



Universidade de Aveiro
2008

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

✓ 221833

**Cristiane
Sambugaro**

**Análise do papel do Terceiro Sector no desenvolvimento
turístico local no Brasil.**

UA-SD



284630



Universidade de Aveiro
2008

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**Cristiane Sambugaro Análise do papel do Terceiro Sector no
desenvolvimento turístico do Brasil.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, realizada sob a orientação científica do profº Dr. Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

"O mundo não é grande o bastante para impedir nossos sonhos. A porta da imaginação é o caminho para a realização" (*Cristiane Sambugaro*)

o júri

presidente

Prof. Dr. Joaquim da Costa Leite
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Carlos Manuel Martins da Costa
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. José da Cunha Barros
Professor Auxiliar da Universidade Técnica de Lisboa

agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos:

Aos meus familiares, que procuraram entender os meus sonhos, compreendendo minha ausência nos momentos de união;

Ao meu pai, que aguardou meu retorno ao Brasil para o último adeus e a minha mãe e irmã pela magnitude do “ser família” em todas as horas;

Ao profº Dr. Carlos Manuel Martins da Costa, pelo apoio, amizade e, principalmente, pela oportunidade de crescimento profissional;

Aos meus grandes e inesquecíveis amigos de sempre: Nina, Luísa, Fabio e Ericka, pela amizade incondicional em todas as horas;

A todos os professores do MGDT, pela paciência e disposição em compartilhar o conhecimento e cultura conosco, os brasileiros;

A todos os novos amigos portugueses, frutos de belíssimas estadas em Portugal.

palavras-chave

Turismo, Organizações Sem Fins Lucrativos, Políticas Públicas, Desenvolvimento, Gestão Social, Sustentabilidade.

resumo

No Brasil, as instituições não lucrativas exercem também o papel do Estado na execução das políticas públicas, uma vez que os recursos financeiros são escassos e país geograficamente extenso. Tais execuções das políticas públicas acabam por exercer um papel importante no desenvolvimento do turismo, uma vez que, através de projectos sociais, provocam um processo de mudança social, tanto em nível cultural quanto ambiental. Desta forma, um dos maiores desafios hoje da gestão para o Terceiro Sector é envolver todos os actores sociais no processo, todos os beneficiários das acções sociais, o que se chama de Gestão Participativa. Para tanto, duas condições são necessárias: a articulação e a responsabilidade social empresarial (RSE). Em abordagens sobre o desenvolvimento em turismo, revelam-se as dificuldades das implantações das políticas publicas, e que o processo de gestão social implantado pelas organizações não lucrativas facilita a execução de tais políticas, ajudando no processo de crescimento. Sendo assim, através de uma análise das instituições não lucrativas do Estado de São Paulo – Brasil, esta investigação propõe uma reflexão sobre o real papel e importância do envolvimento do Terceiro Sector para o crescimento turístico local, principalmente através das áreas de actuação nas artes, cultura e meio ambiente.

keywords

Tourism, Non-profit Organizations, Public Policies, Development, Social Management, Sustainability

abstract

In Brazil, the non-profit organizations have the same role of the State in the execution of the public policies, considering that the financial resources are insufficient and the country geographically quite big. These public policies end up having an important role in the development of tourism, because, through social programs, they cause a continuous changing process, both culturally and environmentally. Therefore, involving all the social actors in this process is, nowadays, one of the main challenges of the Tertiary Sector management. This is the same as saying that all that beneficiaries from the social actions should be involved, which is commonly called Participative Management. To make this happen, two conditions are necessary: articulation and Corporate Social Responsibility. In approaches about development in tourism, the difficulties of implementation of public policies are revealed, and the process of social management of non-profit organizations helps the execution of such policies as well as the growth process. Considering all this, through an analysis of the non-profit organizations from the State of São Paulo – Brazil, this investigation proposes a reflection about the real role and importance of involving the Tertiary Sector in the local tourism growth, mainly through areas connected with arts, culture and the environment.

Índice de Conteúdos

Índice de Conteúdos	I
Índice de Gráficos, Tabelas e Figuras.....	IV
Lista de Abreviaturas.....	V
1. Introdução e Enquadramento	1
2. Terceiro Sector e Políticas Públicas no Turismo	8
2.1 Introdução.....	8
2.2 Terceiro Sector: Panorama Geral	9
2.2.1 Organização Não-Governamental (ONG).....	14
2.2.2 Associação, Sociedade Civil e Instituto	15
2.2.2.1 Diferenças de Cunho Social e Cunho Associativo	16
2.2.3 Fundações	17
2.3 Políticas Públicas: Utopia ou Realidade?	18
2.4 Papéis das Organizações Não-Lucrativas.....	19
2.4.1 Controle da Execução de Políticas Públicas (Difusão de Valores).....	20
2.4.2 Execução de Políticas Públicas.....	22
2.4.3 Execução Autónoma de Projectos Sociais	23
2.4.4 Influência nos Processos Decisórios do Legislativo e Executivo	24
2.5 Políticas Públicas e Desenvolvimento do Turismo	25
2.5.1 O Papel do Estado	26
2.5.2 Políticas de Turismo Sustentável.....	27
2.6. Conclusão	32
3. Gestão Social E Desenvolvimento Do Turismo.....	34
3.1 Introdução.....	34
3.2 Gestão Social: características	35
3.2.1 O Papel do Gestor Social.....	36
3.2.2 Desafios da Gestão Social: Bem Público e Cidadania	39
3.3 Modelo Articulado de Gestão.....	40
3.3.1 Acções em Rede	42
3.3.2 Cidadania Empresarial.....	45

3.3.2.1 Participação Cidadã para o Desenvolvimento Sustentável.....	47
3.4 Responsabilidade Social Empresarial – RSE	49
3.4.1 Indicadores Sociais para RSE.....	51
3.4.2 Um Novo Modelo de Gestão: desafio para o Terceiro Sector.....	53
3.4.3 Aperfeiçoamento da Gestão para o Terceiro Sector.....	56
3.4.3.1 <i>Stakeholder Accountability</i>	56
3.4.3.2 Sustentabilidade.....	57
3.4.3.3 Qualidade dos Serviços	58
3.4.3.4 Capacidade de Articulação	59
3.5 Gestão Social e Desenvolvimento	60
3.5.1 Desenvolvimento Local.....	61
3.5.2 Desenvolvimento do Turismo	64
3.5.3 Sustentabilidade e Desenvolvimento de Relações Sociais	65
3.5.3.1 Capital Social.....	68
3.6 Conclusões.....	72
4. Metodologia Científica	75
4. 1 Introdução.....	75
4.2 Investigação Científica	75
4.3 Processo Investigativo	77
4.3.1 Planeamento da Investigação: etapas	77
4.3.2 Formulação do Problema: questão de investigação.....	80
4.3.3 Conceitualização e Definição de Hipóteses e Variáveis	82
4.3.4 Selecção da Metodologia de Investigação.....	83
4.3.5 Amostragem	86
4.3.6 Recolha de Dados	88
4.3.6.1 Instrumentos de Recolha de Dados: questionário.....	89
4.3.6.2 Análise e Tratamento da Informação.....	94
4.4 Avaliação da Metodologia.....	95
4.5 Conclusões.....	98
5. Análise e Discussões dos Resultados	101
5.1 Introdução.....	101
5.2 Apresentação do Universo da Investigação: Estado de São Paulo-Brasil.....	102
5.2.1 Localização Geográfica	102
5.2.2 Enquadramento da História Económica do Estado de São Paulo	103

5.2.3	Contextualização Turística do Estado de São Paulo	104
5.3	Apresentação e Análise dos Resultados	105
5.4	Análise da Hipótese	120
5.5	Conclusão	122
6.	Conclusão e Considerações Finais	125
6.1	Contributo - Algumas Reflexões Sobre o Carácter Inovador desta Investigação: Turismo e Terceiro Sector.	130
	Referências Bibliográficas e Outras Fontes de Pesquisa	133
	Bibliografia Eletrónica	145
	Sites Consultados	146
	Anexo I: Questionário Aplicado.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
	Anexo 2: Instruções para Preenchimento do Questionário	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
	Anexo 3: Informação Complementar para Preenchimento do Questionário	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Índice de Gráficos, Tabelas e Figuras

Tabelas

Tabela 1: Modelos de Responsabilidade Social Empresarial – RSE.....	55
Tabela 2: Amostragem da Investigação.....	87
Tabela 3: Ferramentas de Gestão.....	115
Tabela 4: Projectos com Recursos Próprios.....	116
Tabela 5: Capital Financeiro.....	116
Tabela 6: Projectos: divulgação na média e prestação de contas.....	118

Gráficos

Gráfico 1: Prestação de Contas.....	108
Gráfico 2: Balanço Social.....	109
Gráfico 3: Autonomia.....	110
Gráfico 4: Políticas Públicas.....	111
Gráfico 5: Ausência de Lucro.....	112
Gráfico 6: Maior Agilidade.....	113

Figuras

Figura 1: Etapas do Procedimento de Pesquisa.....	79
Figura 2: Inter relação dos objectivos da Investigação.....	82
Figura 3: Brasil: localização geográfica do Estado de São Paulo.....	102

Lista de Abreviaturas

- ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
- IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
- IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
- INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária
- MAC – Museu de Arte Contemporânea
- MNBA – Museu Nacional de Belas Artes
- MAM – Museu de Arte Moderna
- MPB – Música Popular Brasileira
- NGOs – Non-Governmental Organizations
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMT – Organização Mundial do Turismo
- ONG – Organização Não-Governamental
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PETAR – Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira
- PIB – Produto Interno Bruto
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- WTO – World Tourism Organization
- WEB – Ambiente Multimédia Internet, também conhecido como **www**.

Abreviaturas dos Estados Brasileiros

AC – Acre

AL – Alagoas

AM – Amazônia

AP – Amapá

BA – Bahia

CE – Ceará

DF – Distrito Federal

ES – Espírito Santo

GO – Goiás

MA – Maranhão

MG – Minas Gerais

MS – Mato Grosso do Sul

MT – Mato Grosso

PA – Pará

PB – Paraíba

PE – Pernambuco

PI – Piauí

PR – Paraná

RJ – Rio de Janeiro

RN – Rio Grande do Norte

RO – Rondônia

RR – Roraima

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SE – Sergipe

SP – São Paulo

TO – Tocantins

Capítulo 1

Introdução e Enquadramento

Crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente (Souza, 1993), uma vez que a ideia de desenvolvimento está associada a uma mudança estrutural (novo modelo de gestão) que busque eficiência na produção, uso racional dos recursos naturais e uma maior igualdade na distribuição dos empregos e da renda, promovendo melhora qualitativa no modo de vida das pessoas.

Desta forma, Pereira (1985) aponta que o desenvolvimento é um processo de transformação económica, política e social, na qual o padrão de vida da população passa por um crescimento significativo tornando-se automático e autónomo. Verifica-se que não tem sentido falar em desenvolvimento apenas económico, ou apenas político ou social, uma vez que não existe desenvolvimento fragmentado. O desenvolvimento é um processo de transformação global.

Haveri (1996) afirma que as comunidades procuram utilizar suas características específicas e suas qualidades superiores e se especializar nos campos em que têm uma vantagem comparativa com relação às outras regiões.¹ Portanto, conclui-se que o desenvolvimento local está associado, normalmente, a iniciativas inovadoras e mobilizadoras da colectividade, articulando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto.

A caracterização de desenvolvimento local, como explicitam Parente e Zapata (1998), exige a potencialização da mobilização dos recursos humanos (representado pela comunidade organizada), institucionais, financeiros e outros recursos locais para, então, englobando os recursos económicos, incorporar os demais aspectos do desenvolvimento

¹ Tradução livre do inglês.

em busca da sustentabilidade (social, política e ambiental). Conhecer as especificidades locais possibilita o surgimento de soluções mais eficientes e eficazes para as demandas sociais.

Sobre desenvolvimento turístico, Rabahy (2003) aponta que, para as regiões menos desenvolvidas, tem-se sugerido o desenvolvimento da actividade de modo mais ordenado e mais disperso (menos massificado e menos concentrado em poucas áreas), respeitando os valores e culturas locais e, para tanto, é fundamental que a estratégia seja definida a partir da comunidade local, levando-se em conta os pressupostos regionais e nacionais de preservação do meio ambiente e dos valores culturais.

Contudo, apesar da apresentação de melhores resultados, a participação da população não determina o bom resultado do planeamento. O ideal é que todas as esferas envolvidas estejam engajadas (seja ela pública, privada, organizações não-governamentais (ONGs) e a própria população) no sentido de promover o planeamento voltado para a melhoria da qualidade de vida da população. É o que se chama de Gestão Participativa.

Desta forma, as ONGs representam um novo agente neste processo de gestão participativa, constituindo-se numa forma de cidadania organizada, que actuam tanto no nível local como no regional, nacional e global, podendo ser parceiras ou adversárias do processo de planeamento proposto.

A abordagem do desenvolvimento revela as dificuldades das implantações das políticas públicas, que o processo de gestão social implantado pelas ONGs facilita a execução de tais políticas, e ajuda no processo de crescimento. Porém, é necessário enfatizar que há limites ao crescimento, e que o Turismo deve ser administrado dentro de tais limites, que dizem respeito a sustentabilidade, uma vez que se faz necessário um pensamento em longo e não em curto prazo.

São exemplos bem sucedidos de Organizações Não Lucrativas no Brasil a WWF Brasil (Conservation International do Brasil), com actuação mundial, com missão de preservação ambiental e desenvolvimento sustentável; SOS Mata Atlântica, também com missão de preservação ambiental da Mata Atlântica; e o Projecto TAMAR, voltado principalmente à protecção das tartarugas marinhas, (ABONG, 2003).

Economicamente, o Turismo representa uma actividade de grande importância para o Brasil, mas, apesar disso, o país ocupa apenas 35ª posição no *ranking* da Organização Mundial de Turismo – OMT, e tem apenas 6% dos seus trabalhadores ocupados com a actividade, um percentual abaixo da média mundial (Negreiros, 2003).

Os últimos dados divulgados pelo Banco Central revelam que os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil, no 1º semestre de 2007, totalizaram US\$ 2,436 bilhões, contra US\$ 2,195 bilhões nos seis primeiros meses de 2006 (+10,98%). A despesa cambial turística aumentou de US\$ 2,664 bilhões, no primeiro semestre de 2006, para US\$ 3,496 bilhões em idêntico período de 2007 (+31,23%). Se for mantido o ritmo mensal de entrada de dólares, a receita anual poderá alcançar US\$ 4,8 bilhões em 2007, convertendo-se no melhor ano da história do turismo nacional, ultrapassando o recorde de US\$ 4,316 bilhões registados em 2006. (Boletim de Desempenho Económico do Turismo, 2007)

Ainda de acordo com o Boletim de Desempenho Económico do Turismo (2007), o considerável aumento da despesa cambial turística se deve, principalmente, ao facto de maior número de brasileiros aproveitarem a valorização do real para viajar e realizar maiores gastos no exterior. No que tange ao total de desembarques internacionais de passageiros (o qual inclui brasileiros retornando do exterior), dados da Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária (INFRAERO) mostram que as entradas no país, no primeiro semestre de 2007, foram 8% menores do que no mesmo período de 2006. Quanto aos desembarques em voos nacionais, verificou-se, no mesmo período, o aumento de 9% comparativamente a idêntico período de 2006.

O turismo brasileiro, gerador de cerca de dois milhões de empregos formais e seis milhões informais, vem sendo duramente afectado pela crise aérea. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), no verão passado houve queda de 30% a 40% na ocupação hoteleira no Nordeste; de 22% a 28% no Norte, de 10% a 12% no Centro-Oeste, e de 8% a 10% no Sul e Sudeste. (Boletim de Desempenho Económico do Turismo, 2007)

De acordo com a ABIH citada no Boletim de Desempenho Económico do Turismo (2007), algumas reclamações registadas no sector, neste mesmo período, foram: impacto sofrido

pela desvalorização do dólar frente ao real; problema referente à concorrência de navios estrangeiros nas altas temporadas, os quais oferecem aos turistas brasileiros pacotes para passeios, recolhendo impostos no exterior; necessidade de flexibilização na concessão de vistos para turistas estrangeiros (principalmente norte-americanos); e redução da carga tributária.

São frequentemente levantados questionamentos sobre quais são os possíveis motivos que impedem um melhor desempenho do turismo no país. Questões como a imagem de insegurança, ausência de voos directos das principais capitais mundiais, o atendimento de má qualidade, inconsistência nos planos estratégicos apresentados pelos governos federais, estaduais e municipais, falta de planeamento municipal adequado, crise aérea, entre outros, são apontados como principais razões. Todas questões possivelmente minimizadas ou solucionadas através de um planeamento adequado e actuação precisa e efectiva.

No que se refere ao planeamento, Petrocchi (1998) conclui que o planeamento turístico brasileiro, que é realizado pelo governo, apresenta uma grande deficiência. Os problemas urbanos decorrentes do processo de planeamento adoptado e também do rápido crescimento das cidades são facilmente identificados nos municípios brasileiros, indo desde a carência de infra-estrutura básica até a falta de segurança pública.

Dias (2003) considera que o planeamento do turismo no Brasil ainda é uma actividade que sofre pela descontinuidade administrativa e essas mudanças dos grupos políticos actuates impossibilitam o prosseguimento dos projectos, ficando paralisados e, até mesmo, abandonados por motivos de rivalidade política.

A realidade do Brasil demonstra que, na prática, o turismo não é desenvolvido de forma sustentável. Inúmeras cidades estão destruindo seu potencial turístico e estão a viver uma saturação, sofrendo com a desordem urbana e a degradação de seus recursos. Muitos gestores permitem e, por vezes, investem num turismo com retornos imediatistas, ignorando os efeitos negativos de uma actividade exclusivamente exploratória. São muitos os municípios que com vista ao crescimento da demanda turística permitem a exploração do território sem a realização de nenhum planeamento para a manutenção dos recursos e,

como consequência, muitas vezes, a cultura local sofre modificações irreversíveis, são desenvolvidos novos hábitos e costumes e causados impactos negativos sobre o ambiente (Dias, 2003).

A preocupação da gestão do Turismo sustentável não é apenas ambiental, mas também económica, social, cultural, política e administrativa. É importante que se satisfaçam as necessidades e aspirações humanas, o que implica numa preocupação notória com igualdade e justiça. Todos os actores sociais envolvidos nos projectos turísticos precisam ser consultados e imbuídos de poder para tomarem decisões e também precisam estar informados sobre questões de desenvolvimento sustentável.

O primeiro desafio a ser vencido pela gestão do planeamento é tornar clara a opção do Turismo como vector de desenvolvimento local e regional. Esta escolha também deve representar as aspirações da comunidade, que deve estar ciente que muitas alterações positivas e negativas estarão ocorrendo no dia-a-dia. Estes elementos fazem parte de uma gestão social equilibrada e participativa.

É neste sentido que as Organizações Não Lucrativas dão sustentação e viabilidade política às iniciativas e acções capazes de organizar forças e promover a dinamização e transformação da realidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento necessário à implantação do Turismo, uma vez que representam o resultado de uma vontade conjunta da sociedade.

Desta forma, a fim de analisar a gestão social na sua interface com o Turismo, tem-se no conceito de desenvolvimento, a questão da sustentabilidade, crucial para as análises do papel do Terceiro Sector no Turismo. E é neste sentido que se estabelece a importância das relações sociais para o desenvolvimento Turístico, uma vez que sustentabilidade implica em envolvimento de todos os actores sociais.

No contexto do Terceiro Sector, nota-se que são muitas as contribuições ao desenvolvimento do Turismo, como, por exemplo, a qualificação de mão-de-obra, consciencialização cultural e ambiental, e muitos outros projectos que resultam em

mudanças sociais. Com base nesta realidade, foi proposto neste estudo uma investigação sobre a importância do Terceiro Sector como actor no processo de desenvolvimento turístico. Neste sentido foi realizada a investigação com as instituições não lucrativas das áreas: artes, cultura e meio ambiente, situadas dentro do Estado de São Paulo.

Adoptou-se o Estado de São Paulo como universo desta pesquisa por ser a região de maior concentração das instituições não lucrativas associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG. Metodologicamente, enquanto universo a ser investigado, optou-se por instituições que actuam sob registo na ABONG, considerado um dos mais importantes órgãos reguladores do sector. Desta forma, buscou-se, com esta investigação, analisar o papel das instituições não lucrativas de São Paulo no desenvolvimento do turismo local.

Para a realização desta análise o estudo foi dividido em duas grandes etapas: a fundamentação teórica e a pesquisa empírica. Na fundamentação, abordaram-se os principais conceitos sobre terceiro sector, políticas públicas, gestão social e desenvolvimento do turismo. Já na fase empírica, desenvolveu-se em duas fases: a primeira composta por levantamento e análise das instituições através de dados obtidos junto a ABONG; e na segunda, a aplicação de um questionário junto aos gestores das instituições definidas como universo da investigação.

Dentro deste contexto, a primeira fase desta investigação (fundamentação teórica) está dividida em seis capítulos, cada um deles contendo introdução e conclusão, e dividido em secções e subsecções, conforme sugere Pereira e Poupa (2003).

No capítulo 1 é apresentado um panorama geral dos assuntos tratados pelo processo de investigação, bem como a estrutura da dissertação. Os capítulos 2 e 3 trazem os principais fundamentos teóricos, onde são apresentadas opiniões de diversos autores sobre “terceiro sector”, “políticas públicas”, “gestão social” e “desenvolvimento do turismo”, estas consideradas as grandes áreas de base para esta investigação. Para finalizar esta primeira etapa, tem-se o capítulo 4, que é dedicado à metodologia científica adoptada para a realização da parte empírica. Neste capítulo são apresentados os critérios preestabelecidos

para a realização da investigação, bem como a justificativa para a escolha da população a ser pesquisada. A área de actuação (arte, cultura e meio ambiente) e a análise da missão das instituições foram pontos determinantes. A análise da missão levou em consideração aos quesitos: desenvolvimento, mudança social, preservação do património cultural e natural, folclore, sustentabilidade social, políticas públicas e educação ambiental.

A segunda etapa desta investigação é composta pelos capítulos 5 e 6. No capítulo 5 é apresentada uma contextualização do universo da pesquisa (Estado de São Paulo) a fim de realizar um enquadramento socioeconómico e geográfico da região. Ainda neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos através de inquérito aplicado junto aos gestores das instituições não lucrativas do Estado de São Paulo. No último capítulo, apresentam-se as considerações finais bem como os contributos deste estudo para a área investigada.

Capítulo 2

Terceiro Sector e Políticas Públicas no Turismo

2.1 Introdução

Um estudo sobre o Terceiro Sector implica em desenvolver algumas reflexões primárias sobre o contexto onde o mesmo está sendo abordado, no caso deste estudo, o cenário é o Brasil. Para tanto, levantaram-se alguns dados considerados relevantes nos últimos cinco anos, a fim de melhor entender o desenvolvimento deste sector no território brasileiro.

Para que seja possível compreender o Terceiro Sector no Brasil, algumas reflexões são fundamentais. Uma das reflexões primárias, encontradas na secção 2.2, é tentar clarear as diferentes terminologias utilizadas pelo sector, uma vez que o Terceiro Sector no Brasil é muito heterogéneo e ainda necessita de uma terminologia mais elucidativa. Mesmo assim, alguns conceitos como ONGs (na Língua Inglesa, NGOs), Associações, Institutos e Fundações foram considerados os mais relevantes para se compreender os processos de gestão que se estabelecem neste sector e que serão abordados no capítulo 3 desta dissertação.

Num segundo momento, na secção 2.3, têm-se uma discussão muito actual sobre a utilização das políticas sociais pelo Terceiro Sector, extremamente necessárias para se compreender as acções que são desenvolvidas pelo sector, gerando uma reflexão sobre como está, ou poderia vir a ser, tal desenvolvimento. Um tema muito polémico e, conseqüentemente, sempre em discussão nos encontros do sector, as políticas públicas também marcaram as discussões do “Seminário ONGs e Empresas: contradições e convergências nos processos de desenvolvimento e na promoção dos direitos humanos”, realizado pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais de São Paulo,

Brasil, nos dias 07 e 08 de Novembro de 2006, onde se discutiu além das políticas públicas e sociais, também os papéis das mesmas num ponto muito delicado que é aceitar ou não as verbas do sector privado.

Como consequência da utilização destas políticas, na secção 2.4 surgem reflexões sobre o real papel das Organizações Não Lucrativas perante o Estado, as empresas privadas e a sociedade. O intuito desta apresentação é fornecer base de apoio para as reflexões sobre o processo de gestão social na interface com o Turismo, ou seja, a elucidação da elaboração e execução das políticas públicas para o Turismo sustentável, assunto abordado na secção 2.5.

Desta forma, este capítulo pretende apresentar um panorama geral do Terceiro Sector e as Políticas Públicas e Sociais no Brasil, bem como seus principais conceitos a fim de dar suporte às discussões sobre o processo de Gestão Social e Desenvolvimento do Turismo e o real papel do Terceiro Sector dentro do *trade* turístico.

2.2 Terceiro Sector: panorama geral

Segundo Falconer (1999), o estudo do terceiro sector, ou das organizações sem fins lucrativos, é, actualmente, um dos temas que mais desperta interesse nas escolas e faculdades de Administração no Brasil. Este surpreendente e inesperado interesse é reflexo de um conjunto de tendências complexas e inter-relacionadas, como a adopção do discurso da *cidadania empresarial* e da *responsabilidade social* por parte das empresas privadas; dos programas de reforma do Estado que ocorrem no âmbito do governo federal e em estados e municípios, baseados nos pilares de *descentralização* política e administrativa, *privatização* de espaços anteriormente reservados à esfera estatal; e, o movimento de progressiva *democratização* da sociedade brasileira, que, aos poucos, deixa para trás a herança do período autoritário.

Ainda de acordo com Falconer (1999), o termo terceiro sector, no uso corrente, é usado para se referir à acção social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e organizações sociais.

Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – terceiro sector, no Brasil, é uma “idéia-força”, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de acção.

Neste momento, o Estado, as empresas privadas, os meios de comunicação e a própria sociedade passam a olhar com seriedade o conjunto de organizações que compõem o terceiro sector, e a universidade é estimulada à produzir conhecimento que permita compreender este fenómeno e apoiar o seu desenvolvimento. Questionar o que constitui o terceiro sector deve anteceder a mera transposição do conhecimento acumulado em gestão de empresas privadas e públicas às organizações sem fins lucrativos. (Falconer, 1999)

Apenas conhecendo a sua real configuração e identificando necessidades específicas poderão as escolas de gestão, empresas privadas e públicas e também a comunidade apoiar o desenvolvimento das instituições não lucrativas. Discussões recentes nas Ciências Sociais, tanto na esfera académica quanto no âmbito das políticas sociais concretas, têm delegado lugar de destaque ao chamado Terceiro Sector. (Teodósio & Resende, 1999)

De acordo com Teodósio & Resende (1999), no campo de estudos do processo de trabalho, esse debate assume centralidade ao introduzir reflexões sobre as características de gestão dessas organizações, sobretudo no que diz respeito à ausência de objectivos de lucro privado e incorporação de mão-de-obra voluntária em suas acções. No entanto, vários autores constataam que o grau de informação e conhecimento organizado sobre o Terceiro Sector, sobretudo no caso brasileiro, ainda é insuficiente.

Neste cenário, a pesquisa sobre as práticas e o pensamento gestor desenvolvidos em organizações que actuam no Terceiro Sector assume grande relevância. (Ioschpe, 1997)

Terceiro sector, entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas, segundo aponta Fernandes (1994), à produção de bens públicos, como, por exemplo, a consciencialização para os direitos da cidadania, a prevenção de doenças transmissíveis ou a organização de ligas desportivas.

Apesar de tender a prevalecer, no Brasil a expressão divide o palco com uma dezena de outras: não governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, entre outras. (Falconer, 1.999)

De acordo com Falconer (1999), a emergência do terceiro sector representa, em tese, uma mudança de orientação profunda e inédita no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Isto tem levado à aceitação crescente da ampliação do conceito de público como não exclusivamente sinónimo de estatal: “público não-estatal”.

Esta característica de heterogeneidade do terceiro sector acaba por repercutir na ausência de consenso quanto a abrangência de seu conceito e às terminologias adoptadas para se referir às organizações que o compõem. (Costa Júnior, 1998)

Para autores como Paula (1997), Terceiro Sector e Organizações Não-Governamentais (ONG's) são neologismos surgidos ao longo do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos Governos das economias capitalistas centrais. Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONG's, estaria implícita a ideia de que os problemas sociais e económicos devem ser resolvidos a partir da lógica do mercado, ou melhor, do encontro e da acção dos diversos actores no espaço das trocas económicas, cabendo ao Estado uma regulação mínima dessa esfera.

Cabe notar que, dentro da ideia de Terceiro Sector, encontram-se tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais, com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não-estruturada e pouco profissionalizada, de grande porte quanto de médio e pequeno portes, de carácter supranacional ou multinacional quanto local (Carvalho, 1997; Fernandes, 1994), com fontes de financiamento atreladas ao Estado e/ou grandes empresas quanto sem fontes regulares de financiamento de suas actividades, entre outras diferenciações. (Costa Júnior, 1998)

De acordo com Teodósio & Resende (1999), o *ponto de convergência* entre as várias organizações que comporiam o Terceiro Sector parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gestora e objectivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos, seja por localização geográfica e/ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, de opção sexual, dentre outros.

Sendo assim, para fins deste trabalho, assume-se como Terceiro Sector as organizações que se caracterizam pela *não-lucratividade* como finalidade e constroem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população. (Teodósio & Resende, 1999)

Isso quer dizer que se consideram integrantes do Terceiro Sector, em orientação semelhante à discutida por Costa Júnior (1998), organizações que vão desde fundações, com estruturas formais rígidas, e uma relação de proximidade com o Estado e grandes empresas a movimentos sociais pouco estruturados, englobando grupos religiosos e associações de moradores.

Rifkin (in Ioschpe, 1997) defende que o mundo está em meio a um processo de transformação fundamental, principalmente no que diz respeito ao trabalho, e que o avanço tecnológico nos levará a uma nova era, chamada de *sociedade do conhecimento*. Isso significa que sectores tradicionais da economia global, como a agricultura, manufactura e serviços estão cedendo lugar a um novo sector, que ele chama de “sector do conhecimento”.

Rifkin (1995) afirma que milhões de pessoas no mundo perderão seus cargos e funções em virtude da automatização e apenas terão espaço os profissionais que detiverem o “conhecimento” como principal ferramenta de trabalho. Ele afirma que o que separa a era da informação da era industrial é que uma se configura pela existência do trabalho humano massificado para produzir bens e serviços, enquanto a outra se caracteriza pela presença de uma pequena elite e força de trabalho com altos níveis de educação e altos níveis de remuneração. Portanto, a era do conhecimento dependerá de menos empregos fixos. Por

exemplo, será necessário contar com os melhores engenheiros, porém engenheiros “médios” serão substituídos por computadores sofisticados.

Desta forma, os contratos sociais entre as empresas e seus funcionários terão que ser repensados, uma vez que a diminuição das horas de trabalho também acarretará uma redução e/ou corte nos benefícios e o principal problema a ser gerido por todos os países será o desemprego ou “mais tempo livre”. (Rifkin, 1995)

Essa nova liberdade gerada pelo conhecimento implica em novas responsabilidades e na formação de um novo perfil social. Como o mercado cria capitais e empregos não suficientes para essa nova geração, surge uma sociedade civil que cria seu próprio capital social empregos. Surge assim, o Terceiro Sector.

Para Rifikin (1995), o Terceiro Sector ainda não tem consciência de sua condição, pois lhe falta uma identidade e sem identidade não há poder. Conseqüentemente, sem poder, não há como o Terceiro Sector tratar como iguais o mercado e governo. Assim sendo, não poderá começar a tratar dos problemas que a sociedade civil enfrenta.

Lions Club, Greenpeace, e outras instituições do terceiro sector, têm em comum as bases potenciais para construir um centro político em seus países e acreditam servir a comunidade, ou seja, criar o capital social. Rifikin (1995) diz que a diferença entre capital social e capital de mercado é que enquanto o mercado maximiza seus próprios interesses fazendo com que a sociedade avance, o capital social faz com que cada pessoa dê um pouco de si para a comunidade, para o bem-estar dessa, otimizando os interesses pessoais de cada indivíduo. Portanto, pode-se dizer que o Terceiro Sector necessita tanto de um quanto de outro para atingir o equilíbrio.

Desta forma, pode-se observar que o Terceiro Sector é realmente o Primeiro Sector, pois quando se estabelece à civilização se estabelece à comunidade (o capital social) e somente depois é que surge o comércio e o governo; a comunidade vem sempre primeiro. (Rifikin, 1995)

2.2.1 Organização Não-Governamental (ONG)

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG – a sigla ONG corresponde a *Organização Não-Governamental* — uma expressão que admite muitas interpretações. No sentido próprio da palavra, ONG significa ‘aquilo que não é do governo’. Porém, esta definição é tão ampla que pode abranger qualquer organização de natureza não-estatal.

Em âmbito mundial, a expressão surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU), após a Segunda Guerra Mundial, com o uso da denominação em inglês “Non-Governmental Organizations (NGOs)” com o propósito de classificar organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

Já no Brasil, a expressão era usada para definir as organizações que surgiram, em maioria, nas décadas de 1970 e 1980 em apoio às organizações populares, com objectivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. As primeiras ONGs brasileiras nasceram em sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase nos trabalhos de educação popular e de actuação na elaboração e controle social das políticas públicas.

Segundo o socialista Herbert de Souza:

“uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objectivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. (...) As ONGs são comités da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham”. ABONG, 20 de julho de 2006

Já para Fernandes, o Terceiro Sector é

“composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, no âmbito não-governamental, expandindo seu sentido para outros domínios, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil”. (in Ioschpe, 1997:27)

Desta forma, o Terceiro Sector envolve, além do trabalho desenvolvido pelas ONGs, os projectos de filantropia mantidos por empresas, fundações e associações, que não se denominam ONGs necessariamente.

Para Szazi (2000), a primeira tarefa com que as pessoas se deparam quando decidem investir na criação de uma entidade do Terceiro Sector é escolher a forma jurídica mais adequada ao património de que pretendem dispor, o número de pessoas com que contam para colaborar e os propósitos e práticas gestoras que planeiam adoptar. Resolver esta tarefa é o primeiro passo para construir uma organização estável institucionalmente, o que certamente contribuirá sobremaneira para o alcance dos propósitos e sua perpetuação no tempo.

Do ponto de vista formal, a ABONG define uma ONG como uma constituição autónoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objectivos comuns de forma não-lucrativa. A legislação brasileira prevê quatro formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos, com essas características: associação, fundação, organização religiosa e partido político. Por não ter objectivos confessionais ou eleitorais, juridicamente toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada.

No entanto, nem toda associação civil ou fundação é uma ONG. Entre clubes recreativos, hospitais e universidades privadas, asilos, associações de bairro, creches, fundações e institutos empresariais, associações de produtores rurais, associações comerciais, clubes de futebol, associações civis de benefício mútuo, etc e ONGs, temos objectivos e actuações bastante distintos, às vezes, até opostos.

2.2.2 Associação, Sociedade Civil e Instituto

Segundo Oliva (1988), uma Associação pode ser definida como “uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”.

Para Oliva (1988, citado por Szazi) a Sociedade Civil, por sua vez, também é uma pessoa jurídica criada pela união de pessoas, porém, via de regra, com finalidade de lucro, tais

como as sociedades de profissões regulamentadas (advogados, médicos, engenheiros, etc.) ou sociedades de gestão de património próprio e actividades afins. É importante notar que o Código Civil Brasileiro não faz nenhuma distinção entre sociedade e associação.

