



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Souza, Vanessa S. Fraga de; Sampaio, Carlos Alberto Cioce
Em busca de uma racionalidade convergente ao ecodesenvolvimento: um estudo exploratório de
projetos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial
Revista de Administração Pública - RAP, vol. 40, núm. 3, mayo-junio, 2006, pp. 411-425
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016431005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Em busca de uma racionalidade convergente ao ecodesenvolvimento: um estudo exploratório de projetos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial*

Vanessa S. Fraga de Souza**
Carlos Alberto Cioce Sampaio***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Métodos; 3. Ecodesenvolvimento; 4. Planejamento e gestão para o ecodesenvolvimento; 5. Turismo sustentável; 6. Responsabilidade social empresarial (RSE); 7. Experiências de turismo sustentável; 8. Experiências de responsabilidade social empresarial (RSE); 9. Conclusões.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Methods; 3. Ecodevelopment; 4. Planning and managing for ecodevelopment; 5. Sustainable tourism; 6. Entrepreneurial social responsibility (ESR); 7. Sustainable tourism experiences; 8. Entrepreneurial social responsibility (ESR) experiences; 9. Conclusions.

PALAVRAS-CHAVE: ecodesenvolvimento; responsabilidade social empresarial; turismo sustentável.

* Artigo recebido em mar. 2004 e aceito em abr. 2005. Artigo extraído do projeto de pesquisa intitulado Conhecimento Organizacional como um Novo Enfoque Analítico para Formulação de Estratégias em Organizações que Promovem o Ecodesenvolvimento, contando com o financiamento do Pibic/CNPq no período 2002-04.

** Formanda do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe e pesquisadora do Laboratório de Gestão em Organizações que Promovem o Ecodesenvolvimento (LaGOE) dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) e Desenvolvimento Regional (PPGDR) da Furb. Endereço: Universidade Regional de Blumenau (Furb) — Programa de Pós-Graduação em Administração — Rua Antonio da Veiga, 140 — CEP 89010-971, Blumenau, SC, Brasil. E-mail: vanessafragas@gmail.com.

*** Professor e pesquisador do LaGOE/PPGAd-PPGDR/Furb, e pesquisador do Núcleo de Meio Ambiente e Desenvolvimento do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC. Doutor em gestão organizacional. Endereço: PPGDR — Rua Antonio da Veiga, 140 — Caixa Postal 1507 — CEP 89010-971, Blumenau, SC, Brasil. E-mail: sampaio@furb.br.



KEY WORDS: ecodevelopment; entrepreneurial social responsibility; sustainable tourism.

Caminha-se para a superação de um modelo de desenvolvimento que pode ser representado pela máxima: privatizam-se os lucros de curto e de médio prazos e socializam-se os prejuízos de longo prazo. Esse tipo de desenvolvimento tem sido apontado como economicamente insustentável a longo prazo até para a minoria da população mundial que dele se beneficia. Este artigo analisa processos de tomada de decisão organizacional que tentam superar o modelo de racionalidade utilitarista econômica e incorporar outros modos de racionalidade, buscando promover o ecodevelopment. Fez-se um estudo exploratório de experiências que desenvolveram projetos que dizem promover o turismo sustentável e a responsabilidade social empresarial. As experiências analisadas, mesmo se ainda houve dúvidas da existência de mais equívocos do que êxitos, possuem elementos que incorporam os conceitos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial. Mesmo porque, em um período de mudanças paradigmáticas como o atual, se a análise de novas experiências for muito criteriosa, corre-se o risco de inibir elementos de onde possam emergir novos conceitos que ainda estão em construção.

In search of an ecodevelopment-oriented rationality: an exploratory study of sustainable tourism and entrepreneurial social responsibility projects

We are overcoming a development model that privileges the privatization of short- and mid-term profits and the socialization of long-term losses. This kind of development has been indicated as economically unsustainable on the long term even for the minority that benefits from it. This article analyzes organizational decision-making processes that try to overcome the utilitarian economic rationality and incorporate other models promoting ecodevelopment. It presents an exploratory study of projects that claim to promote sustainable tourism and entrepreneurial social responsibility. Even though there could be more mistakes than successes, these projects have incorporated both concepts. One must consider that, in a time of paradigmatic changes as we live today, one must not analyze new experiences too closely because there is the risk of disregarding elements that could bring new concepts or that are still under construction.

