourism: developments, approaches and clarification of terms**. Centre for Sustainable Tourism (ZENAT), 2019. Disponível em: <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>
- BARROS, S.M.; RAMBO, A.G. Novas interpretações sobre o turismo enquanto estratégia de desenvolvimento regional. **Anais do XX ENANPUR 2023** – Belém 23 a 26 de maio. Disponível em: <https://anpur.org.br/wp-content/uploads/2023/05/st11-36.pdf>
- BENI, M.C. Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2006.
- BOTEZAT, E. Managing a sustainable tourism development in Bihor County, Romania. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, n. 24, p. 113-114, 2015.
- BRITO, B. R. O Turista e o Viajante: Contributos para a conceptualização do Turismo Alternativo e Responsável. Atas do IV **Congresso** Português de Sociologia – Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos. Coimbra: APS – Publicações, 2000.
- BYRD, E.; CÁRDENAS, D.; GREENWOOD, J. Factors of stakeholder understanding of tourism: The case of Eastern North Carolina. **Tourism and Hospitality Research**, n. 8, p. 192–204, 2008.
- CHOO, H.; JAMAL, T. Tourism on organic farms in South Korea: a new form of ecotourism? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 17, n. 4, p. 431–454, 2009.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC). **Propostas e Recomendações de Políticas Públicas de Turismo**. Brasília: CNC, 2022.
- COOPER, C. *et al.* **Turismo: princípios e práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CUNHA, L. **Economia e Política do Turismo**. 3. ed. Lisboa: Lidel Edições, 2013.
- DALLABRIDA, V. R. **Teorias do Desenvolvimento**: aproximações teóricas que tentam explicar as possibilidades e desafios quanto ao desenvolvimento de lugares, regiões, territórios ou países. Curitiba: Editora CRV, 2017.
- DIEZ, J. **Impacto del turismo internacional en la economía cubana**. La Habana: UH, 2008.
- DREDGE, D. Networks, Conflict and Collaborative Communities. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 14, n. 6, p. 562-582, 2006.
- DYLLICK, T.; ROST, Z. Towards True Product Sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 346–360, 2017.
- EMINA, K.A. Sustainable Development and the Future Generations. **Social Sciences, Humanities and Education Journal**, v. 2, n. 1, p. 57–71, 2021.



FARMAKI, A.; ALTINAY, L.; BOTTERILL, D.; HILKE, S. Politics and sustainable tourism: The case of Cyprus. **Tourism Management**, v. 47, p. 178-190, 2015.

FERREIRA, R. A Gestão Turística face às novas tendências com aplicação nas Área Protegidas Estudo de caso no âmbito do Turismo de Natureza. MsC. **Dissertação**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, 2012.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HARRISON, L. C., *et al.* Sustainable tourism development in the Caribbean: Practical challenges. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 15, p. 294–298, 2003.

KRIPPENDORF, J. Cartão vermelho ao turismo? 10 princípios e desafios para um desenvolvimento sustentável do turismo no século 21. **Anais da Oficina de turismo – FSM – Fórum Social Mundial**, Porto Alegre, 2002.

MARIBONA, A. Turismo en Cuba. La Habana: LEX, 1959.

MAY, T. **Pesquisa Social**. Questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre, 2004.

MINISTERIO DE TURISMO DE CUBA. **Resolución 186**. Política de Comunicación para el Turismo. La Habana, 2014.

\_\_\_\_\_. **Programa de Desarrollo Turístico en Cuba (2012-2030)**. La Habana, 2016.

MOORE, S.; RODGER, K. Wildlife tourism as a common pool resource issue: enabling conditions for sustainability governance. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n. 7, p. 831–844, 2010.

OFTEDAL, E.M.; BERTELLA, G.; LANKA, S.; GRZEGORCZYK, M.; MOLTHAN-HILL, P. Perspectives of sustainability. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200413.en>

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre. Bookman, 2003.

OZILI, P.K. Sustainability and Sustainable Development Research around the World. **Managing Global Transitions**, v. 20, n. 3, p. 259–293, 2022.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. **Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030**. La Habana, 2016.

RASOOLIMANESH, S.M.; RAMAKRISHNA, S.; HALL, C.M.; ESFANDIAR, K.; SEYFI, S. A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals, **Journal of Sustainable Tourism**, 2020. DOI: 10.1080/09669582.2020.1775621

REIMONDO BARRIOS, Y.M. *Autêntica Cuba: Análise sobre a publicidade do turismo e o desenvolvimento sustentável*. **Dissertação**, PPGDR/FURB, Universidade Regional de Blumenau, 2017.

