

GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL UMA METODOLOGIA ALTERNATIVA PARA O PLANEJAMENTO TURÍSTICO SUSTENTÁVEL

STRATEGIC ORGANIZATION MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AN ALTERNATIVE METHODOLOGY FOR PLANNING SUSTAINABLE TOURISM

Carlos Alberto Ciocc SAMPAIO*

RESUMO

Diante da dificuldade prática de identificar e implementar soluções para os problemas de desenvolvimento local, entre eles, a promoção da atividade turística, procurou-se uma alternativa metodológica para superá-los. Para fundamentar essa proposição, aprofundaram-se quatro elementos teóricos – gestão organizacional, espaço local, arranjo institucional e dimensões de sustentabilidade. A partir da análise de experiências empíricas sob o enfoque desses elementos, consolidou-se um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável, resumidamente chamado por SIGOS – versão 1999, cuja maior contribuição consiste em relacionar três tipos importantes de ações: política, técnica e ética.

Palavras-chave: Gestão Organizacional Estratégica; Planejamento para o Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to seek a methodological alternative to overcome the practical difficulty of identifying and implementing solutions to local development problems, including the promotion of tourism. In order to substantiate this proposal, four theoretical concepts were studied in depth: organizational management, local space, institutional partnership and dimensions of sustainability. Based on the analysis of the empirical experiments focused on these concepts, a model of strategic organizational management for sustainable development was consolidated, concisely entitled SIGOS – 1999 version, whose main contribution consists of relating three important types of action: political, technical and ethical.

Key words: Strategic Organizational Management, Planning for Sustainable Development.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos de estudo sobre planejamento organizacional, planejamento que promove o desenvolvimento local ou microrregional, e planejamento para o desenvolvimento sustentável, bem como de promoção da atividade turística, verificou-se na prática que os dois enfoques de planejamento possuem dois pontos comuns importantes para este estudo.

INTRODUCTION

Over the years, the study of organizational planning, planning that promotes local or micro-regional development, and planning for sustainable development, as well as the promotion of tourism, has seen in practice that both planning focuses have two important points in common for this study.

* Coordenador do Curso de Turismo da ASSEVI. Pesquisador.
Doutor em Engenharia de Produção na área de Gestão da Qualidade Ambiental.
* *Coordinator of the Tourism Program at ASSEVI. Researcher.
Doctor in Production Engineering in the Area of Environmental Quality Management.*
E-mail: sampaioprofessor@assevi.com.br / sampaioc@eps.ufsc.br

O primeiro ponto é que o planejamento pode ser dividido em três etapas: elaboração, implantação e avaliação. De um modo geral, a etapa de elaboração é aquela que propõe os problemas mais importantes (questões estratégicas); a etapa de implantação é a que soluciona os problemas; e a etapa de avaliação é a que tenta garantir que as soluções dos problemas sejam de fato implantadas.

O segundo ponto relaciona-se com essas três etapas do planejamento: os problemas não são difíceis de serem elaborados; as soluções dos problemas não são fáceis de serem encontradas; é muito difícil garantir que as soluções dos problemas sejam de fato implantadas.

Diante desses graus de dificuldade apontados nas etapas de implantação e avaliação do planejamento, ou seja, soluções dos problemas e implantação dessas soluções, surgiu o interesse de propor uma alternativa para superá-los. Para fundamentar essa proposição, aprofundaram-se quatro elementos teóricos, surgidos do entrelaçamento de dois grandes temas: Gestão Organizacional Estratégica e Planejamento para o Desenvolvimento Sustentável.

O primeiro elemento é a gestão organizacional, originada da etapa de implantação do planejamento, de acordo com a teoria da administração. O segundo e terceiro elementos, arranjo institucional e espaço local, são conceitos adjacentes construídos (aqui) a partir da teoria do planejamento do desenvolvimento sustentável que, por sua vez, subsidia o quarto elemento, dimensões de sustentabilidade.

A relação desses elementos conceituais subsidiaram a proposição de um modelo de gestão organizacional estratégica, resumidamente chamado por SiGOS.

GESTÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

O modelo SiGOS começou a ser construído a partir da teoria da administração que fornece uma diversidade de metodologias de gestão organizacional. O estudo, porém, limitou-se apenas às metodologias de gestão organizacional, enfocando a relação organização e meio ambiente, denominada gestão organizacional estratégica. Entre essas metodologias tratou-se do planejamento estratégico, da administração estratégica e do pensamento estratégico. Segundo Sampaio (1999), resumidamente esses enfoques se distinguem pelo tratamento dado ao pensamento e à ação: planejamento estratégico prima pelo pensamento sobre a ação, administração estratégica prima pela ação sobre o pensamento, e pensamento estratégico integra o pensamento e a ação.

The first point is that planning can be divided into three stages: conception, implementation and evaluation. In general, the conception stage is the one in which the most significant problems (strategic questions) can be identified; the implementation stage is that which finds solutions to the problems; and the evaluation stage is the one which tries to guarantee that the solutions to the problems are in fact implemented.

The second point is related to these three planning stages: the problems are not difficult to be designed; the solutions to the problems are not easy to be found; and it is very difficult to guarantee that the solutions to the problems will in fact be implemented.

Due to these difficulties shown in the stages of implementation and evaluation of planning, that is, solutions to problems and implementation of these solutions, the interest in proposing an alternative to overcome the problems arose. To provide a basis for this proposition, four theoretical elements were studied in depth, which arose from the inter-linking of two main themes: Strategic Organizational Management and Planning for Sustainable Development.

The first element is the organizational management, which, according to the theory of administration, arises from the planning implementation stage. The second and third elements, institutional partnership and local space, are adjacent concepts which are (here) constructed based on the theory of sustainable development planning which, for its part, supports the fourth element, dimensions of sustainability.

The relationship between these conceptual elements supports the proposition of a model of strategic organizational management, succinctly known as SiGOS.

STRATEGIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

The SiGOS model began to be constructed based on the theory of administration, which provides a variety of organizational management methodologies. The study however, was limited to the methodologies of organizational management, focusing on the relationship between the organization and the environment, which is called strategic organizational management. Among these methodologies, the study deals with strategic planning, strategic administrations and strategic thought. According to Sampaio (1999), these focuses are, in short, distinguished by the treatment given to thought and action: strategic planning excels at thought, strategic administration excels at action, and strategic thinking integrates both thought and action.

A gestão organizacional estratégica, prossegue Sampaio, divide-se em duas ações técnicas: ação intra-organizacional e ação extra-organizacional. A ação intra-organizacional trata dos critérios internos da organização (eficiência de processos e eficácia de resultados), e a ação extra-organizacional lida com os critérios externos da organização (efetividade para os beneficiados).