1. Introdução

Vive-se atualmente um período de transformações, ou pelo menos elas são esperadas, provocadas pelo esgotamento do modelo do desenvolvimento economicista em que prima o aspecto econômico, em vez da tríade socioeconômica-ecológica tal como preconiza o ecodesenvolvimento, e que não mais responde aos novos desafios



colocados pela globalização dos circuitos econômicos e culturais. Tal modelo de desenvolvimento pode ser representado pela máxima: privatizam-se os lucros de curto e de médio prazos e socializam-se os prejuízos de longo prazo. Esse tipo de desenvolvimento inclusive tem sido apontado como economicamente insustentável a longo prazo até para a minoria da população mundial que atualmente dele se beneficia.

Nesse contexto, emerge uma demanda de tecnologias sociais necessárias que promovem o ecodesenvolvimento — desenvolvimento socialmente mais justo, ecológicamente prudente e economicamente macroeficiente (sustentável para a maioria da população) —, sobretudo baseadas na participação e no engajamento da sociedade civil. O que se pretende é transformar a sociedade civil numa terceira esfera de poder que, conjuntamente com as esferas do Estado e do mercado, possa por meio de processos de tomada de decisão organizacionais desencadear estratégias alternativas de desenvolvimento, sobretudo local e microrregional.

Este artigo analisa processos de tomada de decisão organizacional que tentam superar o modelo de racionalidade utilitarista econômica e incorporar outros modos de racionalidade, buscando promover o ecodesenvolvimento. Para tanto, fez-se um estudo exploratório de perfil qualitativo/quantitativo de experiências que desenvolveram projetos que dizem promover o turismo sustentável e a responsabilidade social empresarial.

2. Métodos

Este estudo foi resultado de uma pesquisa exploratória¹ de prefeituras municipais e de empresas que utilizaram respectivamente práticas oriundas de políticas públicas na área do turismo sustentável, baseadas por exemplo no Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), e de estratégias organizacionais chamadas responsabilidade social empresarial (RSE) fomentadas pelo Instituto Ethos — Empresas e Responsabilidade Social, e que, ainda, se predispuaram a ser estudadas.

A primeira etapa de coleta de dados primários baseou-se num questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas; a segunda etapa da coleta fundamentou-se em observações de campo e, quando foi necessário, de entrevistas presenciais. Complementaram-se os dados primários com os secundários extraídos de artigos de jornais, revistas e periódicos especializados, dissertações de mestrado e de fontes documentais disponibilizados pelas organizações que conduziram as experiências.

¹ Baseada nos trabalhos de Roesch (1996) e Minayo (1996).

As limitações do estudo concentraram-se basicamente em dois pontos: o primeiro é que poucas experiências foram analisadas porque poucas organizações se predispuaram a ser estudadas, embora muitas tivessem sido contactadas; o segundo é que entre as experiências estudadas apenas uma fez comentários sobre os resultados e as considerações finais deste estudo (embora todas tenham recebido uma cópia do mesmo).

3. Ecodesenvolvimento²

O codesenvolvimento é um conjunto de princípios que busca a harmonia entre desenvolvimento humano e meio ambiente de modo que as gerações futuras possam usufruir as mesmas benesses da geração atual (CMMAD, 1988).

O codesenvolvimento deve privilegiar quatro postulados, segundo a concepção do pesquisador Ignacy Sachs: satisfação das necessidades básicas das populações, atendendo conforme a escala hierárquica de necessidades — materiais e psicossociais; *self-reliance*, promoção da autonomia de comunidades locais organizadas para que elas tenham gerência efetiva do seu desenvolvimento local, sem que isso leve ao isolacionismo; relação simbiótica entre homem e natureza; e reconsideração dos conceitos de eficiência e eficácia econômicas, ponderando o utilitarismo que se baseia no cálculo de ganhos individuais de curto e de médio prazos, a partir das dimensões socioambientais societárias (Vieira, 2003; Sampaio, 2004a).