REIS, C.; REIMONDO BARRIOS, Y.M. As interfaces da publicidade com o turismo e o desenvolvimento sustentável: estado da arte. Trabalho apresentado no DT 6 – Interfaces Comunicacionais do XVIII **Congresso** de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

REIS, C.; REIMONDO BARRIOS, Y.M. Autêntica Cuba: análise da publicidade turística de 2002-2016. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n.1, p. 125-140, 2019.

REIS, C.; REIMONDO BARRIOS, Y.M; SOMMER DA SILVA, R.B.; BUSARELLO, M.T. Roteiro para análise de dados qualitativos em pesquisas sobre turismo e desenvolvimento sustentável. **Tur., Visão e Ação**, v. 24, n. 3, p. 512-526, 2022.

REPÚBLICA DE CUBA. **Constitución de la República**. La Habana, 1976.



\_\_\_\_\_. **Ley 81. Ley del Medio Ambiente.** La Habana, 1997.

RODRÍGUEZ, M. *et al.* **Por un turismo diferente.** Fidel y el turismo en Cuba. La Habana: Editora Política, 2013.

RUHANEN, L. Local Government: Facilitator or Inhibitor of Sustainable Tourism Development? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 1, p. 80–98, 2013.

SACHS, I. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento.** São Paulo: Vértice, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Fundação do desenvolvimento administrativo (FUNDAP), 1993.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

\_\_\_\_\_. **Rumo à Ecosocioeconomia.** Teoria e Prática do Desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SALINAS, E.; MUNDET, C. El turismo en Cuba: un análisis geográfico. **Revista Geograficalia**, p. 53-66, 2000.

SARPONG, S.Y.; BEIN, M.A. Effects of Good Governance, Sustainable Development and Aid on Quality of Life: Evidence from SubSaharan Africa. **African Development Review**, v. 33, n. 1, p. 25–37, 2021.

SCHERER, L.; ALLEBRANDT, S.L. Turismo e desenvolvimento regional: potencial e repercussões na região das Missões-RS. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 20, n. 1, p.6-19. 2023.

SIKWAH, P.; MUSAVENGANE, R.; LEONARD, L. Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa. **Tourism Planning & Development**, v. 17, n. 4, p. 355–83, 2020.

SINGH, A.K.; ISSAC, J.; NARAYANAN, K.G.S. Measurement of environmental Sustainability Index and Its Association with SocioEconomic Indicators in Selected Asian Economies: An Empirical Investigation. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, v. 18, n. 1, p. 57–100, 2019.

SINGH, S. Destination development dilemma. Case of Manali in Himachal Himalaya. **Tourism Management**, v. 29, p. 1152–1156, 2008.

ȘTEFĂNICĂ, M.; BUTNARU, G. Approaches of durable development of tourism. **Journal of Tourism**, v. 15, p. 41-46, 2013.

SZYMAŃSKA, A. Reducing Socioeconomic Inequalities in the European Union in the Context of the 2030 Agenda for Sustainable Development. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 7409, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137409>

TORDERA, N.; PEIRO, J.M.; AYALA, Y.; VILLAJOS, E.; TRUXILLO, D. The Lagged Influence of Organizations' Human Resources Practices on Employees' Career Sustainability: The Moderating Role of Age. **Journal of Vocational Behavior**, v. 120, n. 2, p. 103444, 2020.

TRUPP, A.; DOLEZAL, C. Tourism and the Sustainable Development Goals in Southeast Asia. **Austrian Journal of South-East Asian Studies**, v. 13, n. 1, p. 1–16, 2020.

UNITED NATIONS WORLD TRAVEL ORGANIZATION. **Agenda 21 para Viagens e Turismo: Rumo ao Desenvolvimento Ambientalmente Sustentável.** Madrid: UNWTO, 1997.

UNITED NATIONS WORLD TRAVEL ORGANIZATION. **Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers.** Madrid: UNWTO, 2005.

UNITED NATIONS WORLD TRAVEL ORGANIZATION. **International Tourism Highlights: 2023 Edition.**



VILLALBA, E. **Cuba y el Turismo**. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1993.

WU, C. Sustainable Development Conceptual Framework in Tourism Industry Context in Taiwan: Resource Based View. **Conference of the International Journal of Arts and Sciences**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2009.

ZHAI, Y.; SHI, P. The evolutionary characteristics, driving mechanism, and optimization path of China's tourism support policies under COVID-19: A quantitative analysis based on policy texts. **Current Issues in Tourism**, v. 25, n. 7, p. 1169–1184, 2022.