Situação contrária acontece com os institutos, pois embora o termo componha a razão social de entidades, não corresponde a uma espécie de pessoa jurídica, podendo ser utilizado por uma entidade governamental ou privada, lucrativa ou não lucrativa, constituída sob a forma de fundação ou associação. Usualmente, vê-se o termo “instituto” associado a entidades dedicadas à educação e pesquisa ou a produção científica.

De acordo com Diniz (1993), tem-se a associação quando não há fim lucrativo ou intenção de dividir o resultado, embora tenha património, formado por contribuição de seus membros para obtenção de fins culturais, educacionais, desportivos, religiosos, recreativos, morais, etc. O autor ainda afirma que a instituição não perde a categoria de associação mesmo que realize negócios para manter ou aumentar seu património sem, contudo, proporcionar ganhos aos associados, por exemplo, associação desportiva que vende aos seus membros uniformes, alimentos, bolas, etc. embora isso traga, como consequência, lucro para a entidade. A associação civil, por sua vez, é a que visa fim económico ou lucrativo, que deve ser repartido entre os sócios, sendo alcançado pelo exercício de certas profissões ou pela prestação de certos serviços técnicos.

Entre as sociedades civis mais conhecidas estão as dedicadas às profissões regulamentadas, tais como advocacia, contabilidade e as dedicadas a ofícios, como pintura e corretagem de planos de consórcios. (Szazi, 2000)

2.2.2.1 Diferenças de Cunho Social e Cunho Associativo

De acordo com Szazi (2000) torna-se importante distinguir cunho associativo de cunho social, ou seja, aquelas organizações destinadas ao benefício mútuo daquelas dedicadas ao benefício público dizer que as principais características de uma associação são: a reunião de pessoas e a finalidade não-lucrativa. Porém, o simples fato de se criar uma associação não implica necessariamente na criação de uma entidade de cunho social, pois diversos

propósitos podem não visar o lucro, mas mesmo assim não servir de proveito de todos. Casos típicos são os clubes recreativos, de acesso restrito a sócios, eventualmente com critérios rígidos de admissão e as associações que visam divulgar interesses particulares de seus associados, como clube de colecionadores de automóveis ou selos importados.

Desta forma, de acordo com Szazi (2000), entidades de cunho associativo ou benefício mútuo são aquelas de natureza endógena, que dedicam suas acções em benefício dos seus quadros sociais. Já as entidades de cunho social ou benefício público são aquelas de natureza exógena, que actuam em favor daqueles que estão fora dos seus quadros sociais. Essa diferença se faz necessário para poder avaliar aquelas que poderão receber certos benefícios fiscais. Vale a pena ressaltar que tais benefícios não caberão as fundações, pois elas têm por definição um fim público, em benefício da colectividade.

2.2.3 Fundações

Para Szazi (2000), uma fundação é um tipo especial de pessoa jurídica, pois pode ser constituída a partir da decisão de um só indivíduo, ao contrário das demais sociedades civis, onde as pessoas se unem em prol de um objectivo comum. Este tipo de pessoa jurídica formada por apenas uma pessoa ainda não é comum no Brasil e representa pouco mais de 12% das fundações constituídas. Além disso, pode ser fundada após a morte do seu instituidor, em cumprimento de um desejo formalizado em testamento.

Resende (1997) define uma fundação como “um conjunto de bens, com um fim determinado, que a lei atribui a condição de pessoa”. Rafael (1997) a tem como “um património personalizado, destinado a um fim”. Já Paes (1999) define como “um complexo de bens destinados à consecução de fins sociais e determinados”.

As fundações podem ser criadas pelo Estado, assumindo carácter de domínio público ou por indivíduos ou empresas, assumindo, assim, natureza de direito privado.

2.3 Políticas Públicas: utopia ou realidade?

Por detrás da atenção crescente da média e da academia com relação ao Terceiro Sector encontram-se algumas concepções modernizadas das políticas sociais. Ora estando mais próximo do cidadão, ora provendo políticas públicas com maior eficiência, eficácia e efectividade, as organizações da esfera pública não-governamental apresentam as seguintes virtudes:

- Maior proximidade dos cidadãos, pois possuem melhores condições para fornecer serviços e benefícios públicos que a população deseja e não aqueles que o Estado lhes deseja oferecer (Ioschpe, 1997; Tenório, 1997);
- Maior agilidade e (des)burocratização, uma vez que apresentam estruturas de funcionamento enxutas, ágeis e não são submetidas aos rigores legais que imperam na esfera pública estatal (Morales, 1999; Barreto, 1999);
- Melhor utilização das verbas, devido ao fato de não gastarem recursos com folhas de pagamento muito extensas, sofisticação tecnológica ou estruturas físicas gigantescas, canalizando todo o dinheiro para a “ponta” dos projectos sociais (Ioschpe, 1997; Barreto, 1999);
- Desenvolvimento profundo da cidadania, à medida que envolve pessoas da comunidade, principalmente na condição de voluntários, na solução de problemas sociais, rompendo, assim, com uma postura comodista, fatalista e imobilista da sociedade (Ioschpe, 1997; Álvares, 2000);
- Valorização de soluções comunitárias, que são não somente mais baratas e fáceis de aplicar, mas, muitas vezes, mais eficientes do que as grandes soluções idealizadas e implementadas através de políticas públicas centralizadas (Teodósio, 2000);
- Rompimento do assistencialismo, ou seja, a quebra de uma posição de paternalismo com relação aos pobres. Isso se daria principalmente pelo fato dos projectos sociais no Terceiro Sector sempre buscarem algum tipo de contrapartida por parte do cidadão beneficiado (Melo Neto & Froes, 1999);
- Geração de emprego e renda, através da criação de trabalho remunerado em projectos sociais. Para muitos o Terceiro Sector seria a saída para o desemprego, ao incorporar a mão-de-obra expulsa dos Primeiro e Segundo Sectores pelos processos de reestruturação organizacional implementados por grandes corporações privadas e pelo Estado (Rifkin, 1995; Salamon, 1998);

- Controle sobre o Estado, cobrando uma actuação directa sobre os problemas sociais, coibindo a corrupção, exigindo a modernização das políticas públicas e avaliando os resultados dos programas sociais (Barreto, 1999).

Em Teodósio (2002) percebe-se que as perspectivas analíticas e prescritivas de reflexão sobre o Terceiro Sector se cruzam, ou seja, o desejo e as propostas e estratégias de modernização das políticas públicas se mesclam à avaliação sobre o papel efectivo da esfera pública não-governamental no cenário contemporâneo. Perde-se de vista o fato do sector ser extremamente heterogéneo, podendo subsistir em seu interior desde práticas modernas de gestão pública e fomentadoras da cidadania até “modernizações conservadoras”, capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e projectos sociais. Além disso, deve-se entender que o espaço da modernização das políticas públicas é feito pelo embate político, económico e simbólico entre diferentes correntes e grupos de interesses. Isso exige uma problematização mais precisa e incisiva acerca das possibilidades advindas da emergência do Terceiro Sector na condução de políticas sociais. No entanto, o que se percebe é uma verdadeira mitificação do papel desse sector no desenvolvimento social brasileiro.

No que diz respeito ao Turismo, Beni (2001) afirma que é eminentemente um “fenómeno social” que, ao originar toda uma série de actividades, como transporte, alojamento, recreação e outras, as faz gerar outra série de efeitos sobre o meio ambiente em que se desenvolvem e que podem ser de carácter económico, social, cultural e até ecológico. Neste sentido, as organizações não-lucrativas exercem diferentes papéis, que podem ser entendidos ao processo de desenvolvimento da actividade turística, como os que serão abordados na secção seguinte, 2.4.

2.4 Papéis das organizações não-lucrativas

Geralmente, as políticas governamentais estão mais voltadas para os benefícios à população e, com isso, acabam por reforçar a necessidade do desempenho de um papel mais estratégico, coordenador e orientador no que diz respeito ao desenvolvimento do

Turismo, exactamente onde entra a sociedade através das organizações não-lucrativas. (Beni, 2000)

De acordo com Teodósio (2002), as organizações do Terceiro Sector podem desempenhar diferentes papéis com o Estado, sociedade e as grandes empresas. Vale ressaltar que essas diferentes formas de intervenção nos problemas sociais não são excludentes. Isto é, pode-se actuar em determinados momentos no controle da execução de políticas públicas, em outros na execução dessas políticas, bem como exercê-las simultaneamente.

Algumas formas de acção desenvolvidas pelas organizações do Terceiro Sector são:

2.4.1 Controle da execução de políticas públicas (difusão de valores)

A difusão de valores é um dos mais importantes papéis que diversas organizações do Terceiro Sector têm desenvolvido. No cenário brasileiro, este papel é nitidamente observado em movimentos que defendem direitos humanos ou lutam contra a corrupção, essa abordagem também é encontrada em ONGs internacionais presentes em território brasileiro. O objectivo principal deste controle é exigir do governo, empresas e mesmo da sociedade posturas e propostas inicialmente negociadas, o cumprimento das leis, ou então, a adopção de posições condizentes com visões consideradas mais avançadas de organização e convivência social. Um dos recursos mais empregados para esse controle tem sido a Internet, como forma de democratização dos controles sociais sobre máquina pública e organizações privadas. O papel das chamadas “Novas Tecnologias Informacionais” nos regimes democráticos contemporâneos tem sido alvo de intenso debate, realçando a visão inicial de relação linear entre difusão de microeletrónica na gestão governamental e construção do espaço público. (Eisenberg, 2000; Cepik, 2000 e Grau, 1998).

Segundo Azevedo & Prates (1991), os chamados “Novos Movimentos Sociais” podem ser diferenciados a partir de duas perspectivas básicas de articulação e acção social: a participação ampliada e a restrita. Por participação ampliada entende-se as articulações e movimentos da sociedade civil voltados à difusão de valores e o alcance de metas vinculadas a transformações sociais profundas e de longo prazo. Já as articulações sociais

em torno da participação restrita se remetem para o alcance de metas específicas, geralmente materiais e realizáveis no curto prazo.

Não se pode esquecer que para desenvolver um processo de mudanças e transformações é necessário enfrentar desafios. Tal processo no Turismo envolverá, então, empresas de todos os tipos, tais como órgãos governamentais, as ONGs, associações civis e representantes do sector privado. E estas só adoptarão as mudanças se forem claramente positivas para seus interesses económicos e profissionais. Portanto, as mudanças passam por um reconhecimento por parte das pessoas envolvidas, da situação crise. Em seguida, pela compreensão e somente depois pelo apoio e comprometimento das pessoas. (Petrocchi, 2002)

Uma questão central que se coloca para análise do Terceiro Sector, sob o prisma de Azevedo & Prates (1991), refere-se às estratégias de acção predominantes entre as organizações públicas não-governamentais.

Por trás da ênfase na adopção de técnicas gestoras por parte das ONGs, ideia constantemente veiculada pela média e defendida por vários académicos como caminho privilegiado para a modernização do Terceiro Sector, difundem-se pressupostos típicos da gestão privada, tais como pragmatismo, cálculo constante entre meios e fins, disciplina financeira, foco na eficiência, dentre outros.

A indagação que permanece diz respeito aos impactos da difusão dessa racionalidade gestora sobre o Terceiro Sector, que pode levar as organizações sociais a se concentrarem exacerbadamente na participação restrita e no alcance de metas de curto-prazo, perdendo sua ligação com as transformações sociais mais amplas.

Em verdade, as estratégias dos movimentos sociais organizados não se concentram exclusivamente ou na participação ampliada ou na restrita, o problema básico advém da focalização extrema do alcance de metas pragmáticas como alternativa para o fortalecimento das organizações, na medida em que geram ganhos concretos no curto-prazo e de repercussão positiva directa sobre a imagem construída junto à comunidade.

2.4.2 Execução de Políticas Públicas

De acordo com Teodósio (2002), outra perspectiva de acção bastante difundida, tanto em organizações do Terceiro Sector com alcance geográfico mais restrito quanto naquelas de acção nacional ou internacional, é a articulação com o Estado na execução de políticas públicas. Além disso, muitas delas actuam em sistema de parceria com grandes empresas privadas ou mesmo outras organizações do Terceiro Sector.

Já para Teodósio (2000), essa parceria entre Estado, empresas privadas, ONGs internacionais e organizações do Terceiro Sector se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre os parceiros. No entanto, cabe destacar que muitas vezes a chamada parceria não passa de uma “captura” da organização do Terceiro Sector seja pelo Estado, grandes empresas ou organismos e ONGs internacionais. Assim, estabelece-se não uma relação de parceria, mas de submissão do Terceiro Sector ao Estado, às empresas privadas, aos organismos internacionais e/ou as ONGs mais fortes.

Ainda em Teodósio (2002), a parceria com o Estado pode se transformar em “terciarização” das políticas públicas, ou seja, o governo se desonera da execução de seus programas sociais, esperando que as organizações do Terceiro Sector solucionem todos os problemas comunitários. Ou então, o Estado, demonstrando pouca abertura a dialogar com os movimentos sociais, impõe regras, procedimentos, metodologias, etc., que deverão ser seguidos à risca pelo Terceiro Sector, perdendo-se as grandes possibilidades de crescimento mútuo e interacção democrática com a sociedade.

Petrocchi (2002:48) ressalta que:

“os governos podem contribuir para criar um ambiente favorável ao Turismo, apoiando e estimulando as empresas do sector que estão em busca de produtividade e competitividade. Por outro lado, determinadas políticas governamentais – em todos os níveis – são decisivas para o desempenho e a formação da imagem do sistema turístico”.

Não menos problemática pode ser a relação com a iniciativa privada, visto que muitas organizações que se denominam do Terceiro Sector, como grande parte das fundações, por exemplo, não passam de um braço da empresa junto à sociedade. Nessa relação, algumas vezes, definem-se problemas sociais a atacar e difundem-se valores, ideias e abordagens que representam mais um desejo da grande empresa do que questões relevantes para a comunidade. É obvio que a acção social das empresas dificilmente será totalmente desinteressada, mas existe uma distância muito grande entre a empresa ter ganhado com seus projectos sociais e impor seus valores, filosofia e abordagens à comunidade. (Teodósio, 2000)

A relação entre ONGs mais fortes e estruturadas e organizações do Terceiro Sector menos preparadas seja politicamente, administrativamente ou financeiramente, também pode resultar numa “captura” do mais fraco pelo mais forte. Esse fenómeno é muito frequente quando se observa a acção de órgãos de financiamento e/ou ONGs de alcance internacional no Brasil. Muitas vezes, impõe-se prioridades na solução dos problemas sociais e metodologias de acção que são adequadas para o chamado Primeiro Mundo, mas que pouco representam para países em desenvolvimento como o Brasil. (Carvalho, 1997)

2.4.3 Execução Autónoma de Projectos Sociais

De acordo com Teodósio (2002), essa forma de actuação é a mais difícil de se encontrar em seu estado puro, já que as organizações do Terceiro Sector se encontram, na maioria das vezes, em dificuldades para obter recursos para seu funcionamento, exigindo o estabelecimento de parcerias.

No entanto, as organizações que detêm maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem actuar de forma autónoma na execução de seus projectos sociais. Geralmente trata-se de organizações que conseguiram resolver um dos grandes dilemas do Terceiro Sector: a captação de recursos.

Dentre as estratégias para se conseguir provimento regular de recursos encontram-se desde a comercialização de produtos ligados à luta social empreendida, até o recolhimento de

doações. Porém, essas estratégias de captação de recursos podem incorrer na perda de foco no objectivo principal da organização ou movimento social, despendendo energias e recursos mais para a sobrevivência própria do que no ataque aos problemas sociais. A tendência a voltar-se mais para a sobrevivência organizacional, desprendendo-se das demandas da base comunitária, longe de ser um fenómeno residual é uma das categorias centrais de análise dos movimentos sociais. (Azevedo & Prates, 1991)

2.4.4 Influência nos Processos Decisórios do Legislativo e Executivo

Uma outra forma de acção das organizações do Terceiro Sector são as tentativas de influenciar os processos decisórios, quer seja do Legislativo ou do Executivo. Percebe-se que o universo do Terceiro Sector é bastante heterogéneo quanto a essa capacidade de acção. Pode-se encontrar desde ONGs com significativo poder de intervenção na definição de agendas internacionais, fato bastante comum entre algumas organizações de alcance internacional (Weiss & Gordenker, 1996)², até movimentos sociais desprovidos de capacidade de articulação política.

Também vale a pena ressaltar o foco exagerado das políticas públicas nas acções de grupos que representam os interesses de organizações do Terceiro Sector. Ainda que o clientelismo e a disputa por recursos públicos possa ser inerente ao processo democrático, pode-se reproduzir com o fortalecimento do Terceiro Sector uma verdadeira “lei da selva”, na qual apenas os melhores aparelhados política e gerencialmente obterão recursos, em detrimento de projectos sociais relevantes, mas poucos estruturados para a disputa política/económica. (Teodósio, 2002)

Barreto (2003:33) defende que “no Turismo, o papel das políticas públicas deveria ser o de propiciar o desenvolvimento harmónico dessa actividade.” Para entender o papel do sector público e das suas diferentes políticas cabe esclarecer os aspectos relacionados às políticas públicas na interface com o turismo, as quais determinarão o crescimento sustentável da actividade.

² Tradução livre do inglês.

2.5 Políticas Públicas e Desenvolvimento do Turismo

De acordo com Wanhill (1997)³, as políticas públicas adoptadas por um município para o desenvolvimento do turismo determinarão os vectores de crescimento da actividade e as acções do sector privado. No entanto, é importante que os governos não fixem objectivos que possam ser contraditórios. Os governos falam com frequência em qualidade de turismo, no entanto medem o desempenho em termos numéricos.

Ainda de acordo com Wanhill (1997), outros exemplos comuns de objectivos de política que mais tendem a estar em conflito entre si são:

- Atracção do mercado de turistas de elevado nível de gastos em contraposição à expansão contínua do número de visitantes;
- Maximização do número de empregos devido ao aumento do volume de turistas em contraposição à conservação do meio ambiente e do legado cultural;
- Desenvolvimento do turismo ecológico em contraposição ao turismo de massa.

Todavia, deve-se apontar que é inaceitável que as políticas públicas para o turismo sejam implementadas às custas do património ambiental ou que afectem adversamente a cultura local e a comunidade anfitriã. A implementação da política torna-se, portanto, um processo de se manter o equilíbrio entre os vários objectivos, e não o de tentar maximizar qualquer um deles, isoladamente. (Lickorish, 1991)⁴.

Com base na moderna teoria do desenvolvimento regional endógeno, tem-se estudado a importância da sociedade, das relações sociais e da capacidade de cooperação de seus actores, para o processo de desenvolvimento de uma região (Godard, 1987, citado por Souza Filho, 2002). E ainda, a sociedade civil, através da solidariedade, integração social e cooperação local, pode ser considerada o principal agente de modernização e transformação socioeconómica numa região (Boisier, 1997, citado por Souza Filho, 2002).

³ Tradução livre do inglês.

⁴ Tradução livre do inglês.

Neste sentido, nota-se a importância das acções das Organizações Não Lucrativas no que diz respeito ao aumento das acções de cunho público, mas não estatal. Com isso, também cumprem importante papel na construção das políticas públicas e na implementação de mudanças, pois em termos organizacionais não se identificam nem com o Estado e nem com o mercado. (Dias, 2003).

Antes porém de analisar o papel das políticas públicas no desenvolvimento do Turismo e a fim de não ser parcial, se faz necessário esclarecer o papel do Estado neste processo de desenvolvimento, conforme será exposto na secção 2.5.1.

2.5.1 O Papel do Estado

No turismo, além de manter as funções de coordenação, planeamento, legislação e regulamentação, o Estado deve exercer também as funções de empreendedor, incentivador da iniciativa privada, de actuação social e de promotor de actividade turística (Dias, 2003).

De acordo com Ruschmann (1997), os objectivos das acções governamentais são de fundamental importância se o desenvolvimento turístico for focado do ponto de vista económico, sendo a forma de abordagem baseada no mecanismo dos preços, numa visão eminentemente comercial. Vale lembrar que os aspectos sociais, culturais e ambientais da actividade não podem ser negligenciados e exigem envolvimento directo e estudo por parte das entidades governamentais. Historicamente, o êxito do desenvolvimento das actividades turísticas em uma destinação depende da acção do Estado.

Para Barreto (2003) cabe ao Estado construir a infra-estrutura básica urbana e também de acesso, além de prover uma super estrutura jurídico-administrativa cujo papel é planear e controlar os investimentos do próprio Estado (que acabam por permitir o desenvolvimento do sector privado, encarregados de construir os equipamentos e prestar serviços), a fim de verificar se há retorno em forma de benefícios para toda a sociedade.

Para Cooper *et al.* (2001) as razões principais para o envolvimento governamental na actividade são:

- Captação de moeda estrangeira e sua importância para a balança de pagamentos;
- Geração de empregos e a necessidade de fornecer educação e formação profissional;
- Indústria grande e fragmentada, exigindo coordenação e desenvolvimento de marketing;
- Maximização dos benefícios para a comunidade anfitriã;
- Distribuição de forma equitativa dos benefícios e custos;
- Construção da imagem do país como destino turístico;
- Regulamentação do mercado para proteger consumidores e impedir concorrência desleal
- Fornecimentos de bens públicos e infra-estruturas como parte do produto turístico;
- Protecção dos recursos turísticos e do meio ambiente;
- Regulamentação dos aspectos do comportamento social;
- Monitorização do nível da actividade turística através de levantamentos estatísticos.

Para Petrocchi (2002), todos os governos, em nível mundial, acabam por integrar esforços de promoção e fomento do sector turístico e seus impactos socioeconómicos configuram a actividade como sendo de interesse público, não apenas pela sua capacidade de gerar e distribuir renda, mas também por causa da contribuição que dá à arrecadação de taxas e impostos.

Portanto, para que o desenvolvimento do Turismo ocorra de forma equilibrada nos diversos pólos turísticos, se faz necessário estabelecer critérios para a utilização racional dos espaços públicos, o que se pode chamar de Políticas Públicas para implantação do Turismo Sustentável.

2.5.2 Políticas de Turismo Sustentável

Teoricamente é o Estado, por meio de agentes eleitos pela maioria da população, quem deve buscar o desenvolvimento turístico que traga benefícios à colectividade. As estratégias para que esta meta, intrínseca do espírito público, seja alcançada passam necessariamente pela formulação de uma política nacional norteadora. O sector público enxerga o turismo como fonte de divisas, tão importante para manter as contas externas superavitárias. Enxerga também como uma oportunidade de gerar empregos em regiões

remotas, ou para movimentar economias estagnadas por meio da distribuição de renda. (WWF, 2004)

Esta visão socioeconómica é natural e salutar dos agentes públicos. Por outro lado, para assegurar que o turismo se mantenha neste papel de gerador de benefícios amplos, há de se assegurar que os motivos geradores das viagens, o património ecológico, histórico e cultural, se mantenham em condições de continuar a gerar fluxos turísticos. Na ausência do sector público e da política por ele adoptada, o desenvolvimento turístico se dá à revelia dos interesses difusos, ou seja, permite que iniciativas e interesses individuais possam se sobressair, desencadeando inevitavelmente em desequilíbrios nos destinos turísticos. (Cruz, 2001).

Sobre isso Cooper et al (2001:264) afirma que:

“por razões políticas, sempre há uma tentação dos governos de mudar suas directrizes. Isto oferece uma impressão dinâmica de mudança, mas pode, na prática, gerar o caos, através de objectivos conflituantes. A criação de destinações turísticas e a construção de posições de mercado levam muito tempo. É, portanto, muito simplista comportar-se como se os factores que influenciam tais desenvolvimentos pudessem ser ligados e desligados com um gesto. Uma das principais dificuldades é o fato de que o turismo é uma actividade diversificada e fragmentada, com muitos agentes económicos diferentes agindo em seus próprios interesses (muitas vezes com base em informação imprecisa) o que pode, em longo prazo, não agir em benefício do turismo como um todo. A concorrência de mercado desordenada poderá, nestas circunstâncias, produzir padrões cíclicos de crescimento, com um conseqüente desperdício de recursos. Isto valoriza organismos gerais de planeamento como um órgão nacional de turismo (ONT) que é capaz de dar um sentido de direcção, promovendo a destinação e actuando como um canal de distribuição, chamando a atenção de turistas em potencial e do sector turístico para os produtos que os inúmeros fornecedores de um país têm para oferecer.”

Embora essencial, o envolvimento do governo com o desenvolvimento turístico não é tarefa simples. A primeira tarefa é definir o lugar do turismo do ponto de vista da administração pública. Como o turismo necessita de arranjos e acções interdisciplinares dentro do sector público (meio ambiente, cultura, infra-estrutura, cidades, fazenda, planeamento, educação, entre outros) necessita de apoio e da intervenção dos diferentes sectores do governo. Caso esse papel dos diferentes sectores públicos não seja estabelecido com clareza, preferencialmente por meio de uma política nacional, dificilmente haverá

eficiência da máquina administrativa na função maior de promotor do turismo sustentável. Isto não implica necessariamente na criação de uma pasta específica (Ministério) para o sector, embora isso criaria uma ideia de força e prestígio à actividade. Assim, a princípio, não existe um único modelo de organização do turismo dentro do Estado. No caso dos municípios, uma das recomendações é não se criar estruturas específicas se não houver investimentos em recursos humanos e financeiros que evitem torná-las ineficientes. Mais importante é definir os instrumentos que cada órgão governamental local poderá disponibilizar para estimular e controlar a actividade. (WWF, 2004)

De acordo com o modelo proposto pela OMT – Organização Mundial do Turismo (WTO – World Tourism Organization), de 1994, os papéis que o poder público deve desempenhar na área do turismo, visando o fomento e o controle, pode-se destacar:

- elaboração e implementação da política de turismo, com o intuito de direccionar o desenvolvimento;
- estabelecimento de prioridades e estratégias no desenvolvimento do produto turístico;
- elaborar e aplicar legislação e regulamentação do turismo, estipulando normas sob as quais as actividades turísticas devem se desenvolver;
- capacitação de recursos humanos;
- implementação e manutenção da infra-estrutura;
- estruturação e diversificação da oferta turística;
- promoção turística;
- elaboração de dados estatísticos, a fim de direccionar investimentos;
- protecção e conservação dos recursos naturais, paisagísticos, históricos e culturais de uso turístico directo ou não;
- promoção do bem-estar das comunidades que recebem o turista e do próprio turista;
- promoção da articulação e mobilização entre os diversos actores envolvidos no processo de desenvolvimento do turismo.

Sabe-se que a função do Estado sofre constantemente com a escassez de recursos, principalmente para planos e investimentos e, por isto, acções criativas em parceria com o mercado privado, área académica, comunidades locais e o Terceiro Sector tem se tornado

uma estratégia eficiente. Em nível municipal, Castelli (1996) afirma que os organismos municipais de turismo constituem uma das bases indispensáveis do processo e do desenvolvimento turístico. É ali, junto ao município, que o consumidor entra em contacto com o produto turístico e realiza o ato de consumo. Se a comunidade for bem preparada e consciencializada para o turismo, poderá tirar grandes proveitos, tanto económicos como culturais, e não será tão dependente do sector público, achando que tudo é dever do Estado, redimindo-se de qualquer responsabilidade. Mas, de qualquer maneira, não há como isentar os organismos municipais de turismo de serem agentes responsáveis por dinamizar a comunidade local.

Levando-se em consideração que uma das metas das políticas do Ministério do Turismo Brasileiro é a descentralização, isso faz com que os municípios assumam responsabilidades maiores no desenvolvimento do turismo. Não se trata, entretanto, que o poder público local se encarregue de assumir sozinho esse desafio: o auxílio e participação das instâncias federais e estaduais e dos demais actores sociais envolvidos no processo, como o sector privado, Terceiro Sector e comunidade local, é fundamental. Neste sentido, vários são os instrumentos que podem ser criados e implementados em âmbito local para a concretização dos objectivos e acções explicitados. Dentre os instrumentos, alguns são clássicos e fundamentais, tais como Planos Directores e as Leis de Uso e Ocupação do Solo, legislações que objectivam ordenar o território de forma a garantir o desenvolvimento socioeconómico do município e a qualidade de vida de seus habitantes. Outros instrumentos mais específicos e contemporâneos que já vêm sendo adoptados por muitos municípios são os Conselhos Municipais de Meio Ambiente e os Conselhos Municipais de Turismo, onde a população local, juntamente com outros sectores privados e o poder público, debate e decide os rumos das políticas locais sobre o tema. (WWF, 2004)

Reforçando a ideia acima, ressalta-se que, para organizar suas actividades e promover sua política de desenvolvimento, o município deverá fazê-lo mediante adequado sistema de planeamento permanente. E, no caso do Turismo, é imprescindível que a iniciativa e condução do planeamento da actividade parta do sector público. Vale dizer que a actividade turística no município e sua interface com o resguardo do ambiente natural e cultural local se enquadram perfeitamente na hipótese de interesse local, já que se trata de

actividade de predominante interesse e impacto local, sendo bastante pertinente a criação de legislação própria que estabeleça mecanismos específicos para uma efectiva gestão por parte do poder público local, seja no planeamento, no controle ou no monitoramento da actividade. Porém, actividades em prol a preservação cultural e do meio natural no Brasil, na maioria das vezes, são realizadas pelo Terceiro Sector. A participação das ONGs é significativa, principalmente, em actividades que envolvem o turismo de natureza, em especial o ecoturismo, em que os processos naturais envolvem certa complexidade e é exigida, muitas vezes, mão-de-obra especialmente capacitada para a abordagem dos problemas. (Dias, 2003)

Para o professor Valdemir Pires:

“Desenvolver relações inter e intragovernamentais pró-turismo sustentável, articular governo, sociedade civil e entidades não-governamentais atentas aos riscos e oportunidades que a opção por uma “indústria” turística traz consigo (fazendo com que Fundos e Conselhos não sejam apenas figuras jurídicas sem maior significado), preparar pessoal qualificado (técnica e politicamente) para o planeamento e para a gestão de equipamentos turísticos e condições receptivas, sensibilizar investidores individuais e institucionais (nacionais e estrangeiros), remover empecilhos burocráticos, romper com o imediatismo e com a postura defensiva (turismo como “tapa-buracos” da falta de opções para a geração de emprego e renda), criar, enfim um clima mais profissional e institucionalmente fortalecido para prosseguir nos esforços para que o potencial turístico do Brasil, com suas belezas naturais, história e cultura possa ser melhor aproveitado, são tarefas que começam a ser enfrentadas, como se pode concluir pela análise dos inúmeros casos bem sucedidos que começam a ser descobertos e relatados. Mas é preciso fazer todo o esforço possível para que sirvam para perceber os nós que desatam e não para aumentar a aceitação do lugar-comum do turismo como algo à mão, cujo amadurecimento depende apenas de percepção e coragem (embora essas duas qualidades sejam extremamente importantes como facetas da capacidade empreendedora para as tarefas a abraçar)”. (WWF, 2004)⁵

Actualmente, poucos governos conseguem dar direcções políticas específicas para processos de desenvolvimento, uma vez que o aumento das crises económicas no mercado é uma constante. Sendo assim, para Cooper et al (2001) os governos têm dificuldades em

⁵ Por Valdemir Pires - Economista, professor e coordenador do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo. (WWF, 2004).

criar impostos específicos para o sector, o que acaba por diminuir os fundos de arrecadação e, conseqüentemente, os recursos que seriam destinados ao sector. É neste sentido que o Terceiro Sector, enquanto organismo independente, acaba, muitas vezes, por exercer o papel do Estado no sentido de qualificação e desenvolvimento de muitas regiões do Brasil.

2.6. Conclusão

Foram abordadas neste capítulo questões fundamentais sobre as Organizações Não Lucrativas, com objectivo de discutir temas essenciais para a fundamentação teórica da investigação proposta. Em princípio foi importante analisar, e até certo ponto, desmistificar os vários conceitos (positivos e negativos) criados pelo desenvolvimento das Organizações Não Lucrativas no Brasil. Esta análise foi necessária também para justificar e fundamentar a necessidade e importância das políticas públicas para o processo de gestão social no Turismo.

A abordagem da evolução do Terceiro Sector e a descrição dos diferentes enquadramentos legais das empresas nesta área, é fundamental para justificar e explicar a adopção dos diferentes processos de gestão social tão utilizados actualmente sector turístico, uma vez que de seu enquadramento legal depende sua sobrevivência no mercado onde esta inserida, pois através de seu enquadramento legal são determinados os benefícios fiscais e legais.

Ao analisar a evolução do desenvolvimento deste sector, foi necessário elucidar o significado das políticas públicas dentro de um contexto de modernização da realidade, isto é, mudança ou não de uma realidade até então existente. No decorrer desta análise, pode-se observar que os conceitos modernização e crescimento são capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e projectos sociais.

Também foram apresentados os papéis das Organizações Não-Lucrativas, gerando uma reflexão, através de uma revisão bibliográfica, sobre a relação que as Organizações Não Lucrativas estabelecem com o Estado, as Organizações Privadas e a Sociedade, o que nos faz reflectir e repensar o processo de execução das políticas públicas na gestão social na sua interface com o Turismo, servindo de base para as análises deste tema, que continua a

ser abordado no capítulo seguinte. Finalizando e completando tal análise relacionadas às políticas públicas, foram aprofundadas as questões sobre desenvolvimento e sustentabilidade.

Portanto, este levantamento bibliográfico leva a constatação de que, muitas vezes, as instituições não lucrativas exercem também o papel do Estado na execução das políticas públicas, uma vez que os recursos financeiros são escassos e o Brasil geograficamente extenso, o que acaba por impedir a eficácia da implantação de políticas e investimentos em tais orientações. No caso do desenvolvimento do Turismo, as execuções das políticas públicas ainda acabam por exercer um papel importante no desenvolvimento do turismo, uma vez que, através de projectos sociais, provocam um processo de mudança social, tanto em nível cultural quanto ambiental, conforme será abordado no capítulo 3.

Capítulo 3

Gestão Social e Desenvolvimento do Turismo

3.1 Introdução

Ao longo do segundo capítulo foram discutidos alguns conceitos e ideias associadas ao Terceiro Sector, presentes explicitamente ou subliminarmente no discurso da modernização das políticas públicas através das Organizações Não Lucrativas.

A heterogeneidade e fragilidade do conceito “Terceiro Sector”, associada aos riscos de focalização de demandas sociopolíticas pontuais, à “captura” dos movimentos sociais por parte de instituições estatais e privadas, à reedição do clientelismo e competição perversa por recursos exigem uma problematização mais precisa da modernização da esfera pública não-estatal no cenário brasileiro.

No entanto, para que avance no entendimento da complexidade dessa modernização, outros pressupostos precisam ser questionados, como é o caso do processo de gestão social. Actualmente, para se entender o processo de gestão social se faz necessária uma reflexão sobre alguns pontos cruciais: papel do gestor e da responsabilidade social. Sendo assim, o capítulo traz na secção 3.2 alguns pontos da complexidade que o gestor enfrenta quando se depara com desafios como a consolidação da democracia, transparência nas acções e no controle social da gestão. Complementando tais teorias, tem-se a secção 3.3, que aborda conceitos voltados às “acções em rede”, ou seja, o capítulo trata da capacidade de articulação, vital para o despontamento do modelo de gestão social.

Ainda nesta secção, tem-se a Cidadania Empresarial e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), temas actuais e intensamente discutidos nos *papers* pesquisados dentro

do assunto abordado, analisados nas secções 3.3.2 e 3.4, respectivamente. Vale ressaltar que são temas imprescindíveis para a compreensão do Terceiro Sector e também fundamentais para a análise dos modelos de gestão social.