O codesenvolvimento é um modelo ainda incipiente³ e, assim, é alvo de críticas e contestações como também de esforços de qualificação. Buscando qualificar objetivamente o termo sustentabilidade, Blumenschein e Theis (1995) apresentam um modelo de análise que combina a perspectiva sustentabilista com o substrato metodológico-conceitual da abordagem da regulação, a qual baseia-se na contextualização temporal e espacial de processos de desenvolvimento. Para tanto, os autores procuraram qualificar sustentabilidade pelas dimensões econômica, sociopolítica e

² Utiliza-se o termo codesenvolvimento devido à banalização do termo desenvolvimento sustentável na literatura especializada.

³ Incipiente devido à ausência de experiências empíricas criteriosas sob o enfoque do desenvolvimento sustentável que possam materializar na íntegra os seus princípios no campo empírico (Sampaio, 2000:64).



epistemológica,⁴ destacando os conflitos históricos do espaço concreto humano entre formação social e meio ambiente.

Sachs (2001), por outro lado, orienta que não se pode ser rigoroso em épocas de mudanças paradigmáticas. Deve-se aceitar um planejamento para o ecodesenvolvimento se, ao menos, contemplar algumas das dimensões de sustentabilidade: social é aquela em que se busca uma maior eqüidade na distribuição do *ter*, criando um processo civilizatório baseado no *ser*; econômica possibilita reduzir os custos ambientais e sociais, possibilitando uma maior alocação e gestão de recursos, com um fluxo regular de investimento público e privado; ecológica visa o aumento da capacidade de recursos naturais, limitando os recursos não-renováveis ou ambientalmente prejudicáveis; espacial se volta para uma configuração rural-urbana mais equilibrada; e cultural enfatiza as raízes endógenas, respeitando a continuidade das tradições culturais e a pluralidade das soluções particulares.

No momento atual, seria conveniente pressupor que “nós saberemos o que é o desenvolvimento durável (apenas) quando o tivermos realizado” (Vieira e Ribeiro, 1999:25).

4. Planejamento e gestão para o ecodesenvolvimento

A gestão para o ecodesenvolvimento consiste em um planejamento com uma visão a longo prazo com estratégias concretas de intervenção corretivas, baseadas num novo critério de racionalidade social que contenha pelo menos três princípios: primeiro, aqueles que são afetados por um projeto de desenvolvimento devem participar do seu processo de planejamento; segundo, o planejamento do desenvolvimento deve ser baseado numa metodologia sistêmica complexa, isto é, não-setorial; e terceiro, primar a endogeneidade do local ora potencializando seus saberes — tecnologias apropriadas —, ora externalizando seu conhecimento tácito — interações culturais codificadas (Sampaio, 2004c).

Para alcançar o ecodesenvolvimento, deve-se estabelecer um arranjo institucional local⁵ de modo que se possa planejar e gerenciar (manejar)⁶ os recursos naturais e saberes das populações autóctones e as possibilidades político-institucionais locais car-

⁴ Dimensão econômica é a relação entre processo de acumulação, processo de reprodução e disponibilidade de recursos naturais; sociopolítica é o modo de dominação que predomina entre os grupos e classes sociais no interior de uma formação social; e epistemológica, que diz respeito às formas de percepção da realidade, ou seja, a ideologia dominante (Blumenschein e Theis, 1995:41).

⁵ A economia industrial intitula-o arranjo produtivo local (APL) e as chamadas ciências ambientais, fórum da Agenda 21 local.

⁶ Manejo significa gerenciamento. Manejo é um termo utilizado no âmbito das ciências da Terra (agronomia e biologia).

egadas de conhecimento tácito. O arranjo local deve prospectar os impactos de suas ações e as que sofrem dos demais contextos — microrregionais, estaduais e outros —, mesmo porque ele está inserido em outros encadeamentos sociopolítico-produtivo-institucionais (Sampaio, 1996).