Sampaio (1999) aponta que, dada a complexidade da gestão organizacional estratégica, utilizam-se ferramentas de gestão administrativa que simplificam o seu equacionamento e sua operacionalização, denominadas aqui gestão operacional. As ferramentas de gestão operacional, diferentemente das metodologias organizacionais, trazem embutidas nos seus conceitos equações simples e de fácil aplicação. Contudo, quando se afirma de fácil aplicação, não significa que elas sejam aplicadas com frequência.

Entre as metodologias de gestão operacional, tratou-se da gerência por projetos, gerência institucional e indicadores de efetividade. A gerência por projetos, segundo Midler (1995), organiza as ações estratégicas para que elas se tornem ainda mais passíveis de serem implementadas. A gerência institucional, adaptando-se as idéias de Souto-Maior (1994) e Bertrand (1995), tem a função de retroalimentar, de acordo com a visão sistêmica, todos os projetos estratégicos para que eles sejam realmente implementáveis. E os indicadores de efetividade, conforme Kaplan e Norton (1997), ajudam a organização a melhor dimensionar os seus resultados intra-organizacionais, relacionando-os com os extra-organizacionais.

PLANEJAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para complementar e suplementar a teoria da gestão organizacional estratégica, tratou-se do enfoque do planejamento para o desenvolvimento sustentável, partindo-se das idéias de Sachs e de sua equipe de pesquisadores do *Centre International de Recherche d'Environnement e Development (CIRED)*.

A vertente do desenvolvimento sustentável, tratada neste trabalho, privilegia um enfoque mais abstrato, não verificado ainda na realidade factual. Essa vertente propõe uma nova ética para o desenvolvimento que se deseja para a humanidade, ou seja, se quer um desenvolvimento socialmente mais justo, ambientalmente prudente e, ainda, economicamente eficiente. Essa vertente se distancia da ótica economicista, que deseja assegurar a sustentabilidade do

Strategic organizational management, adds Sampaio, is divided into two technical actions: intra-organizational and extra-organizational. The former deals with the internal criteria of the organization (efficiency of processes and effective results), and the latter deals with the external criteria of the organization (effectiveness for those who benefit).

Sampaio (1999) points out that, given the complexity of strategic organizational management, administrative management tools that simplify its resolution and operation are used. These are herein called operational management tools. The operational management tools, unlike the organizational methodologies bring, embedded in their concepts, simple and easily applied solutions. Nevertheless, their easy application does not mean that they should be frequently applied.

Among the operational management methodologies, management through projects, institutional management and effectiveness indicators were dealt with. Management through projects, according to Midler (1995), organizes the strategic actions so that they become even more liable to implementation. Institutional management, adapted to the ideas of Souto-Maior (1994) and Bertrand (1995), has the purpose of providing feedback, within the systemic vision, on all the strategic projects so that they are actually implemented. And the effectiveness indicators, according to Kaplan and Norton (1997), help the organization to better measure its intra-organizational results, relating them to the extra-organizational ones.

PLANNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

To complement and supplement the theory of strategic organizational management, the focus of this study was on planning for sustainable development, based on the ideas of Sachs and his team of researchers of the *Center International de Recherche d'Environnement e Development (CIRED)*.

The sustainable development branch dealt with in this work benefits a more abstract focus that has not yet been verified in factual reality. This branch proposes the use of a new ethical posture to achieve the development desired for mankind, that is, a kind of development more socially fair, environmentally prudent and yet, economically efficient. It distances itself from the economist point of view, which attempts to ensure

desenvolvimento societário vigente, que valoriza economicamente tanto os aspectos ambientais como os sociais.

Sachs (1986a e 1986b) pressupõe três premissas gerais contidas num planejamento para o desenvolvimento sustentável: consideração do local e seu desenvolvimento, participação da sociedade civil no planejamento e dimensões de sustentabilidade. Dessas premissas, foram consideradas, inicialmente, as implicações do espaço e do desenvolvimento local, apontados pelo relatório Brundtland (Comissão, 1991), como os verdadeiros incubadores das atividades do desenvolvimento global, já que ambos vêm interferindo, em efeito cascata, nos demais contextos que os englobam.

A receita sugerida para promover o desenvolvimento local se dá, especialmente, pela prática de duas ações políticas. A primeira consiste na participação de todas as esferas da sociedade – Estado, mercado e sociedade civil – através de arranjos institucionais, considerados ações coletivas que produzem o bem-estar social. Segundo Ostrom (1990), os arranjos constroem um capital social, que pode ser entendido como resultado final da produção do bem-estar social.

E a segunda ação política envolve a busca de mecanismos que assegurem investimentos locais, provenientes de boa parcela da riqueza gerada pela própria localidade, a fim de garantir o desenvolvimento local sustentado que, então, deverá ser regulado no próprio município. Segundo Godard *et al.* (1987), esta capacidade de uma determinada sociedade para adquirir um certo domínio sobre o seu desenvolvimento denomina-se desenvolvimento endógeno.

Para se alcançar o desenvolvimento sustentável, Sachs (1993) aponta cinco critérios de sustentabilidade: social, econômico, ambiental, espacial e cultural. Segundo Sachs (1993), se as dimensões de sustentabilidade forem atendidas no planejamento do desenvolvimento, pode-se inferir que este desenvolvimento é sustentável. Entretanto, o próprio autor aceita que numa época em que acontecem tantas mudanças, inclusive no campo ético, como é a atual, um enfoque de planejamento pode ser considerado como dirigido ao desenvolvimento sustentável, se pelo menos contemplar parcialmente alguns destes critérios de sustentabilidade.

CONSTRUÇÃO DO MODELO SiGOS

Partindo, então, da teoria da gestão organizacional estratégica e do planejamento para o desenvolvimento sustentável, chegou-se a uma proposição preliminar do modelo SiGOS.

the sustainability of the present societal development, which economically attaches importance to both environmental and social aspects.

Sachs (1986a and 1986b) took for granted three general premises contained in a planning for sustainable development, consideration of the locale and its development, participation of the civil society in the planning and dimensions of sustainability. Of these premises, those initially considered were the implications of space and of the local development, highlighted by the Brundtland report (Commission, 1991), as the true incubators of global development activities, since both influence, in a cascade effect, the other contexts that comprise them.

The recommendation to promote local development is, particularly, the practice of two political actions. The first consists of the participation of all spheres of society – State, market and civil society – through institutional partnerships considered to be collective actions that produce social well-being. According to Ostrom (1990), the partnerships construct the share capital, which can be understood as the final result of the production of social well-being.