Na secção 3.4.3 encontra-se uma breve análise dos quatro pontos considerados fundamentais para o êxito de um modelo de gestão social: stakeholder, sustentabilidade, qualidade dos serviços e capacidade de articulação. Esses serão os quatro pontos utilizados para formulação e análise do objecto de estudo desta investigação.

A fim de analisar a gestão social na sua interface com o Turismo, têm-se na secção 3.5 os conceitos de desenvolvimento e, numa sequência, nas subsecções, os conceitos de desenvolvimento local e a questão da sustentabilidade, questões cruciais para as análises do sector do Turismo. Na secção 3.5.3, finaliza-se o capítulo com a abordagem com a importância das relações sociais para o desenvolvimento do Turismo.

3.2 Gestão Social: características

Muitos mitos são criados em torno do Terceiro Sector associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projectos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre as organizações públicas não-estatais. Por isso, alguns autores como Hudson (1999) e Drucker (1995) apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que actuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gestores.

Drucker (1992) afirma que através da formação de novos gestores, com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Sector se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objectivos propostos pelas instituições sociais.

No entanto, para Mintzberg (1996), a transposição de técnicas gestoras oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão

social, característica das organizações do Terceiro Sector. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social.⁶

Tenório (1997) cita como exemplo deste contexto, os termos cliente e usuário, bastante difundidos e enfatizados por metodologias gestoras como a qualidade total, não se adaptam às organizações não-governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de políticas sociais. Para o autor, o conceito mais apropriado remete-se à ideia de *cidadão-beneficiário*.

Em interface com o Turismo, Yázigi (2001) nota duas características intrínsecas no processo de gestão do turismo, sendo a primeira correspondente ao que ele define como a "arte de agradar", e a segunda remete ao pressuposto de que a actividade turística pode se autodestruir através de sua própria execução. Essas propriedades da actividade turística servem de alerta para a complexidade e o cuidado que se deve ter com a gestão do sistema turístico, uma vez que a mesma depende da articulação entre todas as entidades envolvidas, ou seja, organizações públicas, privadas e ONGs, conforme esclarecido na secção 2.5.2 desta dissertação.

3.2.1 O Papel do Gestor Social

Pesquisa de Teodósio & Resende (1999) em organizações sem fins lucrativos voltadas a problemas da infância indica que o gerente do Terceiro Sector parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado nas demais organizações. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão de Recursos Humanos que esteja voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse sector, a insatisfação com a postura e as acções da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, factores como necessidade de remuneração, status e posição social, dentre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-o a adoptar

⁶ Tradução livre do inglês.

estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento.

Ainda segundo Hudson (1999), o cargo de gestor seria uma função de alta exposição pública, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais actores sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as acções no Terceiro Sector. Além disso, estes gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar acções imediatistas, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra dessas organizações.

Teodósio & Resende (1999) observa que gestores de organizações do Terceiro Sector por eles pesquisados dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à gestão de Recursos Humanos. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho destes gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, que têm que conciliarem preocupações tanto de nível operacional quanto estratégico.

Para Hudson (1999:208-209), o gerente ou executivo principal no Terceiro Sector deve conciliar conhecimentos financeiros e de marketing com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo *“enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas, e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade”*. Seu trabalho seria caracterizado pela construção de relacionamentos com diferentes actores sociais, que iriam desde voluntários até órgãos financiadores, passando pela média, Governo e beneficiários.

A superação dos desafios gestoras do Terceiro Sector, de acordo com Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gestoras, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado destacam-se: acção por meio de “redes”; identificação de áreas de actuação e cidadãos-beneficiários, criação de mecanismos de controlo consistentes com a natureza das actividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.

Weil (1991) coloca a visão e a abordagem holística como sendo prevalecente neste contexto do terceiro sector, com a serenidade do pensador e a prudência do sábio. É neste sentido que o Terceiro Sector passa a desenvolver projectos sociais voltados ao desenvolvimento turístico sustentável. Um ponto que deve constar no planeamento turístico é a gestão participativa, uma estratégia fundamental para a prática sustentável do turismo, pois torna a comunidade receptora co-responsável pelas consequências que o turismo traz para ela.

Sant'anna (2001:37) coloca essa questão com muita propriedade:

“É importante lembrar que o sucesso de projectos de desenvolvimento local sustentável, aliás, depende da articulação e mobilização dos actores envolvidos localmente e da sua capacidade de pensar de forma integral e integrada, para que seus recursos produtivos sejam valorizados e transformados em vantagens competitivas efectivas. Esta dinâmica de desenvolvimento local parece se tornar a única opção viável para os grandes investidores do turismo de massa, que começam a ter mais clareza dos riscos provenientes dos cinturões de pobreza que circundam grandes projectos já existentes”

Ribeiro (1989) vê na administração holística a solução que faltava para o Terceiro Sector, o que ele considera uma mutação, e não uma evolução. Para esse autor, surge uma nova organização que acompanha a complexidade das mudanças actuais, reunindo *criatividade* e *eficácia*, características essenciais para novo modelo, que exige condições aparentemente antagónicas: “a criatividade necessita de liberdade para que possa fazer valer a intuição. A eficácia necessita de ordem para potencializar a inteligência. Como se isso já não bastasse, é preciso lembrar que a liberdade exige descentralização, e a ordem, pelo contrário, se baseia na centralização.”

Portanto, dentro desta premissa holística, o gestor do Terceiro Sector possui novos desafios, que, de acordo com Vergara (1995:06), incluem a:

“prática do autodesenvolvimento, o resgate da sensação e da emoção como características inalienáveis do homem, a capacidade de mexer com a cabeça das pessoas, a capacidade de superar os próprios medos e instigar as pessoas para que também superem os seus, o risco de ouvir inconsistências, pontos-de-vistas contrários e até bobagens, a habilidade de aprender a negociar. (...) Os desafios incluem [ainda] o desenvolvimento de qualidades como a iniciativa, o

engajamento, a atitude sinérgica, a ousadia, a visualização do sucesso.” O gestor do terceiro milênio convivendo com as noções e valores da Administração Holística é aquele capaz de pensar globalmente e agir localmente, aquele hábil no uso da experiência cotidiana e na expansão da consciência, aquele capaz de manter as conquistas históricas da razão e de liberar, atualizar o que tem sido, historicamente, descuidado: a intuição. As possibilidades para o gestor do terceiro milênio são muitas. Os limites também. Mas possibilidades e limites, certamente, estão relacionados ao padrão de ética que imprimimos à nossa vida pessoal e coletiva. É este padrão que, transcendendo os limites do aqui e agora, serve de referência para os eventos contingências com os quais cotidianamente lidamos.

3.2.2 Desafios da Gestão Social: bem público e cidadania

Reflectindo sobre o papel do gestor no Terceiro Sector, nota-se que alguns conceitos prevalecem no perfil deste profissional. Mintzberg (1996) indica que os parâmetros prevalecentes na gestão social giram em torno da noção de bem público e cidadania, fazendo com que os critérios de rentabilidade operacional do sector privado (geralmente baseados em alta utilização do serviço e número elevado de atendimentos) dêem lugar a critérios que levem em consideração, fundamentalmente, a metodologia aplicada para a intervenção nos problemas sociais.

Essa metodologia, segundo Kliksberg (1997), deve se balizar no cenário imposto à gestão social na América Latina, cujos maiores desafios se concentram na consolidação da democracia, na transparência e no controle social da gestão. Sendo assim, caberia ao gestor do Terceiro Sector não apenas desenvolver uma profunda percepção dos mecanismos de mercado, mas sobretudo conciliar as perspectivas política, social e legal em suas concepções gestoras.

Reflectindo neste sentido, Kliksberg (1997) tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que se mostra cada vez mais multifacetada, marcada pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas socioeconómicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação, diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Entretanto, Nogueira (1998) destaca que a articulação da sociedade civil só pode ser aprofundada através de uma gestão social marcada pela combatividade, perseverança e pela indignação. Esses seriam os ingredientes básicos para o desenvolvimento de “empreendedores” no Terceiro Sector. Para o autor, faz-se necessário destacar os limites do gerencialismo privado e burocrático-estatal, sobretudo quanto à sua dominação pelas lógicas contábil e quantitativa.

Serva (1997) afirma que um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Sector é a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atreladas a organismos financiadores de suas actividades, as organizações do Terceiro Sector, conforme atesta Tenório (1997), muitas vezes deparam-se com lógicas de eficácia económico-financeira para avaliação de suas actividades, ao passo que seus modelos gestoras seriam guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas acções e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas actividades, seja ele o público-beneficiário de suas políticas sociais ou os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas acções.

Nesse sentido, a gestão de organizações do Terceiro Sector assume grande complexidade. O completo (des) atrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre os voluntários e os gestores. É neste sentido que nota-se a falta de conhecimento por parte de tais gestores do Terceiro Sector em relação a importância de seus projectos sociais, ainda que indirecta, para o desenvolvimento turístico de uma localidade. Tais gestores são tão limitados à captação financeira e a problemas sociais sectorizados que esquecem-se que compõem um modelo articulado de gestão e que suas acções estão interligadas em uma rede social.

3.3 Modelo Articulado de Gestão

Teodósio & Resende (1999) constatou em sua pesquisa que, além dos problemas de natureza eminentemente gerencial que as organizações do Terceiro Sector atravessam,

outros também se apresentam, sobretudo aqueles ligados à imagem e credibilidade junto à sociedade. As organizações do Terceiro Sector precisariam se posicionar dentro de uma área de actuação ainda em construção e que tem passado por drásticas mudanças num curto espaço de tempo.

Paula (1997) destaca que, entre os fenómenos que denotam uma tentativa de construção de esferas de actuação socialmente reconhecidas e legitimadas, está a criação da ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – para tentar regular o surgimento desenfreado de ONGs, verificado nos anos 80. Com a proliferação de ONGs, vários problemas começaram a se manifestar, indo desde a má alocação e gestão de recursos nos projectos sociais até o desvio de verbas.

Veltz & Zarifian (1993)⁷ ressaltam que a assimilação das chamadas Novas Tecnologias Organizacionais Gerenciais se processa através da interacção quotidiana entre diferentes actores organizacionais, que não operam sob uma racionalidade imutável e/ou homogénea, desenvolvendo diferentes percepções, posicionamentos e acções sobre os novos modelos de gestão propostos. Um modelo de gestão, longe de ser um produto ou objecto pronto a ser usado, é fruto da articulação entre dimensões técnicas, económicas, sociais e psíquicas.

Desta forma, Alter (1993)⁸, afirma que, nesse universo social sempre inacabado, a transposição de práticas tradicionais em direcção a novas propostas de gestão se opera segundo uma tensão permanente entre as lógicas da organização – manutenção de um estado – e da inovação – mudança desse estado.

Para Teodósio (2002), tudo isso traz à tona a complexidade adquirida pela realidade da gestão face às inovações organizacionais no Terceiro Sector, bem como aos espaços de questionamento que se abrem. Observa-se em algumas organizações do Terceiro Sector uma série de peculiaridades gestoras. O imaginário social atribui às organizações do Terceiro Sector uma série de virtudes gestoras, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, independência frente ao privado e ao público e abertura à participação popular.

⁷ Tradução livre do francês.

⁸ Tradução livre do francês.

Nota-se então que o modelo articulado de gestão aplicado ao Terceiro Sector vem contribuindo sobremaneira com o desenvolvimento das actividades turísticas, seja através da execução das políticas públicas, ou de projectos autónomos que visam a conservação ambiental de uma localidade ou desenvolvendo acções mais complexas que levam ao desenvolvimento sustentável do Turismo, conforme teoria abordada nas secções 2.4.2 e 2.4.3.

Desta forma, Teodósio (2002) afirma que, nas discussões que se seguem, têm-se em mente essas características, ainda que esteja claro que todas elas dificilmente são encontradas concretamente em uma organização e que existem graduações entre pólos opostos para cada uma dessas características, ou seja, por exemplo, algumas instituições filantrópicas poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

3.3.1 Acções em Rede

Entre as peculiaridades organizacionais atribuídas ao modelo de gestão do Terceiro Sector, destacam-se: proximidade do beneficiário, acções em “rede”, estruturas (des) burocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra (voluntária). Cabe ressaltar que várias dessas peculiaridades gestoras são enfatizadas como virtudes administrativas pelos processos de reestruturação organizacional no sector privado. Sendo assim, percebe-se que, em muitos casos, as organizações do Terceiro Sector alcançam metas gestoras que são centrais para a iniciativa privada, visto que conseguem operar com estruturas reduzidas – devido à carência de recursos financeiros e humanos –, além de gozar de uma sólida imagem institucional junto à comunidade. Além disso, muitas instituições sem fins lucrativos apresentam um modelo de gestão participativo da mão-de-obra, que em sua maioria é voluntária e mostra-se altamente motivada e engajada em torno dos objectivos organizacionais.

Muitas destas organizações se fazem muito próximas dos beneficiários de seus projectos sociais, atendendo com maior eficiência e propriedade as demandas de seus beneficiários, até mesmo porque em muitos casos, essas organizações nasceram da própria associação dessas pessoas, visando sanar problemas sociais, económicos e afectivos que as afligem. É

neste sentido que muitas oficinas de Educação Ambiental e Cultural acontecem de maneira tão espontânea nas comunidades onde se encontra uma organização não lucrativa. E nota-se que os resultados das acções são satisfatórios em relação as mudanças sociais, conforme será apresentado no capítulo 5.

Além disso, muitas organizações do Terceiro Sector têm como uma de suas principais estratégias a formação de parcerias com outras organizações que actuam no mesmo sector (acção em “redes”) – como forma de superar suas limitações operacionais. Conforme demonstram Loyola & Moura (1996), o uso e o significado atribuídos ao conceito de “rede” são muito variados, indo desde aplicações às relações entre indivíduos até interacções interorganizacionais.

De acordo com Teodósio & Teixeira (1995), cabe destacar que a estratégia de formação de “redes” não implica necessariamente na convergência de interesses, nem tão pouco na eliminação da competição interorganizacional. Na verdade, conforme atestam estudos sobre a formação de redes empresariais na economia japonesa, cooperação e competição podem caminhar juntas.

Para Teodósio (1999), no Terceiro Sector, essa política gestora manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro pela intensa disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas.

Recentemente, têm-se feito reflexões quanto a gestão participativa, que reconhecem o interesse crescente por formas participativas de gerência. Sobre esta temática, Morta (1994 48-49) afirma que “em função não só da busca de formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo”.

Morta (1994) também chama atenção para outros factores relacionados à origem e aos motivos para a criação de formas participativas, intensamente tratadas na teoria da gestão,

mas que não podem ser explicados somente por razões internas da moderna organização do trabalho “fundamentam-se, também, na organização social, económica e política existente, que compõe a ambiência da vida empresarial.”

O mesmo autor ainda analisa, no mesmo texto, as formas de participação, e considera que participação, em um sentido amplo e teórico do termo, compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou colectividade, podem influenciar os destinos dessa organização. Como formas de participação, aponta dois caminhos: a participação directa, quando o indivíduo age em seu próprio nome, assume ou influencia decisões na sua área de actuação; e, a participação indirecta, ou seja, a representação da colectividade dos empregados ou classe profissional.

Porém, para Mendes, (1999) a grande aplicabilidade da administração participativa, parece estar na participação social da gestão pública, a partir de diferentes significados atribuídos ao próprio conceito e às suas modalidades de operacionalização, nas quais certamente estão inseridas as organizações do terceiro sector. As possibilidades de aplicação do recurso de participação popular são tão amplas e variadas que têm despertado a atenção de académicos e políticos ansiosos por compreender o fenómeno ou experimentá-lo como instrumento de governo.

Nesse sentido, Guimarães da Silva e Rivière d’Arc (1996) apontam essa diversidade de formas e objectivos, e citam como exemplo as acções empreendidas prioritariamente em termos de “justiça social, de *marketing* económico-cultural ou sócio-ecológico.” Assinalam que tal diversidade de situações tende a orientar a reflexão mais na direcção de uma explicação de suas especificidades do que no sentido de uma "modelização".

Academicamente, no Brasil, o material teórico sobre o assunto é considerado insuficiente, o que reforça a necessidade de reflexão e revisão permanente da conceituação de participação popular, bem como a necessidade de outros conceitos, tais como parceria, qualidade de vida e do meio ambiente, desenvolvimento e poder local, modos de vida, cultura urbana e cultura rural, etnicidade, entre outras, (Mendes, 1999) e, principalmente na área de Turismo, que depende essencialmente destas acções em rede para desenvolver

suas actividades de maneira participativa e, portanto, sustentável. Em especial o "espaço turístico" contém especificidades e complexidades detalhadas por Figuerola (1978)⁹, Pearce (1993)¹⁰, Lozato-Giotart (1990)¹¹, Yázigí (2001) e na actualidade, uma das falhas normalmente apontadas com relação ao planeamento da produção do espaço turístico, é a falta de enfoque holístico de sua complexidade e multicasualidade.

3.3.2 Cidadania Empresarial

Cidadania empresarial é um termo que tem sido utilizado para descrever o papel de responsabilidade social e ambiental das empresas. Não se trata exclusivamente de filantropia, no sentido de caridade desinteressada, mas de *enlightened self-interest* (Yankey, 1996)¹² ou investimento estratégico (Smith, 1994)¹³, um comportamento de aparência altruísta, como a doação a uma organização sem fins lucrativos, que atende também a interesses (mesmo que indirectos) da empresa, como a contribuição à formação de uma imagem institucional positiva ou o fortalecimento de mercados consumidores futuros.

Na defesa de seu próprio interesse de longo prazo, empresas adoptam a prática de apoiar actividades como projectos de protecção ambiental, promoção social no campo da educação e saúde, dentre outros. O envolvimento de empresas se realiza tipicamente através de doações de recursos, da operação directa de programas, ou através de relações genericamente denominadas *parcerias* com organizações da sociedade civil, o que vem se tornando uma constante no cenário turístico do Brasil, conforme se nota nos casos abordados por Petrocchi (2002).

Para Alves (2001), o núcleo fundamental da economia de mercado sempre foi e continua a ser a empresa: entidade social, económica e jurídica, de natureza flexível e elástica, de vez que pode assumir diversas formas, conforme suas funções, suas dimensões e a composição de seu capital. Empresas podem ser pequenas, médias ou grandes; nacionais ou

⁹ Tradução livre do espanhol.

¹⁰ Tradução livre do francês.

¹¹ Tradução livre do francês.

¹² Tradução livre do inglês.

¹³ Tradução livre do inglês.

multinacionais; privadas, públicas ou de capital misto. A variedade é potencialmente infinita. Mesmo assim, a empresa mantém sua identidade e função como núcleo básico da economia. Ou seja, o objectivo primordial das empresas continua a ser o de produzir bens e de prestar serviços da forma economicamente mais eficiente.

Blair (1998)¹⁴ destaca, por outro lado, que o crescimento e a diversificação das grandes empresas têm reforçado o conceito de empresa como principal fonte de riqueza para a sociedade, porém não apenas no sentido material. Segundo essa concepção, a geração de riqueza pela empresa pode-se estender além da maximização do lucro, em benefício dos accionistas ou credores, da geração e manutenção de empregos e do desenvolvimento de infra-estrutura de pesquisa, desenvolvimento e comunicações. Ela passa a incorporar a preservação dos recursos naturais não-renováveis, a promoção de direitos fundamentais do trabalhador e a protecção dos interesses do consumidor.

No Brasil, foi pioneira na introdução da temática da cidadania empresarial a *Câmara Americana de Comércio em São Paulo*, que discute o tema em seus comités desde meados dos anos oitenta. Em seu seio, formou-se a mais importante iniciativa empresarial em torno do tema, que viria a se formalizar como o *Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)*, que congrega cerca de cinquenta empresas, fundações empresariais e institutos ligados a empresas, voltados para o apoio de iniciativas sociais.

O GIFE foi o principal responsável pela popularização, no Brasil, da expressão terceiro sector. Esta instituição construiu sua imagem pública a partir deste termo, contribuindo para formar uma definição do termo que confunde o sector empresarial e as organizações sem fins lucrativos independentes. Tem-se então que, no Brasil, a exemplo do que vem ocorrendo em diversos cantos do mundo, o sector empresarial, o Estado e as organizações multilaterais contribuíram para a formação e o reconhecimento de um novo espaço institucional, o Terceiro Sector, o que está a colaborar para o crescimento contínuo do desenvolvimento turístico de algumas localidades., conforme teoria abordada na secção 2.2.

¹⁴ Tradução livre do inglês.

Em relação ao Turismo, nota-se que a questão da cidadania é um dos factores limitantes para as experiências de co-gestão introduzidas por administrações municipais. Leal citado por Sant'Anna (2001) completa que há também outros aspectos limitantes dessa nova cultura centrada nas articulações de energias sociais e políticas:

- são fatos corriqueiros na trajetória das lutas desenvolvidas pelos movimentos populares os fluxos e refluxos da mobilização da população. A participação se dá em termos de lutas emergências e, uma vez conquistados os objectivos da luta, a articulação se desfaz;
- é identificada como dificuldade do aperfeiçoamento das experiências a ausência de difusão e troca das práticas implementadas entre os diversos projectos de carácter participativo, numa mesma administração/região. Esse “isolamento” pode ser atribuído à fragmentação das intervenções, aliado à desarticulação entre os diversos órgãos que lideram o processo, o que dificulta o repasse do saber crítico acumulado pelas práticas vivenciadas;
- outro aspecto é a incompatibilidade de propostas de criação de mecanismos participativos, com a manutenção de velhas práticas ainda adoptadas pela máquina das administrações públicas: burocratização, falta de articulação entre os diversos níveis de governo, escassez de recursos financeiros, despreparo de funcionários e, ainda, a resistência de alguns técnicos ao processo.

3.3.2.1 Participação Cidadã para o desenvolvimento sustentável

Este Terceiro Sector desponta sob a promessa brilhante de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade; um sector que se consolida sob o signo da parceria e se mescla com o sector empresarial, como alternativa intermediária entre a actuação do Estado e a privatização; um sector que nasce de fora para dentro, que é estranhado pelas próprias organizações que o compõem e que surge em uma época de aparente desmobilização dos movimentos sociais. Alguns vêem no sector uma ameaça neoliberal de precarização de conquistas sociais, através da defesa do Estado mínimo; para outros, representa um importante avanço da sociedade, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado com os anseios da população. Esta divergência de posições parte dos próprios sectores organizados da sociedade: seus partidos, sindicatos, associações. (Falconer, 1999)

Paradoxalmente, para um sector que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de actuação, o Terceiro Sector brasileiro parece mal equipado para assumir seu papel. E com a redução do papel do Estado, novos actores¹⁵ operam na sociedade actual. E, se por um lado o papel do Estado está diminuindo e sendo redefinido, por outro lado, os novos actores internacionais (as empresas transnacionais, a sociedade civil, o Terceiro Sector) e os organismos internacionais (Organização das Nações Unidas (ONU), etc.) ganham força e importante actuação no novo sistema mundial globalizado.

Entendendo-se sociedade civil como a dimensão do terceiro sector que está relacionada às demandas por cidadania, democratização, direitos humanos e similares, Allan Wolfe (In SchererWarren, 1999) conceitua Terceiro Sector como "[...] como a própria sociedade civil, a qual denomina também de sector social". Ainda de acordo com o mesmo autor, tendo-se as ONGs como parte integrante do próprio Terceiro Sector, é possível que se analise como desdobramento da globalização, o próprio fortalecimento da sociedade civil ao perceber o declínio do Estado-Nação e de suas responsabilidades, em favor da emergência crescente de uma sociedade civil global.

Para Alves (2001), a antiga concepção de geração de riqueza não se fundamenta apenas no que as empresas devem fazer, mas também no que devem deixar de fazer (e que muitas vezes fazem): poluir o meio ambiente, empregar trabalho infantil, encobrir informações sobre possíveis efeitos nocivos de seus produtos, entre outras acções. A nova concepção de empresa que surge no período recente tem pouca relação com a da empresa social de outra época. A empresa actual mantém seu carácter essencial de geradora de riqueza, sem a atribuição de funções sociais alheias ao seu funcionamento e aos seus métodos de gestão, porém passa a fazê-lo, idealmente, de forma socialmente responsável. A própria definição de riqueza, por sua vez, é ampliada, passando a incorporar não somente bens materiais tangíveis mas também valores intangíveis (ou, como querem alguns, éticos), como a

¹⁵ "Atores" é utilizado "como agente de uma obra coletiva (...) que modifica o meio ambiente material e, sobretudo, social no qual está colocado, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais." In.: SCHERERWARREN, Ilse. Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização. São Paulo., Hucitec, 1999. p. 80.

preservação do meio ambiente, o desenvolvimento sustentável, a dignidade no trabalho e a defesa do consumidor.

Parece existir, portanto, uma harmonia entre as proposições de desenvolvimento local e de desenvolvimento sustentável. Conforme teoria já abordada nas secções 3.3, 3.3.1 e 3.3.2 um dos pressupostos do desenvolvimento local (a articulação dos actores envolvidos) impõe a criação de instituições e mecanismos de participação da sociedade no processo decisório. Para que ocorra uma maior interligação entre conservação ambiental e cultural e desenvolvimento, verificou-se a necessidade de que sejam reconhecidos e admitidos tanto os problemas socioeconómicos da comunidade, que muitas vezes dificultam a sustentabilidade ambiental, como a reduzida consciência dos empresários sobre a importância de desenvolver projectos de baixo impacto sobre o meio ambiente. É o que se chama de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

3.4 Responsabilidade Social Empresarial – RSE

De acordo com Cheibub (2000), alguns dos pontos mais importantes para a reflexão sobre os modelos de gestão para o Terceiro Sector são os fundamentos pragmáticos e normativos das exigências para maiores “responsabilidades sociais” por parte de empresas. Demandas legítimas sobre indivíduos e/ou instituições só podem ser feitas dentro dos limites do que é moral, social e politicamente obrigatório. Então, surgem os seguintes questionamentos: o que pode ser legitimamente exigido dos empresários? Em que se diferem dos demais actores sociais?

A responsabilidade social é de *interesse estratégico das empresas* e pode-se dizer que esse é o melhor, ou talvez único, bom fundamento para que elas promovam essas actividades socialmente responsáveis. Assim, pode-se dizer que a prática da *responsabilidade social empresarial* reafirma valores sociais vigentes, especificamente valores presentes em uma ordem social democrática e socialmente justa, e, ao mesmo tempo, que é do interesse de todos os actores sociais envolvidos e que acaba por minimizar custos ou riscos políticos destas práticas. Considerando que a discussão sobre responsabilidade social toma como ponto de partida as empresas que cumprem com suas obrigações legais (tributárias, fiscais,

trabalhistas, ambientais, etc.), a questão que se coloca é “as empresas e/ou os empresários/executivos assumem alguma responsabilidade além daquelas exigidas por lei?”. Dentro deste contexto, Pava (1996)¹⁶ afirma que não faz sentido, portanto, denominar de responsabilidade social apenas o cumprimento da lei.

Stonner e Freeman (1985) afirmam que o governo com suas argumentações, bem como a opinião pública, afectavam as decisões das organizações. Desta forma, os autores concluem que as decisões organizacionais deveriam ser tomadas com base nessas considerações. A partir de então, começou a se falar em ética nos negócios, tanto no meio empresarial como no meio académico, surgiu a preocupação de como as “decisões organizacionais afectariam a vida das pessoas”.

Do ponto de vista da economia, Alves (2003) argumenta que a actual preocupação com a responsabilidade social das empresas foi provocada por vários acontecimentos ao longo da história. Ele explica que entre as décadas de 30 e 70, “a economia mundial e dentro dela a economia brasileira, atravessaram um longo ciclo de expansão, tendo como um de seus pilares a forte presença do Estado. Durante quase três décadas acreditava-se que os trabalhadores e a sociedade de forma geral não podiam prescindir da protecção que o Estado do bem-estar social poderia e deveria proporcionar” (visão de Milton Friedman).

Alves (2003) também afirma que, mesmo os países que defendiam o liberalismo económico possuíam “políticas claras de protecção e incentivo ao emprego, aos salários, aos desempregados e aposentadorias dignas”. Até essa época as actividades visando a responsabilidade social eram realizadas na forma de filantropia, que consiste no auxílio dos mais afortunados aos menos desvalidos. Mas no caso brasileiro, partir da década de 80, o país deixa de ter como “tendência predominante o crescimento económico, quebrando por alguns períodos de recessão e passa a ter como tendência predominante à recessão quebrada por curtos períodos de crescimento, paralelamente a isso a pressão inflacionária se expande e há queda na taxa de investimento”.

¹⁶ Tradução livre do inglês.

Ainda de acordo com a revisão de literatura de Alves (2003), na década de 90 a situação se torna ainda pior, há o aumento de capitais disponíveis advindos do Fundo Monetário Internacional – FMI e do Banco Mundial, mas os países receptores dessas verbas precisariam reformular sua economia para permitir o “ingresso de bens importados, ou liberalização das importações, chamada de inserção internacional competitiva”. Para tanto, algumas medidas foram adotadas: “desregulamentação financeira e comercial; abertura de mercado interno às importações, sem contrapartida de exportações; reformulação do papel do Estado, com sucateamento e redução de investimentos nas áreas sociais, privatização das estatais, elevação de receitas”. Assim houve uma quebra do Estado e se passou a gerir a economia baseada em imperativos financeiros que depois de algum tempo trouxe consigo vários problemas sociais.

Nessa época já existiam movimentos sociais na tentativa de aproximar os empresários da realidade do país em se tratando da exclusão social, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Económicas – IBASE, tendo como um dos fundadores o sociólogo Betinho – *Herbert* de Souza, que encabeçou campanhas de combate à fome, incentivou a divulgação dos balanços sociais e muitos outros movimentos. O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE surgiu logo depois incentivando ainda mais as empresas a se preocuparem com o social. Em 1998 foi fundado o Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social, fazendo o caminho inverso procurando aproximar as pessoas das acções sociais realizadas pelas empresas, através de publicações, seminários, palestras, congressos, etc. Portanto, pode-se concluir que *responsabilidade social empresarial* implica em realizar acções que vão além da “letra da lei” e que não resultam de um embate político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. A RSE depende de um conjunto de acções que vão além do que é requerido por lei, por obrigação ou por necessidade, (Cheibub, 2000), sendo um processo muito mais complexo do que se imagina, o que se caracteriza o desafio do Terceiro Sector.

3.4.1 Indicadores Sociais para RSE

A transparência nos negócios se tornou uma importante vantagem para as organizações, pois ajuda a legitimar sua conduta ética e gera valores positivos à imagem e ao conjunto de

suas relações. Existem alguns parâmetros que ajudam as empresas brasileiras na implementação e avaliação da responsabilidade social que servem de indicadores para seus *stakeholders* (diversos públicos de interesse). Tais indicadores sociais foram elaborados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social e foram disponibilizados no *site* www.ethos.org.br.

O objectivo da criação de tais indicadores é avaliar o estágio em que se encontram as organizações frente à responsabilidade social e abrangem os temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. De acordo com os exemplos analisados pelo Guia Exame (2006), seguem algumas informações sobre cada indicador:

- valores e transparência: propõe-se a adopção de meios de comunicação eficientes e transparentes com os diversos públicos de interesse da empresa, com o objectivo de divulgar as crenças, valores e compromissos éticos adoptados pela organização;

- público interno: desperta a empresa para o fato de que não deve somente realizar o que está consolidado na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho – OIT, mas que deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, na melhoria das condições de vida e trabalho, estreitando seu relacionamento com eles e sua família, conseguindo que o funcionário se sinta parte importante da empresa. Adoptar uma prática de interlocução transparente com as entidades sindicais em torno de objectivos compartilhados, bem como programas de gestão participativa, respeito e compromisso com o futuro das crianças não permitindo o trabalho infantil, não distinção entre os trabalhadores, compromisso com a capacitação e desenvolvimento profissional dos mesmos, condições adequadas de trabalho privilegiando a saúde e a segurança;

- meio ambiente: a empresa deve gerir os impactos de seus produtos, através da preservação dos recursos naturais e do ciclo de vida de produtos e serviços. A consciencialização ambiental deve ser acompanhada pela disseminação dos conhecimentos e intenções de protecção e prevenção ambiental para toda a empresa, cadeia produtiva e a comunidade;

- fornecedores: as empresas privilegiam a responsabilidade social quando do cumprimento de seus contratos, de critérios de selecção e avaliação de seus fornecedores, sendo apoio no seu desenvolvimento no intuito de torná-lo também uma socialmente responsável.

- consumidores: exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral, garantindo uso adequado, fornecendo informações detalhadas nas embalagens dos produtos e oferecendo suporte para o cliente antes, durante e após seu consumo.

- comunidade: afecta e é afectada pela actuação da empresa, ela oferece inúmeros benefícios em forma de infra-estrutura e capital social que contribuem para a viabilização dos negócios da empresa. Devendo a organização, portanto, minimizar acções potencialmente agressivas ao meio ambiente e na comunidade, agir privilegiando a manutenção e melhoria das condições ambientais e desenvolver em seus funcionários e na comunidade a consciencialização ambiental através da educação ambiental.

- poderes públicos: a empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável, cumprindo as leis e mantendo interacções dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas e mantendo o seu relacionamento com o “governo e a sociedade” sempre de forma transparente.

Estes indicadores fazem parte deste novo modelo de gestão que se insere no contexto do mercado corporativo brasileiro. Uma das revistas mais conceituadas da área empresarial no Brasil, a Revista Exame, lança todos os anos desde 2000, o “Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa”, onde são destacadas praticas de gestão baseadas nestes indicadores, colaborando com a concretização de empresários e academia sobre o tema.

3.4.2 Um Novo Modelo de Gestão: desafio para o Terceiro Sector

Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o sector, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua actuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas, para não dizer criminosas. É neste momento que se configura o desafio de gestão do Terceiro Sector.

Para Mintzberg (1996), o campo da Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Sector. No entanto, a transposição de técnicas gestoras oriundas da esfera privada não se dá de uma maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Sector. Desta forma, ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social..

Conforme teoria abordada na secção 3.4, tem-se que um dos desafios a superar para se implantar um novo modelo de gestão dentro do Terceiro Sector é estabelecer uma política organizacional centrada na responsabilidade social. De acordo com Cheibub (2000), há na literatura quatro modelos básicos das diferentes formas com que as empresas podem se inserir de forma responsável em seu meio social. Esses modelos têm por base duas dimensões: alvos da acção vs. motivos da acção.

A primeira refere-se aos grupos ou actores beneficiários da gestão e das acções das empresas. Nesta dimensão coloca-se em um extremo do contínuo os accionistas ou donos (modelo dos *stockholders*) e no outro extremo todos os grupos que têm uma relação com uma empresa e que podem se beneficiar, mediata ou imediatamente, de suas acções. Neste caso, consideram-se como beneficiários, além de outros possíveis grupos sociais, a comunidade em que a empresa se localiza, seus accionistas e, até mesmo, seus trabalhadores (modelo dos *stakeholders*). (Tabela 1)

A segunda dimensão salienta os motivos das acções sociais empresariais. Neste caso, considera-se, por um lado, aquelas acções que tenham objectivos mais amplos que os imediatamente ligados aos interesses da empresa (motivações de ordem moral, valorativa) e, por outros, acções que atendem aos interesses imediatos das empresas (motivos

instrumentais). A tabela 1 apresenta os modelos de RSE que emergem da consideração conjunta dessas duas dimensões, e que prevalecem na literatura. (Cheibub, 2000)

Tabela 1 - Modelos de RSE

ALVO DA AÇÃO	MOTIVAÇÃO DA AÇÃO	
	Instrumental	Moral
Accionistas/Donos	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders	Progressista	Idealismo Ético

Fonte: Adaptado de Cheibub, 2000 (p.03)

Esses modelos representam diferentes formas de manifestação da responsabilidade social¹⁷.