Enquanto o planejamento identifica os problemas mais importantes, a gestão implementa as suas soluções. As metodologias de planejamento e de gestão que se desejam privilegiar são as que possuem componentes estratégicos — não se quer resolver todos os problemas, mas os mais importantes — e participativos — prescindindo do engajamento coletivo, em vez de mero assembleísmo, pois sem ele não consegue construir conhecimento coletivo e nem gerar resultados efetivos à comunidade. O planejamento e a gestão para o ecodesenvolvimento devem contemplar simultaneamente as preocupações com os aspectos vitais para a sobrevivência das organizações e, ainda, utilizar processos democráticos nas tomadas de decisão (Souto-Maior, 1991, 1994a, 1994b, 1996; Sampaio, 1999, 2000, 2002).

Entretanto, essas metodologias de tomada de decisão não estão isentas de críticas. As deficiências do planejamento encontram-se na dificuldade de implementar soluções aos problemas definidos como estratégicos, que, aliás, é o seu ponto forte. E a gestão, na prática, ainda não se desvinculou da sua gênese: o próprio planejamento. Embora esteja implícito nas abordagens de gestão que a implantação das soluções dos problemas é tão importante quanto a sua elaboração, ainda assim enfatiza-se mais o processo desencadeador de estratégias, ou seja, o planejamento (Sampaio, 2004b).

5. Turismo sustentável

Com base no modelo de gestão organizacional, intitulado SiGOS,⁷ que tem como principal estratégia promover o ecodesenvolvimento, analisou-se a metodologia do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) e outras metodologias que são convergentes ao chamado turismo sustentável.

O PNMT está sendo implementado em 1.200 municípios brasileiros de vocação turística desde 1995, utilizando uma metodologia teórica-conceitual participativa da Organização Mundial de Turismo (OMT) que pode ser entendida como promotora do desenvolvimento sustentável (Embratur, 2001).

O PNMT tem como objetivo descentralizar a gestão do turismo, transferindo a responsabilidade para as próprias comunidades locais. Elas decidem o que querem

⁷ A metodologia Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável (SiGOS) tem como objetivo garantir que as ações elaboradas a partir dos problemas detectados sejam de fato implantadas.



ser. O programa incentiva a institucionalização de conselhos municipais de turismo e de seus respectivos fundos municipais. Esse conselho tem a responsabilidade de diagnosticar os problemas e decidir sobre as ações necessárias para solucioná-los. O programa se transformou em uma das ações estratégicas para o desenvolvimento sustentável do governo brasileiro.

Entretanto, o PNMT vem promovendo um desenvolvimento setorizado. O turismo é uma atividade entre muitas existentes no município. Para promovê-lo, deve-se também incrementar outras atividades econômicas — agricultura e indústria, como também outros setores, a saúde e a educação pública por exemplo. Para que uma política pública possa ser efetiva, ela deve beneficiar todos os segmentos da sociedade: Estado, mercado e sociedade civil. Não pode ser excludente: o proprietário do hotel, o farmacêutico, o agricultor, o estudante, todos devem ser beneficiados.

O arranjo institucional municipal, como processo de tomada de decisão coletiva, emerge das redes informais ou tácitas de cooperação. Ele não se institucionaliza com uma mera lei municipal. O compromisso comunitário surge quando as pessoas acreditam nos seus ideários — nas suas visões de mundo. O desenvolvimento local reflete a identidade de seu povo (a sua cultura) que, por sua vez, se institucionaliza nas estruturas políticas.