The second political action involves the search for mechanisms that can ensure local investment, coming mostly from wealth generated by the locality itself, in order to guarantee sustainable local development which, then, should be controlled by the town. According to Godard *et al.* (1987), this capacity of a specific society to acquire a certain control over its development is called endogenous development.

In order to achieve sustainable development, Sachs (1993) points out five sustainability criteria: social, economic, environmental, spatial and cultural. According to Sachs (1993), if the dimensions of sustainability were considered in the planning of development, it could be inferred that this development is sustainable. However, the author himself accepts that in an era with so many changes, including in the field of ethics, a planning focus can be considered as directed towards sustainable development, if it at least partially considers some of these criteria of sustainability.

CONSTRUCTION OF THE SiGOS MODEL

Based then on the theory of strategic organizational management and planning for sustainable development, it was possible to arrive at a preliminary proposal of the SiGOS model.

Proposição Preliminar

A versão preliminar do modelo SiGOS apontou três etapas – gestão organizacional estratégica, arranjos institucionais e indicadores de efetividade – que compunham a estrutura. Entretanto, a etapa gestão organizacional estratégica foi a única etapa que conseguiu apresentar passos pedagógicos, enquanto que as outras etapas restringiam-se apenas a descrições. Havia, porém, uma outra questão ainda sem resposta: qual seria a seqüência entre as etapas primeira, segunda e terceira?

A. Etapa Gestão Organizacional Estratégica

A etapa gestão organizacional estratégica é a que operacionaliza sistematicamente o modelo de gestão. Essa etapa apoia-se em estudos teórico-empíricos sobre a etapa de implementação de estratégias da metodologia de planejamento e principalmente nas experiências realizadas pela Associação de Profissionais que promovem o Planejamento Estratégico e Participativo (APEP). A maioria dos autores e praticantes do planejamento estratégico, entre eles Oliveira (1988), Bryson (1989) e Nutt & Backoff (1992), aceitam que ele contém três fases distintas: (a) fase de delineamento de estratégias, que incorpora as etapas relacionadas às questões estratégicas, ações estratégicas e projetos estratégicos; (b) fase de análise ambiental (ambiente externo e interno); e (c) fase de execução, acompanhamento, controle e avaliação que envolve a etapa avaliação.

A etapa gestão organizacional estratégica compõe-se de 6 passos, assim diferenciados: o 1º passo (questões estratégicas) determina os problemas mais importantes para a organização, o 2º passo (ambiente externo) analisa as oportunidades e ameaças ambientais e o 3º passo (ambiente interno) analisa os pontos fortes e fracos organizacionais. Através da análise ambiental (2º e 3º passos), confirma-se a importância das questões estratégicas, que, ao mesmo tempo, subsidiam a proposição de suas soluções. O 4º passo (ações estratégicas) determina as ações que solucionam as questões estratégicas. O 5º passo (projetos estratégicos) consiste no agrupamento dessas ações em projetos estratégicos. O 6º passo (gerência institucional) acompanha, controla e avalia os projetos estratégicos, isto é, retroalimenta todo o processo.

Rearranjando esses passos, ilustra-se o que segue:

Preliminary Proposal

The preliminary version of the SiGOS pointed out three phases – strategic organizational management, institutional partnerships and effectiveness indicators – which comprise the structure. However, the strategic organizational management phase was the only one that managed to show pedagogical steps. The other phases were restricted to just giving descriptions. There was, however, another question still unanswered: what would be the order for the first, second and third phases?

A. Strategic Organizational Management Phase

The strategic organizational management phase is the one that systematically operates the management model. This phase is supported by theoretical-empirical studies which focused on the phase of implementation of planning methodology strategies, mainly in the experiments carried out by the Association of Professionals that promotes the Strategic and Participant Planning (APEP). The majority of authors and users of strategic planning, including Oliveira (1988), Bryson (1989) and Nutt & Backoff (1992), agree that it contains three distinct stages: (a) the stage of strategy outlining, which includes the stages related to the strategic questions, strategic actions and strategic projects; (b) the environmental analysis stage (external and internal environment); and (c) the execution, follow-up, control and evaluation stage which involves the evaluation stage.

The strategic organizational management phase is composed of 6 steps, which are differentiated as follows: the 1st step (strategic questions) determines the most important problems for the organization, the 2nd step (external environment) analyses the environmental opportunities and threats and the 3rd step (internal environment) analyses the organizational strengths and weaknesses. Through the environmental analysis (2nd and 3rd steps) the importance of the strategic questions is confirmed, while the proposition of their solutions is simultaneously promoted. The 4th step (strategic actions) determines the actions that solve the strategic questions. The 5th step (strategic projects) consists of grouping these actions into strategic projects. The 6th step (institutional management) follows up, controls and evaluates the strategic projects, that is to say, it provides feedback on the whole process.

By rearranging these steps, the following becomes evident:

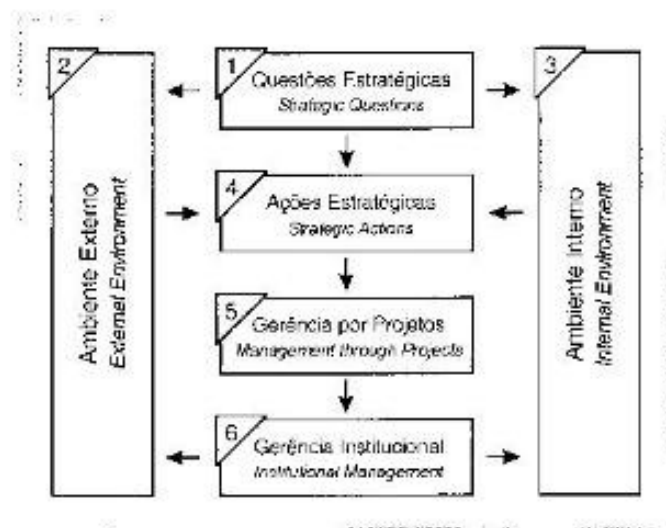


Figura 1. Etapa Gestão Organizacional Estratégica.
Figure 1. Strategic Organizational Management Phase.

B. Etapa Arranjos Institucionais

Essa etapa surgiu do cruzamento entre os elementos espaço local e arranjos institucionais. A etapa arranjos institucionais implica, segundo Dowbor (1987), Tratemberg (1987) e Gondim (1994) a participação de todas as organizações que representam as esferas da sociedade (Estado, mercado e sociedade civil), as quais, de alguma forma, se interessam pelo desenvolvimento de um local.