Para Cheibub (2000), a posição progressista é uma forma de responsabilidade social que se baseia no interesse da própria empresa, no entanto, define os potenciais beneficiários da acção empresarial de forma abrangente, incluindo actores não imediatos e directamente relacionados às actividades produtivas da empresa.

Ainda segundo a revisão de literatura de Cheibub (2000), todos os modelos apresentados são indubitavelmente considerados formas de RSE, com excepção do quarto modelo, o produtivismo, que denota, segundo a maior parte da literatura, ausência de responsabilidade social. Nestes casos, discute-se apenas qual deles é o mais desejável, viável e eficaz.

O principal problema com esses modelos e com os argumentos que os sustentam é que eles se concentram na determinação das razões, dos motivos, das consequências e dos benefícios da RSE assumindo, quase que irreflectidamente, que todos os outros actores sociais ganham com a adopção de RSE. Essa suposição de que há um ganho líquido e certo

¹⁷ Produtivismo: gestão empresarial centrada apenas nos benefícios para os acionistas, *stockholders*, motivação instrumental para acções sociais da empresa, i.e., só realiza acções que tragam benefícios tangíveis para a empresa; filantropia: gestão empresarial para os acionistas, motivação moral para a acção extra-empresa, não necessariamente trazem benefícios tangíveis para a empresa; idealismo ético: gestão empresarial centrada nos benefícios para o público mais amplo— *stakeholders* - ; motivação moral para acções extra-empresa; progressista: gestão empresarial para o público mais amplo, motivação instrumental, i.e., prática acções que revertam em benefícios claros para a empresa. (Cheibub, 2000, p.4)

para a sociedade da adopção de RSE decorre do fato de que não há nenhuma consideração da dimensão pública, política dessas acções. (Cheibub, 2000). Tudo se passa em um vácuo político e social., conforme já discutido no capítulo 2.

3.4.3 Aperfeiçoamento da Gestão para o Terceiro Sector

Nota-se nas discussões já apresentadas nos dois primeiros capítulos do estudo, que a Gestão no Terceiro Sector está em transformação continua. A fim de levantar subsídios para as análises e/ou implantações de futuros planos de *Gestão Participativo e Socialmente Responsável*, conforme será abordado nos capítulos 4 e 5, propõe-se aqui algumas reflexões sobre as quatro principais necessidades para o aperfeiçoamento da Gestão no Terceiro Sector, que são: *stakeholder accountability*, sustentabilidade, qualidade de serviços e capacidade de articulação.

3.4.3.1 Stakeholder Accountability

Stakeholder Accountability refere-se à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas aos diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas. (Falconer, 1999)

Falconer (1999) afirma que por inúmeros motivos, as organizações do terceiro sector no Brasil não cultivam a transparência, pois muitas organizações foram criadas em um contexto repressivo e actuaram como entidades semiclandestinas por muitos anos. Entidades que foram subvencionadas pelo Estado aprenderam que para obter os recursos necessários deveriam percorrer caminhos obscuros de interesses *clientelistas*. Muitas delas jamais desenvolveram a percepção de que têm um carácter público, seja pela finalidade que buscam, seja pela isenção de impostos de que se beneficiam.

Para atingir sucesso e maximizar o benefício social de sua actuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. O tipo de actuação e a relação que desenvolvem com o seu ambiente determina com quem e de que forma deve ocorrer esta prestação de contas, variando de uma organização para outra. Além de respeitar as leis e obedecer todas as obrigações contratuais, as organizações devem fornecer informação suficiente para que o público possa se posicionar a seu respeito, principalmente se esta

organização solicita doações deste público: quem controla a organização? quais são os seus interesses? de onde provêm seus recursos? para que são utilizados? são eficientes no seu uso? (Falconer, 1999)

Ainda de acordo com o mesmo autor, em um contexto onde as organizações passam a competir de forma mais directa por recursos públicos e privados, deverá ser com a capacidade de *demonstrar posições claras e resultados concretos* que as organizações conseguirão se destacar. Organizações abertas, conhecidas do público, ganham legitimidade social e são menos propensas a sucumbir a escândalos de opinião pública, que já destruíram mais de uma organização bem-intencionada. Mais do que um valor, a *accountability* tende a estabelecer-se como estratégia competitiva.

Accountability pode significar pouco mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projectos e informações contábeis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no quotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos. *Accountability* reintegra a dimensão política à Administração. (Falconer, 1999)

3.4.3.2 Sustentabilidade

Sustentabilidade é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a ajudar a organização alcançar os seus objectivos. (Falconer, 1999)

Para Falconer (1999), todos os segmentos do Terceiro Sector parecem passar por uma crise de sustentabilidade: a garantia de recursos continuados, se um dia houve, pertence ao passado. Isto vale para as organizações que captam seus recursos financeiros no Estado, de empresas privadas e de pessoas físicas.

Analizadas na secção 3.2.2 deste capítulo, uma das competências necessárias para o gestor do terceiro sector é a capacidade de articulação, ou seja, conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume

suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento. Falconer (1999) sustenta a ideia de que a sustentabilidade financeira é atingida através da combinação habilidosa destas fontes filantrópicas ou comerciais, sendo estas volumosas ou pequenas, esporádicas ou de longo prazos.

Os recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos também devem ser identificados, formados, estimulados e mantidos com competência. Na medida em que o terceiro sector cresce acaba por tornar-se mais competitivo, e a atracção e retenção de pessoas, inclusive de voluntários, passa a basear-se em critérios semelhantes aos utilizados por organizações do primeiro e segundo sectores. (Falconer, 1999)

Falconer (1999) então conclui que a “sustentabilidade não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continuará a contar com o apoio do público”.

3.4.3.3 Qualidade dos Serviços

Diante das discussões abordadas por este estudo até o presente momento, nota-se que actualmente, as organizações do Terceiro Sector assumem papéis marcantes na prestação de serviços de carácter público, sejam oferecidos espontaneamente e financiados com recursos próprios da organização, sejam decorrentes de contratos públicos, ou ainda oferecidos comercialmente para um público consumidor pagante.

Falconer (1999) afirma que “o carácter assistencial da actuação das organizações filantrópicas justificou, no passado, uma postura resistente à introdução de práticas gestoras. Qualidade significava, alternadamente, oferecer o melhor serviço possível a um número limitado de beneficiários ou diluir entre uma população carente os recursos disponíveis. A postura, em ambos os casos, era de que o que quer que se faça seria melhor alternativa a não fazer nada”.

Conforme teoria abordada na secção 3.2, uma postura de gerência que enfoca a *qualidade de serviços* deve deixar esta visão assistencial no passado. A substituição da caridade e da

filantropia por serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos introduz a exigência do uso eficiente dos recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes. O aprimoramento da qualidade deve ser um dos objectivos contínuos das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar a fazer sua pequena parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos *déficits* sociais. (Falconer, 1999)

3.4.3.4 Capacidade de Articulação

Como já analisado na secção 3.2.2 deste capítulo, as organizações do terceiro sector não poderão mais actuar de forma isolada. O passado onde cada organização era auto-suficiente e soberana em uma determinada jurisdição não retrata a realidade do presente nem o que se espera do futuro.

O antigo paradigma do século XX, que afirma que os problemas são melhores enfrentados por organizações formais, é, aos poucos, substituído por um modelo que enfoca a necessidade de articulação de redes. Ver secções 3.3 e 3.3.1 deste capítulo. Em lugar de privilegiar o espaço organizacional, olha para as relações: entre indivíduos, grupos, organizações, sectores.

A solução dos problemas públicos passa pela articulação cada vez maior de segmentos diversos da sociedade. Isto se dá através da formação de alianças, de parcerias e de redes. O compartilhamento de informação e a actuação conjunta são os caminhos para a potencialização da capacidade de actores públicos, empresariais e não-governamentais para abordarem questões públicas e alcançarem resultados de impacto. (Falconer, 1999)

As redes que se formam hoje são organizações formais, como fóruns, associações, federações e grupos de trabalho mas, crescentemente, são formadas iniciativas “virtuais” de articulação e intercâmbio de informação. A comunicação electrónica tem um impacto no terceiro sector ainda maior do que tem tido nos outros sectores.

A capacidade de articulação depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la mas também da competência da gerência, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que devem ser desenvolvidas nos gestores de organizações do terceiro sector.

3.5 Gestão Social e Desenvolvimento

Diante da teoria sobre gestão apresentada neste capítulo, nota-se que o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente (Souza, 1993), uma vez que a ideia de desenvolvimento está associada a uma mudança estrutural (novo modelo de gestão) que busque eficiência na produção, uso racional dos recursos naturais e uma maior igualdade na distribuição dos empregos e da renda, promovendo melhora qualitativa no modo de vida das pessoas, conforme teoria apresentada na secção 3.4.

Cowboy (1996) apresenta uma visão de desenvolvimento que, sem subestimar a importância económica, coloca o ser humano e os interesses colectivos e das maiorias como ponto central, convergindo para a possibilidade de potencialização das capacidades de todos os indivíduos. Acrescenta que esta missão do processo de desenvolvimento não permite que seus defensores possam se furtar a considerar factores como: qualidade de vida, socialização do poder, distribuição da renda, acesso aos serviços públicos e ao benefício da tecnologia.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Andrade (1991) destaca a intensificação das disparidades entre os países, traçando um paralelo da situação na Segunda Guerra Mundial com o mundo contemporâneo, afirmando que o mundo está hoje muito mais dividido (economicamente falando) pela diferença de recursos em exploração, pela desigualdade no acesso à riqueza, à alimentação, ao uso da técnica e, finalmente, ao nível de vida entre os vários países.

Pereira (1985) aponta que o desenvolvimento é um processo de transformação económica, política e social, na qual o padrão de vida da população passa por um crescimento

significativo tornando-se automático e autónomo. Verifica-se que não tem sentido falar em desenvolvimento apenas económico, ou apenas político ou social, uma vez que não existe desenvolvimento fragmentado. O desenvolvimento é um processo de transformação global.

Sobre o desenvolvimento, Kliksberg (2003) indica um outro aspecto, que se destaca na nova discussão sobre o desenvolvimento, é um apelo mais generalizado a superar os enfoques reducionistas e buscar perspectivas integradoras de variáveis múltiplas. O autor ainda afirma que junto com o crescimento económico surge a necessidade de alcançar o desenvolvimento social, diminuir as diferenças sociais, fortalecer a democracia e preservar o meio ambiente.

Um processo de desenvolvimento considerado clássico pode ser caracterizado basicamente pelos seguintes factores (Holanda, 1974, citado por Dias, 2003, p. 69):

- Aumento do rendimento *per capita* da população;
- Redução das desigualdades na distribuição do rendimento entre as regiões;
- Alteração na estrutura da formação do rendimento – redução da participação do sector primário e aumento do sector industrial e de transportes, por exemplo;
- Alteração da estrutura da composição do produto industrial – aumento da participação relativa da produção de bens de capital e de bens intermediários e diminuição da produção de bens de consumo;
- Integração das actividades de todos o sistema económico, eliminando-se a concentração ou dependência excessiva de sectores ou actividades;
- Melhoria das condições sociais e culturais da população, com redução do analfabetismo e elevação dos padrões de escolarização;
- Ampliação das oportunidades de avanço social, a eliminação de tabus e preconceitos e a melhoria das condições de saúde, nutrição, higiene e habitação da comunidade.

Considerando todos os factores acima citados, e sem perder a sua complexidade, o conceito de desenvolvimento também pode ser levado ao nível do local, como aborda a próxima secção.

3.5.1 Desenvolvimento local

Antes mesmo de pensar em estabelecer uma discussão sobre desenvolvimento e turismo, se faz necessária uma abordagem “local” sobre o desenvolvimento. O local pode ser entendido como uma delimitação geográfica do território que representa o espaço imediato dos acontecimentos mais simples e também mais complexos da vida diária (Portuguez, 2002).

Fragoso (2005) menciona que definir seriamente o conceito de desenvolvimento local seria um assunto para muitos estudos, mas superficialmente, pode-se dizer que se trata da possibilidade das populações poderem expressar uma ideia de futuro para um território, concretizando acções que possam ajudar na construção ou na reconstrução desse futuro.

No caso do Brasil, por exemplo, os municípios se apresentam como uma instância local. Neste sentido, Cavaco (1996), afirma que na concepção de estratégias para o desenvolvimento local é fundamental ter-se os referenciais de desenvolvimento endógeno (mobilização dos próprios recursos), ascendente (protagonismo dos agentes locais) e autocentrado (centrado nas necessidades próprias das comunidades).

A promoção do desenvolvimento necessita do efectivo envolvimento do sector público, isto é, o desenvolvimento local precisa ser uma vontade política dos governos locais que, apesar das suas limitações, exercem papéis fundamentais nesse processo. O governo local possui diferentes possibilidades de actuação para impulsionar o desenvolvimento, entre elas articular medidas que criem um ambiente propício; formação profissional; intervenção em sectores de grande efeito multiplicador; incentivo a novas formas de organização da produção; novas formas de ajuda e cooperação; articulação com actores e dinâmicas externas; e aumento da produtividade social, conforme teoria abordada na secção 2.5.

Cowboy (1996) menciona a elaboração de diagnósticos aprofundados, a procura por novas parcerias e a postura de compromisso com o desenvolvimento local como exigências para uma actuação eficaz do poder público local.

Haveri (1996) afirma que as comunidades procuram utilizar suas características específicas e suas qualidades superiores e se especializar nos campos em que têm uma vantagem comparativa com relação às outras regiões.¹⁸ O desenvolvimento local está associado, normalmente, a iniciativas inovadoras e mobilizadoras da colectividade, articulando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto.

As experiências bem sucedidas de desenvolvimento local (endógeno) decorrem, quase sempre, de um ambiente político e social favorável, expresso por uma mobilização, e, principalmente, de convergência importante dos actores sociais do município ou comunidade em torno de determinadas prioridades e orientações básicas de desenvolvimento (Castels e Borja, 1996). Ao exemplo, a “educação da população” é um dos factores básicos para se atingir níveis satisfatórios de desenvolvimento. Para as ciências económicas, a educação é o alicerce de qualquer processo de desenvolvimento.

Para Fernandes e Coelho (2002), no turismo, este facto torna-se ainda mais representativo, pois além de ter reflexos na qualificação da mão-de-obra local, a educação da população faz com que a mesma tenha consciência da importância da actividade turística e do seu papel dentro dela. A procura de níveis cada vez maiores de qualidade faz com que o imediatismo da operação nos negócios do ramo perca espaço para processos de planificação mais responsáveis.

Supõe-se que tal “educação” e qualificação da mão-de-obra, hoje, está sob a responsabilidade das organizações não-lucrativas, como revelam os dados obtidos junto às fichas cadastrais das instituições participantes desta investigação¹⁹, principalmente àquelas voltadas à Cultura e ao Meio Ambiente. (conforme capítulo 5)

Quanto ao termo “desenvolvimento para o local”, este se refere à ideia de um desenvolvimento que além de se situar no local como sede, também gera actividades e efeitos benéficos para a comunidade, brotando, por exemplo, das instituições filantrópicas,

¹⁸ Tradução livre do inglês.

¹⁹ Instituições associadas à ABONG, cujas fichas encontram-se disponíveis no site: www.abong.org.br

bem como do carácter político-eleitoral, do assistencialismo, que no final tornam-se como um bumerangue. Busca-se, portanto, com esses “benefícios” uma troca de favores.

Sobre desenvolvimento local, Ávila (2001:75-76) afirma que:

“[...] o verdadeiro desenvolvimento local implica a formação e educação da própria comunidade em matéria de cultura, capacidades, competências e habilidades que permitam a ela mesma, evidentemente com a ajuda de todos os agentes e factores externos e não o inverso [...] O desenvolvimento local só se configurará como autêntico se resultar dos dinamismos e ritmos do progresso cultural da comunidade que cobre a localidade a que se refere, inclusive no que respeita, a saber, como discernir e implementar o sadio desenvolvimento que se compatibilize com suas peculiaridades e catalise suas potencialidades.”

Presume-se que, neste sentido, as Organizações Não-Lucrativas dão sustentação e viabilidade política às iniciativas e acções capazes de organizar forças e promover a dinamização e transformação da realidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento necessário à implantação do Turismo, uma vez que representam o resultado de uma vontade conjunta da sociedade.

3.5.2 Desenvolvimento do Turismo

Os conceitos sobre desenvolvimento aprofundados na secção 3.5 e 3.5.1 remetem para a necessidade constante das actividades desenvolvidas pelas organizações não lucrativas, uma vez que para o desenvolvimento do Turismo há necessidade de transformação da realidade de forma conjunta entre sociedade, Estado, iniciativa privada e terceiro sector. Pode-se dizer que essa necessidade faz parte da forma de gestão chamada “participativa” (ver secção 3.3.2.1), que prevalece no sector do Turismo, uma vez que a mesma prega a sustentabilidade, conforme já discutido em pormenores neste capítulo.

De acordo com Wanhill (1997), o desenvolvimento do turismo é extremamente complexo, envolvendo diversos sectores da economia e a impactar directamente o modo de vida da comunidade anfitriã.

Segundo Cooper et al (2001), o desenvolvimento do turismo não atingirá seu ponto óptimo caso seja deixado inteiramente nas mãos do sector público ou do privado, já que o sector público teoricamente voltará seus objectivos para maximizar os benefícios sociais e o sector privado maximizará os lucros. Sendo assim, a essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido é uma parceria entre os diversos interessados na actividade do turismo (*stakeholders*), conforme destacado na secção 3.4.3.1. Wanhill (1997) ressalta a importância da participação de *stakeholders*, quais sejam: governo central e local, órgãos para estatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, sector privado, comunidade anfitriã e representante dos visitantes.

Dias (2005) afirma que juntamente à sociedade e ao Estado, as ONGs representam um novo agente no processo de participação no planeamento da actividade turística. Com relação ao governo central e local, o significado global do turismo como um mecanismo para o desenvolvimento económico tem representado uma oportunidade de investimento que poucos podem se dar ao luxo de ignorar. De uma perspectiva ampla, o que se requer é um desenvolvimento equilibrado das muitas facilidades necessárias para satisfazer as exigências dos visitantes. Porém, estes governos, cada vez mais, estão desenvolvendo parcerias com o sector privado e com as organizações não lucrativas.

Paralelamente, vem sendo dada maior ênfase a sustentabilidade desse desenvolvimento, para que o turismo possa gerar benefícios económicos no curto, médio e longo prazo, sem que isso implique o esgotamento dos recursos naturais e culturais de um país, de uma geração para outra. No entanto, Oliveira (2001) ressalta que a gestão dos impactos negativos não é uma actividade simples, já que o turismo não é uma actividade pontual e bem definida, mas sim uma série de actividades interdependentes, através da Gestão Social Participativa, conforme abordado na secção 3.3.2.1.

3.5.3 Sustentabilidade e Desenvolvimento de Relações Sociais

A definição de desenvolvimento sustentável, segundo Milton (1992)²⁰, tem basicamente dois componentes: o significado propriamente dito de desenvolvimento; e as condições

²⁰ Tradução livre do inglês.

necessárias para estabelecer o processo da sustentabilidade. Geralmente, desenvolvimento implica um processo de melhoria nas condições de vida para a população, conforme já abordado nas secções 2.5.2 e 3.5.

De acordo com Dudley (1993)²¹, desenvolvimento não tem ligação somente com a melhoria do bem-estar social, mas também com a mudança: mudança no comportamento, aspirações, e no entendimento do mundo em que se vive.

Desta forma, o desenvolvimento segundo Stiefel & Wolfe (1994)²² deve levar em consideração os factores históricos, culturais, sociais, económicos e políticos, não se restringindo a um mero exercício de engenharia. Neste sentido, o desenvolvimento sustentável é reconhecido como um método imprescindível para atingir objectivos de desenvolvimento sem deteriorar os recursos naturais e culturais, nem degradar o ambiente.

Dias (2003) menciona que na actividade turística, como em outros sectores da economia, existem importantes participantes que apresentam a concepção de dar prioridade ao aspecto económico em detrimento do social e do ambiental. Esta visão imediatista provoca o consumo predatório do ambiente natural e a deterioração social e cultural em curto prazo, produzindo resultados a médio e longo prazo de insustentabilidade da actividade turística.

Ainda ressalta Dias (2003) que a participação das ONGs é significativa, principalmente, em actividades que envolvem o turismo de natureza, em especial o ecoturismo, em que os processos naturais envolvem certa complexidade e é exigida, muitas vezes, mão-de-obra especialmente capacitada para a abordagem dos problemas. No entanto, o desenvolvimento sustentável para o turismo exige uma série de medidas políticas vigorosas baseadas em trocas complexas em nível social, económico e ambiental. (ver secção 2.5. e suas subsecções)

De acordo com McIyntyre (1993)²³, o desenvolvimento sustentável para o turismo basicamente engloba três áreas: económica, social/cultural e ambiental:

²¹ Tradução livre do inglês.

²² Tradução livre do inglês.

²³ Tradução livre do inglês.

- sustentabilidade económica: se dá quando o desenvolvimento económico é realizado utilizando os recursos de forma eficiente para que eles possam ser aproveitados não somente para a actual geração, mas também para as gerações futuras;
- sustentabilidade social e cultural: garante a preservação da identidade cultural e social da comunidade, apesar do aumento do fluxo de visitantes e a exposição a outras culturas. Para tal, é necessário que o visitante respeite a cultura do local visitado, através de programas de sensibilização do turista;
- sustentabilidade ambiental: dependerá de um manejo adequado dos recursos naturais visando à conservação e à preservação para as gerações futuras. Para tal, é necessário que o governo tome iniciativas para a preservação ambiental e cultural.

Com a introdução desta perspectiva, Barbosa (2002) ressalta que o conceito de desenvolvimento turístico passou a sofrer um intenso processo de revisão, mais ou menos crítico, mais ou menos cauteloso conforme o ambiente intelectual e profissional. Deixa-se um ambiente gerido pelo conceito estreito de "crescimento do número de turistas" para iniciar a exploração do conceito mais amplo de "desenvolvimento sustentável do turismo".

O Brasil, detentor de uma vasta riqueza paisagística e de uma diversidade biológica e cultural de alto interesse para o turismo doméstico e internacional, mais do que nunca necessita de instrumentos públicos legais, tanto de incentivo para um turismo mais responsável como de controlo para o ordenamento e uso equilibrado dos espaços turísticos. Em princípio, os papéis de fomento e controle devem ser de responsabilidade conjunta de agentes públicos e privados envolvidos no processo turístico de uma localidade ou região. Porém, cabe ao sector público a prerrogativa de ditar políticas orientadoras para o planeamento e gestão do turismo em todos os níveis de governo, assim como para o sector privado, conforme já abordado na secção 2.5.

Dentre os instrumentos políticos disponíveis, uma legislação clara tem um papel de destaque por ordenar, não só o funcionamento do sector privado, mas, sobretudo, deixar claro o papel dos governos no desenvolvimento do turismo. Fomentar o turismo significa dispor de um conjunto de regras claras que possam instrumentalizar o poder público com regras facilitadoras para o financiamento dos negócios, estímulo aos investimentos, defesa

da concorrência, apoio à capacitação dos agentes do mercado, disponibilização de dados sobre o sector, acções em promoção turística, investimentos em infra-estrutura básica, entre outras.

Controle significa criar condições para a legítima defesa do consumidor, de acções de protecção do património natural e cultural, do ordenamento territorial, do controle da poluição, de incentivo para a excelência na qualidade e sustentabilidade de produtos e serviços, entre outras. Mas deve-se atentar para o fato de que as políticas relacionadas ao desenvolvimento do turismo devem ser definidas de modo compartilhado entre o sector público e a iniciativa privada, as entidades de classe e comunitárias, ONGs ambientalistas e sociais, universidades, órgãos de fomento e de capacitação como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e com a comunidade receptora, os quais possuem papéis específicos e serão agentes fundamentais para colocar as políticas e seus instrumentos em funcionamento.

Pode-se concluir então que, para o desenvolvimento do turismo, é necessário que se tenha uma forte e consolidada rede de relações sociais. Tais relações acabam por ampliar o processo de qualidade do “capital humano”, pois levam à participação social intensa, seja através de projectos de Educação Ambiental, oficinas de capacitação de mão-de-obra ou até mesmo através de agentes multiplicadores de acções culturais, exactamente onde actuam as organizações do Terceiro Sector, exercendo forte papel junto a execução das políticas públicas para o Turismo. Esse desenvolvimento de relações sociais em Turismo contribui directamente para o aumento da qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, para a preservação dos recursos culturais e naturais das localidades, o que o Terceiro Sector chama de desenvolvimento do “capital social”.

3.5.3.1 Capital Social

De acordo com as secções 3.2 e suas subsecções, repensar o processo de gestão dentro das novas e modernas tecnologias gestoras organizacionais requer estabelecer acções em redes, ou seja, construir uma sólida inter-relação com os actores sociais envolvidos no processo

de gestão. Ainda nestas secções, têm-se as peculiaridades organizacionais atribuídas ao Terceiro Sector, destacam-se: proximidade do beneficiário, acções em “rede”, estruturas (des) burocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra (voluntária). Cabe ressaltar que várias dessas peculiaridades gestoras são enfatizadas como virtudes administrativas pelos processos de reestruturação organizacional no sector privado.

Castilhos (2001) esclarece quanto à expressão “capital social” que é uma noção teórica de utilização recente na literatura e nas pautas dos governos, ONGs e organismos internacionais. Sua criação está relacionada com a “ampliação” teórica do termo “capital”. Se nos anos sessenta, a noção de capital humano foi proposta e se consolidou em diversos campos do conhecimento (culminando, inclusive, com a criação dos índices referenciais sobre “desenvolvimento humano”), nos anos noventa, foi mais explicitamente proposto este terceiro tipo de factor: o “capital social”. Este conceito procura dar mais significado à presença e à qualidade das relações sociais para o desencadeamento do processo de desenvolvimento, abordado na secção 3.5.2. Capital social significa relações sociais “institucionalizadas”, na forma de normas ou de redes sociais. Estas relações sociais são institucionalizadas porque representam acúmulos de práticas sociais culturalmente incorporadas na história das relações de grupos, comunidades ou classes sociais.

Para Putnam (2000), capital social é o conjunto de características da organização social, onde se inclui as redes de relações, normas de comportamento, valores, confiança, obrigações e canais de informação. O capital social, quando existente em uma região, torna possível a tomada de acções colaborativas, que resultam em benefício para toda a comunidade. Ele conclui ainda, a partir de evidências históricas, que factores socioculturais, como tradições cívicas, capital social e cooperação têm papel decisivo na explicação das diferenças regionais. Onde há tradição comunitária, a recorrência de compras e vendas e de trocas de informações faz nascer relações de fidelidade entre clientes e fornecedores.

A concepção de capital social de Putnam (2000) se restringe a uma compreensão determinista sob o ponto de vista histórico e cultural. Ele atribui papel central ao capital

social na determinação dos níveis de desenvolvimento socioeconómico e argumenta que a presença de capital social em uma dada população é determinada historicamente pelas práticas culturais, acumuladas por esta mesma população.

Castilhos (2001) ressalta que na concepção de Putnam não é possível que se crie ou se forme capital social em locais onde ele esteja ausente. Na sua visão, o capital social é determinado, exclusivamente, pela disponibilidade de atributos culturais (precursores do capital social) que existem em determinada sociedade. Autores que vão além dessa visão dizem que os sistemas sociais não são influenciados somente por questões culturais, mas, também e principalmente, por componentes sociais, onde os agentes sociais podem promover mudanças e apresentar alternativas de “rotas” no processo de desenvolvimento ou nas “escolhas” feitas.

Tais modificações ou rupturas podem provocar alterações nas relações sociais, permitindo a institucionalização de novos códigos culturais e práticas sociais que promovam a formação de capital social. Além disto, há o argumento de que o Estado cumpre uma função importante para a formação de capital social, com vários estudos, principalmente no campo do neo-institucionalismo, demonstrando a importância do Estado, para o desempenho da função “coercitiva” ou “protectora” das relações sociais geradoras de capital social.

Para Castilhos (2001), em relação às formulações teóricas de Woolcock, a noção de capital social foi ampliada para diferentes tipos e dimensões, permitiu incorporar uma nova visão multidimensional e dinâmica em seu conceito. Isto vai muito além da concepção determinista e estática, presente em Putnam (2000) e em outros autores sobre o tema. De acordo com Woolcock, citado por Castilhos (2001), são três os tipos de capital social mais citados na literatura internacional sobre o tema. Estes tipos se diferenciam, conforme a posição das relações sociais, a saber:

- “capital social institucional” é o que descreve as relações sociais existentes entre a sociedade civil e o Estado. Neste caso, enquadra-se a integração dos diferentes órgãos de governo, com a sociedade, na realização de acções conjuntas;

- “capital social extra comunitário” são as relações sociais geradoras de capital, que determinada comunidade estabelece com grupos sociais e económicos externos. Este tipo de capital social é importante, porque permite que os indivíduos estabeleçam relações sociais que permitam as trocas (relações de mercado) e o acesso às informações (conhecimento) externas;
- “capital social comunitário” é aquele que corresponde às relações sociais comunitárias dos indivíduos. Refere-se à capacidade que estes possuem, para gerar relações sociais, baseadas em reciprocidade e confiança dentro de suas comunidades, além do potencial organizativo que estas mesmas comunidades possuem.

Ainda de acordo com Woolcock citado por Castilhos (2001), o capital social tem duas dimensões. A primeira delas, que é essencial para a indução de capital social, é a dimensão “enraizamento”, “integração” ou “inserção” dos indivíduos, nas relações sociais. Esta dimensão está presente nos três tipos de capital social citado acima. A segunda dimensão do capital social - a “autonomia” - refere-se à postura dos agentes sociais em relação à reciprocidade e à confiança. A dimensão “autonomia” do capital social institucional é medida pela eficiência, integridade e independência dos governantes e dos funcionários públicos, durante o exercício da gestão pública do Estado. Já no capital social comunitário ou extra comunitário, esta mesma dimensão se refere à capacidade cívica que possuem os indivíduos, quando estabelecem relações sociais formadoras de capital social. A dimensão “autonomia” - dos governantes, funcionários públicos e sociedade civil – varia, conforme a capacidade destes agirem, mais pelos interesses colectivos e públicos e menos pelos seus interesses individuais.

Dessa forma, a noção teórica de capital social permite várias possibilidades de investigação das causas da indução ou formação (ou não) de capital social, onde os tipos e dimensões deste são interdependentes e possuem um carácter dinâmico, o que o torna uma das características fundamentais para o desenvolvimento do turismo. E no que diz respeito à participação do Terceiro Sector, o desenvolvimento do Turismo conta com o vasto e dinâmico conhecimento do contexto social, político e económico que administra o Terceiro Sector. (Dias, 2003)

3.6 Conclusões

O campo da Gestão é considerado um dos espaços vitais para o avanço das organizações do Terceiro Sector, pois através da formação de novos gestores - com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais especializadas para este sector - as acções se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objectivos propostos pelas instituições sociais.

Um dos maiores desafios hoje da Gestão para o Terceiro Sector é a relação que se estabelece entre racionalidade instrumental e substantiva. Organizações Não Lucrativas, às vezes, tornam-se lógicas nas avaliações de suas actividades, ao passo que seus modelos gestoras seriam guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas acções e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas actividades. Isso mostra o (des) comprometimento com um dos envolvidos no processo de gestão social: o público-beneficiário.

Envolver todos os actores sociais no processo de Gestão, todos os beneficiários das acções sociais, é um dos mais importantes papéis exercidos pelo gestor do Terceiro Sector. O gerente ou executivo principal deve conciliar conhecimentos financeiros e de comunicação com habilidades interpessoais e de articulação política, o que lhe dará uma das principais características para desenvolver modelos participativos. A gestão participativa pode acontecer de diversas maneiras, porém uma condição se faz necessária: a articulação e a responsabilidade social empresarial.

A responsabilidade social leva a participação cidadã das empresas, por isso é de interesse estratégico e pode-se dizer que este é o melhor fundamento para que elas promovam as actividades sociais. A prática da *responsabilidade social empresarial* reafirma valores sociais vigentes, especificamente valores presentes em uma ordem social democrática e socialmente justa, e, ao mesmo tempo, que é do interesse de todos os actores sociais envolvidos e que acaba por minimizar custos ou riscos políticos destas práticas.

Diante da abordagem teórica sobre a RSE, foi proposto neste capítulo uma reflexão para o aperfeiçoamento da gestão no Terceiro Sector. Para tanto, apresentou-se quatro aspectos

principais ao bom desenvolvimento da gestão social: *stakeholder accountability*, qualidade de serviço, sustentabilidade e capacidade de articulação institucional. Tais aspectos representam um guia para a formação de um campo de conhecimento específico de gestão para as organizações sem fins lucrativos. Aprimorar as organizações nestas quatro dimensões é essencial para o desenvolvimento de um terceiro sector capaz de relacionar-se com a sociedade civil e com as suas instituições, de prover bens de efectivo valor à sociedade, de conciliar autonomia com mobilização de recursos e de fazer frente a problemas públicos. Esta é a chave para o campo de gestão social.

Quanto a Gestão Social na sua interface com o desenvolvimento do Turismo, numa abordagem específica da sustentabilidade e do desenvolvimento das relações sociais, têm-se as políticas públicas, o planeamento e a administração como respostas essenciais aos problemas de mau uso de recursos naturais e humanos no Turismo.

A abordagem do desenvolvimento revela as dificuldades das implantações das políticas públicas, e que o processo de gestão social implantado pelas ONGs facilita a execução de tais políticas, e ajuda no processo de crescimento. Mas é necessário enfatizar que há limites ao crescimento, e que o Turismo deve ser administrado dentro desses limites, uma vez que se faz necessário um pensamento em longo e não em curto prazo.

A preocupação da gestão do Turismo sustentável não é apenas ambiental, mas também económica, social, cultural, política e administrativa. A abordagem da teoria deste capítulo enfatiza a importância de satisfazer necessidades e aspirações humanas, o que implica uma preocupação notória com igualdade e justiça. Todos os participantes precisam ser consultados e imbuídos de poder para tomarem decisões na área de Turismo, e também precisam estar informados sobre questões de desenvolvimento sustentável.

Desenvolvimento pressupõe mudança, transformação positiva, desejada e desejável. Embora o desenvolvimento sustentável deva ser um objectivo para todas as políticas e acções, pôr em prática as ideias de Turismo sustentável significa reconhecer que na realidade há quase sempre limites para o que será alcançado em curto e médio prazo.

É necessária uma compreensão de como funcionam as economias de mercado e conhecer os procedimentos de gestão de negócios do sector privado, das ONGS e os valores e atitudes do público a fim de transformar boas intenções em medidas práticas.

Há frequentes conflitos de interesse sobre o uso de recursos, o que significa que na prática pode ser necessário abrir mão de vantagens e estabelecer compromissos. O balanço de custos e benefícios nas decisões sobre diferentes cursos de acção deve abranger até a verificação de quanto os diferentes indivíduos e grupos ganharão ou perderão.

O primeiro desafio a ser vencido é tornar clara a opção pelo Turismo, como expressão do conjunto da comunidade, como factor de desenvolvimento local e regional certificando-a que muitas alterações positivas e negativas estarão ocorrendo no quotidiano. É ao morador da região que competirá conviver e estabelecer as prioridades sociais, culturais e económicas decorrentes.