Comparando as metodologias do PNMT e de outras abordagens que promovem o turismo sustentável, constata-se que essas metodologias ainda não conseguem transformar ações formuladas em resultados econômico-socioecológicos efetivos às comunidades receptoras. O que se evidencia é um planejamento e gestão turística que privilegia quem se desloca — o turista — e não quem o recebe — as comunidades autóctones. As comunidades, quando relevadas, são analisadas sob a perspectiva econômica reducionista (com resultado de curto e médio prazos), dimensionando apenas a infra-estrutura turística: acessos, estrutura urbana básica, equipamentos e serviços turísticos e de apoio, e recursos turísticos. Isto é, como mera comunidade receptora de fluxo turístico. O que intriga é que não se consideram as consequências econômicas de longo prazo (externalidades) que prejudicam a própria viabilidade econômica do empreendimento turístico. Isso é resultado da disseminação de um conceito de turismo baseado sobretudo numa rationalidade econômica reducionista que, além de não privilegiar as comunidades receptoras, transforma o tempo livre, característica necessária para viver com felicidade, em laz-

er *customizado*,⁸ típico de uma sociedade de consumo (Haulot, 1991; Krippendorf, 2001).

6. Responsabilidade social empresarial (RSE)

Responsabilidade social empresarial é a obrigação da administração de tomar decisões e ações que contribuirão para o bem-estar e para os interesses da sociedade e da própria organização (Dallabrida, 2005). Todavia, há dúvidas se a adoção da RSE vai ao encontro de uma racionalidade que se baseia não apenas no cálculo de consequências econômicas intra-organizacionais, como por exemplo a preocupação significativa das organizações de incluírem seus projetos sociais no balanço social promovido pelo Instituto Ethos. O Instituto Ethos — Empresas e Responsabilidade Social é um dos principais órgãos brasileiros responsáveis em avaliar casos de RSE.

O balanço social é um instrumento técnico, entretanto, pode ser utilizado de maneira maniqueísta ou sustentabilista, respectivamente, sob a perspectiva contábil: ele pode ser considerado como a somatória de *valores despendidos* em ações sociais pela empresa ou como um *investimento*; sob a perspectiva legalista: ele pode ser considerado como uma *obrigação* ou como uma prestação de contas à sociedade (*accountability*); e sob a perspectiva empresarial: ele pode ser considerado uma ferramenta de *marketing* ou como *projeto demonstrativo* que pode ser replicado para outras empresas (Fides, 2003).

Para identificar o nível de comprometimento da empresa, classificando-a em socialmente responsável ou não, deve-se levar em conta alguns parâmetros: valores e transparência na cadeia produtiva, como preconizam os arranjos produtivos locais (APLs); gestão participativa que possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional; fortalecimento da empregabilidade para a comunidade; gestão ambiental prudente; desenvolvimento de produtos efetivos à comunidade; e estabelecimento de parcerias nas políticas públicas locais (Modenesi, 2003).⁹

Outras metodologias podem também ser compreendidas no âmbito do empreendedorismo com responsabilidade social, como a economia de comunhão (EdC), a economia solidária (ES), ou, ainda, embutida em livres iniciativas empresariais que podem ser entendidas como de gestão organizacional sustentável (Sampaio, Fernandes e Mantovaneli Jr., 2003).

⁸ Terminologia administrativa que determina o valor de mercado de alguma coisa baseada no utilitarismo econômico.

⁹ Artigo premiado pelo Instituto Ethos.

A EdC prega fazer da atividade econômica, sobretudo a empresa, um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo, um lugar de comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os tem. As pessoas que possuem competência para empreender e administrar uma empresa dividiriam os lucros em três partes: a primeira seria usada para incrementar a empresa; a segunda ajudaria pessoas necessitadas, dando-lhes a possibilidade de viver de modo mais digno, à espera de um trabalho, ou oferecendo-lhes um emprego nas empresas EdC; a terceira, para desenvolver estruturas visando à formação de homens e mulheres que motivam a vida pela cultura do dar (Lubich, 2002). A ES solidária apregoa que pode existir solidariedade na economia, sobretudo quando se garantem direitos iguais entre aqueles que se associam para financiar, produzir, comerciar ou consumir mercadorias (Singer, 2002).