Esses interesses organizacionais sobre o local viabilizam os recursos necessários para implantar as ações que solucionam as questões estratégicas. Por consequência, asseguram a capacidade de um determinado município (entendido como um local) de adquirir um certo domínio sobre o seu desenvolvimento.

C. Etapa Indicadores de Efetividade

Esta etapa originou-se, também, do entrelaçamento de dois elementos: espaço local e dimensões de sustentabilidade.

A etapa indicadores de efetividade, segundo adaptações de Kaplan e Norton (1997), consiste em parametrizar a ação técnica intra-organizacional (eficiência de processos e eficácia de resultados), ligada aos critérios internos organizacionais, exercida na ação técnica extra-organizacional (efetividade para o local beneficiado), mais ligada aos critérios externos organizacionais. Se os indicadores de efetividade forem alcançados, pode-se apontar que a organização satisfaz os beneficiários de um determinado local.

B. Institutional Partnership Phase

This phase was the result of an intersection between the local spatial elements and institutional partnerships. According to Dowbor (1987), Tratemberg (1987) and Gondim (1994), the institutional partnerships phase implies the participation of all the organizations that represent spheres of society (state, market and civil society) which are, in some form or another, interested in the development of a locale.

These organizational interests in the locale enable the necessary resources for the implementation of actions that will solve the strategic issues. As a consequence, they ensure the capacity of a specific town (understood as a locale) to achieve a certain power over its own development.

C. Effectiveness Indicators Phase

This phase also arose from a linking of two elements: local space and dimensions of sustainability.

The effectiveness indicators phase, according to adaptations of Kaplan, consists of setting parameters for the intra-organizational technical action (efficiency of processes and effectiveness of results), linked with the internal organizational criteria, carried out by the extra-organizational technical action (effectiveness for the locale that benefits), but linked to the external organizational criteria. If the effectiveness indicators are achieved, it can be alleged that the organization satisfies the beneficiaries of a specific locale.

Verificou-se que esses critérios externos organizacionais podem ser balizados pelas dimensões de sustentabilidade do desenvolvimento sustentável apontadas por Sachs (1993). Propôs-se, então, um conjunto de medidas de atributos de indicadores de efetividade, baseando-se nas dimensões sociais, econômicas, ambientais, espaciais e culturais, para que a organização pudesse avaliar e reorientar os seus esforços.

Proposição Preliminar Aperfeiçoada

Uma vez que o modelo SiGOS deixava a desejar, partiu-se para uma nova revisão bibliográfica e pesquisa de experiências internacionais realizadas durante o estágio no *Centre de Recherches sur le Brésil Contemporain (CRBC)*, na *L'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS)*, em Paris. Embora não se tenha avançado como se desejava no modelo preliminar SiGOS, este pôde ser aperfeiçoado em relação a sua formulação inicial. Retornando ao Brasil, firmaram-se convênios / parcerias com órgãos que promovem o desenvolvimento municipal ou microrregional no Estado de Santa Catarina, com objetivo de melhorar processos de gestão já instalados em organizações e de implantar a proposta normativa do modelo SiGOS que já se tinha.

As experiências realizadas com a proposta preliminar do modelo SiGOS aperfeiçoado estão expostas e analisadas em relatórios técnicos. Com base nesses relatórios, apresentam-se, a seguir, alguns extratos dessas experiências.

Segundo os relatórios técnicos (Sampaio, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e e 1998), as lições nesse período de 8 meses foram muitas. Entre elas destacam-se as seguintes:

- Na etapa de arranjo institucional é importante deixar claro o setor de atuação da organização ou do arranjo institucional. É imprescindível contar com as participações das lideranças nos arranjos institucionais, pois nas etapas ditas mais operacionais, os demais participantes podem guiar-se sem a presença necessária dos verdadeiros tomadores de decisão.

A etapa arranjo institucional inicia-se pela determinação de uma organização líder entre outras organizações que compõem o arranjo (Estado, mercado e sociedade civil). Esta mesma organização líder, ou alguma outra que vier a liderar, utilizando-se de um modelo de gestão organizacional, coordenará um plano ou um conjunto de ações que formule as questões estratégicas organizacionais:

It has been seen that these external organizational criteria can be delimited by the dimensions of sustainability of the sustainable development highlighted by Sachs (1993). A set of measures of attributes of the effectiveness indicators is, therefore, proposed based on the social, economic, environmental, spatial and cultural dimensions, so that the organization can evaluate and re-orientate its efforts.

Perfected Preliminary Proposal

Once the SiGOS model was unsatisfactory, a new bibliographic review and research on international experiments was begun, which were carried out during the practical training period at the *Center de Recherches sur le Brésil Contemporain (CRBC)* at *L'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS)* in Paris. Although the advance did not meet the expectations of the preliminary SiGOS model, this can be perfected in relation to its initial formulation. Coming back to Brazil, partnerships were established with bodies that promote municipal or micro regional development in the State of Santa Catarina, with the objective of improving the management processes that are already in place in organizations and implementing the standards proposed by the SiGOS model already in existence.

The experiments undergone with the preliminary proposal of the perfected SiGOS model are exposed and analyzed in technical reports. Based on these reports some parts of these experiments are presented below.

According to the technical reports (Sampaio, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e and 1998), there were many lessons in this eight-month period. Among these the following stand out:

- At the institutional partnership phase it is important to make the area of action of the organization or the institutional partnership clear. It is indispensable to rely on participative leadership in the institutional partnerships, as in these so called more operational phases, other participants may lead without the presence of the actual decision-makers being necessary.

The institutional partnership phase begins with the appointment of a leader organization among other organizations which make up the partnership (state, market and civil society). This same leader organization, or any other that comes to head it by using the organizational management model, will coordinate a plan or

- Na etapa gerência institucional é vital criar uma estrutura virtual ou física que coordene todos os projetos estratégicos, inclusive podendo ser até criada uma nova organização ou, mesmo, um novo departamento. Após a criação desta nova estrutura, elabora-se um plano de ação que conteha, sobretudo, ações que solucionem os problemas estratégicos a curto prazo. Alias, essas ações a curto prazo são aquelas que oxigenam as de médio e longo prazo. É importante, também, apresentar os projetos estratégicos de forma clara e sintética, inclusive utilizando-se de inserções publicitárias em meios de comunicação, para a comunidade local;
- Na etapa indicadores de efetividade confirmou-se que esta etapa pode ser considerada como um termômetro organizacional para avaliar se a organização está sendo efetiva para os seus beneficiários.