Capítulo 4

Metodologia Científica

4.1 Introdução

A revisão bibliográfica realizada nos capítulos anteriores posiciona alguns dos inúmeros conceitos que envolvem a execução de políticas públicas e sua relação com a gestão social, bem, como suas aplicações e envolvimento considerados essenciais dentro do sector turístico, em especial, em relação ao papel que exerce dentro do desenvolvimento do Turismo de forma sustentável.

Desta forma, o objectivo deste capítulo é demonstrar as bases que servem de apoio para a elaboração da pesquisa empírica a fim de estudar o papel do Terceiro Sector no desenvolvimento do turismo, ainda que está aconteça indirectamente, conforme foi sugerido nos capítulos anteriores.

Percebe-se que parcerias entre as diversas sociedades civis, numa apologia à junção dos sectores públicos e privados, são de fundamental importância para o sucesso dos projectos sociais desenvolvidos pelo Terceiro Sector no Brasil e, mesmo que indirectamente, para o desenvolvimento do Turismo. Assim, este capítulo apresenta as etapas de elaboração da investigação seguidas por este processo de pesquisa através dos quais se demonstram os argumentos teóricos que contextualizam as informações levantadas e apresentadas por esta investigação. Também são apresentados os materiais e métodos utilizados para o levantamento de dados, bem como uma avaliação prévia dos procedimentos adoptados, com sugestões para os próximos estudos.

4.2 Investigação Científica

Caracteriza-se a pesquisa científica como um esforço cuidadoso para descobrir novas informações e relações, com objectivo de verificação e ampliação do conhecimento existente. Sendo assim, esta pesquisa buscou aprofundar e unir os conhecimentos acumulados pela teoria e a prática (causa-efeito)²⁴, mediante a investigação sobre o processo de execução das políticas públicas na gestão social e sua influência no desenvolvimento do turismo. Desta forma, a etapa inicial da abordagem metodológica esteve vinculada a actualização e aprofundamento das bases conceituais do terceiro sector na gestão social, enquanto processo articulador de relações sociais, e na gestão desta enquanto ferramenta mercadológica para o desenvolvimento do turismo local; tudo segundo um enfoque sistémico (utiliza o método hipotético-dedutivo e técnicas descritivas para avaliar programas, métodos e afins).

Neste contexto, Green *et al* (1988) apresentam a seguinte definição sobre projecto de pesquisa:

“um projecto de pesquisa é a especificação dos métodos e procedimentos para a aquisição dos conhecimentos necessários para a estruturação ou solução de problemas. O padrão operacional geral da estrutura do projecto é que estipula quais informações serão colectadas, de quais fontes e com quais procedimentos. Um projecto eficaz deverá garantir que a informação obtida seja relevante para o problema de pesquisa, que foi colectada por meio de procedimentos e objectivos eficientes”.

Gil (2002) complementa o conceito de investigação como um procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas a problemas que são propostos; uma actividade desenvolvida de acordo com os conhecimentos disponíveis e com a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Quanto ao projecto de pesquisa, Nachmias e Nachmias (1992, citado por Yin, 1990) defendem que é o projecto de pesquisa que conduz o pesquisador através do processo de recolher, analisar e interpretar observações. É um modelo lógico de evidências que lhe permite fazer inferências relativas às relações casuais entre as variáveis sob investigação.

²⁴ A causalidade é entendida pela lógica do inter-relacionamento integrado dos subsistemas com suas variáveis de entradas, de processo, de controle, de saída e retro-alimentação (feedback), segundo a Teoria Geral dos Sistemas (Kotler, 2000).

O projecto de pesquisa também define o domínio da generalização, isto é, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas a uma população maior ou menor a situações diferentes.

Ao finalizar esta secção, Selltiz *et al* (1997) destacam que:

“uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficientemente clara para poder especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar seu planeamento de pesquisa (...) que é a organização das condições para a colecta e análise de dados, de maneira que procure combinar o significado para o objecto de pesquisa com a eficiência e economia do processo. Disto decorre que os planeamentos de pesquisa variam de acordo com o objectivo da pesquisa”.

4.3 Processo Investigativo

4.3.1 Planeamento da Investigação: etapas

Por ser uma actividade racional e sistemática, a investigação exige que as acções desenvolvidas ao longo do seu processo sejam efectivamente planeadas. É fundamental estabelecer as etapas que vão ser percorridas, assim como as acções necessárias e a forma como as mesmas serão viabilizadas. De um modo geral, este planeamento do estudo constitui-se como sendo a primeira fase da pesquisa. (Pádua, 2002)

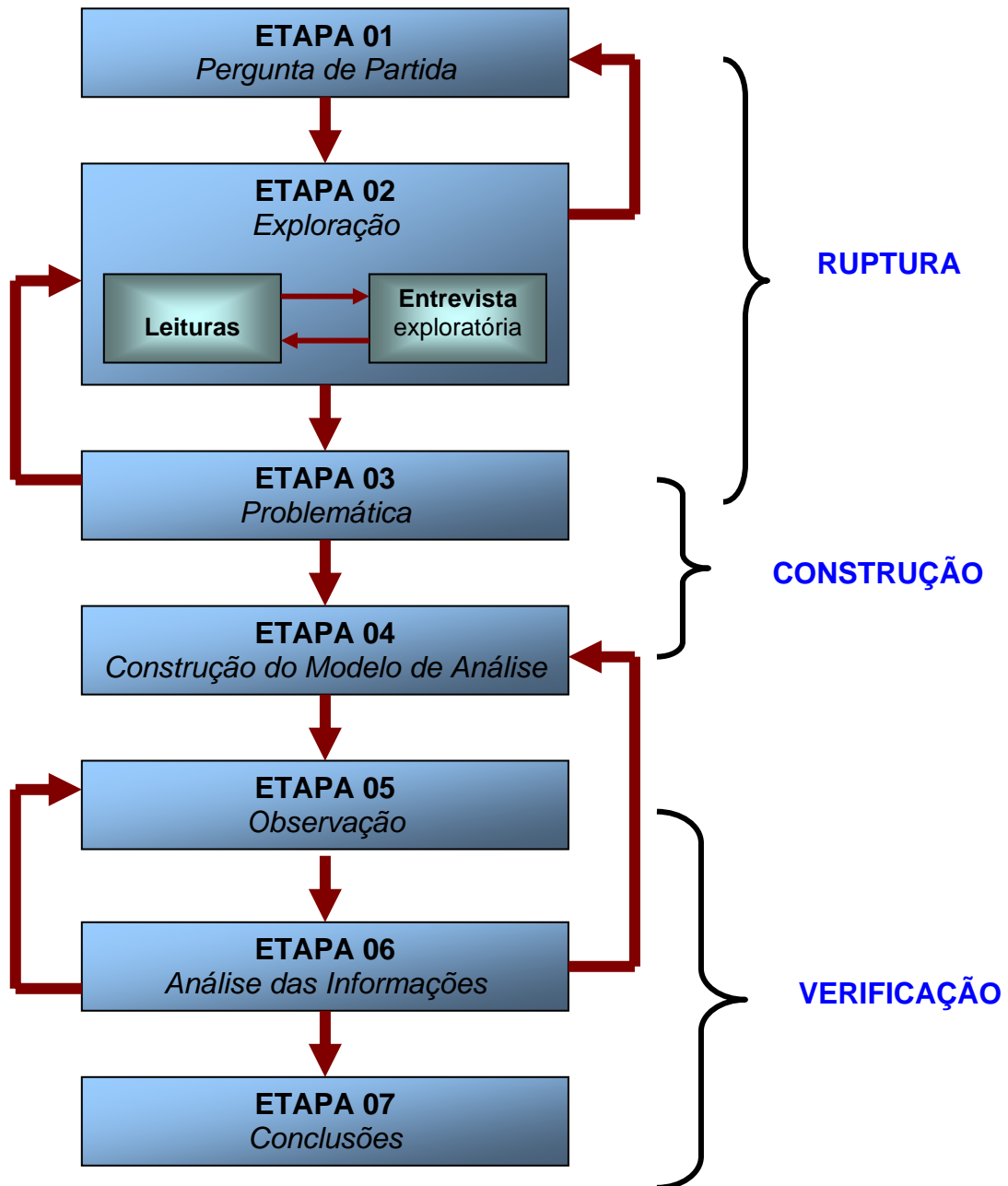
De uma maneira genérica, Gil (1999) diz que as etapas de uma investigação são: formulação do problema; revisão das investigações e literaturas existentes; definição dos conceitos, variáveis e hipóteses; selecção do método de investigação; recolha de dados; análise dos dados; elaboração da escrita. Dentro deste contexto, este estudo encontra-se desenvolvido através das seguintes etapas: formulação do problema, também chamado de questão da investigação; revisão bibliográfica sobre Terceiro Sector, Políticas Públicas e Gestão Social no Desenvolvimento do Turismo (conforme capítulos 2 e 3); especificação dos objectivos da pesquisa, definição das variáveis e hipóteses utilizadas; indicação dos recursos metodológicos; apresentação da região onde está inserido o universo; a análise dos resultados da pesquisa empírica; e redacção das considerações finais.

Sobre os procedimentos de uma investigação, Quivy (2003) afirma que são formas de avançar em direcção a um objectivo predeterminado. Expor o procedimento ao rigor científico consiste em descrever os princípios fundamentais do trabalho de investigação e os métodos são formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios investigados.

Quivy (2003) divide ainda os procedimentos em três actos:

- ◆ Ruptura: consiste em romper com certos preconceitos e falsas evidências, que levam a falsas compreensões sobre a problemática;
- ◆ Construção: é a fase de construção do plano de pesquisa, as operações e suas consequências; é a preparação para a experimentação;
- ◆ Verificação: é a fase dos testes dos factos, conhecido por experimentação ou verificação; é a checagem das proposições do estudo.

Figura 1: Etapas do Procedimento de Pesquisa



Fonte: Adaptação de Quivy (2003:27)

De acordo com Pereira e Poupa (2003) pode-se dizer também que o processo de investigação se divide em dois grandes momentos: a elaboração do estudo e apresentação

dos resultados. Sendo assim, na primeira etapa deste trabalho foi realizada uma pesquisa para o aprofundamento do conhecimento teórico em questão e sua sistematização com o tema em questão e a sua sistematização. Esta etapa justificou-se, uma vez que o objecto de pesquisa é uma área nova de investigação.

A abordagem exploratória, com base em dados primários e secundários, deu-se a partir de revisão bibliográfica, levantamento de informações e dados documentais em artigos de revistas especializadas, *sites* de Internet, congressos e seminários, jornais, e entrevistas não estruturadas com alguns dirigentes do sector.

A partir desta primeira etapa, a abordagem exploratória foi aprofundada com um estudo quantitativo e qualitativo, que procuram um maior aprofundamento da temática da Gestão Social e suas implicações no desenvolvimento do turismo, especificamente quanto às percepções dos empresários e executivos das empresas analisadas. Foram estabelecidas algumas evidências a partir das hipóteses e questões de pesquisa propostas. A carência de dados sobre a influência do Terceiro Sector no desenvolvimento do turismo foi uma constante realidade no decorrer desta investigação.

4.3.2 Formulação do Problema: questão de investigação

Segundo Gil (1999), no contexto científico, “o problema é qualquer questão não solvida e que é objecto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. Entretanto, o autor destaca que deve ser analisada a relevância do problema em termos científicos, no que se refere à obtenção de novos conhecimentos.

Para a formulação do problema que dará origem à investigação, o investigador deve realizar um estudo prévio para aprofundar o seu conhecimento sobre a temática escolhida. Este aprofundamento teórico pode ocorrer através da literatura e da discussão com pessoas que apresentem conhecimento sobre o assunto. Nesta dissertação, o resultado desta etapa são os capítulos 2 e 3. Após esta fase, o investigador deve tornar o problema concreto e explícito. O problema deve constar de uma pergunta de partida operacional, precisa, única e realista, formulada com a intenção de compreender ou explicar a realidade – objecto de estudo (Pardal e Correia, 1995).

Segundo Quivy (2003), a *Pergunta de Partida* consiste em procurar anunciar o projecto de investigação em forma de pergunta, onde o pesquisador tenta expressar de forma clara, precisa e concisa o que procura saber, elucidar e compreender. É neste momento que, segundo o mesmo autor, finaliza-se as duas primeiras etapas do processo de pesquisa (ato de ruptura) e inicia-se a construção do problema a ser pesquisado (plano de pesquisa).

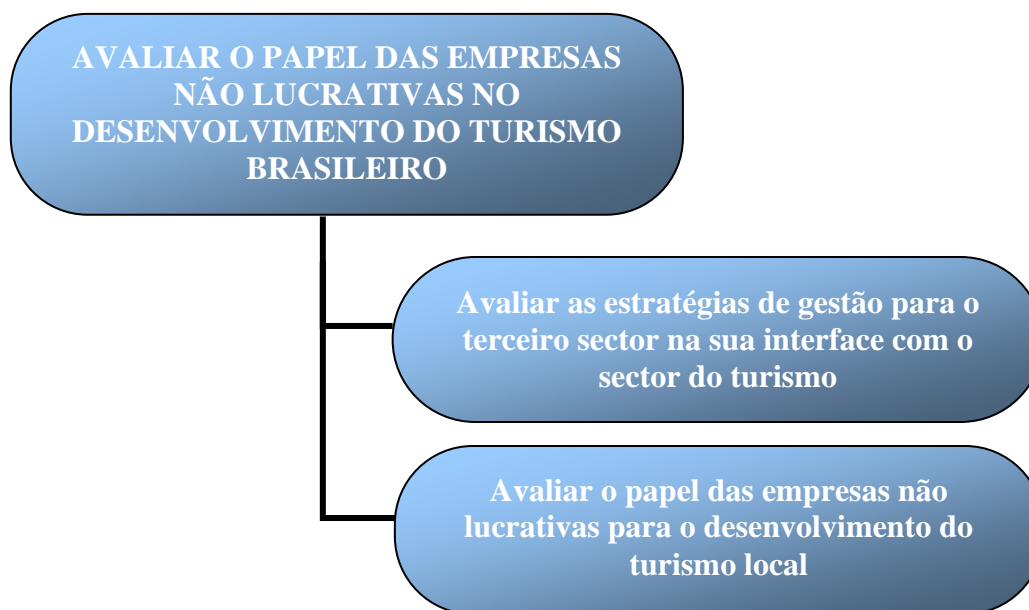
Sob o tema *Análise do papel do Terceiro Sector no Desenvolvimento do Turismo*, este estudo levanta alguns aspectos da literatura sobre o papel das políticas públicas e suas aplicabilidades para o sector turístico (secções 2.4 e 2.5), bem como a importância das características das ferramentas utilizadas pelo modelo de Gestão Social para o desenvolvimento do turismo localmente e/ou regionalmente (secções 3.4 e 3.5). Diante disso, têm-se para este projecto a seguinte pergunta de partida: *As empresas não lucrativas do Estado de São Paulo do Brasil exercem papel significativo no desenvolvimento do turismo?*

Deste modo, tem-se como objectivo geral desta investigação *avaliar o papel das empresas não lucrativas no desenvolvimento do turismo brasileiro*. A partir deste objectivo geral, estabelecem-se os seguintes objectivos específicos:

- I) Avaliar as estratégias de gestão para o terceiro sector na sua interface com o sector do turismo;
- II) Avaliar o papel das empresas não lucrativas para o desenvolvimento do turismo local.

A inter relação dos objectivos é ilustrada pela figura abaixo:

Figura 2: Inter relação dos objectivos da Investigação



Fonte: Elaboração Própria.

4.3.3 Conceitualização e Definição de Hipóteses e Variáveis

Numa investigação as hipóteses serão sempre necessárias, visto que possuem a função de orientar a recolha e a análise de dados, direccionando melhor o estudo. Desta forma, a partir da problemática central, foi formulada uma hipótese a ser verificada no decorrer da investigação do estudo bibliográfico e dos dados recolhidos empiricamente. Portanto, a definição dos conceitos nesta investigação teve como principal objectivo estabelecer a uniformização, garantindo o entendimento sobre aquilo que está sendo abordado. Em outras palavras, a definição dos principais conceitos utilizados ao longo do estudo ocorre como preocupação com a comunicação científica. (Dencker, 2003)

Goode e Hatt (1969 citado por Gil, 1999) definem hipóteses como “uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade”, ou seja, os autores consideram

que as hipóteses são suposições de resposta ao problema levantado pelo investigador que será testada e, posteriormente, confirmada ou não.

Dencker (2003) complementa que a hipótese não se trata de uma opinião ou ideia isolada do pesquisador, mas uma afirmação que tem por base as fundamentações teóricas que já existem. Portanto, neste contexto, a hipótese levantada para análise da situação abordada por este estudo é que “a participação das empresas não lucrativas é de fundamental importância para o desenvolvimento do turismo, pois ao mesmo tempo que complementa as acções da iniciativa pública assume papel importante na construção das políticas públicas e na implementação de mudanças sociais, inclusive no entendimento do mundo em que se vive”.

Segundo Pardal e Correia (1995) um bom plano de pesquisa exige uma adequada selecção de variáveis. Desta forma, no âmbito desta investigação são destacadas três variáveis fundamentais que podem afectar directamente o resultado da investigação. São elas:

1) *A importância das relações sociais.* Esta variável resulta da necessidade de se estabelecer uma gestão participativa a fim de gerar um desenvolvimento sustentável. (conforme teoria abordada no capítulo 3)

2) *O grau de acções implantadas pelas empresas para o desenvolvimento do turismo.* Visa levantar quais os projectos são desenvolvidos efectivamente ao turismo;

3) *A eficácia das estratégias do terceiro sector no que diz respeito ao desenvolvimento do turismo local.* Visa analisar estratégias de gestão que podem vir a contribuir efectivamente em futuras acções voltadas ao desenvolvimento do turismo, demonstrando, assim sua importância para o desenvolvimento de políticas públicas, da qualidade e da sustentabilidade. (conforme teoria abordada no capítulo 3)

4.3.4 Selecção da Metodologia de Investigação

Como já foi citado na secção 4.3, Quivy (2003) afirma que um procedimento é uma forma de avançar em direcção a um objectivo predeterminado. Expor o procedimento ao rigor

científico consiste em descrever os princípios fundamentais do trabalho de investigação e os métodos são formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios investigados. Portanto, é necessário determinar o tipo de pesquisa que será utilizado, o que leva a considerar diferentes classificações. Portanto, classificar o tipo de pesquisa é complexo e, em geral, não é descrito de maneira única.

Muitas classificações feitas por diferentes autores utilizam variáveis de classificação, que não podem ser utilizadas simultaneamente. Green *et al* (1988) classificam as pesquisas como exploratórias, descritivas e casuais, conforme descritas abaixo:

- ◆ *Exploratórias*: seus principais objectivos, são a identificação de problemas, a formulação mais precisa de problemas (incluindo a identificação de variáveis relevantes) e de novas alternativas de cursos de acção. Um estudo exploratório frequentemente é o primeiro numa série de procedimentos que preparam para a busca de inferências entre inúmeras variáveis envolvidas;
- ◆ *Descritivas*: são voltados para a descrição de características ou funções. Estes estudos frequentemente envolvem descrições do grau de associação entre duas ou mais variáveis e podem ser utilizados para fazer inferências entre as variáveis envolvidas (visão positivista)²⁵;
- ◆ *Casuais*: procuram estabelecer e entender as relações causa-efeito, buscando determinar as causas dos eventos investigados por meio do controle das variáveis envolvidas.

Em correspondência às características apresentadas para cada um dos tipos de pesquisa e os objectivos deste trabalho, adoptou-se a pesquisa do tipo exploratório-descritiva, atendendo aos seguintes aspectos:

²⁵ Sobre apresentar abordagem positivista, Martins (1977) diz: “as pesquisas consideradas positivistas utilizam, fundamentalmente, como técnicas de investigação, estudos descritivos, isto é, buscam a descrição das características de determinada população ou fenómeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

◆ Utilização da execução das políticas públicas através das instituições do Terceiro Sector como ferramenta propulsora para o desenvolvimento do turismo parece constituir um assunto relativamente novo e ainda pouco estudado no contexto da gestão do turismo no Brasil (carácter exploratório);

◆ Esta pesquisa procura ampliar o conhecimento sobre o tema, ou seja, estudar, a partir do referencial teórico, como as instituições do Terceiro Sector exercem influência no desenvolvimento turístico de uma localidade, utilizando os conceitos abordados em seus modelos de gestão e sistemas estratégicos em sua actuação com o objectivo de determinar como estão sendo aplicados para melhorarem seus desempenhos caracterizando-os por sua eficiência, eficácia e efectividade (carácter descritivo)

Com relação ao método científico, pode ser entendido como o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões a serem tomadas (Lakatos e Marconi, 2001).

Lakatos e Marconi (1991) afirmam ainda que o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstracção mais elevado, dos fenómenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba:

- *método indutivo*: caminha das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente);

- *método dedutivo*: parte das teorias e leis para a ocorrência dos fenómenos particulares;

- *método hipotético-dedutivo*: inicia-se pela constatação de uma lacuna acerca do qual formula hipóteses, testando fenómenos abrangidos pelas hipóteses;

- *método dialéctico*: entra nos fenómenos através de sua acção recíproca, da contradição inerente ao fenómeno e da mudança dialéctica que ocorre na natureza e na sociedade.

O método escolhido para nortear esta investigação foi o hipotético-dedutivo. As etapas seguidas neste método são: o levantamento do problema, com base num conhecimento prévio acerca do assunto; levantamento de hipóteses que consistam numa conjectura (nova teoria), passíveis de serem testadas; e, finalmente, as tentativas de negação. Para os neopositivistas, um único caso negativo concreto será suficiente para falsear a hipótese.

Caso contrário, se resistir a testes severos, estará fortalecida, ou até mesmo confirmada temporariamente, pois poderá surgir um facto que venha a invalidá-la no futuro (Lakatos e Marconi, 2001).

4.3.5 Amostragem

De acordo com Pardal e Correia (1995), em ciências sociais, dificilmente é possível inquirir a totalidade dos membros do conjunto – universo – que se pretende analisar. As dificuldades inerentes a tal facto podem ser ultrapassadas através do uso de técnicas que permitam a construção de uma parcela – amostra – daquele mesmo universo. Desta forma, uma amostra, quando bem construída, tem condições de substituir o universo em análise e é, em muitos casos, o único meio de o conhecer com razoável segurança.

Ao analisar os tipos de amostragem, Gil (1999) aponta a amostragem probabilística e não-probabilística. Segundo este autor, a abordagem probabilística possui alto rigor científico e está fundamentada em regras estatísticas, já a abordagem não-probabilística está fundamentada apenas nos critérios do investigador. Apesar dos resultados de um estudo não-probabilístico ter a validade dos resultados, esta abordagem apresenta vantagens como tempo e custos, viabilizando determinados tipos de investigação.

Para analisar o papel do Terceiro Sector no Desenvolvimento do Turismo, foi seleccionado o tipo de amostragem não-probabilística. O critério utilizado na escolha da amostra tem por base as instituições não-lucrativas associadas à ABONG pertencentes ao Estado de São Paulo, uma das regiões com o maior número de instituições não lucrativas que desempenham suas actuações sob registo da ABONG, conforme mostra a Tabela abaixo.

Tabela 2: Amostragem da Investigação

REGIONAIS ABONG Número de Instituições Associadas por Região do Brasil (Todas as áreas de actuação)	ÁREA DE ATUAÇÃO ARTE, CULTURA E MEIO AMBIENTE
Regionais e seus respectivos Estados²⁶: -Amazónia (AC,AP,AM,MA,PA,RO,RR,TO) – 26 - Centro Oeste (DF,GO, MT,MS) – 18 - Nordeste I (AL, PB, PE) – 40 - Nordeste II (BA,SE) – 28 - Nordeste III (CE,PI,RN) – 28 - São Paulo – 50 - Sudeste (RJ, MG, ES) – 56 - Sul (RS,SC,PR) – 26	- São Paulo (associadas dentro das áreas de Cultura e Meio Ambiente, com missão voltada ao desenvolvimento,): 20 instituições
TOTAL DE ASSOCIADAS NO BRASIL EM TODAS AS ÁREAS DE ATUAÇÃO = 244	TOTAL PESQUISADAS = 20

Fonte: Elaboração Própria.

Nota-se, através dos dados expostos na tabela acima, que a região de maior concentração das instituições não lucrativas associadas à ABONG é o Estado de São Paulo²⁷. Desta forma, São Paulo é considerado pela ABONG como uma regional a parte dentro da região do Estado de São Paulo. Ao todo, são 50 associadas dentro do Estado de São Paulo, das mais variadas áreas de actuação, número superior aos das demais regionais da ABONG. Porém, nota-se que a maioria das instituições associadas tem como missão a cidadania e os direitos humanos.

²⁶ Ver índice de abreviaturas

²⁷ Nesse caso, trata-se do Estado, e não da cidade de São Paulo. O Estado é dividido em 645 municípios e ocupa uma área de 248.209,426 quilómetros quadrados, sendo pouco maior que o Reino Unido. <http://pt.wikipedia.org/> Acesso dia 04/09/2007.

Com base nesta realidade, foi adoptado como amostra para esta investigação o Estado de São Paulo. Nestas condições, tem-se 50 instituições associadas a ABONG, porém apenas 20 correspondem a áreas actuação ligadas directamente ao sector turístico: Arte, Cultura e Meio Ambiente. De forma complementar, foi realizado uma análise da missão de cada instituição levantada em relação aos quesitos desenvolvimento, mudança social, preservação do património cultural e natural, folclore, sustentabilidade social, políticas públicas e educação ambiental. Esta análise serviu como uma espécie de “filtro” de fundamental importância, visto que muitas vezes as instituições associadas não preenchem correctamente o formulário de inscrição na ABONG no quesito “área de actuação”, facto que poderia classificar como entrevistadas instituições fora do perfil desta investigação. Como forma de preservar a identidade dos entrevistados bem como das instituições, apenas serão tabulados neste projecto os dados referentes ao nível hierárquico dos respondentes.

4.3.6 Recolha de Dados

Para Dencker (2003) os principais instrumentos de pesquisa utilizados para a recolha de dados em ciências sociais são:

- ◆ *Questionário*: sequência de perguntas escritas, respondidas pelos pesquisados. Permite um maior alcance, visto que também poderá ser enviado pelos correios. As suas principais vantagens são: o anonimato, a padronização das respostas e a possibilidade de analisar dados objectivos e subjectivos;
- ◆ *Entrevista*: sequência de perguntas previamente formuladas pelo investigador, sendo que as respostas podem ser gravadas ou escritas pelo próprio investigador. Estas podem ser classificadas como estruturadas (perguntas determinadas) ou semi-estruturadas (permite maior liberdade do investigador, porém com um conjunto de perguntas previamente formuladas para nortear a entrevista);
- ◆ *Formulário*: questionário aplicado pelo investigador.

Diante da qualificação de Dencker (2003), optou-se como forma de recolha de dados o *questionário via e-mail*. Tendo em vista o objectivo desta dissertação, a recolha de informação primária com os questionários aos responsáveis pela gestão de instituições do

Terceiro Sector é de importância fundamental para complementar as análises realizadas nos capítulos 2 e 3, que tiveram como base as fontes de informações secundárias. Através do inquérito será possível perceber se *as formas de relações sociais estabelecidas junto a sociedade pelo modelo de Gestão Social utilizado pelo Terceiro Sector*, analisadas no capítulo 3, estão a ter influência no desenvolvimento do Turismo, confirmando, ou não, a hipótese levantada como verdadeira.

4.3.6.1 Instrumentos de Recolha de Dados: Questionário

Diante da escolha do universo para esta investigação (O Estado de São Paulo-Brasil), optou-se pela aplicação de questionários via e-mail, devido à grande dificuldade geográfica de acesso (área de 248.209,426 quilómetros quadrados), custos operacionais com deslocação e por ser este instrumento respondido pelo próprio entrevistado, o que faz com que o entrevistado tenha mais tempo para responder.

O uso do método adoptado (recolha de dados realizada por questionário enviado via correio electrónico) é similar (porém mais actual) ao discutido e validado por Oliveira & Moraes (1994), que apresentam três casos internacionais de pesquisas realizadas via correios.

De acordo com estes autores, "entre os métodos de se colectar dados nas empresas, um merece atenção especial: aquele em que as informações são colhidas nas organizações através de questionários enviados pelos correios". Sem dúvida, é um método atractivo, que conduz a resultados confiáveis, além de utilizar procedimentos que tornam os seus custos reduzidos.

Segundo Oliveira & Moraes (1994), este método para ser bem sucedido, exige a consideração de alguns cuidados que são: a estrutura das questões, a extensão e a clareza do questionário, cuidados estes que foram levados em consideração como mostra o Anexo 1.

O questionário foi elaborado com 17 questões, sendo 07 objectivas (fechadas) de única escolha e 10 subjectivas (abertas). (Anexo 1). Em relação ao ordenamento e conteúdo das

questões, como esclarece Gil (1999), “cada questão deve relacionar-se com a questão antecedente e apresentar maior especificidade”. Assim, o autor sugere que para introduzir um determinado assunto no questionário, há a necessidade de analisar o conhecimento da população sobre o assunto. Desta forma, este questionário foi estruturado em 04 partes:

I) Perfil do Entrevistado: tem por finalidade apenas levantar dados sobre a formação do entrevistado, sem comprometer a preservação da identidade da instituição e também do entrevistado;

II) Gestão e Relacionamentos: direcciona as respostas para o nível de concordância do entrevistado em relação aos conceitos citados e não tem por objectivo confirmar ou negar a hipótese, mas sim explorar o entrevistado para obter sua opinião a cerca do assunto abordado.

III) Gestão Participativa: levanta as ferramentas de gestão utilizadas pelo sector e analisa o porquê da não utilização. Além disso, verifica quais os papéis das organizações não lucrativas estão sendo exercidos, como é realizado o *Stakeholder Accountability*, e a *sustentabilidade do sector*, conforme aprofundado nas secções 3.4.2.1 e 3.4.2.2.

IV) Terceiro Sector e Desenvolvimento do Turismo: procura respostas directas sobre o envolvimento do Terceiro Sector com o Turismo, com o objectivo de analisar o papel deste sector no desenvolvimento do turismo local e/ou regional, de acordo com as teorias apresentadas nas secções 2.4 e 3.5.

Para conhecer o grau de concordância dos questionários em relação ao enunciado foi utilizado a escala social de Likert. De acordo com Pardal e Correa (1995) esta escala pretende evitar a rigidez das respostas, uma vez que oferece um leque maior de respostas numa escala de “concordo-discordo”. Vale a pena esclarecer que a elaboração do questionário seguindo a escala de Linkert atribui numeração aos graus de concordância, sendo o valor mais alto associado à alternativa de maior concordância com o enunciado, enquanto o valor mais baixo à alternativa de menor concordância.

As questões elaboradas para este questionário (Anexo 01) têm como objectivo obter informações junto dos responsáveis administrativos de instituições não lucrativas filiadas à ABONG, actuantes nas áreas de Arte, Cultura e Meio Ambiente na região do Estado de São Paulo-Brasil. O questionário está direccionado para averiguar o papel das empresas não lucrativas no desenvolvimento do turismo, bem como as estratégias de gestão para o terceiro sector no seu interface com o sector do turismo e o papel das empresas não lucrativas para o desenvolvimento do turismo local.

As questões de 01 a 06 têm como principal objectivo observar o nível de concordância dos entrevistados em relação a gestão e relacionamentos. Para isto são levantados conceitos já analisados como acções em rede (secção 3.2.4), responsabilidade social empresarial (secção 3.4), execução autónoma de projectos sociais (secção 2.4.3) e políticas públicas (secção 2.3). As questões foram desenvolvidas de forma genérica, e as respostas estão direccionadas para o nível de concordância do entrevistado em relação aos conceitos citados acima e a realidade do Terceiro Sector na interface com o Turismo. Esta primeira fase não tem por objectivo confirmar ou negar a hipótese, mas sim explorar o entrevistado para obter sua opinião a cerca do assunto abordado.

Na secção 2.2 foi abordado que, apenas conhecendo-se a sua real configuração e identificando necessidades específicas poderão as escolas de gestão, empresas privadas e públicas e também a comunidade apoiar o desenvolvimento das instituições não lucrativas. Enquanto na secção 3.4.3.1 abordou-se que para atingir sucesso e maximizar o benefício social de sua actuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. Com base nestas teorias, as perguntas 01 e 02 tiveram por objectivo verificar o grau de concordância do entrevistado em relação a prestação de contas junto a comunidade enquanto ferramenta de divulgação e, ao mesmo tempo, de gestão de relacionamentos.

Na secção 2.4.2, de acordo com Teodósio (2000), abordou-se que a parceria entre Estado, empresas privadas, ONGs internacionais e organizações do Terceiro Sector se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre os parceiros. No entanto, muitas vezes, a chamada parceria não passa de uma “captura de recursos” da organização do Terceiro Sector. Complementar a esta ideia, na secção 2.4.3, ainda de acordo com Teodósio (2002), o Terceiro Sector se encontra, na

maioria das vezes, em dificuldades para obter recursos para seu funcionamento, exigindo o estabelecimento de parcerias, pois as organizações que detêm maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem actuar de forma autónoma na execução de seus projectos sociais. Sendo assim, as questões 03 e 04 procuram averiguar o grau de concordância dos entrevistados a respeito de uma possível “submissão” do Terceiro Sector ao Estado, às empresas privadas, aos organismos internacionais e/ou às ONGs mais fortes.

Abordou-se na secção 2.2, de acordo com Teodósio & Resende (1999), que o *ponto de convergência* entre as várias organizações que compoem o Terceiro Sector parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gestora e objectivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos, seja por localização geográfica e/ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, de opção sexual, dentre outros. Com base nesta teoria, a questão 05 procurou verificar a posição dos entrevistados em relação a antítese desta afirmação, ou seja, a “falha” de desenvolvimento por ausência de recursos.

Para finalizar a Parte II da pesquisa, foi citado na secção 2.3 por Morales (1999) e Barreto (1999) que há maior agilidade e (des)burocratização nas instituições do terceiro sector e que as mesmas não são submetidas aos rigores legais da esfera pública estatal. Diante desta afirmação, a questão 06 procurou avaliar a concordância dos respondentes diante da relação entre “agilidade e isenção de leis fiscais”.

As questões 07 e 08 são complementares e baseiam-se na teoria aprofundada na secção 3.4.2, onde se tem que as quatro principais necessidades para o aperfeiçoamento da Gestão no Terceiro Sector são: *stakeholder accountability*, sustentabilidade, qualidade de serviços e capacidade de articulação. Diante destes quesitos, procurou-se verificar quais ferramentas estão sendo utilizadas pelos entrevistados com o objectivo de analisar seu grau de desenvolvimento sustentável no processo de gestão. A questão é formulada com a primeira parte fechada, onde o entrevistado pode responder marcando com um “x” as ferramentas de gestão que são utilizadas pela instituição e por uma segunda parte aberta onde o entrevistado deve justificar a sua resposta, no caso da NÃO existência de respostas afirmativas.

No que concerne às questões de 09 a 17 estas são específicas e formuladas como respostas abertas, que visam aprofundar as questões anteriores, bem como recolher informação acerca dos programas e projectos turísticos em funcionamento na região objecto de estudo.

Nas questões 09 e 10, de acordo com o que foi abordado na teoria da secção 2.4.3, procurou-se verificar o grau de autonomia na execução dos projectos sociais, um dos papéis das organizações não lucrativas. De acordo com Teodósio (2002) a captação de recursos pode levar à perda de foco no objectivo principal da organização, despendendo energias e recursos mais para a sobrevivência própria do que aos problemas sociais.