Existem também livres iniciativas empresariais que surpreendem tanto pela forma inovadora de gerir empresas — como práticas participativas, descentralizadoras e humanistas —, quanto pelos bons resultados alcançados para a empresa — como lucratividade e bom posicionamento no mercado —, ou para as pessoas que nelas trabalham — como remuneração acima da média do mercado, valorização do trabalho e facilidades para conclusão de curso superior de interesse do empregado, independentemente do interesse da empresa —, ou, ainda, para a comunidade de entorno — como projetos que resgatam e asseguram os direitos da criança e do adolescente, e garantem a cidadania de seus pais. Essas experiências acontecem, geralmente, de maneira isolada (Cattani, 2003),¹⁰ isto é, elas não se relacionam com movimentos religiosos ou filantrópicos, entretanto, não estão isentas de ideologia. Acredita-se que elas surgem a partir de fissuras do sistema de mercado — no descontentamento das pessoas quanto à lógica da racionalidade econômica individual (um ganha e outro perde). Para entender essas livres iniciativas empresariais, é necessário um certo esforço para superar a dicotomia economia formal e informal (Sachs, 2003)¹¹ que, aliás, não traduz a complexidade da economia real, e, ainda, incorporar ao debate princípios da economia doméstica (subsistência) e solidária. Essas experiências, por serem inovadoras,¹² recuperam o sentido *stricto* do termo inovação schumpeteriana que considera o agente

¹⁰ Elas podem correr o risco, conforme aponta Lisboa segundo Cattani (2003:146), quando a “responsabilidade/ética empresarial está, em geral, posta no nível microssocial, reduzida ao plano das ações dos agentes econômicos individuais, configurando uma armadilha se ficar restrito a esta dimensão”.

¹¹ É um modo de produção pré-capitalista e que está ligada “às atividades que não estão organizadas na forma de empresas e são fluidas as fronteiras entre economia para o mercado e doméstica. Nem o trabalhador autônomo nem o microempresário têm contabilidades separadas para o negócio e a família” (Sachs, 2003:27).

¹² Entende-se que inovação metodológica é um tipo de inovação tecnológica social.

econômico como aquele que traz novos processos/produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica. Ou seja, desafiam o *status quo* do paradigma vigente, e por não serem de fácil compreensão são, então, muitas vezes, relegadas e esquecidas (Schumpeter, 1997).

7. Experiências de turismo sustentável

No intuito de mapear experiências da atividade turística que visam a sustentabilidade socioeconômica-ambiental local, constatou-se que a maioria das secretarias municipais de Turismo que coordenaram os PNMTs locais desconhece ou, entre as que têm a atividade turística mais bem organizada, distorce o conceito de turismo sustentável, que é: atividade turística que além de beneficiar o *trade* (negócio) turístico local também beneficia social, ambiental e economicamente as comunidades autóctones.

Todas as secretarias afirmaram utilizar processos participativos na tomada de decisão, entretanto, algumas delas restringiram a participação apenas a membros de outras secretarias municipais ou, ainda, a organizações que compõem o *trade* turístico. Ou seja, negligenciaram a participação da comunidade local — associações de bairro, clubes de mães, grupos de artesãos etc. Evidencia-se na literatura especializada que, nos casos exitosos, a administração pública municipal prima pela descentralização da tomada de decisões, delegando responsabilidades sobretudo ao Conselho Municipal de Turismo, que, por sua vez, deve ser formado *a priori* por membros da comunidade. Constatou-se que a maioria das secretarias municipais financiou os seus projetos com recursos oriundos de fundos municipais,¹³ todavia 29% delas ainda não conseguem subsidiar os seus próprios projetos.

8. Experiências de responsabilidade social empresarial (RSE)

Grande parte dos projetos de RSE analisados foi desenvolvida em organizações de grande porte, utilizando recursos próprios. A maioria dos projetos beneficiou as populações carentes, tendo como objetivo o resgate de princípios de cidadania que poderiam fortalecer a empregabilidade, ou seja, inclusão social.

¹³ É um subsídio no qual concentram-se os investimentos de municipalização, ou seja, na prática é a descentralização de recursos.

Os processos de tomada de decisão foram participativos, entretanto, há dúvidas (que, aliás, merecem ser mais bem analisadas) sobre se as lideranças empresariais não restringiram a participação da comunidade à etapa de implementação das ações que atendem aos objetivos do projeto.