Proposição Referencial: SiGOS – Versão 1997

Partindo-se de alguns extratos dessas experiências realizadas em Santa Catarina (Sampaio, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e e 1998), chegou-se a uma proposição referencial do modelo, denominada SiGOS: versão 1997. O adjetivo referencial é uma precaução, pois as avaliações realizadas, embora muitas delas tenham sido apontadas pelos próprios participantes dessas experiências, foram coordenadas também pelo próprio autor do modelo SiGOS.

O modelo SiGOS, versão 1997 constitui-se de 8 etapas, a saber:

- Etapa 1 – Arranjos Institucionais: é o conjunto de inter-relações de entidades e de normas legislativas que têm a finalidade de organizar (elaborar e implementar) planos ou ações, cujos objetivos são de interesse público.

Essa etapa inicia-se pela determinação de uma organização líder que compõe o arranjo (Estado, mercado e sociedade civil) de um determinado local;

- Etapa 2 – Ambiente Externo: é o ambiente que exerce influência sobre a organização. As influências podem se apresentar em forma de oportunidade para a organização ou de ameaça a ela;
- Etapa 3 – Ambiente Interno: é o ambiente controlado pela organização. Esse controle pode ser caracterizado como um ponto forte ou fraco da organização;

set of actions that formulate the strategic organizational questions.

- At the institutional managerial phase it is vital to create a virtual or physical structure that coordinates all the strategic projects, also a new organization or, even, a new department could be formed. After the creation of this new structure, a plan of action which contains, above all, actions that offer short-term solutions to the strategic problems, is developed. Incidentally, these short-term actions are the ones that give force to those of medium and long-term. It is also important to present the strategic projects in a clear synthetic manner to the local community, even including the use of advertising in the media.
- The effectiveness indicators phase was confirmed as the phase that can be considered an organizational thermometer to evaluate the effectiveness of the organization for its benefactors.

Referential Proposal: SiGOS – 1997 Version

Starting from some parts of these experiments taking place in Santa Catarina (Sampaio, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e and 1998), a referential proposition model was arrived at, called SiGOS: 1997 version. The use of the adjective referential is a precaution: although many of the evaluations carried out had been indicated by the actual participants, others were also coordinated by the actual authors of the SiGOS model.

The 1997 version SiGOS model is made up of eight phases, namely:

- Phase 1 – Institutional partnerships: a set of inter-related entities and legislative norms with the purpose of organizing (creating and implementing) plans or actions keeping public interest in mind.

This phase begins with the appointment of a leader organization which makes up the partnership (state, market and civil society) of a certain place;

- Phase 2 – External environment: the environment that influences the organization. The influences can be presented in the form of either an opportunity or a threat to the organization;
- Phase 3 – Internal environment: the environment controlled by the organization. This control can be characterized as strength or weakness of the organization;

As etapas 2 e 3 (Ambiente Externo e Ambiente Interno) compõem a análise ambiental. A análise ambiental é incorporada na maioria das metodologias de gestão organizacional, sobretudo pela importância de se conhecer o ambiente organizacional;

- Etapa 4 – Questões estratégicas: consiste no levantamento dos problemas mais importantes para uma organização. Aqui se subentende que um arranjo institucional pode ser considerado como uma organização.

Entretanto, se a organização não puder agir para solucionar esses problemas, conseqüentemente não poderão ser considerados como uma questão estratégica, pelo menos para esta organização (Souto-Maior, 1994);

Phases 2 and 3 (external environment and internal environment) make up the environment analysis. The environmental analysis is included in most methodologies of organizational management, above all due to the importance of knowing the organizational environment;

- Phase 4 – Strategic questions: consist in raising the most important problems in the organization. It is here understood that an institutional partnership can be considered an organization.

However, if the organization is not able to act and solve these problems, they consequently will not be able to be considered as a strategic question, at least by this organization (Souto-Maior, 1994);

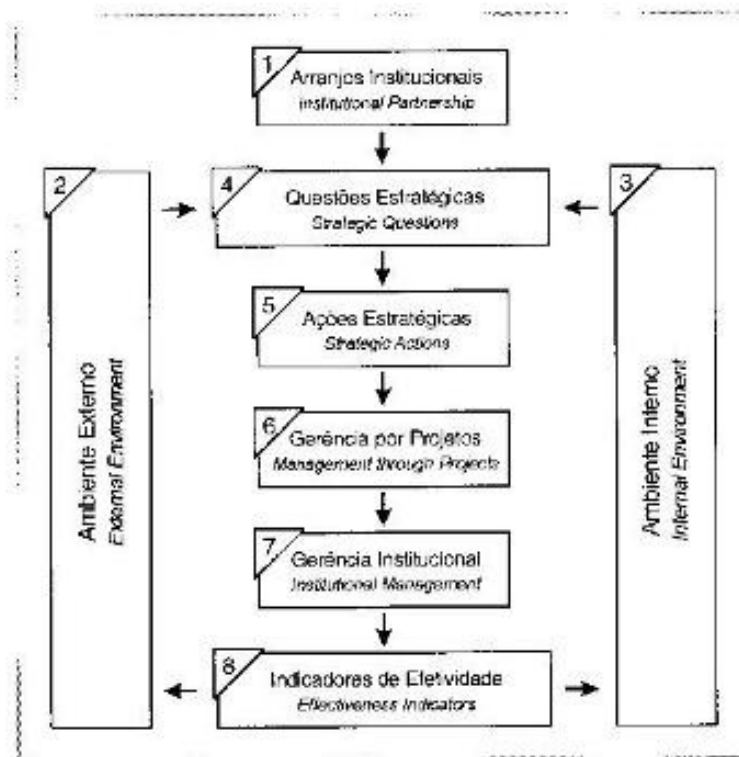


Figura 2. Modelo referencial de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável: SiGOS – versão 1997.

Figure 2. Reference model of strategic organizational management for sustainable development: SiGOS – 1997 version.

- Etapa 5 – Ações Estratégicas: são aquelas que desenvolvem as soluções viáveis das questões estratégicas.

As ações estratégicas surgem, num primeiro momento, geralmente, de técnicas do tipo *brainstorming* e *brainwriting* (Souto-Maior, 1994), que estimulam todas as soluções possíveis para, num segundo momento, depurá-las. Uma ação bem elaborada é aquela que

- Phase 5 – Strategic actions: are those that develop viable solutions to the strategic questions.