Para finalizar a parte III, as questões 11, 12 e 13 baseiam-se nas teorias abordadas na secção 3.4, onde se afirma que a capacidade de articulação depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la mas também da competência da gerência, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que devem ser desenvolvidas nos gestores de organizações do terceiro sector. Assim, o objectivo destas questões foi avaliar se há aplicabilidade por parte dos entrevistados dos conceitos do novo modelo de gestão social, inclusive acções em rede, sustentabilidade, gestão participativa com a comunidade e capacidade de articulação com os diversos actores sociais, considerados factores essenciais para um ambiente propício ao desenvolvimento.

As questões 14 e 15 iniciam a parte IV da entrevista, que têm como objectivo “avaliar” o papel das instituições entrevistadas no desenvolvimento do turismo local/regional. Nas secções 3.5 e 3.6 têm-se que para o desenvolvimento do turismo aconteça é necessário que se crie um ambiente de sustentabilidade e que se apliquem as políticas públicas, conforme abordado na secção 2.5. Com isso, procura-se aqui testar uma das variáveis que é levantar *o grau de acções implantadas pelas empresas para o desenvolvimento do turismo*.

As questões 16 e 17 referem-se à essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido enquanto uma parceria entre os diversos interessados na actividade do turismo (*stakeholders*), abordada na secção 3.5.2. e 3.6. Wanhill (1997) ressalta a importância da participação de *stakeholders*, quais sejam: governo central e local, órgãos para estatais,

organizações voluntárias e sem fins lucrativos, sector privado, comunidade anfitriã e representante dos visitantes. Assim, desta acção em rede, surge o processo de desenvolvimento. De acordo com Dudley (1993, p. 165), o desenvolvimento não tem ligação somente com a melhoria do bem-estar social, mas também com a mudança: mudança no comportamento, aspirações, e no entendimento do mundo em que se vive. Portanto, o objectivo destas questões foi levantar se a comunidade está envolvida directamente com as acções do turismo e como está o grau de desenvolvimento estabelecido entre a instituição e a comunidade.

Portanto, com todas estas respostas, e também com a pesquisa documental realizada acerca do Terceiro Sector e das Políticas Públicas no processo de desenvolvimento sustentável, será possível avaliar se o Terceiro Sector, com seu modelo de gestão social, exerce influencia, ainda que indirectamente, sobre o processo de desenvolvimento turístico de uma localidade. Com o conjunto das respostas será possível também averiguar a veracidade, ou não, da hipótese levantada, que considera que “a participação das empresas não lucrativas é de fundamental importância para o desenvolvimento do turismo, pois ao mesmo tempo que complementa as acções da iniciativa pública assume papel importante na construção das políticas públicas e na implementação de mudanças sociais, inclusive no entendimento do mundo em que se vive.”

4.3.6.2 Análise e Tratamento da Informação

Como foi referido anteriormente na secção 4.3.2, os objectivos desta dissertação procuram, em primeiro plano, *avaliar o papel das empresas não lucrativas no desenvolvimento do turismo brasileiro*. A partir daí se estabelecem dois objectivos específicos: avaliar as estratégias de gestão para o terceiro sector na sua interface com o sector do turismo; e avaliar o papel das empresas não lucrativas para o desenvolvimento do turismo local.

Para analisar o papel do Terceiro Sector no Desenvolvimento do Turismo, foi seleccionado o tipo de amostragem não probabilística. Para Gil (1999) (secção 4.3.5), a amostragem não probabilística está fundamentada apenas nos critérios do investigador, possui validade dos resultados, e apresenta vantagens como tempo e custos, viabilizando determinados tipos de investigação. Neste sentido, como o universo desta investigação são as instituições não-lucrativas associadas à ABONG pertencentes ao Estado de São Paulo (ver Tabela 2 na

secção 4.3.5), escolheu-se como método de recolha de informações o questionário via e-mail. Devido à grande dificuldade geográfica de acesso aos entrevistados (Área de Estado de São Paulo: 248.209,426 quilómetros quadrados), custos operacionais com deslocação e por ser este instrumento respondido pelo próprio entrevistado, tal método propicia ao entrevistado mais tempo para responder às questões. Como já foi referido na secção 4.3.6.1, o uso do questionário enviado via correio electrónico é similar (porém mais actual) ao discutido e validado por Oliveira & Moraes (1994), que apresentam três casos internacionais de pesquisas realizadas via correios.

Além disso, no âmbito desta investigação, são destacadas três variáveis fundamentais que podem afectar directamente o resultado da investigação. São elas: 1) *A importância das relações sociais*; 2) *O grau de acções implantadas pelas empresas para o desenvolvimento do turismo*; 3) *A eficácia das estratégias do terceiro sector no que diz respeito ao desenvolvimento do turismo local*.

Assim, em termos de tratamento das informações recolhidas através do questionário via e-mail, condizente com a análise das questões realizadas, não restam muitas opções em termos de análises estatísticas no presente caso, a não ser pelo tratamento da informação baseado na estatística descritiva. Análises estatísticas mais avançadas, como por exemplo às suportadas em técnicas como análise de *clusters*, análise factorial, análise de variância, entre outras, possuem uma aplicação limitada ou quase inexistente nesta situação. Tal situação justifica-se pelo facto do número de variáveis independentes recolhidas serem muito reduzidas. Assim, uma possível triangulação entre as variáveis independentes e dependentes não acrescentará resultados significativos ao valor das análises.

4.4 Avaliação da Metodologia

Após concluído o processo de recolha de dados, torna-se necessário analisar o método utilizado, com o intuito de detectar os pontos fortes e fracos da metodologia adoptada no decorrer deste estudo. A análise do método tem também por objectivo julgar se a metodologia aplicada foi adequada para a consecução dos objectivos propostos.

Ao iniciar o processo de investigação foi detectado que apenas o uso de informação secundária não seria suficiente para realizar a análise proposta – papel das organizações não lucrativas do Estado de São Paulo-Brasil no desenvolvimento do Turismo, visto que não existem documentos que comprovem tal realidade na região estudada.

Ao analisar o método utilizado para a recolha de dados (questionário via e-mail), este foi avaliado como adequado diante da amostra seleccionada, o Estado de São Paulo do Brasil, uma vez que se têm uma grande extensão geográfica, conforme foi relatado no item 4.3.5, amostragem. O primeiro contacto com os entrevistados ocorreu através do correio electrónico no dia 15 de Agosto de 2007, sendo o prazo para a devolução dos formulários dia 31 do mesmo mês, conforme instruções enviadas para preenchimento da pesquisa (Anexo 2). Porém, apenas através do contacto telefónico com cada um dos entrevistados é que as respostas passaram a ser obtidas, o que ocorreu de 1º a 30 de Setembro, o que resultou num total de 50% de respostas até a data limite imposta pela entrevistadora (30 de Setembro de 2007).

Como já foi explanado na secção 4.3.5 (amostragem), as instituições que participaram desta investigação passaram por uma espécie de “filtro” baseado na área de actuação e missão. Além disso, vale a pena ressaltar que os entrevistados também foram “filtrados” em função do cargo que assumem dentro do organigrama da instituição, sendo considerados como respondentes apenas os profissionais com actuação directa em cargos de gestão, ou seja, cargos de coordenadores, directores e presidentes. Também foram considerados em alguns casos os cargos de produtores culturais, uma vez que estes acabam por gerir projectos em todos os seus processos e etapas. Vale ressaltar que o atraso das respostas se deve ao facto desta opção de “filtro” para o cargo, porém extremamente necessário, uma vez que apenas os cargos de coordenação possuem noção sobre as estratégias de gestão aqui investigadas.

Porém, como critério básico de escolha para o universo se têm as “instituições não lucrativas que trabalham registadas na ABONG”, o mais importante órgão que representa o sector no Brasil. Passando pelos filtros de “área de actuação e missão da empresa”, apenas 20 empresas foram seleccionadas para representar a “tendência de opinião” do Estado de São Paulo - Brasil. Na secção 4.3.5 que trata da amostragem, ressaltou-se a importância do

Estado de São Paulo, uma vez que este estado brasileiro é considerado uma regional a parte dentro da região.

Optou-se pelo envio de questionários através de endereços electrónicos, uma vez que tal método se revelou instantâneo, de baixo custo (nenhum custo associado, já que o investigador tem pleno acesso à rede universal de informações) e prático (por se tratar de um formato de questionário já digitalizado).

Em relação a taxa de resposta, foi obtido um número satisfatório e até superior ao esperado se considerado o método utilizado, atingindo o percentual de 50%. Portanto, dos 20 questionários enviados, 10 foram devolvidos preenchidos correctamente. Pode-se considerar este percentual como significativo, uma vez que em pesquisas realizadas sem a presença do entrevistador (pesquisador) Rhoden (1995), Carneiro (1994), Hurtado (1996), Fensterseifer Galesne e Ziegelmann. (1987), Fensterseifer e Saul (1993), Batalha & Demori (1990) obtiveram taxas de retorno de 13,81%, 31%, 40%, 32,21%, 23,32%, 27,24% respectivamente. Portanto, analisando-se apenas o percentual de retorno em pesquisas, os 50% obtidos nesta dissertação são significativos e estão acima do retorno esperado.

Porém, tal percentual de retorno somente foi obtido com constantes contactos telefónicos para lembrar os respondentes sobre a importância e data limite para entrega das questões. Em relação às questões propriamente ditas aplicadas no questionário, não foram identificadas nenhuma resistência ou dificuldade relacionadas com conteúdo das mesmas.

Entre as falhas identificadas pelo método de recolha de dados estão: a demora da resposta, pois tais lideranças do sector (foram entrevistados apenas coordenadores, gerentes, directores e presidentes) sempre estão fora da instituição; e os constantes telefonemas como motivação às respostas. Apesar disto, o método mostrou-se adequado, sendo obtidos resultados satisfatórios enquanto tendência de opinião. Inclusive, deve-se expor que através desta alternativa de fonte de informações foi possível preservar a identidade do respondente além de não criar qualquer constrangimento ou resistência às respostas obtidas.

A parte empírica desta dissertação foi dividida em dois momentos distintos: a primeira parte de pesquisa e análise documental (Informação secundária) a respeito dos principais conceitos sobre Terceiro Sector, Políticas Públicas e Desenvolvimento do Turismo; e a segunda parte da realização de uma investigação com alguns gestores de organizações não lucrativas do Estado de São Paulo do Brasil (informação primária), de forma a complementar as informações adquiridas.

A pesquisa documental realizada na primeira fase da parte empírica, teve como objectivo levantar e analisar as principais instituições não lucrativas associadas à ABONG. Para tanto, levantou-se as fichas das instituições cadastradas no site (www.abong.org.br) a fim de se analisar objectivos, missão, facturação, área de actuação, e os meios de contacto.

A principal dificuldade detectada com a aplicação do questionário foi o total desconhecimento por parte de alguns líderes do terceiro sector a respeito da sua influência no desenvolvimento do sector de turismo, principalmente da área de actuação “meio ambiente” no meio rural. Para que essa dificuldade fosse sanada a tempo, durante o período de aplicação dos questionários, foi enviado um e-mail complementar a todos os participantes (Anexo 3) a fim de complementar as instruções de participação previamente enviadas junto com o questionário (Anexo 2).

4.5 Conclusões

Através deste capítulo foi possível esclarecer diversos aspectos relacionados com a metodologia adoptada nesta dissertação. Inicialmente, foi exposto, segundo alguns autores, de que forma deve ser conduzida uma investigação científica, sendo apontados desde os tipos de investigação que podem ser desenvolvidas até à exposição e discussão dos métodos e das técnicas de investigação.

Posteriormente, foram apresentados e discutidos aspectos referentes a esta dissertação, esclarecendo os objectivos, o problema que originou a investigação, a hipótese e as variáveis envolvidas, além de apresentados e justificados os métodos e amostra seleccionadas. Além disso, foi uma breve análise desenvolvida sobre a adequação da metodologia ao estudo proposto, sendo esta classificada como adequada, já que foi possível atingir resultados positivos.

O tema desta dissertação é Terceiro Sector e Desenvolvimento: o papel da gestão social no Turismo. Assim, o objectivo geral deste estudo é avaliar como está a ser desenvolvido o papel das empresas não lucrativas no desenvolvimento do turismo no Brasil na região do Estado de São Paulo-Brasil. Tal estudo se desenvolve sob a óptica dos envolvidos no processo de gestão social da área de cultura e meio ambiente, visto que são as áreas que mais contribuem para o processo de desenvolvimento do turismo em uma localidade. Vale ressaltar que a escolha de tais áreas se deu em função das suas missões, uma vez que se preocupam, em seus projectos sociais, com a difusão de novos valores, gerando, a longo prazo, um processo de mudança social. Como objectivos específicos tem-se: avaliar as estratégias de gestão para o terceiro sector na sua interface com o sector do turismo; e avaliar o papel das empresas não lucrativas para o desenvolvimento do turismo local.

Ao analisar o panorama do Terceiro Sector no Brasil, suas formas de constituição jurídica, seus papéis junto ao Estado, sector privado e comunidade, nota-se que, na realidade brasileira, o Terceiro Sector, em alguns momentos, faz seu papel de executor das políticas públicas. Fica claro que o Terceiro Sector passa a ser um “forte instrumento” para as lideranças públicas no quesito do desenvolvimento turístico sustentável de uma região ou localidade. Isto, devido ao seu modelo de gestão, que é diferenciado, voltado à participação activa da sociedade, o que gera um processo crescente e constante de desenvolvimento social, ambiental e económico. Esta situação acontece, principalmente, através de projectos que incentivam a manutenção de valores culturais locais além da manutenção das áreas naturais. Diante desta problemática, tem-se a seguinte questão de investigação *as empresas não lucrativas do Brasil exercem papel significativo no desenvolvimento do turismo?*

Através do levantamento desta questão, foi equacionada a hipótese de que *a participação das empresas não lucrativas é de fundamental importância para o desenvolvimento do turismo, pois ao mesmo tempo que complementa as acções da iniciativa pública assume papel importante na construção das políticas públicas e na implementação de mudanças sociais, inclusive no entendimento do mundo em que se vive*. Sendo assim, para dar suporte a investigação, foram contempladas as variáveis: *a importância das relações sociais* (resulta da necessidade de se estabelecer uma gestão participativa a fim de gerar um desenvolvimento sustentável); *o grau de acções implantadas pelas empresas para o*

desenvolvimento do turismo (levanta quais os projectos são desenvolvidos efectivamente ao turismo); a eficácia das estratégias do terceiro sector no que diz respeito ao desenvolvimento do turismo local; (analisa estratégias de gestão que podem ser efectivamente auxiliarem futuras acções voltadas ao desenvolvimento do turismo, demonstrando, assim sua importância para o desenvolvimento de políticas públicas, da qualidade e da sustentabilidade).

Como amostra para a investigação, foi escolhido o Estado de São Paulo do Brasil, uma vez que é uma das regiões brasileiras com o maior número de instituições não lucrativas que desempenham a sua actuação sob registo na ABONG, conforme foi explicado na amostragem, secção 4.3.5. O método de recolha de informações utilizado foi o questionário e, assim como foi avaliado anteriormente, foram obtidos resultados positivos, já que foram reunidas informações importantes e que muito contribuíram com os resultados desta investigação. A aplicação do questionário foi utilizada de maneira complementar às informações obtidas pela pesquisa documental e foram obtidos resultados esclarecedores, visto que não existe documentação específica nem dados suficientes acerca do tema em artigos científicos.

Capítulo 5

Análise e Discussões dos Resultados

5.1 Introdução

Após ter sido apresentada as linhas metodológicas para orientação desta investigação no capítulo 4, este capítulo pretende analisar e discutir os dados obtidos através da recolha de dados à luz das teorias abordadas nos capítulos 2 e 3, bem como proceder à verificação da hipótese levantada na secção 4.3.3.

Esta análise teve como objectivo demonstrar a importância do papel do Terceiro Sector para o desenvolvimento do turismo local, através de um recorte da realidade brasileira, o Estado de São Paulo. A fim de contextualizar o universo utilizado nesta investigação, a secção 5.2.1 traz algumas informações sobre a localização geográfica e administrativa do Estado de São Paulo, considerado o “motor” económico do Brasil.

O enquadramento da história económica se faz necessário para a compreensão dos aspectos socioeconómicos do Estado de São Paulo a fim de compreender seu processo de desenvolvimento numa interface com o Turismo, sendo este caracterizado na secção 5.2.3.

Os resultados, que foram obtidos através de inquérito junto aos gestores das instituições não lucrativas escolhidas de acordo com a metodologia estabelecida no capítulo 4, são apresentados na secção 5.3. O objectivo desta secção é analisar, exhaustivamente, o objecto deste estudo, que são as instituições não lucrativas do Estado de São Paulo que trabalham sob registo na ABONG e estão voltadas as artes, cultura e meio ambiente.

5.2 Apresentação do Universo da Investigação: Estado de São Paulo-Brasil²⁸

5.2.1 Localização Geográfica

O Estado de São Paulo está localizado no sul da região Sudeste e têm como limites os estados Minas Gerais (Norte e Nordeste), Rio de Janeiro (a Nordeste), oceano Atlântico (Leste), Paraná (Sul) e Mato Grosso do Sul (Oeste) e está dividido em 645 municípios, ocupando uma área de 248.209,426 quilómetros quadrados, área pouco maior que o Reino Unido. A figura abaixo ilustra a posição geográfica do Estado dentro do Brasil.

Figura 3: Brasil: localização geográfica do Estado de São Paulo



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Brazil_State_SaoPaulo.svg. Acesso: 03/09/2007

Com mais de 40 milhões de habitantes, São Paulo é o estado mais populoso do Brasil e a terceira unidade administrativa mais populosa da América do Sul, tendo como capital a cidade de São Paulo. Considerado o "motor económico" do Brasil e o mais importante dos

²⁸ As informações desta secção foram obtidas na Wikipédia, a enciclopédia livre e também http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicisociais2006/indic_sociais2006.pdf

estados, São Paulo é responsável por mais de 31% do Produto Interno Bruto - PIB do país e figura entre os estados com alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), sendo superado apenas pelos Estados de Santa Catarina e pelo Distrito Federal (Brasília).

Figura 4: Estado de São Paulo: divisões administrativas



http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:SaoPaulo_MesoMicroMunicip.svg.

Acesso: 03/09/2007

5.2.2 Enquadramento da História Económica do Estado de São Paulo

Pode-se considerar que a história económica paulista começa com o ciclo do café²⁹, na época em que os paulistas comandavam a política nacional com os mineiros, a chamada "política do café-com-leite"³⁰, durante o período da República Velha³¹, em que o estado de São Paulo teve uma acelerada expansão industrial. O ciclo do café perdura até a crise da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929.

A decadência da cafeicultura provoca a transferência do capital para a indústria, que pôde se desenvolver apoiada no mercado consumidor e na mão-de-obra disponível no estado.

²⁹ O Ciclo do Café se inicia em 1817, com a fundação da primeira fazenda de café, no Vale do Paraíba.

³⁰ Política de revezamento do poder nacional executada na República Velha pelos estados de São Paulo - mais poderoso economicamente, principalmente devido à produção de café - e Minas Gerais - maior pólo eleitoral do país da época e produtor de leite.

³¹ Período da história do Brasil desde a proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, até a Revolução de 1930.

Esta primeira fase da industrialização ocorre no contexto económico brasileiro da substituição de importações.

O período de maior crescimento da indústria do estado ocorre no mandato de Juscelino Kubitschek³² que promoveu a internacionalização da economia brasileira, trazendo a São Paulo (principalmente na região do ABC)³³ a indústria automobilística.

Actualmente o estado é líder em vários sectores da economia brasileira, notadamente no sector financeiro (concentrado na cidade de São Paulo), indústria automobilística e de aviação e na produção de álcool e de suco de laranja.

5.2.3 Contextualização Turística do Estado de São Paulo

Quanto ao Turismo, a principal característica do Estado é o turismo de negócios, por ser considerada a capital económica da América Latina. Segundo dados do sector, acontece um evento a cada 6 minutos na cidade de São Paulo, considerada a maior cidade do Brasil. Além disso, também possui a maior rede hoteleira brasileira e, por especulação imobiliária em meados dos anos 1990, hoje existe excesso de oferta em número de vagas.

Mas o Estado de São Paulo não é feito só de negócios. O turismo gastronómico também merece destaque, e a cidade de São Paulo possui o título de capital mundial da gastronomia. Os melhores restaurantes do Brasil ficam na metrópole paulistana, bem como uma enorme variedade de culinárias para todos os bolsos. O turismo cultural também é destaque dado à quantidade de museus, teatros, eventos como a Bienal de Artes e a Bienal do Livro.

³² Presidente do Brasil entre 1956 e 1961.

³³ **ABC paulista, Região do Grande ABC** ou **ABCD** é uma região industrial formada por sete municípios da Região Metropolitana de São Paulo: Santo André (A); São Bernardo do Campo (B); São Caetano do Sul (C); Diadema (D); Mauá; Ribeirão Pires e; Rio Grande da Serra.

As praias de São Paulo oferecem belezas naturais e bom clima na maior parte do ano, sendo destaque Ilha Bela, São Vicente e Ubatuba. O litoral norte do estado como um todo é procurado por quem está disposto a gastar um pouco mais.

Quem visita São Paulo pode encontrar atracções em quase todas as direcções do estado. A oeste da capital pode se encontrar uma das principais referências em espeleologia no Brasil no Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira (PETAR). Quem procura diversões mais intensas pode procurar o Hopi Hari, um dos principais parques temáticos do país, na região metropolitana de Campinas. Em matéria de ecoturismo, as cidades de Brotas e Juquitiba têm a melhor infra-estrutura.

No Inverno, a cidade de Campos do Jordão surge como a principal referência turística do estado paulista, com o Festival de Inverno e diversas outras atracções em um ambiente cuja temperatura pode chegar em marcas negativas, por isso considerada a cidade mais fria do estado.

5.3 Apresentação e Análise dos Resultados

No contexto das organizações não lucrativas, com actuação dentro das áreas de Arte, Cultura e Meio Ambiente, e de acordo com os objectivos específicos desta investigação, pretende-se avaliar:

- I) as estratégias de gestão para o terceiro sector na sua interface com o sector do turismo;
- II) o papel das empresas não lucrativas para o desenvolvimento do turismo local.

Portanto, apresenta-se nesta secção a análise dos resultados do questionário aplicado aos gestores das organizações não lucrativas que actuam na área de Arte, Cultura e Meio Ambiente do Estado de São Paulo. O questionário foi estruturado em 04 partes: I) Perfil do Entrevistado, II) Gestão e Relacionamentos, III) Gestão Participativa, IV) Terceiro Sector e Desenvolvimento do Turismo. O questionário encontra-se no Anexo 1 desta dissertação.

A primeira parte (Perfil do Entrevistado), busca apenas levantar dados sobre a formação do entrevistado, sem comprometer a preservação da identidade da instituição e também do

entrevistado. O perfil levanta a idade, sexo, cargo e formação do entrevistado, bem a área de actuação da empresa.

Das empresas respondentes, 80% dos questionários que retornaram são pertencentes a área de Artes e Cultura, sendo apenas 20% das repostas representando as instituições voltadas ao Meio Ambiente. Isso pode revelar um grau de consciência maior por parte dos gestores da área de Cultura, pois um dos gestores da área de Meio Ambiente retornou o questionário via e-mail a justificar a “não participação” porque não via sentido em responder a pesquisa, uma vez que sua instituição não era directamente ligada ao Turismo. Esse facto revela a limitação de alguns gestores em relação aos projectos participativos e seu envolvimento junto aos *stakeholders*, o que pode gerar projectos isolados, não estando a praticar a gestão participativa.

Em relação ao perfil dos respondentes, 60% são do sexo masculino e 40% pertencem ao feminino. A faixa etária entre as mulheres vai dos 30 aos 40 anos enquanto entre os homens a frequência está em torno dos 30 aos 60 anos. Estes dados revelam que as mulheres possuem um grau de participação praticamente igual aos homens nos cargos de gestão e que estão actuantes no Terceiro Sector. A faixa etária também revela que são profissionais relativamente jovens, considerando que já ocupam cargos de comando, uma vez que 40% possuem cargos nas presidências e/ou directorias das instituições, sendo os demais coordenadores, supervisores e produtores culturais. Em relação à formação escolar dos mesmos, têm-se 40% com ensino superior, 30% são especialistas, apenas 20% são mestres e 20% possuem apenas o 3º grau.

As questões de 01 a 06 direcciona as respostas para o nível de concordância do entrevistado em relação aos conceitos citados e não tem por objectivo confirmar ou negar a hipótese, mas sim explorar o entrevistado para obter sua opinião a cerca do assunto abordado e tiveram como principal objectivo observar o nível de concordância dos entrevistados em relação ao tema “Gestão e Relacionamentos”. Neste grupo de questões testa-se a primeira variável estabelecida para esta investigação que é “*A importância das relações sociais*”, a qual resulta da necessidade de se estabelecer uma gestão participativa a fim de gerar um desenvolvimento sustentável. Para tal, foram levantados

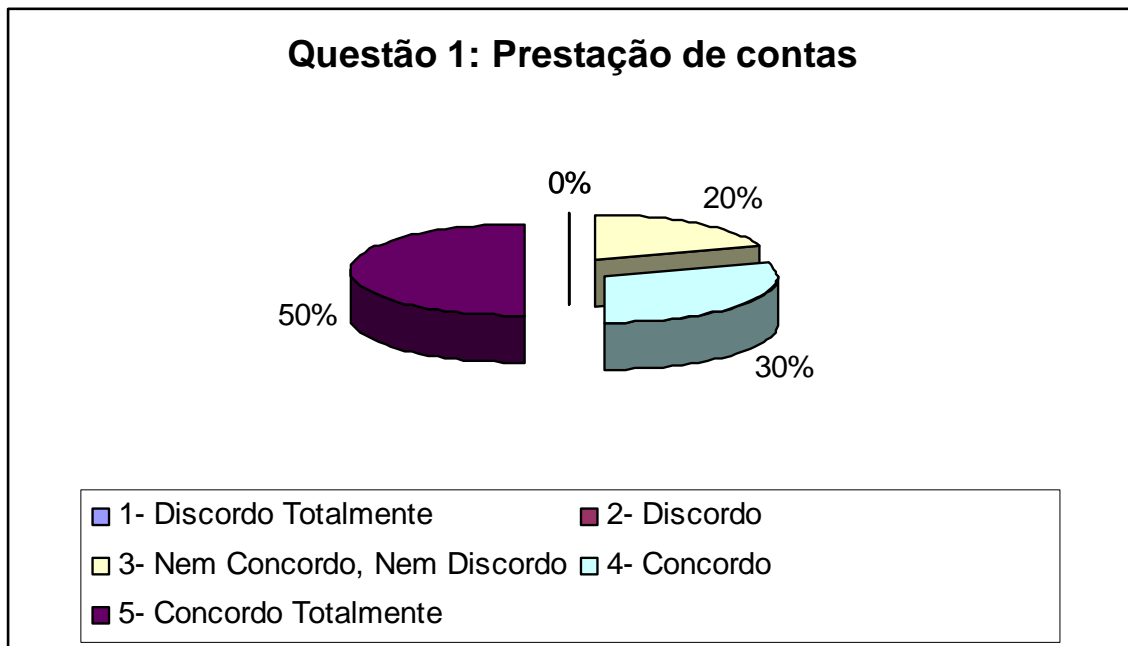
alguns conceitos, tais como acções em rede (secção 3.2.4), responsabilidade social empresarial (secção 3.4), execução autónoma de projectos sociais (secção 2.4.3) e políticas públicas (secção 2.3). As questões, que foram desenvolvidas de forma genérica, tiveram suas respostas direccionadas para o nível de concordância do entrevistado em relação aos conceitos citados acima e a realidade do Terceiro Sector na interface com o Turismo.

Na secção 2.2 foi abordado que apenas conhecendo-se a sua real configuração e identificando necessidades específicas poderão as escolas de gestão, empresas privadas e públicas e também a comunidade apoiar o desenvolvimento das instituições não lucrativas. Enquanto na secção 3.4.3.1 abordou-se que para atingir sucesso e maximizar o benefício social de sua actuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. Com base nestas teorias, as perguntas 01 e 02 tiveram por objectivo verificar o grau de concordância do entrevistado em relação a prestação de contas junto a comunidade enquanto ferramenta de divulgação e, ao mesmo tempo, de gestão de relacionamentos.

A questão 1, onde os respondentes foram questionados se “desenvolver estratégias de prestação de contas junto à comunidade, parceiros e demais órgãos públicos e privados, é uma forma de divulgar necessidades específicas, o que ajuda na obtenção da confiança da sociedade”, teve como intenção conhecer, por parte dos respondentes, o grau de importância da prestação de contas.

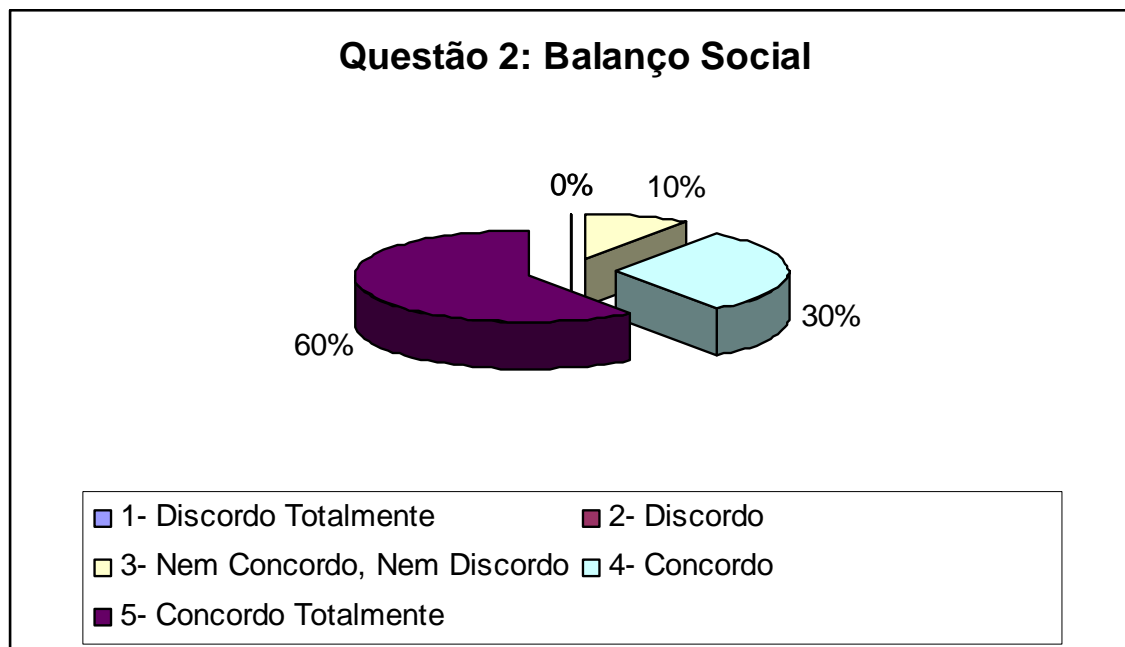
De acordo com o gráfico 1, nota-se que a maioria dos respondentes (50%) concorda totalmente com a afirmação da questão. Ainda se pode notar que este resultado ainda é reforçado pelos 20% dos respondentes que afirmam também concordar com a prerrogativa da questão, perfazendo um total de 70% de concordância. Este resultado confirma a importância da prestação de contas das ONGs para atingir sucesso no mercado e maximizar o benefício social de sua actuação e também que já há uma consciencialização dos gestores para este facto, conforme teoria abordada na secção 3.4.3.1.

Gráfico 1: Prestação de Contas



A questão 2, complementar à primeira questão, traz uma afirmativa sobre o balanço social também como forma de prestação de contas junto à sociedade. O resultado representado pelo gráfico 2, revela que 60% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmativa, sendo este percentual reforçado pelos 30% daqueles que concordam, o que demonstra que 90% dos respondentes podem utilizar ou apenas possuir consciência do poder de utilização desta ferramenta na gestão social. Sendo assim, a questão 2 questionou “o Balanço Social é uma ferramenta que informa à comunidade sobre os dirigentes, os interesses da instituição, os parceiros e quais os retornos sociais de cada projecto.”

Gráfico 2: Balanço Social

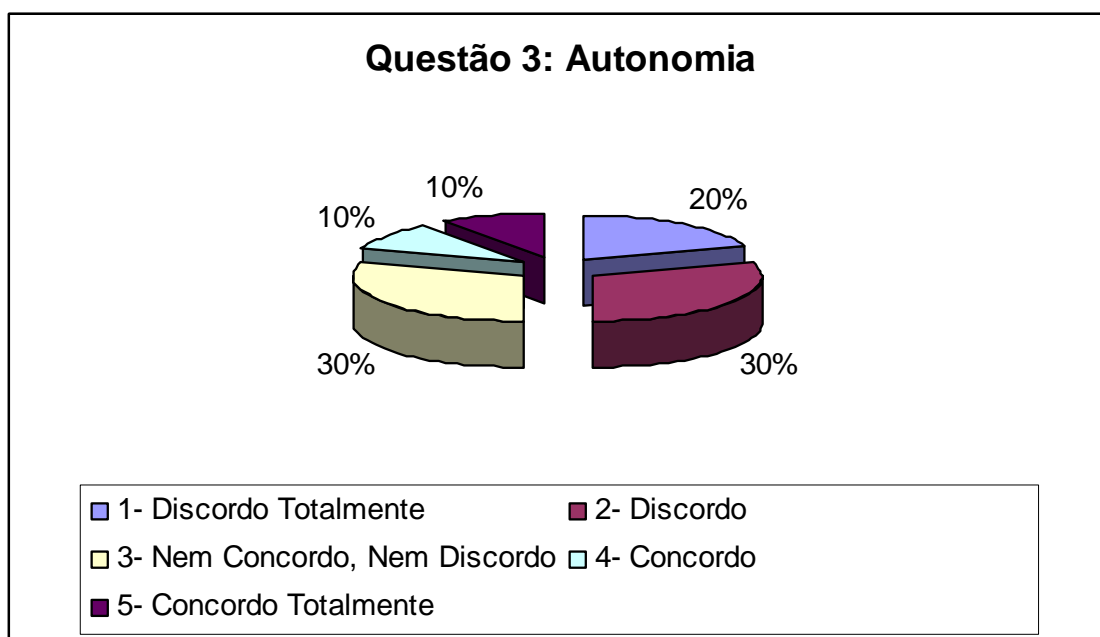


Na secção 2.4.2, de acordo com Teodósio (2000), abordou-se que a parceria entre Estado, empresas privadas, ONGs internacionais e organizações do Terceiro Sector se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre os parceiros. No entanto, muitas vezes, a chamada parceria não passa de uma “captura de recursos” da organização do Terceiro Sector. Complementar a esta ideia, na secção 2.4.3, ainda de acordo com Teodósio (2002), o Terceiro Sector se encontra, na maioria das vezes, em dificuldades para obter recursos para seu funcionamento, exigindo o estabelecimento de parcerias, pois as organizações que detêm maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem actuar de forma autónoma na execução de seus projectos sociais. Sendo assim, as questões 03 e 04 averiguaram o grau de concordância dos entrevistados a respeito de uma possível “submissão” do Terceiro Sector ao Estado, às empresas privadas, aos organismos internacionais e/ou às ONGs mais fortes.