A maioria dos projetos apresentou resultados de curto prazo que, *a priori*, é um ponto positivo diante da urgência que a sociedade brasileira tem de projetos sociais. Isso não implica que os projetos não tenham objetivos de longo prazo. As organizações têm uma preocupação significativa de incluir os projetos sociais no balanço social,¹⁴ promovido pelo Instituto Ethos. Embora não se possa afirmar se entre a maioria das organizações estudadas a preocupação com as questões sociais surgiu anteriormente à de inclusão do nome na lista de empresas cidadãs, que certamente é uma estratégia de marketing social. O estudo explorará em uma segunda etapa tal hipótese.

9. Conclusões

As secretarias de Turismo dos municípios menores estudados estão aplicando os princípios de turismo sustentável de maneira mais criteriosa do que as dos municípios maiores. A maioria das experiências de PNMT analisadas não está conseguindo ainda transformar ações em resultados econômico-socioambientais efetivos às comunidades receptoras.

A adoção da RSE nos casos pesquisados restringiu-se às grandes empresas. Embora não se tenha verificado projetos sociais em micro e pequenas empresas, essas empresas possuem mérito próprio pela empregabilidade de pessoas que habitam o entorno local. Isto é, o proprietário da microempresa (suposto ex-empregado de uma média ou grande empresa) contrata pessoas (supostos ex-desempregados) para trabalhar na nova empresa que, consequentemente, distribui renda (mesmo que em pequena escala) para um maior número de pessoas. Por outro lado, muitas vezes, a exploração do empregado pelo micro e pequeno empregador se verifica nas suas formas mais agressivas.

Não se verificou se os projetos de RSE constituíram medidas paliativas e cosméticas que, muitas vezes, confundem-se com mero marketing social empresarial, e nem também se as experiências podem ser apontadas como superando a racionalidade utilitarista econômica.

¹⁴ Balanço social é um documento que reúne um conjunto de informações sobre as atividades da empresa orientada para melhor gerência dos recursos humanos e naturais, e das relações com seus parceiros externos (Ethos, 2001).

As dificuldades práticas e as imprecisões dos conceitos verificados nas experiências estudadas podem ser decorrência da falta de visibilidade (na análise da coleta de dados) da participação comunitária (a ser beneficiada pelo projeto) nas etapas que formulam os problemas e estabelecem os objetivos dos projetos sociais.

Os projetos sociais, vistos como processos de tomada de decisão, devem incorporar um outro tipo de cálculo de consequências que não se baseia apenas no utilitarismo econômico (um ganha e outro perde). Talvez nem seja o caso de se fazer cálculos mas de resgatar novas tipologias de racionalidade ou, ainda, de extra-racionalidade que possam incorporar princípios mais solidários nas decisões organizacionais.

As experiências que foram analisadas, mesmo se ainda houve dúvidas da existência de mais equívocos do que êxitos, possuem elementos que incorporam os conceitos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial. Mesmo porque, como aponta o pesquisador Ignacy Sachs um dos criadores do conceito de ecodesenvolvimento, em um período em que se apresentam mudanças paradigmáticas, como se vive atualmente, se a análise de novas experiências for muito criteriosa, corre-se o risco de inibir elementos de onde possam emergir novos conceitos que ainda estão em construção.

Referências bibliográficas

AGENDA 21. *Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Disponível em: <www.mma.gov.br/port/se/agen21>. Acesso em: maio 2002.

BLUMENSCHINE, Markus; THEIS, Ivo M. Teoria da regulação e desenvolvimento sustentável. *Geosul*, Florianópolis, v. 10, n. 19/20, 1^º e 2^º semestres de 1995.

CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CMMAD — COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

DAINEZE, Marina do Amaral. *Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos*. Prêmio Ethos 2003. Disponível em: <www.ethos.org.br.htm>. Acesso em: maio 2003.

DALLABRIDA, Ivan Sidney. *Responsabilidade social empresarial (SER) e economia de comunhão (EdC): racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Instituto Ethos, 2005. (1º lugar do Prêmio Ethos Valor de Responsabilidade Social Empresarial, edição 2005).