The strategic actions generally arise from techniques such as brainstorming and brainwriting (Souto-Maior, 1994), which bring up all the possible solutions, to be, subsequently refined. A well thought out action is the one that can be implemented. The responsibility

pode ser implantada, cuja responsabilidade de implementação deve ser atribuída a alguém de dentro da organização ou do arranjo institucional, e cujos recursos têm que estar orçados e disponíveis;

- Etapa 6 – Gerência por Projetos: emerge para melhor gerenciar (eliminando ações redundantes e racionalizando recursos) a quantidade e a variedade de ações estratégicas surgidas para solucionar as questões estratégicas. A gerência por projetos é uma ferramenta organizacional que se utiliza de uma estrutura matricial para implantar e monitorar sistematicamente um conjunto de ações estratégicas e seus respectivos responsáveis, ou seja, o projeto em si. Pela complexidade dessa estrutura, os projetos são muito bem detalhados, conforme ilustra o quadro a seguir.

Nessa etapa, Gerência por Projetos, o passo que merece comentário é o critério avaliador (ou critérios avaliadores), pois é a partir dele que se vai julgar se o objetivo do projeto foi atingido ou não. Já através da meta se quantifica ou se qualifica o objetivo;

for this implementation must be given to someone within the organization or the institutional partnership. Moreover, the resources for the implementation of such action must be estimated and available.

- Phase 6 – Management through projects: surfaces in order to improve management (by eliminating redundant actions and rationalizing resources) of the quantity and variety of strategic actions that came up to solve the strategic questions. Management through projects is an organizational tool that makes use of a matrix structure for the systematic implementation and monitoring of a set of strategic actions and the people respectively in charge of it, that is, the project itself. Owing to the complexity of this structure, the projects are very well detailed, as illustrated in the following table.

In this phase, Management through Projects, the step that deserves comment is the evaluation criteria, since they are the starting points to judge if the objective of the project was attained or not. On the other hand, through the goal, the objective is either quantified or qualified.

Quadro 1. Etapa gerência por projetos.

Table 1. Management through projects phase.

A. Título / Title	G. Ações Facilitadoras / Facilitating actions
B. Objetivo / Objective	G.1 Responsável / Responsible
C. Justificativa / Justification	G.2 Equipe de trabalho / Work team
D. Coordenador / Coordinator	G.3 Prazos: início e término / Time: beginning and end
E. Prazo total / Total length of time	G.4 Recursos / Resources
F. Critério avaliador / Evaluation criteria	G.5 Critério avaliador / Evaluation criteria
F.1 Meta / Goal	G.5.1 Meta / goal
F.2 Histórico da Meta / Goal history	H. Orçamento Total por Fonte de Recursos Total budget per source of resources

- Etapa 7 – Gerência Institucional: é um conjunto de ferramentas operacionais que se utiliza de uma estrutura matricial para implantar e monitorar sistematicamente um conjunto de projetos e seus respectivos coordenadores, ou seja, o plano. A gerência institucional divide-se em 4 subetapas, observadas no quadro que segue:

- Phase 7 – Institutional Management: a set of operational tools that utilizes a matrix structure to systematically implement and monitor a set of projects and their respective coordinators, that is, the plan as a whole. The institutional management is divided into 4 sub-phases, observed in: the following table.

Quadro 2. Etapa gerência institucional

Table 2. Institutional management phase.

A. Avaliação de Performance / Performance Evaluation	C. Política de Recompensa / Compensation Policies
B. Sistema de Informações Gerências (SIG) Managerial Information System (SIC)	D. Plano de Comunicação / Communication Plan

Subetapa A – Avaliação de Performance: tem como objetivo avaliar os projetos e todas as suas ações facilitadoras, utilizando-se de critérios avaliadores que sugerem um indicador de performance, ou melhor, uma meta. O quadro seguinte apresenta os 5 componentes desta subetapa.

A preparação sugere que a organização tem que desenvolver equipes de medição e criar um clima adequado para a avaliação da performance; a revisão de metas avalia e reescreve os critérios avaliadores e metas do projeto estratégico e do seu conjunto de ações facilitadoras, baseando-se na negociação entre avaliadores e avaliados; a coleta de dados seleciona e busca dados para medição; os relatórios geram a informação desejada; e, finalmente, são tomadas as decisões baseadas em todo o processo de avaliação de performance;

Sub-phase A – Performance Evaluation: its objective is to evaluate the projects and all their facilitating actions, making use of evaluation criteria that suggest a performance indicator, or better still, a goal. The following table presents the 5 components of this sub-phase.

The preparation suggests that the organization must develop measurement teams and create an adequate atmosphere to evaluate performance; the review of goals evaluates and rewrites the evaluation criteria, the goals of the strategic project and its set of facilitating actions, based on negotiations between appraisers and appraisees; the collection of data selects and seeks data for measurement; the reports generate the desired information; and, finally, decisions are made based on the whole performance evaluation process.

Quadro 3. Avaliação por performance.

Table 3. Performance evaluation.

A. Preparação / <i>Preparation</i>	C. Coleta de Dados / <i>Data Collection</i>	E. Tomada de Decisão / <i>Decision Making</i>
B. Revisão de Metas / <i>Review of Goals</i>	D. Relatórios / <i>Reports</i>	

Subetapa B – Sistema de Informações Gerenciais: tem a finalidade de organizar (automaticamente ou manualmente) todos os dados de um determinado sistema, transformando, numa primeira etapa, dados em informações operacionais e, numa segunda etapa, informações operacionais em gerenciais. Esta subetapa compreende 3 elementos demonstrados no quadro seguinte.

Os dados constituem a matéria-prima de um processo informativo; o processamento é a operação manual ou computadorizada que transforma dados em informação; e a informação é o conjunto de dados ordenados racionalmente que geram a tomada de decisão;

Sub-phase B – System of Managerial Information: has the objective of organizing (automatically or manually) all the data of a specific system, transforming data into operational information at the first phase, and into operational and managerial information at the second phase. This sub-phase includes 3 elements demonstrated in the following table:

The data constitutes the raw material of an informative process, the processing is a manual or computerized operation which transforms data into information; and the information is a set of rationally ordered data which prompts the decision-making;

Quadro 4. Sistema de informações gerenciais (SIG).

Table 4. Managerial information system (SIG).

A. Dados / <i>Data</i>	B. Processamento / <i>Processing</i>	C. Informação / <i>Information</i>
------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

Subetapa C – Política de Recompensa: tem a finalidade de estimular e motivar os coordenadores, responsáveis e a equipe de trabalho dos projetos, de modo que as metas possam ser viavelmente

Sub-phase C – Compensation Policies: has the objective of stimulating and motivating the coordinators, work team and the people in charge of the project, so that the goals can

atingidas. Esta subetapa compõe-se de 4 elementos apresentados no quadro seguinte.