Na questão 3 foi apresentada, aos respondentes, uma das questões consideradas críticas dentro das políticas do Terceiro Sector: a autonomia financeira. Buscou-se, através da

afirmativa “as organizações que detêm maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem actuar de forma autónoma na execução de seus projectos sociais”, verificar o grau de concordância dos respondentes sobre a questão da captura dos recursos financeiros junto ao Estado e/ou Sector Privado, uma vez que tal “captura” muitas vezes prejudica o desempenho das ONGs na busca de benefícios sociais voltados à comunidade local, conforme teoria abordada nas secções 2.4.2 e 2.4.3. O resultado apresentado pelo gráfico 3, revela que 30% dos respondentes discordam desta afirmação, resultado este reforçado pelos 20% daqueles que discordam totalmente, o que revela 50% de um grau de discordância contra 10% de concordância e 30% de indecisos, resultados estes que podem revelar que a captura de recursos está a deixar de ser um factor considerado como “falha” na actuação e também no desenvolvimento da gestão social.

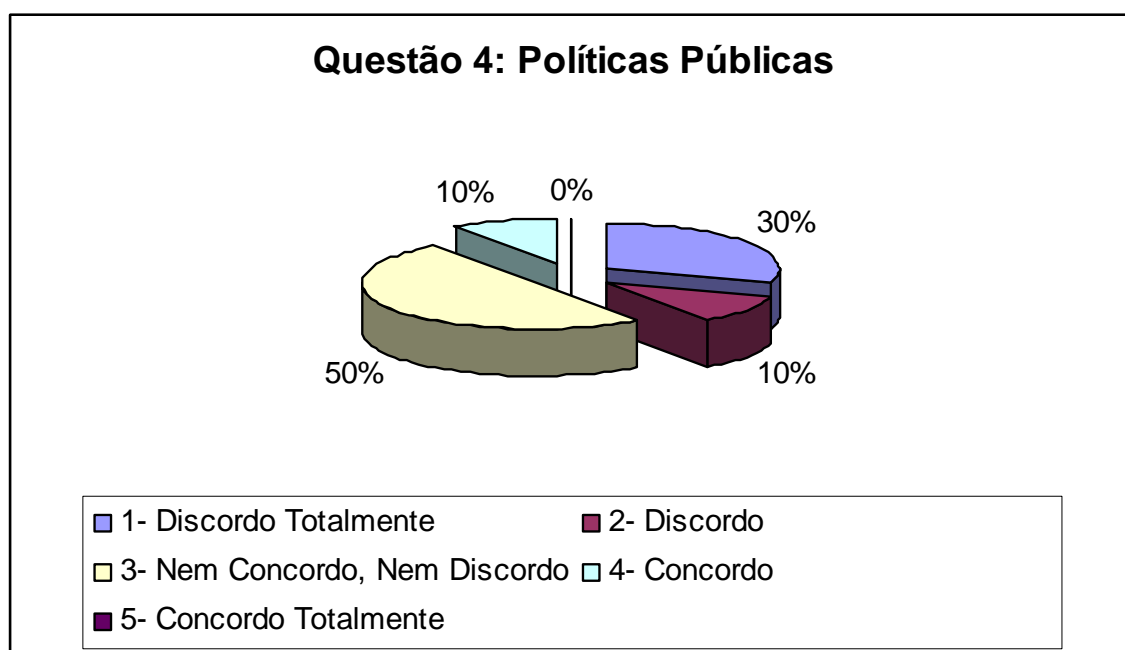
Gráfico 3: Autonomia



A questão 4 é complementar a questão 3, porém já aborda mais directamente a parceria com o Estado, sendo os entrevistados questionados “em relação à execução de políticas públicas, ter a parceria do Estado com as instituições não lucrativas pode ser uma submissão do Terceiro Sector”, ainda conforme teoria abordada nas secções 2.4.2 e 2.4.3. Através do gráfico 4, nota-se que o número de indecisos é alto (50%), porém uma parcela significativa representada por 30% dos respondentes discordam totalmente desta

afirmação, seguidos de 10% também daqueles gestores que apenas discordam, o que resulta em 40% de discordância em relação à submissão ao Estado através de estabelecimentos de parcerias, o que comprova que uma grande parcela dos gestores já consegue desenvolver seus projectos de forma autónoma, ainda que em parceria com o Estado, entendendo que para tal não é preciso necessariamente depender da entidade.

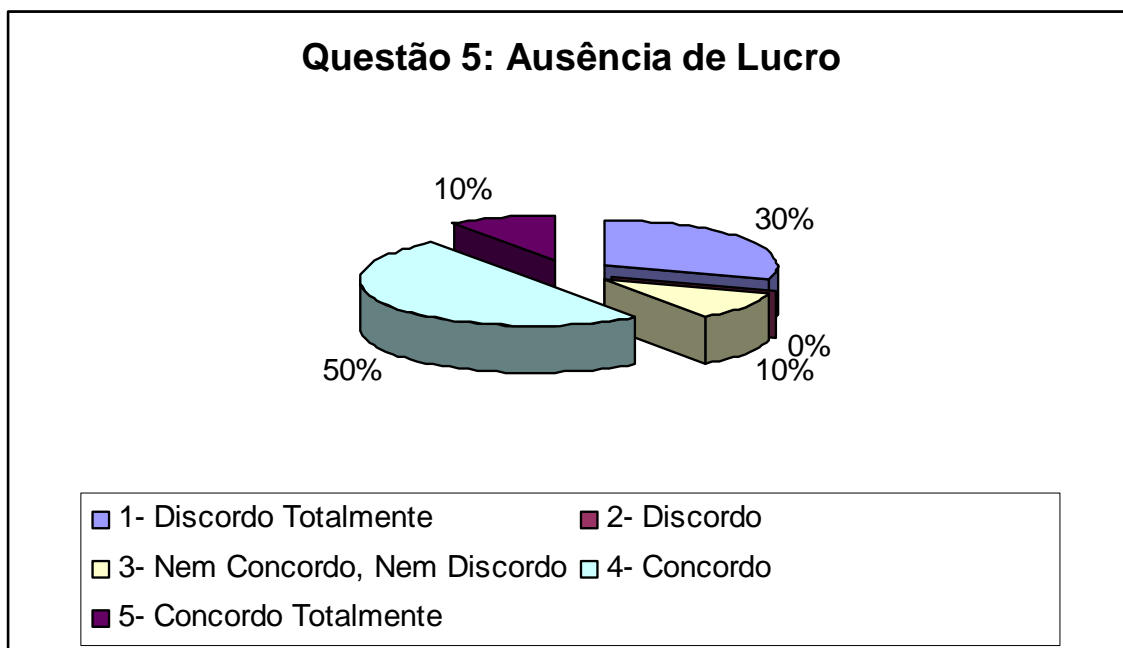
Gráfico 4: Políticas Públicas



Abordou-se na secção 2.2, de acordo com Teodósio & Resende (1999), que o *ponto de convergência* entre as várias organizações que compoem o Terceiro Sector parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gestora e objectivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos, seja por localização geográfica e/ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, de opção sexual, dentre outros. Com base nesta teoria, a questão 05 “a ausência de lucro como finalidade central na gestão das empresas não lucrativas objectiva benefícios junto à comunidade, porém impede o desenvolvimento da organização” verificou a posição dos entrevistados em relação à antítese desta afirmação, ou seja, a “falha” de desenvolvimento por ausência de recursos.

Diante dos resultados do gráfico 5, conclui-se que 50% dos respondentes concordam plenamente com esta afirmação, opinião esta reforçada pelos 10% daqueles que concordam, o que revela 60% de concordância no que diz respeito às dificuldades de crescimento diante da ausência de lucratividade.

Gráfico 5: Ausência de Lucro

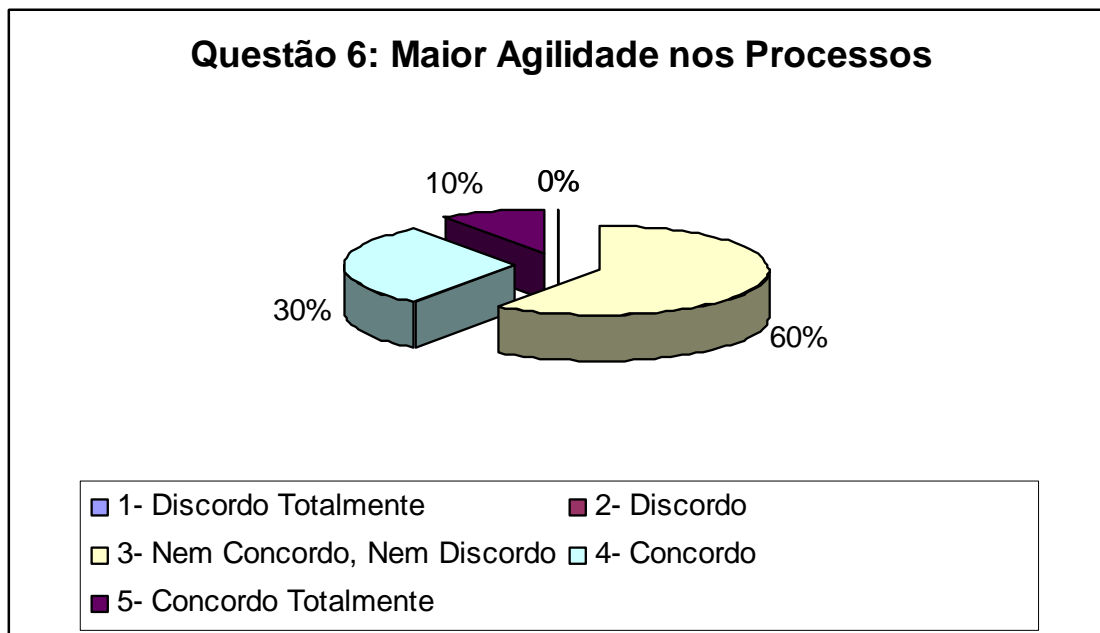


Para finalizar a Parte II da pesquisa, foi citado na secção 2.3 por Morales (1999) e Barreto (1999) que há maior agilidade e (des) burocratização nas instituições do terceiro sector e que as mesmas não são submetidas aos rigores legais da esfera pública estatal. Diante desta afirmação, a questão 06 “uma das virtudes das organizações não lucrativas é a maior agilidade, uma vez que apresentam estruturas de pequena dimensão e são, muitas vezes, isentas de leis fiscais rigorosas”, procurou avaliar a concordância dos respondentes diante da relação entre “agilidade e isenção de leis fiscais”.

Pela demonstração do gráfico 6, nota-se que o número de indecisos é alto, representado por 60% dos respondentes. Porém, 30% dos entrevistados concordam com esta afirmação, que somado aos 10% daqueles respondentes que concordam totalmente, revela 40% de concordância no que diz respeito à vantagem “maior agilidade” das ONGs por as mesmas possuírem certos benefícios legais e fiscais. Porém, devido ao alto índice de indecisos, tal

informação apresenta-se apenas como um recorte da realidade, podendo esta posição mudar em outra investigação.

Gráfico 6: Maior Agilidade



A partir da questão 7, inicia-se à parte III do questionário, referente à Gestão Participativa, a qual levanta as ferramentas de gestão utilizadas pelo sector e analisa o porquê da não utilização. Além disso, verifica quais os papéis das organizações não lucrativas estão sendo exercidos, como é realizado o *Stakeholder Accountability*, e a *sustentabilidade do sector*, conforme aprofundado nas secções 3.4.2.1 e 3.4.2.2.

As questões 07 e 08 são complementares e baseiam-se na teoria aprofundada na secção 3.4.2, onde tem-se que as quatro principais necessidades para o aperfeiçoamento da Gestão no Terceiro Sector são: *stakeholder accountability*, sustentabilidade, qualidade de serviços e capacidade de articulação. Diante destes quesitos, procurou-se verificar quais as ferramentas que estão a ser utilizadas pelos entrevistados com o objectivo de analisar o seu grau de desenvolvimento sustentável no processo de gestão. A questão 7 é formulada com a primeira parte fechada, onde o entrevistado pode escolher quais as ferramentas de gestão que são utilizadas pela instituição e por uma segunda parte (questão 8) aberta onde o

entrevistado deve justificar a sua resposta, no caso da NÃO existência de respostas afirmativas.

Na questão 7 os entrevistados foram questionados sobre o uso das ferramentas de gestão no dia-a-dia da organização e na segunda parte, considerada a questão 8, o entrevistado justifica a sua resposta, no caso da NÃO existência de respostas afirmativas. Desta forma, através dos percentuais apresentados na Tabela 3, nota-se que 100% dos entrevistados utilizam a Internet como principal ferramenta de relacionamento participativo, seguida de treinamento de pessoal interno e a realização cursos e eventos (70%), o que mostra um equilíbrio com a comunicação interna e externa da instituição. Merece destaque também o balanço social, com 60% das respostas, o que demonstra uma preocupação com a clareza e credibilidade da instituição perante os actores sociais envolvidos neste processo. Vale a pena destacar que como “outras ferramentas” foram citadas: emissoras de rádio e acções promocionais. (secção 3.4.2)

Como questão 8, têm-se como principais justificativas para a não utilização de algumas ferramentas: falta de política interna; utilizadas esporadicamente; e a principal delas, a falta de recursos humanos e financeiros. Portanto, nota-se que a escassez de recursos limita o desenvolvimento da instituição, e não a formação do gestor, conforme já analisado na secção 2.4.4.

Tabela 3: Ferramentas de Gestão

QUESTÃO 7: Ferramentas de Gestão	%
Balanço social	60
Treinamento de pessoal (interno)	70
Software específico	30
Página na Web	100
Cooperações (nacionais e/ou internacionais)	60
Cursos e Eventos	70
Ferramentas de Mensuração de Resultados	40
Iniciativas Virtuais	40
Publicações	30
Outras Ferramentas	30
TOTAL (%)	100

No que concerne às questões de 09 a 17 estas são específicas e formuladas como respostas abertas, que visaram aprofundar as questões anteriores, bem como recolher informação acerca dos programas e projectos turísticos em funcionamento na região objecto de estudo.

Nas questões 09 e 10, de acordo com o que foi abordado na teoria da secção 2.4.3, procurou-se verificar o grau de autonomia na execução dos projectos sociais, um dos papéis das organizações não lucrativas. De acordo com Teodósio (2002) a captação de recursos pode levar à perda de foco no objectivo principal da organização, despendendo energias e recursos mais para a sobrevivência própria do que aos problemas sociais.

Como já foi dito na secção 4.3.6.1, as questões de 09 a 17 são específicas e formuladas para respostas abertas, que visam aprofundar as questões anteriores, bem como recolher informação acerca dos programas e projectos turísticos em funcionamento na região objecto de estudo.

A questão 9 aborda sobre “quantos projectos são financiados pelos próprios recursos financeiros da instituição?”. Percebe-se através dos resultados da tabela 4 que há uma certa

autonomia nos projectos realizados pelas instituições investigadas, uma vez que a grande maioria executa, pelo menos, um projecto com verbas próprias.

Tabela 4: Projectos com Recursos Próprios

QUESTÃO 9: Projectos (Recursos Próprios)	
	%
Nenhum	30%
1 até 10	30%
Todos, totalmente	30%
Todos, parcialmente	10%

Já na questão 10, “em relação ao capital financeiro total da instituição, responda qual o percentual obtido junto ao Estado, Iniciativa Privada, ONG’s Internacionais e outras fontes”, têm-se a complementação à questão 9, através dos percentuais dos capitais, se obtém as fontes de capitais e também uma visão mais exacta da autonomia dos projectos. Pelos resultados anteriores, nota-se que não há ainda autonomia total. A tabela 5 revela que a maioria dos respondentes (60%) tem até 50% do capital financeiro proveniente de parcerias com o Estado. Portanto, conclui-se que há uma certa “parceria financeira com o Estado”.

Tabela 5: Capital Financeiro

QUESTÃO 10: Capital				
% de Capital	ESTADO	PRIVADO	ONGs INT.	OUTRAS
0%	30%	30%	70%	50%
1% até 50%	60%	30%	20%	10%
51% até 100%	0%	30%	0%	30%
Não respondeu	10%	10%	10%	10%
	100%	100%	100%	100%

Para finalizar a parte III do questionário, foram introduzidas as questões 11, 12 e 13 que se baseiam nas teorias abordadas na secção 3.4, onde se afirma que a capacidade de articulação depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários

para promovê-la mas também da competência do gestor, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que devem ser desenvolvidas nos gestores de organizações do terceiro sector. Assim, o objectivo destas questões foi avaliar se há aplicabilidade por parte dos entrevistados dos conceitos do novo modelo de gestão social, inclusive acções em rede, sustentabilidade, gestão participativa com a comunidade e capacidade de articulação com os diversos actores sociais, considerados factores essenciais para um ambiente propício ao desenvolvimento.

Procura-se com a parte III deste questionário analisar estratégias de gestão que podem vir a contribuir efectivamente em futuras acções voltadas ao desenvolvimento do turismo, demonstrando, assim sua importância para o desenvolvimento de políticas públicas, da qualidade e da sustentabilidade. (Verificação da Terceira Variável: *A eficácia das estratégias do terceiro sector no que diz respeito ao desenvolvimento do turismo local.*)

As questões 11 (“como são divulgados os projectos e seus resultados na média?”) e 12 (“como a organização presta contas aos diversos públicos envolvidos nos projectos?”), revelam, em seus resultados, que é unânime a utilização da média como forma de sobrevivência da instituição. E também revela que a capacidade de articulação é feita através dos jornais, revistas e informativos, como revela 90% das respostas. Também merecem destaque o rádio e a Internet, ambos com 40% das respostas. Pode-se concluir que a capacidade de articulação além de fundamental para a existência da instituição, já faz parte do perfil dos actuais gestores, uma vez que ferramentas alternativas também são largamente utilizadas, como revela o resultado apontado pelo item “outras”.

Tabela 6: Projectos: divulgação na média e prestação de contas

QUESTÕES 11 e 12: Divulgação nos Media e Prestação de Contas³⁴	
	%
Jornais, Revistas e informativos	90 %
Página da Web e Boletim Electrónico	40 %
Rádio	40 %
Outras (relatórios, murais, conselhos, assessoria de imprensa)	70%

A questão 13 “qual/quais ferramentas são utilizadas para mensurar os resultados dos projectos desenvolvidos?”, ainda com objectivo de analisar a capacidade de articulação, procurou verificar se há uma preocupação com o controle de qualidade e de retornos, através do uso de ferramentas de controlo nos projectos. A maioria dos respondentes analisa através dos custos e relatórios fiscais e pesquisas qualitativas e quantitativas junto aos participantes. Alguns contabilizam os resultados pelo número de pessoas atendidas nos projectos. É importante salientar que há uma necessidade evidente em mensurar os resultados, o que mostra a preocupação com a qualidade dos serviços prestados e também com a evolução da instituição no mercado.

As questões 14 e 15 iniciam a parte IV da investigação empírica, que têm como objectivo “avaliar” o papel das instituições entrevistadas no desenvolvimento do turismo local/regional através de respostas directas sobre o envolvimento do Terceiro Sector com o Turismo, de acordo com as teorias apresentadas nas secções 2.4 e 3.5. Nas secções 3.5 e 3.6 conclui-se que para o desenvolvimento do turismo aconteça é necessário que se crie um ambiente de sustentabilidade e que se apliquem as políticas públicas, conforme abordado na secção 2.5. Com isso, procurou-se aqui testar a segunda variável que foi estabelecida, que é levantar *o grau de acções implantadas pelas empresas para o desenvolvimento do turismo*.

³⁴ * Como cada participante teve direito de responder mais de uma opção, a soma dos percentuais das respostas não correspondem a 100%.

As questões 14 (“Quantos projectos da instituição estão ligados ao Turismo com âmbito local ou regional? Quantos são voltados à preservação da cultura e/ou identidade ambiental da comunidade local (difusão de valores)?”) e 15 (“Caso ainda não desenvolva projectos ligados (directa ou indirectamente) ao turismo, há interesse em desenvolvê-los?” Justifique.”) dão início a parte IV do questionário, que têm como objectivo “avaliar” o papel das instituições entrevistadas no desenvolvimento do turismo local/regional (conforme teoria abordada nas secções 3.5 e 3.6). Com isso, procura-se aqui testar uma das variáveis que é levantar *o grau de acções implantadas pelas empresas para o desenvolvimento do turismo*.

Dentre todos os respondentes, apenas duas instituições não possuem projectos voltado ao Turismo, porém justificaram na questão 15 que possuem interesses pela área. Todos possuem, ao menos, um projecto em andamento, ainda que de forma indirecta. Este resultado revela que há ligação, ainda que tímida, do Terceiro Sector no desenvolvimento do Turismo localmente.

As questões 16 e 17 referem-se à essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido enquanto uma parceria entre os diversos interessados na actividade do turismo (*stakeholders*), abordada na secção 3.5.2. e 3.6. Wanhill (1997) ressalta a importância da participação de *stakeholders*, quais sejam: governo central e local, órgãos para estatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, sector privado, comunidade anfitriã e representante dos visitantes. Assim, desta acção em rede, surge o processo de desenvolvimento. De acordo com Dudley (1993, p. 165), o desenvolvimento não tem ligação somente com a melhoria do bem-estar social, mas também com a mudança: mudança no comportamento, aspirações, e no entendimento do mundo em que se vive. Portanto, o objectivo destas questões foi levantar se a comunidade está envolvida directamente com as acções do turismo e como está o grau de desenvolvimento estabelecido entre a instituição e a comunidade.

Com a questão 16 “Caso já desenvolva projectos voltados ao Turismo, quais as acções que envolvem pessoas da comunidade?”, obteve-se os seguintes resultados: formação de

actores; visitas programadas às áreas dos projectos em desenvolvimento; prática do voluntariado; e acções constantes de sensibilização para os projectos.

A questão 17 “Cite um exemplo de mudança social que revela, na sua opinião, o desenvolvimento da comunidade envolvida em um dos projectos da instituição” revelou os seguintes exemplos:

- respeito ao próximo;
- respeito à natureza;
- alimentação orgânica;
- cuidados com desperdício da água;
- valor histórico das cidades;
- inclusão de portadores de deficiências físicas;
- criação de trilha junto com a comunidade a fim de atrair turistas para a região.

Pode-se concluir com as questões 16 e 17 que a comunidade está envolvida directamente com as acções desenvolvidas pela instituição, inclusive através da prática do voluntariado. Com todos estes dados em mãos, e também com a pesquisa documental realizada acerca do Terceiro Sector e das Políticas Públicas no processo de desenvolvimento sustentável, é possível avaliar que o Terceiro Sector, como seu modelo de gestão social, exerce influencia, ainda que indirectamente, sobre o processo de desenvolvimento turístico de uma localidade.

5.4 Análise da Hipótese

A hipótese levantada para este estudo foi “a participação das empresas não lucrativas é de fundamental importância para o desenvolvimento do turismo, pois, ao mesmo tempo em que complementa as acções da iniciativa pública, assume papel importante na construção das políticas públicas e na implementação de mudanças sociais, inclusive no entendimento do mundo em que se vive”. Com base nesta hipótese foram seleccionadas três variáveis a serem exploradas no decorrer desta investigação. São elas:

1) *A importância das relações sociais.* Esta variável resulta da necessidade de se estabelecer uma gestão participativa a fim de gerar um desenvolvimento sustentável. (conforme teoria abordada no capítulo 3)

2) *O grau de acções implantadas pelas empresas para o desenvolvimento do turismo.* Visa levantar quais os projectos são desenvolvidos efectivamente ao turismo;

3) *A eficácia das estratégias do terceiro sector no que diz respeito ao desenvolvimento do turismo local.* Visa analisar estratégias de gestão que podem vir a contribuir efectivamente em futuras acções voltadas ao desenvolvimento do turismo, demonstrando, assim sua importância para o desenvolvimento de políticas públicas, da qualidade e da sustentabilidade. (Conforme teoria abordada no capítulo 3)

Em relação à primeira variável, relações sociais, fica comprovado que, do estabelecimento de acções em rede, depende a sobrevivência da instituição no mercado onde está inserida. Diante dos resultados obtidos no inquérito, fica claro também que a maioria das instituições analisadas procura estabelecer uma forma de contacto com os diversos actores envolvidos nos desenvolvimentos dos projectos, seja através dos grandes veículos de comunicação, ou através de formadores de opinião, no caso do voluntariado. A prestação de contas e as ferramentas de controlo, revelam a preocupação pela busca da qualidade nos serviços e, conseqüentemente, no aprimoramento destes relacionamentos.

Quando se analisa a segunda variável, grau de acções implantadas que estejam voltadas ao desenvolvimento do turismo, nota-se que existe um pequeno número de projectos directamente ligados ao turismo nas instituições não lucrativas inqueridas (apenas uma delas tinha projecto directamente ligado ao sector). Porém, fica claro que todas as instituições participantes possuem projectos indirectamente ligados, tais como educação ambiental e cultural, que acabam por gerar processos de mudanças sociais. Isso demonstra que há uma influência marcante dos projectos sociais no processo de desenvolvimento do turismo local.

A terceira variável “a eficácia das estratégias do Terceiro Sector para o desenvolvimento do Turismo local”, traz a mais importante questão desta investigação, ou seja, como as estratégias de gestão podem vir a contribuir efectivamente em futuras acções voltadas ao desenvolvimento do turismo, demonstrando, assim sua importância para o desenvolvimento de políticas públicas, da qualidade e da sustentabilidade. Foi verificado, no decorrer da análise dos resultados, que as estratégias de gestão das organizações não lucrativas resultam em muitas acções que servem de base para qualquer processo de desenvolvimento turístico de uma localidade, como é o caso da Educação Ambiental.

Embora alguns gestores ainda não tenham se dado conta da importância de suas organizações para o desenvolvimento do Turismo de um local ou região, a gestão social, por ter algumas características peculiares, como envolvimento da comunidade em acções voluntárias, enfim, por terem preocupações sociais, acabam que, inconscientemente, esbarrando nas actividades de base do turismo. Além disso, em relação as políticas públicas, as ONGs possuem, através de seus projectos, um papel de executoras de tais políticas na área de turismo, gerando um processo de mudança social e, conseqüentemente, um avanço no desenvolvimento local, uma vez que há um grande avanço na qualidade do capital social.

Após esclarecimento das variáveis, e com base nos resultados apresentados na secção 5.3, pode-se comprovar que é verdadeira a hipótese levantada nesta investigação, confirmando que há sim um forte interferência do Terceiro Sector no desenvolvimento do Turismo, principalmente no que se refere às mudanças do mundo em que se vive.

5.5 Conclusão

Depois de apresentado o universo desta pesquisa, bem como os resultados gráficos e análise dos dados obtidos através do inquérito junto aos gestores sociais do Estado de São Paulo, conclui-se que há influência do Terceiro Sector no processo de desenvolvimento turístico na área pesquisada, considerando a hipótese levantada como verdadeira.

As respostas apresentadas nas questões de 1 a 6 servem para explorar o entrevistado para obter sua opinião a cerca do assunto abordado. Através das questões 1 e 2 comprova-se

facilmente que os gestores do Terceiro Sector têm a consciência sobre a importância da prestação de contas da parte da instituição junto aos seus diversos públicos envolvidos (secções 2.2 e 3.4.3.1), principalmente no tocante ao balanço social, uma ferramenta considerada eficaz para esta função dentro da gestão social.

Autonomia em projectos sociais e captação de verba através de parcerias com o Estado, abordadas através das questões 3 e 4, na opinião dos gestores entrevistados, revela que a captação de recursos não é mais considerada uma “falha” no processo de gestão social, e também nem um diferencial, uma vez que a credibilidade junto a sociedade também não é factor determinante para execução autónoma dos projectos (assunto abordado nas secções 2.4.2.e 2.4.3).

Para finalizar a parte II desta pesquisa, estão as questões 5 e 6, que tratam, respectivamente, de ausência de lucro e isenção fiscal. Conforme revelam os resultados gráficos correspondentes, há uma concordância com a teoria abordada nas secções 2.2 e 2.3, ou seja, realmente os gestores concordam que a ausência de lucros gera dificuldades no desenvolvimento da instituição e também que a isenção de algumas leis fiscais ajudam as organizações não lucrativas no diferencial “maior agilidade” em relação aos processos de execução de projectos.

Percebe-se através das questões 7 e 8 que as relações sociais são constantemente trabalhadas e incentivadas, mesmo na ausência de recursos, sendo realizada, principalmente através da Internet. É unânime a utilização de páginas na WEB. Também se nota através destas abordagens que há uma crescente preocupação com o aperfeiçoamento da gestão, através de cursos, treinamentos e, principalmente, ferramentas de controlo, como pesquisas junto aos envolvidos em cada projecto. Fica evidente que os gestores do Terceiro Sector são conscientes sobre a importância das ferramentas de gestão sociais, porém a limitação do sector é sempre financeira. (secção 2.4.4)

Percebe-se através dos resultados da tabela 4 que há uma certa autonomia nos projectos realizados pelas instituições investigadas, uma vez que a maioria dos entrevistados executa, pelo menos, um projecto com verbas geradas pela própria instituição. Porém, pela tabela 5 conclui-se que mais da metade dos respondentes têm 50% do capital financeiro

proveniente de parcerias com o Estado, o que revela um certo “vínculo” destas instituições com o Estado.

Em relação ao Turismo, dentre todos os respondentes, apenas duas instituições ainda não possuem projectos directamente voltados ao Turismo, porém justificaram na questão 15 que possuem interesse pela área. Todas as instituições que participaram desta investigação têm em andamento, ao menos, um projecto ligado ao Turismo, ainda que de forma indirecta. Este resultado revela que há uma forte ligação do Terceiro Sector no desenvolvimento do Turismo local.

Ao se tratar do Terceiro Sector na sua interface com o Turismo, não é possível “traduzir” um projecto como ligado apenas ao Turismo ou a Arte & Cultura ou Meio Ambiente ou cidadania ou Educação. Ao se elaborar um projecto, mesmo indirectamente, movimenta-se todos os actores sociais. Por exemplo, ao elaborar um projecto desportivo, este englobará, a sociedade, a cultura o lazer, os turismos local, regional e até nacional. O mesmo acontece com um projecto social voltado, por exemplo, ao grupo de portadores de deficiência física. Todo e qualquer projecto que se elabore, irá interferir na cultura, turismo, urbanismo e renda de um local. Portanto, todos os projectos sociais das ONGs têm uma importância decisiva para o processo de desenvolvimento do Turismo, seja através da Educação Ambiental, seja através da qualificação de mão-de-obra, seja através de um resgate de património histórico. E, através das respostas obtidas no inquérito, nota-se que os gestores do Terceiro Sector estão a despertar para a consciência de seus papéis dentro do desenvolvimento turístico de uma localidade.

Capítulo 6

Conclusão e Considerações Finais

A questão de investigação deste estudo foi o papel das empresas não lucrativas no desenvolvimento do turismo, pois ao analisar o panorama do Terceiro Sector no Brasil, suas formas de constituição jurídica, seus papéis junto ao Estado, sector privado e comunidade, nota-se que, na realidade brasileira, o Terceiro Sector, em alguns momentos, faz seu papel de executor das políticas públicas, o que lhe confere um importante papel no desenvolvimento turístico de uma localidade.

Fica claro que o Terceiro Sector passa a ser um “forte instrumento” para as lideranças públicas no quesito desenvolvimento turístico sustentável de uma região ou localidade. Isto, devido ao seu modelo de gestão, que é diferenciado, voltado à participação activa da sociedade, o que gera um processo crescente e constante de desenvolvimento social, ambiental e económico. Isto se dá, principalmente, através de projectos que incentivam a manutenção de valores culturais locais além da manutenção das áreas naturais. O que se nota é que, muitas vezes, se dá de forma desorganizada e até sem querer.

Desta forma, uma análise empírica foi proposta e realizada sobre tal situação no Estado de São Paulo a fim de complementar às informações obtidas pela pesquisa documental. Após apresentação dos resultados obtidos junto aos respondentes, pode-se afirmar que serviu a presente investigação para dar contributos esclarecedores e incentivadores para a criação de parcerias entre o Terceiro Sector e o Turismo, considerando que não foi encontrada nenhuma documentação específica, nem dados suficientes, acerca do tema em artigos científicos. O que se encontra são apenas dados pontuais dentro de outros temas ligados, indirectamente, ao Turismo. Sendo assim, este último capítulo traz as considerações finais, bem como os contributos em relação ao envolvimento do Terceiro Sector no processo de Desenvolvimento do Turismo.

O levantamento bibliográfico apresentado no capítulo 2, leva a constatação de que, muitas vezes, as instituições não lucrativas exercem também o papel do Estado na execução das políticas públicas, uma vez que os recursos financeiros são escassos e o Brasil geograficamente extenso, o que acaba por impedir a eficácia da implantação de políticas e investimentos em tais orientações. No caso do desenvolvimento do Turismo, as execuções das políticas públicas ainda acabam por exercer um papel importante no desenvolvimento turístico de uma localidade, uma vez que, através de projectos sociais, provocam um processo de mudança social, tanto em nível cultural quanto ambiental. Neste sentido, as Organizações Não Lucrativas dão sustentação e viabilidade política às iniciativas e acções capazes de organizar forças e promover a dinamização e transformação da realidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento necessário à implantação do Turismo, uma vez que representam o resultado de uma vontade conjunta da sociedade.

O desenvolvimento local está associado às iniciativas inovadoras e mobilizadoras da colectividade, articulando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto. Desta forma, precisa ser uma vontade política dos governos locais que, apesar das suas limitações, exercem papéis fundamentais nesse processo. O governo local possui diferentes possibilidades de actuação para impulsionar o desenvolvimento, entre elas articular medidas que criem um ambiente propício; formação profissional; intervenção em sectores de grande efeito multiplicador; incentivo a novas formas de organização da produção; novas formas de ajuda e cooperação; articulação com actores e dinâmicas externas; e aumento da produtividade social.

Na interface com o Turismo, este facto torna-se ainda mais representativo, pois além de ter reflexos na qualificação da mão-de-obra local, a educação da população faz com que a mesma tenha consciência da importância da actividade turística e do seu papel dentro dela. Supõe-se que tal “educação” e qualificação da mão-de-obra, hoje, estão sob a responsabilidade das organizações não-lucrativas, como revelam os dados obtidos junto às fichas cadastrais das instituições participantes desta investigação.

Conclui-se que, para o desenvolvimento do turismo, é necessário que se tenha uma forte e consolidada rede de relações sociais, as quais levam à participação social intensa. Ou seja, é através de projectos de Educação Ambiental, oficinas de capacitação de mão-de-obra ou até mesmo através de agentes multiplicadores de acções culturais que actuam as organizações do Terceiro Sector, a desempenhar forte papel junto a execução das políticas públicas para o Turismo.

Nota-se, então, que o campo da Gestão é considerado um dos espaços vitais para o avanço das organizações do Terceiro Sector e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do Turismo. Um dos maiores desafios hoje da Gestão para o Terceiro Sector é envolver todos os actores sociais no processo, todos os beneficiários das acções sociais, o que se chama de Gestão Participativa. A gestão participativa pode acontecer de diversas formas, porém uma condição se faz necessária: a articulação e a responsabilidade social empresarial (RSE).

A responsabilidade social leva a participação cidadã das empresas, por isso é de interesse estratégico e pode-se dizer que este é o melhor fundamento para que elas promovam as actividades sociais. A prática da RSE reafirma valores sociais vigentes, especificamente valores presentes em uma ordem social democrática e socialmente justa, e, ao mesmo tempo, que é do interesse de todos os actores sociais envolvidos, o que acaba por minimizar custos ou riscos políticos destas práticas.