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. *Diretrizes do Programa Nacional de Municipalização do Turismo*. Brasília, DF, 2001.

ETHOS — INSTITUTO DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial*. 2001. Disponível em: <www.ethos.org.br.htm>. Acesso em: jun. 2003.

FIDES — FUNDAÇÃO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E SOCIAL. *Fórum permanente de balanço social*. Disponível em: <www.fides.org.br/forumperm.htm>. Acesso em: jul. 2003.

GEHRKE, Duílio. Processos de tomada de decisão que tenham como referência o enfoque do desenvolvimento sustentável: um estudo comparativo de duas experiências do Programa Nacional de Municipalização do Turismo. 2002. (Dissertação) — Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

HAULOT, Arthur. *Turismo social*. México: Trilhas, 1991.

KRIPPENDORF, Jost. *Sociologia do turismo*: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001.

LUBICH, Chiara. A experiência economia de comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino. *Economia de comunhão*: uma cultura econômica em várias dimensões. Varginha Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da ciência social. In: _____ (Org.). *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1996.

MODENESI, Karideny Nardi. *Responsabilidade social nas empresas*: uma nova postura empresarial. Prêmio Ethos 2003. Disponível em: <www.ethos.org.br.htm>. Acesso em: maio 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio dos cursos de administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

SACHS, Ignacy. Pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento. In: CONFERÊNCIA HABITAT, Florianópolis, 2001.

———. *Inclusão social pelo trabalho*: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável. *Rivista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 219, p. 71-82, 1996.

———. *Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável*. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. *Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável*. Itajaí: Univali, 2000.

_____. *Planejamento para o desenvolvimento sustentável: um estudo de caso e comparativo de municípios*. Florianópolis: Bernúncia, 2002.

_____. *Desenvolvimento sustentável e turismo: implicações de um novo estilo de desenvolvimento humano na atividade turística*. Blumenau e Florianópolis: Furb e Bernúncia, 2004a.

_____. *Turismo como fenômeno humano: construção de princípios que convergem com o ecodesenvolvimento*. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2004b. ms.

_____. (Coord.). *Projeto-piloto de arranjo produtivo turístico local ecodesenvimentista (AP-TLE) em comunidades localizadas em zona costeira: pesquisa-ação de uma experiência convergente com o ecodesenvolvimento*. Florianópolis: Universidade Regional de Blumenau, UFSC, 2004c.

_____: FERNANDES, Valdir; MANTOVANELI JR., Oklinger. Economia social: razão e sensibilidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: EDUCAÇÃO INTERCULTURAL, GÊNERO E MOVIMENTOS SOCIAIS, 2., 2003, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2003.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUTO-MAIOR, Joel. *Teoria da racionalidade na administração e na economia*. João Pessoa: Curso de Mestrado em Administração, UFPB, 1988. (Série Documentos para Estudo, n. 1).

_____. Planejamento estratégico: uma abordagem para o setor público municipal. *Jornal Municipios*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 10, jul. 1991.

_____. Planejamento estratégico participativo: uma abordagem para o setor público. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., Curitiba, 1994. *Anais...* Curitiba: Anpad, v. 3, p. 57-74, 1994a.

_____. (Org.). *Planejamento estratégico e participativo para o desenvolvimento sustentável do município de Rancho Queimado*. Rancho Queimado e Florianópolis: Prefeitura Municipal de Rancho Queimado/UFSC/Sida, 1994b.

_____. *Estratégias para o planejamento do desenvolvimento local sustentado*. Florianópolis: UFSC, 1996. ms.

_____. Racionalidades: alguns esclarecimentos. *Estudos Avançados em Administração*, v. 6, n. 2, p. 967-991, 1998.

VIEIRA, Paulo Freire (Org.). *Conservação da diversidade biológica e cultural em zonas costeiras: enfoques e experiências na América Latina e no Caribe*. Florianópolis: Aped, 2003.

———; RIBEIRO, Maurício A. *Ecologia humana, ética e educação: a mensagem de Pierre Dansereau*. Porto Alegre e Florianópolis: Pallotti/Aped, 1999.