A preparação implanta a motivação como filosofia de trabalho na organização, inclusive diagnosticando as variáveis motivacionais; as metas são estabelecidas pelo projeto e pelas ações facilitadoras, oriundas da subetapa de avaliação de performance; a pontuação é um sistema que classifica as ações realizadas segundo os resultados alcançados; e a recompensa é a forma pela qual a organização retribuirá os esforços despendidos no alcance dos resultados.

be viably attained. This sub-phase is composed of 4 elements presented in the following table.

Preparation instills motivation as a working philosophy within the organization, including diagnosis of motivational variables; goals are established by the project and by the facilitating actions resulting from the sub-phase of performance evaluation; the scoring is a system that classifies the actions carried out according to the results attained, and the compensation is the form by which the organization repays the effort in reaching those results;

Quadro 5. Política de recompensa.

Table 5. Compensation policies.

1. Preparação / Preparation	3. Pontuação / Scoring
2. Metas / Goals	4. Recompensa / Compensation

Subetapa D – Plano de Comunicação: delinea e direciona as estratégias de comunicação de uma organização, considerando as singularidades do comunicador, da mensagem do comunicador, do canal de comunicação e do receptor. Essa subetapa compõe-se de 5 elementos apresentados no quadro seguinte.

A instituição identifica as estruturas de valores legais, éticos, sociais e de negócios de uma organização; a opinião pública tem que ser considerada como o mercado potencial de consumo da instituição; a mensagem é a informação que se deseja transmitir para a opinião pública; os canais de comunicação são os meios pelos quais uma instituição veicula as suas mensagens para a opinião pública; e a avaliação é o processo contínuo que atualiza o plano de comunicação institucional;

Sub-phase D – Communication Plan: outlines and directs the strategies of communication of an organization, taking into consideration the singularities of the communicator, the communicator's message, the communication channel and the receptor. This sub-phase is composed of 5 elements presented in the following table:

The institution recognizes the legal, ethic, social and business values of an organization; public opinion has to be considered as the potential consumer market of the institution; the message is the information intended to be transmitted to the public; the channels of communication are means by which an institution transmits its messages to the public; and the evaluation is a continuous process that updates the institutional communication plan.

Quadro 6. Plano de comunicação.

Table 6. Communication plan.

1. Instituição / Institution	4. Canais de comunicação / Communication channels
2. Opinião pública / Public opinion	5. Avaliação / Evaluation
3. Mensagem / Message	

- Etapa 8 – Indicadores de Efetividade: ela também constitui uma ferramenta operacional que se utiliza de critérios de efetividade de uma organização para com o seu público; isto é, verifica se a organização contribui para o bem-estar da população, conforme ilustra o quadro a seguir.

Após estabelecidos pela própria organização, esses indicadores parametrizam a eficiência dos seus processos bem como a eficácia dos seus resultados alcançados, como um processo de *feedback* organizacional.

- Phase 8 – Effectiveness Indicators: this is also an operational tool employing criteria for organizational effectiveness geared towards its public; that is, it verifies whether or not the organization contributes to the well-being of the population, as illustrated by the following table.

After being established by the actual organization, these indicators set parameters not only for the effectiveness of their processes, but also for the efficacy of the attained results as a process of organizational feedback.

Quadro 7. Etapa indicadores de efetividade.

Table 7. Effectiveness indicators phase.

A. Número / Number	C. Medidas / Measures	D. Relação Comparativa / Comparative Analysis	E. Fórmula / Formula
B. Indicadores / Indicators	C.1 Valor / Value	D.1 Valor / Value	
	C.2 Medição / Measurement	D.2 Medição / Measurement	
	C.3 Período / Period	D.3 Período / Period	
	C.4 Fonte / Source	D.4 Fonte / Source	

Para demonstrar graficamente o conjunto de indicadores de efetividade, sugere-se a representação em polígono regular, conforme o exemplo da figura a seguir.

In order to graphically demonstrate the set of effectiveness indicators the representation in the form of a regular polygon was suggested, as shown in the figure below.

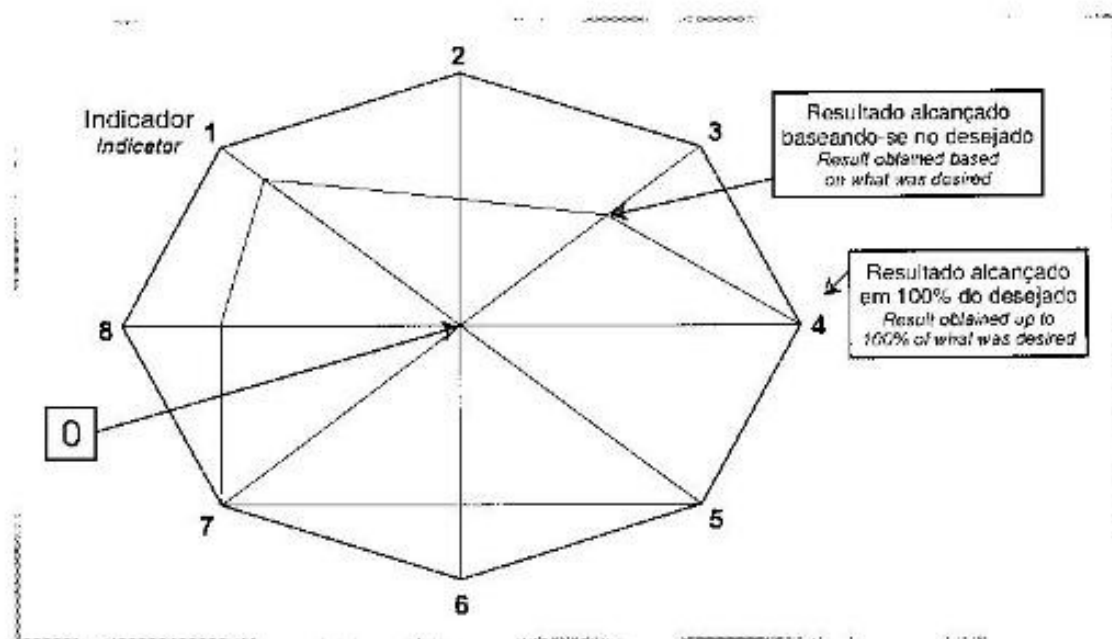


Figura 3. Polígono representando os indicadores de efetividade.

Figure 3. Polygon representing the effectiveness indicators.

Adaptando-se as idéias de Kaplan e Norton (1997), o polígono regular é formado pelo conjunto de indicadores de efetividade determinado pela organização para aferir a efetividade do projeto. Neste exemplo, apresentam-se 8 indicadores. No extremo de cada linha é indicada a meta desejada para o indicador. Os resultados alcançados são comparados com a meta desejada e indicados por percentual. Neste exemplo, o resultado alcançado no indicador 4 foi de 100% sobre a meta desejada. Depois que todos os resultados alcançados são marcados no polígono, surge a figura de um segundo polígono. No exemplo acima, o polígono que surge é irregular, pois nem todos os resultados alcançados obtiveram 100% do desejado.