Outro ponto que fica claro é que para um bom desenvolvimento da gestão social é necessário o aperfeiçoamento de alguns quesitos, tais como: *stakeholder accountability*, qualidade de serviço, sustentabilidade e capacidade de articulação institucional. Aprimorar as organizações nestas quatro dimensões é essencial para o desenvolvimento de um Terceiro Sector capaz de relacionar-se com a sociedade civil e com as suas instituições, de prover bens de efectivo valor à sociedade, de conciliar autonomia com mobilização de recursos e de fazer frente a problemas públicos. Esta é a chave para o campo de gestão social.

Quanto ao Turismo em sua interface com a Gestão Social, numa abordagem específica da sustentabilidade e do desenvolvimento das relações sociais, têm-se as políticas públicas, o

planeamento e a gestão como respostas essenciais aos problemas de mau uso de recursos naturais e humanos no Turismo.

Em uma abordagem do desenvolvimento em turismo, revelam-se as dificuldades das implantações das políticas públicas, e que o processo de gestão social implantado pelas ONGs facilita a execução de tais políticas, e ajuda no processo de crescimento. Mas é necessário enfatizar que há limites ao crescimento, e que o Turismo deve ser administrado dentro desses limites, uma vez que se faz necessário um pensamento em longo e não em curto prazo.

A respeito da preocupação da gestão com o “Turismo Sustentável”, nota-se que não é apenas uma preocupação ambiental, mas também económica, social, cultural, política e administrativa. A abordagem da teoria do capítulo 3 enfatiza a importância de satisfazer necessidades e aspirações humanas, o que implica numa preocupação notória com igualdade e justiça. Todos os participantes precisam ser consultados e imbuídos de poder para tomarem decisões na área de Turismo, e também precisam estar informados sobre questões de desenvolvimento sustentável.

Portanto, “desenvolvimento” pressupõe mudança, transformação positiva, desejada e desejável. Embora o desenvolvimento sustentável deva ser um objectivo para todas as políticas e acções, pôr em prática as ideias de “Turismo Sustentável” significa reconhecer que, na realidade, há quase sempre limites para o que será alcançado em curto e médio prazo. É necessária uma compreensão de como funcionam as economias de mercado e conhecer os procedimentos de gestão de negócios do sector privado, das ONGS e os valores e atitudes do público a fim de transformar boas intenções em medidas práticas.

O primeiro desafio a ser vencido é tornar clara a opção pelo Turismo como expressão do conjunto da comunidade, como factor de desenvolvimento local e regional, certificando-a que muitas alterações positivas e negativas estarão ocorrendo no dia-a-dia. É ao morador da região que competirá conviver e estabelecer as prioridades sociais, culturais e económicas decorrentes.

Depois de apresentado o universo desta investigação no capítulo 4, bem como os resultados gráficos e análise dos dados obtidos através do inquérito junto aos gestores sociais do Estado de São Paulo (apresentados no capítulo 5), conclui-se que há influência positiva do Terceiro Sector no processo de desenvolvimento turístico na área pesquisada, considerando a hipótese deste trabalho, “a participação das empresas não lucrativas é de fundamental importância para o desenvolvimento do turismo, pois, ao mesmo tempo em que complementa as acções da iniciativa pública, assume papel importante na construção das políticas públicas e na implementação de mudanças sociais, inclusive no entendimento do mundo em que se vive”.

Os resultados obtidos junto aos gestores que participaram deste processo de investigação, demonstram claramente que o Terceiro Sector está se consciencializando em relação a sua importância e participação no mercado e também em relação ao Turismo, uma vez que todas as instituições participantes desta investigação possuem, em andamento, um projecto ligado ao Turismo, ainda que indirectamente. Porém, se faz necessário esclarecer que ONGs com áreas de actuação diferentes daquelas aqui pesquisadas (Artes, Cultura e Meio Ambiente) podem não ter a consciência que, mesmo indirectamente, contribuem para o Turismo. Portanto, fica aqui uma sugestão para novas investigações em relação ao tema.

Hoje, se faz necessária a consciência de que não é mais possível “traduzir” um projecto como ligado apenas ao Turismo ou a Arte e Cultura ou Meio Ambiente ou cidadania ou Educação. Ao se elaborar um projecto turístico, mesmo indirectamente, movimenta-se todos os actores sociais e vice-versa. Por exemplo, ao elaborar um projecto desportivo, este englobará, a sociedade, a cultura o lazer, os turismos local, regional e até nacional. O mesmo acontece com um projecto social voltado, por exemplo, ao grupo de portadores de deficiência física. Todo e qualquer projecto que se elabore, irá interferir na cultura, turismo, urbanismo e renda de um local.

Desta forma, todos os projectos sociais das ONGs têm uma importância decisiva para o processo de desenvolvimento do Turismo, seja através da Educação Ambiental, seja através da qualificação de mão-de-obra, seja através de um resgate de património histórico. E, através das respostas obtidas no inquérito realizado por esta investigação, nota-se que os

gestores do Terceiro Sector estão a despertar para a consciência de seus papéis dentro do desenvolvimento turístico de uma localidade.

6.1 Contributo - Algumas reflexões sobre o carácter inovador desta investigação: Turismo e Terceiro Sector.

Ao iniciar o processo de investigação foi detectado que apenas o uso de informações secundárias não seriam suficientes para realizar a análise proposta – o papel das organizações não lucrativas do Estado de São Paulo-Brasil no desenvolvimento do Turismo, visto que não existem documentos que comprovam tal realidade na região estudada, nem ao menos especificamente sobre o tema Terceiro Sector e Desenvolvimento do Turismo.

Como já foi abordado anteriormente, ao se tratar do Terceiro Sector na sua interface com o Turismo, não é possível “traduzir” um projecto como ligado apenas ao Turismo ou a Arte & Cultura ou Meio Ambiente ou cidadania ou Educação. Ao se elaborar um projecto, mesmo indirectamente, movimenta-se todos os actores sociais. Por exemplo, ao elaborar um projecto desportivo, este englobará a sociedade, a cultura o lazer, os turismos local, regional e até nacional. O mesmo acontece com um projecto social voltado, por exemplo, ao grupo de portadores de deficiência física.

Portanto, todo e qualquer projecto que se elabore, irá interferir na cultura, turismo, urbanismo e renda de um local. Desta forma, todos os projectos sociais das ONGs têm uma importância decisiva para o processo de desenvolvimento do Turismo, seja através da Educação Ambiental, seja através da qualificação de mão-de-obra, seja através de um resgate de património histórico e cultural ou, até mesmo, no resgate da cidadania ou inclusão social. O que tem que ser trabalhado pelos gestores da área de turismo é a “consciência” para esta importante participação do Terceiro Sector nos projectos turísticos; é necessário despertar no Terceiro Sector sua importância no processo social em que se insere a actividade de Turismo. Notou-se, através das respostas obtidas no inquérito, que os gestores do Terceiro Sector estão a despertar para a consciência de seus papéis dentro do desenvolvimento turístico de uma localidade. Porém, trabalhou-se aqui com as áreas mais

ligadas ao Turismo, que são as Artes, Cultura e Meio Ambiente. Cabe também analisar a posição de outras áreas sociais de actuação, não menos importantes para o Turismo, conforme já observado anteriormente.

Além destas reflexões, cabe aqui ressaltar que as empresas e instituições ligadas ao Turismo poderiam elaborar planos participativos de gestão, incluindo e consciencializando o Terceiro Sector através de parcerias em seus projectos. Isso nem sempre ocorre e nota-se que o processo é assistemático, ou seja, sem ordenamento. A comunidade é sim muito importante neste processo, pois são beneficiários directos das acções do Terceiro Sector, e também dos benefícios socioeconómicos vindos das actividades turísticas. Porém, as parcerias entre o Terceiro Sector, o Turismo e a Comunidade poderiam trazer benefícios ainda maiores para a localidade no sentido de capacitação de mão-de-obra, resgate sociocultural de cidades históricas, educação ambiental, tudo isso pensado além da comunidade, envolvendo também os visitantes e turistas, o que nem sempre ocorre. Um plano de gestão estratégico deve incluir também o processo de desenvolvimento turístico da localidade, não só como “salvação” para o desenvolvimento local, mas sim como mais uma estratégia para o processo de mudança social.

Actualmente, no Brasil o Terceiro Sector aparece como uma oportunidade para quem se dedica a entender a “sustentabilidade”. Muitos gestores do sector privado estão a migrar para as empresas não lucrativas, pois o sector está buscando organização profissional. Sai o lado “poético” e entra o profissional. O sector privado, por sua vez, está a criar departamentos e cargos específicos em responsabilidade social. Conforme revista VOCÊ S/A (Setembro de 2007), o que era um modismo, passou a ser uma tomada de decisão urgente em prol a defesa dos recursos naturais e culturais. E este processo todo passa a criar um novo mercado, muito mais especializado e consciente.

Portanto, esta é a hora e a vez de se investir em parcerias com o Terceiro Sector em prol a um Turismo consciente, organizado e valorizado. Esta é a impressão que se tem para um futuro próximo. O que se percebe é que este é a vez e a hora para o Desenvolvimento do Turismo, basta os gestores perceberem.

Referências Bibliográficas e Outras Fontes de Pesquisa

ALTER, N., 1993, La crise structurelle des modèles d'organisation. **Sociologie du travail**, v.35, n.1.

ÁLVARES, L. C., 2000, **ONGs: uma alternativa aos descaminhos do desenvolvimentismo**. In: Cadernos da Escola do Legislativo. B. H.: v.5, n. 10, pp. 39-61, jan/jul.

ALVES, E. A. ,2003, **Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen**. In: Revista da administração da USP. São Paulo/SP, v.38, n.01, jan-mar, p. 37-45.

ALVES, L. E. S., 2001, **Governança e Cidadania Empresarial**. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 4, n. 4, p.78-86, Out./Dez.

ANDRADE, M. C.,1991, **Geografia económica**. São Paulo: Atlas.

ÁVILA, V. F. **Pressupostos para a formação educacional em desenvolvimento local**. Interações - Revista internacional de Desenvolvimento Local, v.1, n.1, p. 63-76, set., 2000a

AZEVEDO, S.

PRATES, A. A. P.,1991, **Planejamento participativo, movimentos sociais e acção coletiva**. In: Ciências Sociais Hoje. São Paulo: ANPOCS, pp. 122-152.

BARBOSA, L. G., 2002, **Os impactos económicos do turismo e sua implicação nas políticas públicas: O caso do município de Macaé-RJ**. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas.

BATALHA, M. DEMORI, F., 1990, **A Pequena e média indústria em Santa Catarina**. (Dissertação de Mestrado). Florianópolis-SC, Universidade Federal de Santa Catarina.

BLAIR, M. M., 1998, **The Corporation and Its Stakeholders: classic and contemporary readings**. Toronto: University of Toronto. In Press: Whose interests should corporations serve? p. 47.

BARRETO, M. I., 1999, **As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro**. In: PEREIRA, L. C. B. & GRAU, N. C. O público não-estatal na reforma do Estado. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, pp. 107-150.

BARRETO, M

BÚRGOS, R

FRENKEL, D., 2003, **Turismo, Políticas Públicas e Relações Internacionais**. Campinas, São Paulo: Papirus.

BENI, M., 2001, **Análise Estrutural do Turismo**. 6ª ed. São Paulo, Editora Senac.

CARNEIRO, T. C. J., 1994, **Utilização de técnicas de avaliação de projectos nas indústrias de médio e grande porte do estado do Rio de Janeiro**. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro-RJ, Instituto de pós-graduação e pesquisa em administração de empresas. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CASTELS, M.

BORJA, J., 1996, **As cidades como atores políticos**. Novos estudos. CEBRAP – Dossiê Cidades, no 45, Julho.

CASTILHOS, D. S. B., 2001, **Capital social e políticas públicas: um estudo da linha infra-estrutura e serviços aos municípios do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Dissertação (Mestrado)-UFRGS/IEPE/PGDR, Porto Alegre.

CAVACO, C., 1996, **Turismo rural e desenvolvimento local**. In: RODRIGUES, Adyr

A. B. (org.). Geografia e turismo. Reflexões teóricas e enfoques regionais. São Paulo: Hucitec, p. 94-121.

CASTELLI, G., 1996, **Turismo: actividade marcante no século XX**. 3 ed. Caxias do Sul: Educ.

CARVALHO, N. V., 1997, **O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário**. In: DOWBOR, L. et al (orgs.) Desafios da Globalização. Petrópolis, R.J.: Vozes, p. 199-214.

CEPIK, M., 2000, **Direito à informação: situação legal e desafios**. In: Informática Pública, ano 02, no. 2, pp. 43-56, dez.

COOPER, C.

FLETHCHER, J.

WANHILL, S.

GILBERT, D.

SHEPHERD, R., 2001, **Turismo: Princípios e Prática**, Trad. Roberto Cataldo Costa, Editora Bookman, 2ª ed., Porto Alegre.

COSTA JÚNIOR, L. C., 1998, **Terceiro Sector e Economia Social**. In: Cadernos do III Sector - São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, no.2, abril.

CRUZ, R., 2001, **Política de turismo e território**. 2 ed. São Paulo: Contexto.

DENCKER, A. de F. M., 2003, **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 7ª ed., São Paulo, Futura.

DIAS, R., 2003, **Planejamento do turismo – política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. Editora Atlas, São Paulo.

DIAS, R., 2005, **Introdução ao Turismo**, Ed. Atlas, São Paulo.

DINIZ, M. H., 1993, **Curso de Direito Civil Brasileiro**. 9ª ed., Ed Saraiva, São Paulo.

DOWBOR, L., 1996, **A intervenção dos governos locais no processo de desenvolvimento**. In: BAVA, Silvio C. (org.). Desenvolvimento local. Geração de emprego e renda. São Paulo: Polis, n. 25, p. 29-44.

DRUCKER, P. F., 1995, **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

DRUCKER, P. F., 1992, **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira.

DUDLEY, E., 1993, **The critical villager: beyond community participation**. London: Routledge.

EINSENBURG, J., 2000, **Internet e política**. In: Cadernos da Escola do Legislativo. Belo Horizonte: v.5, n. 10, pp. 63-105, jan/jul.

FALCONER, A. P., 1999, **A Promessa do Terceiro Sector: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu papel no campo da gestão**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Sector – Universidade de São Paulo – São Paulo-Brasil – Paper apresentado no ISTR – LAC – Chile.

FENSTERSEIFER, J. E., GALESNE, A., ZIEGELMANN, J., 1987, **A utilização de técnicas analíticas nas decisões de investimento de capital das grandes empresas no Brasil**. Revista de Administração. São Paulo, v.22, n.4, p.70-78, out./dez.

_____, SAUL, N., 1993, **Investimentos de capital nas grandes empresas**. Revista de Administração. São Paulo, v.28, n.3, p.3-12, jul./set.

FERNANDES, R. C., 1994, **Privado Porém Público - O Terceiro Sector na América Latina**. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará.

FERNANDES, I. P

COELHO, M.F., 2002, **Economia do Turismo – Teoria e Prática**, Ed. Campus, Rio de Janeiro.

FIGUEROLA, M.,1978, **Análisis del Turismo**. Madri: UCM

FRAGOSO, A., 2005, **Contributos para o debate teórico sobre o desenvolvimento local: um ensaio baseado em experiências investigativas**. In: Revista Lusófona de Educação, n. 5, p. 63-83, 2005.

GIL, A. C., 1999, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, Editora Atlas, 5ª edição, São Paulo.

GIL, A. C., 2002, **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa**, Editora Atlas, 4ª edição, São Paulo.

GRAU, N. C., 1998, **Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social**. Rio de Janeiro: REVAN.

GREEN, P. E.

CARMONE, F. J., 1988, **Multidimensional Scaling and Related Techniques in Marketing Analysis**. Boston, Mass Allyn.

GUIA EXAME, 2006, **Boa Cidadania Corporativa**, Editora Abril, 7ª edição, São Paulo

GUIMARÃES DA SILVA, P.

RIVIÈRE d'ARC, H., 1996, **Participação social: instrumento de gestão pública? Instrumentos para um debate sobre a gestão de cidades brasileiras. Quais as perspectivas nos anos 90?** In: RAP, v.30, n.2, p.44-70, mar./abr.

HUDSON, M., 1999, **Administrando organizações do Terceiro Sector**. São Paulo: MAKRON Books.

HURTADO, T. Y. S., 1996, **Utilização de técnicas de mensuração de riscos em investimentos pelos bancos múltiplos dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo**. Rio de Janeiro-RJ, Instituto de pós-graduação e pesquisa em administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

IOSCHPE, E. (org.), 1997, **Terceiro Sector: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz & Terra.

KLIKSBERG, B., 2003, **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. Tradução: Sandra Trabucco Valenzuela, Silvana Cobucci Leite. 2.ed. São Paulo: Cortez.

KLIKSBERG, B., 1997, **O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente**. São Paulo: FUNDAP.

KOTLER, P., 2000, **Administração de Marketing**. 10ª ed., São Paulo, Prentice Hall.

LICKORISH, L J (ed)., 1991, **Developing Tourism Destination , Policies and Perspectives**. Longman, Harlow.

LOYOLA, E.

MOURA, S., 1996, **Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais**. In: FISCHER, T. (org.) *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. R.J.: FGV, pp. 53-68.

LOZATO-GIOTART, J., 1990, **Géographie du tourisme**. Masson, Paris.

MARCONI, M. A.

LAKATOS, E. M., 2000, **Metodologia Científica**, Editora Atlas, 3ª edição, São Paulo.

MARCONI, M. A.

LAKATOS, E. ME, 2001, **Fundamentos de Metodologia Científica**, Editora Atlas, 4ª edição, São Paulo.

MARCONI, M. A.

LAKATOS, E. ME, 1991, **Metodologia do Trabalho Científico**, Editora Atlas, 3ª edição, São Paulo.

MARTINS, A. G., 1977, **Abordagens Metodológicas em pesquisas na área de Administração**. In Revista de Administração, v.32, São Paulo.

MCIYNTYRE, G., 1993, **Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners**.

Madrid: World Tourism Organisation.

MELO NETO, F. P.

FROES, C., 1999, **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – a administração do Terceiro Sector**. R.J.: Qualitymark Editora.

MENDES, L. C., 1999, **Visitando o “Terceiro Sector” (ou parte dele)**. IPEA, Brasília, maio.

MILTIN, D., 1992, **Sustainable development: A guide to the literature**. Environment and Urbanisation, 4(1), 111-124.

MINTZBERG, H., 1996, **Managing Government - Governing Management**. In: Harvard Business Review, may-june, pp. 75-83.

MORALES, C. A. **Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais**. In: PEREIRA, L. C. B. & GRAU, N. C. O público não-estatal na reforma do Estado. Rio de Janeiro: FGV, 1999, pp. 51-86.

NOGUEIRA, M. A., 1998, **As possibilidades da política: ideias para a reforma democrática do Estado**. São Paulo: Paz & Terra.

OLIVA, J., 1988, **Manual das Sociedades e Associações Civas**, 1ª ed., Ed. Aide, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, J., 2001, **Entendendo a Relação Turismo e Meio Ambiente**. In: Anais do Encontro Nacional de Ecoturismo - Ecotur Amazônia 2001, Manaus.

OLIVEIRA, L., MORAES, W., 1994, **Coleta de Dados Realizado por Questionário enviado pelo correio: método eficaz?**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.4, p. 85 - 92, Jul./Ago.

PADUA, E..M..M., 2002, **Metodologia da Pesquisa – Abordagem Teórico – Prática**, Editora Papirus, 7ª edição, São Paulo.

PARDAL, L,

CORREIA, E., 1995, **Métodos e Técnicas de Investigação Social**, Areal Editores, Porto.

PARENTE, S.

ZAPATA, T., 1998, **Parceria e Articulação Institucional para o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável**, Projeto Banco do Nordeste/ Programa das Nações Unidas (PNUD), Recife.

PAULA, A. P. P., 1997, **Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos**. In: Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ: ANPAD. (anais eletrônicos).

PAVA, M. L., 1996, **The talmudic concept of ‘beyond the letter of the law’: Relevance to business social responsibilities.** In Journal of Business Ethics, KluwerAcademic Publishers. Printed in the Netherlands, vol. 15, n. 9, setembro.

PAULA, A. P. P., 1997, **Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não- Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos.** In: Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ: ANPAD (anais eletrônicos).

PEARCE, D., 1993, **Géographie du tourisme.** Paris: Nathan.

PEREIRA, L. C. B., 1985, **Desenvolvimento e crise no Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

PEREIRA, A.

POUPA, C., 2003, **Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word.** 2ª ed, Silabo, Lisboa.

PETROCHI, M, 2002, **Gestão de Pólos Turísticos.** 2ª edição, São Paulo: Futura.

PETROCCHI, M., 1998, **Turismo - Planejamento e Gestão,** Ed. Futura, São Paulo.

PORTUGUEZ, A. P., 2002, **Agroturismo e desenvolvimento regional.** São Paulo: Hucitec.

PUTNAM, R. D., 2000, **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

QUIVY, R. e V. C., L., 2003, **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 3ª ed., Lisboa: Gradiva.

RABAHY, W., 2003, **Turismo e Desenvolvimento – Estudos Econômicos e Estatísticos no Planejamento**, Editora Manole, 1ª edição, São Paulo.

RESENDE, T. de A., 1997, **Novo Manual de Fundações**. 1ª ed, Belo Horizonte, Inédita. P.21

RIBEIRO, C. R. M., 1989, **A Empresa Holística**. 2ª ed. São Paulo: EDITARE.

RIFKIN, J., 1995, **O Fim dos Empregos**. São Paulo, Makron Books.

RHODEN, M. I. S., 1995, **O Planejamento e análise financeira das micro e pequenas empresas têxteis e de confecções**. (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RUSCHMANN, D., 1997, **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas, São Paulo: Papirus.

SALAMON, L., 1988, **A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global**. In: Revista de Administração de Empresas. S.P.: 33(1): 5-11, janeiro-março.

SANT'ANNA, D.

OLIVEIRA, M.

BERENSTEIN, S., 2001, **Gestão participativa para um turismo sustentável: o caso da costa do descobrimento**. In Bahia Análise & Dados Salvador - BA SEI, v.11, n.2 p.125-130, Setembro. Salvador, Bahia.

SELLTIZ, C. et al., 1997, **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU.

SERVA, M. A., 1997, **Racionalidade Administrativa Demonstrada na Prática Administrativa**. In: Revista de Administração de Empresas. S.P.: v. 37, no. 2, p. 18-30,

SCHERERWARREN, I., 1999, **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo, Hucitec.

SMITH, C., 1994, **The New Corporate Philanthropy**. In Harvard Business Review, Cambridge: Harvard Business School, maio/junho.

SOUZA, N., 1993, **Desenvolvimento económico**. São Paulo: Atlas.

STIEFEL, M.

WOLFE, M., 1994, **A voice for the excluded popular participation in development**. London: Zed Books Ltd.

STONNER, J. A. F.

FREEMAN, R. E., 1985, **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora.

SZAZI, E., 2000, **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. Ed. Peirópolis, São Paulo.

TEODÓSIO, A. S. S.

TEIXEIRA, M. G., 1995, **Relações de trabalho no Japão: impactos de transformações sócio-econômicas recentes**. In: XX Congresso Latinoamericano de Sociologia. Cidade do México: ALAS, outubro.

TENÓRIO, F. (org.), 1997, **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

TEODÓSIO, A. S. S., 1999, **Marketing Social**. In: Anais do XIX Encontro Nacional das APAEs. Belo Horizonte: FENAPAE, 26-29 de julho.

TEODÓSIO, A. S. S.

RESENDE, G. A., 1999, **Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações Não-Governamentais**". In MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R.

(orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, páginas 287-302.

TEODÓSIO, A. S. S., 2000, **Construindo Planos Estratégicos de Cidadania Empresarial**. In: Memórias do XIII Congresso Latinoamericano de Estrategia. Puebla, México: Sociedade Latinoamericana de Estratégia (SLADE), pp. 83-85, 6-8 de abril.

VELTZ, P.

ZARIFIAN, P., 1993, **Vers de nouveaux modèles d'organization?**, In: *Sociologie du travail*, v. 35, n.1.

VERGARA, S. C., 1995, **O gestor do terceiro milênio**. In: II Missão Técnica na Área de Recursos Humanos. Organizado pela ABRH-DF – Rio de Janeiro, maio.

VOCÊ S/A. **Profissão do Bem**. pp. 76 e 77, edição 111, setembro de 2007.

VOCÊ S/A. **Oportunidade Sustentável**. pp. 80 a 82, edição 111, setembro de 2007.

WEIL, P., 1991, **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. Organizado por BRANDÃO, Dênis M. S. e CREMA, Roberto.– São Paulo: Summus.

WEISS, T. G.

GORDENKER, L., 1996, **NGOs, the United Nations, and global governance**. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

WANHILL, S., 1997, **Tourism Development and Sustainability**. In: COOPER, C.P. *Tourism Development : Environment and Community Issues*. London: Wiley.

WWF BRASIL, 2004, **Turismo Responsável – Manual para Políticas Públicas**, Org. Sérgio Salazar Salvati, Brasília.

YANKEY, J. A., 1996, **Corporate Support of Nonprofit Organizations: Partnerships Across Sectors**. In Dwight F Burlingame & Dennis R. Young (eds.), Corporate Philanthropy at the Crossroads, Indianapolis: Indiana University Press.

YIN, R. (1990). **Case Study Research**. Sage Publications, Califórnia, EUA.

YÁZIGI, E., 2001, **A alma do lugar**. São Paulo: Contexto.

Bibliografia Eletrónica

BOLETIM DE DESEMPENHO ECONÔMICO DO TURISMO - Agosto de 2007, Ano IV, Nº 15 – www.turismo.gov.br/dadosefatos - Acesso dia 25/10/2007.

CHEIBUB, Z.

LOCKE, R., 2000, **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. In: Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro: Relume.

http://web.mit.edu/rlocke/www/documents/Research%20Papers/Locke,R%20&%20Cheibub,Z_Valores%20ou%20Interesses.pdf (acesso dia 18/03/2007)

HAVERI, A., 1996, **Strategy of comparative advantage in local communities**, obtido por meio da Internet na Homepage www.uta.fi. In: Oulasvirta Lasse (ed.), “Finnish Local Government in Transition”, Finnish Local Government Studies, vol. 22, no 4.

SOUZA FILHO, J. R. **Desenvolvimento regional endógeno, capital social e cooperação**. Disponível em: <http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/desenvolvreg.html>. Acesso 19/07/2007.

TEODÓSIO, A. S. S, 2002, **Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais**. Apresentado no 3.º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política – ABCP, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. <http://www.cienciapolitica.org.br/encontro/estpol2.1.doc>. Acesso dia 19/07/2006.

Sites Consultados

<http://www.abong.org.br/>

<http://www.gife.org.br/>

<http://www.revistafilantropia.com.br/rf/>

<http://www.rits.org.br/>

<http://www.bcsdportugal.org/>

<http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/index.htm>

<http://scholar.google.com.br/>

<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>

<http://www.saopaulo.sp.gov.br/linha/fundap.htm>

<http://www.eaesp.fgvsp.br/internalcoluna.aspx?PagId=DMGHMPOQ&ID=51>

<http://www.prossiga.br/bvtematicas/>

<http://www.institutomora.edu.mx/index.php?method=textos&idarea=3>

<http://pt.wikipedia.org/>

<http://www.turismo-responsable.org/enlaces.htm>

<http://www.bancocultural.com.br/>

<http://www.wwf.org.br/>

http://www.sp.senac.br/jsp/hotsite_frame.jsp?url=http://www.setor3.com.br/

<http://www.ibase.br>

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindic sociais2006/indic_sociais2006.pdf

<http://institucional.turismo.gov.br/>

Anexo I

Questionário Aplicado

Esta entrevista faz parte de um trabalho de pesquisa desenvolvido no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo pela Universidade de Aveiro – Portugal. A qualidade do resultado final depende de suas sinceras respostas. Muito obrigado pela colaboração.

PARTE I

PERFIL DO ENTREVISTADO

- Sua identidade será mantida em segredo. Apenas coloque seu cargo e sua formação profissional. O nome da instituição apenas será citado em uma lista de participante. Caso haja permissão, os projectos e publicações poderão ser citados.

ÁREA ACTUAÇÃO DA EMPRESA: () Arte e Cultura () Meio Ambiente

CARGO: _____ **FORMAÇÃO:** _____

SEXO: () Masculino () Feminino

IDADE: () Até 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () Acima de 60

PARTE II

GESTÃO & RELACIONAMENTOS

- Responda as questões abaixo marcando apenas um “X” na alternativa que melhor expressa sua opinião.

1) Desenvolver estratégias de prestação de contas junto à comunidade, parceiros e demais órgãos públicos e privados é uma forma de divulgar necessidades específicas, o que ajuda na obtenção da confiança da sociedade.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)

2) O Balanço Social é uma ferramenta que informa à comunidade sobre os dirigentes, os interesses da instituição, os parceiros e quais os retornos sociais de cada projecto.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)

3) As organizações que detêm maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem actuar de forma autónoma na execução de seus projectos sociais.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)

4) Em relação à execução de políticas públicas, ter a parceria do Estado com as instituições não lucrativas pode ser uma submissão do Terceiro Sector.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)

5) A ausência de lucro como finalidade central na gestão das empresas não lucrativas objectiva benefícios junto à comunidade, porém impede o desenvolvimento da organização.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)

6) Uma das virtudes das organizações não lucrativas é a “maior agilidade”, uma vez que apresentam estruturas enxutas e são, muitas vezes, isentas de leis fiscais rigorosas.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)

PARTE III
GESTÃO PARTICIPATIVA

- Responda as questões abaixo de acordo com a filosofia da instituição.

7) Em relação ao uso das ferramentas de gestão utilizadas, marque as alternativas que indicam aquelas que FAZEM parte do dia-a-dia da organização.

- a) balanço social
- b) treinamento de pessoal interno (periodicamente)
- c) software específico (voltado às próprias necessidades)
- d) Página na Web
- e) Cooperações/Apoios de entidades nacionais e internacionais
- f) Cursos e eventos em geral voltados à comunidade local
- g) Ferramentas de mensuração de resultados: pesquisa de satisfação, métodos para análises de dados, 0800, etc
- h) Iniciativas virtuais: fóruns, intercâmbios, cursos
- i) publicações
- j) outras ferramentas. Quais? _____

8) Em relação à pergunta anterior, justifique todas as alternativas que NÃO foram assinaladas. Diga o “por quê” a ferramenta ainda não é utilizada e se há previsão para implantação.

RESPOSTA

9) Quantos projectos são financiados pelos próprios recursos financeiros da instituição?

***Entende-se por recursos próprios aquele recurso que é gerado dentro da própria instituição através da comercialização de produtos e/ou serviços.*

RESPOSTA:

10) Em relação ao capital financeiro total da instituição, responda qual o percentual obtido junto:

- a) ao Estado: (%)
- b) a Iniciativa Privada:(%)
- c) às ONG's Internacionais:(%)
- d) outras fontes:(%)

11) Como são divulgados os projectos e seus resultados na mídia?

RESPOSTA

12) Como a organização presta contas aos diversos públicos envolvidos nos projectos?

RESPOSTA

13) Qual/quais ferramentas são utilizadas para mensurar os resultados dos projectos desenvolvidos?

RESPOSTA

PARTE IV

TERCEIRO SETOR E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

- Por favor, responda todas as perguntas da parte IV sempre em função dos projectos voltados ao desenvolvimento do turismo.

14) Quantos projetos da instituição estão ligados ao Turismo com âmbito local ou regional? Quantos são voltados à preservação da cultura e/ou identidade ambiental da comunidade local (difusão de valores)?

RESPOSTA

15) Caso ainda não desenvolva projectos ligados (directa ou indirectamente) ao turismo, há interesse em desenvolvê-los? Justifique.

RESPOSTA

16) Caso já desenvolva projectos voltados ao Turismo, quais as acções que envolvem pessoas da comunidade?

RESPOSTA

17) Cite um exemplo de mudança social que revela, na sua opinião, o desenvolvimento da comunidade envolvida em um dos projectos da instituição.

RESPOSTA

Anexo 2

Instruções para Preenchimento do Questionário

Prezados Senhores,

Desenvolvo um estudo intitulado "O Papel do Terceiro Sector no Desenvolvimento do Turismo no Brasil", que é parte do meu trabalho de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo pela Universidade de Aveiro – Portugal.

Para que o estudo tenha credibilidade, uma vez que se trata de um dos poucos trabalhos específicos sobre a influência do Terceiro Sector sobre o desenvolvimento do Turismo, é de fundamental importância obter a opinião das instituições.

Sendo assim, lhes envio um formulário de pesquisa a ser preenchido e devolvido para este mesmo endereço de e-mail.

Um dos objectivos mais importantes é divulgar em Portugal e na Europa a seriedade com que são realizados os trabalhos pelo Terceiro Sector em nosso país.

Desde já agradeço imensamente a participação e lhes digo que, juntos, realizaremos mais uma pequena acção em prol ao progresso e desenvolvimento do sector no Brasil.

Abaixo seguem algumas informações adicionais sobre o projecto e a pesquisadora; e Universidade e Orientador.

Quaisquer dúvidas, favor entrar em contacto através deste e-mail.

Cordialmente,

Cristiane Sambugaro

PARTICIPANTES

Para participar desta pesquisa, foram seleccionadas 45 instituições do Terceiro Sector, associadas a ABONG, cujo objectivo e missão estejam voltadas à execução de projectos nas áreas de Arte & Cultura e Meio Ambiente.

QUEM DEVE RESPONDER

Pessoas que estejam directamente ligadas à administração da instituição.

COMO RESPONDER

No caso das perguntas com alternativas, coloque apenas um "X" na resposta que considerar a mais próxima da sua opinião. As perguntas que exigem uma resposta pessoal, digite sua opinião nas áreas onde aparecem "resposta". Siga sempre as instruções de cada pergunta.

PRAZO DE ENVIO

Os formulários preenchidos fossem enviados por e-mail até dia 31/08. Agradeço imensamente o cumprimento do prazo.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar aspectos e estratégias da gestão social no que diz respeito ao desenvolvimento do turismo no Brasil. E pretende-se também divulgar em Portugal a seriedade com que são realizados os trabalhos pelo Terceiro Sector no Brasil.

IDENTIDADE SIGILOSA

A identidade do respondente será mantida em segredo. Apenas coloque seu cargo e sua formação profissional. Quanto ao nome da instituição, apenas serão citadas em uma lista de participantes.

DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS E PUBLICAÇÕES

Caso haja interesse, os projectos e publicações da instituição poderão ser divulgados no projecto, uma vez que o trabalho ficará disponível na Europa através de bibliotecas on-line.

CURRICULO DA PESQUISADORA

<http://lattes.cnpq.br/5935884377598535>

UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

<http://www.ua.pt/egi/>

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo

Orientador Dr. Carlos Manuel Martins da Costa

<http://www.ua.pt/egi/PagePerson.aspx?id=785&b=1>

Anexo 3

Informação Complementar para Preenchimento do Questionário

Prezados Colegas,

Perdoem-me o esquecimento, mas penso ser necessário esclarecer que escolhi para esta pesquisa as instituições que realizam projectos na área de Arte & Cultura e também Meio Ambiente por, indirectamente, exercerem um papel fundamental junto ao desenvolvimento do turismo, uma vez que realizam projectos com intuito de mudança social, preservação da identidade cultural, entre outras acções necessárias ao desenvolvimento do turismo. É exactamente isso que desejo provar; que muitas instituições não lucrativas ajudam (e muito!) o avanço das actividades turísticas.

Caso ainda haja dúvidas, estarei à disposição.

Cordialmente,

Cristiane Sambugaro