Pontos Positivos e Negativos Processuais dos Três Estudos de Casos

O modelo referencial SiGOS: versão 1997 foi revisto a partir da confrontação de três estudos de casos: Centro de Estudos e Pesquisas Ambientais (CEPA), implantado pela Unidade da ALCOA de Poços de Caldas – MG; Projeto Integração Infância Adolescência (PIÁ Ambiental), coordenado pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Curitiba – PR (SMMA); Projeto Empresas Comunitárias, iniciado pela Associação Comercial e Industrial de Toledo – PR (ACIT). Partindo dos quatro eixos norteadores – arranjo institucional, gestão organizacional, espaço local e indicadores de sustentabilidade –, os projetos revelaram pontos positivos e negativos processuais importantes, abaixo destacados:

a) As lideranças das organizações (ou as pessoas líderes) que iniciaram os projetos ocuparam os papéis de animadores sociais, cuja função principal foi oxigenar a gestão dos arranjos institucionais. Mesmo que tenha ocorrido algum favoritismo para as organizações que lideraram os projetos, isso não descaracteriza um arranjo institucional. O que poderá talvez descaracterizar um arranjo é se dele não surgirem resultados que beneficiem a comunidade ou a sociedade. Embora possa parecer contraditório, a restrição de se ter apenas uma organização, ou uma liderança na condução do arranjo, implica uma certa tendenciosidade de opiniões e idéias, independentemente se a intenção é boa ou não. Essa tendência poderá distorcer a ação política, entendida como processo de negociação da diversidade de interesses organizacionais, e, conseqüentemente, limitar o capital social apontado por Ostrom (1990), ambos inseridos no contexto de um arranjo institucional.

b) A gestão organizacional pode ser conduzida através de um planejamento ou de uma liderança

According to the ideas of Kaplan and Norton (1997), the regular polygon is formed by the set of effectiveness indicators determined by the organization to measure the effectiveness of the project. Eight indicators are presented in this example. At the extreme of each line the goal desired by the indicator is indicated. The results obtained are compared to the desired goal and indicated in percentages. In this example, the results obtained in indicator 4 were of 100% over the desired goal. After the obtained results are marked on the polygon, the figure of a second polygon appears. In the above example, the polygon that emerges is irregular, since not all the results obtained reached the desired 100%.

Procedural Strengths and Weaknesses in the Three Case Studies

The 1997 version of the referential model SiGOS was restudied based on the confrontation of three case studies: Center for environmental studies and research (CEPA), introduced by the ALCOA unit in Poços de Caldas – MG; Project for childhood and adolescence integration (PIÁ Ambiental), coordinated by the Municipal Secretariat for the Environment of Curitiba, (SMMA); and the project *Empresas Comunitárias* initiated by the Commercial and Industrial Association of Toledo – PR (ACIT). From the four steering axes – institutional partnership, organizational management, local space and sustainability indicators – the projects revealed important procedural strengths and weaknesses as pointed out below:

a) The leadership of the organizations (or the leaders) that initiated the projects played the role of social animators, whose main function was to oxygenate the management of the institutional partnerships. Even though there had been some favoritism towards the organizations that led the projects, this did not de-characterize an institutional partnership. What may affect a partnership is if no benefits to the community or society as a whole arise from it. Although this may seem contradictory, the limitation of having a single organization or leadership directing the partnership involves certain biased opinions and ideas, independent of whether the intentions are good or bad. This tendency could misrepresent the political action, understood as a process of negotiation among the diverse organizational interests, and, consequently, it could limit the share capital mentioned by Ostrom (1990), both inserted in the context of an institutional partnership.

b) The organizational management could be conducted by some planning or an organizational

organizacional, ou por pensamento estratégico, ou ainda pelas combinações possíveis dessas metodologias. Constatou-se também que o plano de comunicação foi uma etapa imprescindível para divulgar os projetos. Por outro lado, as etapas que incluem a gestão operacional (com exceção do plano de comunicação), quando utilizadas, foram pouco exploradas, sobretudo a avaliação de performance e o sistema de informações gerenciais. Essas etapas, quando implementadas, retroalimentam o sistema proposto pelo modelo. Em relação ao plano de comunicação, nada impede que projetos mal gerenciados, ou, até mesmo mal-intencionados, acabem divulgando apenas resultados mais convenientes para se firmar uma boa imagem institucional de uma organização, isto é: a visão econômica sobrepujando a visão ética do desenvolvimento sustentável.

e) Ao mesmo tempo em que apresentaram benefícios efetivos para uma faixa ou para toda a população do município, os projetos possibilitaram, em efeito cadeia, que outras faixas ou outros municípios também fossem beneficiados. Espera-se que um resultado não efetivo para uma população não se propague da mesma forma para os municípios vizinhos.

d) Mesmo havendo a dificuldade de se revelar indicadores criteriosos, é importante considerar os indícios que possibilitam apontar se um projeto é efetivo ou não. Embora pareça contraditório a essa possibilidade de indícios, o caráter interdisciplinar de um atributo e o descaso por critérios rigorosos de indicadores de sustentabilidade são motivos suficientes para questionar a validade destes indícios que apontam a efetividade do projeto, independentemente se a intenção foi boa ou não.

CONCLUSÃO

Os pontos positivos e negativos processuais apontados no estudo de casos foram incorporados ao modelo normativo consolidado: SiGOS – versão 1999.

O modelo SiGOS: versão 1999 está representado graficamente igual ao modelo SiGOS: versão 1997, conforme demonstrado na Figura 2. Entretanto, ambos se distinguem basicamente nos cuidados que devem ser considerados na condução de algumas etapas, a seguir especificados:

- *Etapa (1) Arranjo Institucional*

Mesmo que se prefira ter um arranjo institucional liderado por uma organização (que pode resultar em um direcionamento tendencioso na condução do arranjo) do que não se ter nenhum

leadership, or, through strategic thinking, or even through possible combinations of these methods. It was also verified that the plan of communication was an indispensable phase for taking the project public. On the other hand, the phases which include operational management (with the exception of the communication plan), when used, were under-explored, specially the performance evaluation and the managerial information system. These phases, when implemented, give feedback to the system proposed by the model. Concerning the plan of communication, nothing prevents that badly managed or even ill-intentioned projects end up divulging only those results which most conveniently establish a good institutional image of an organization, that is: the economic image overshadowing the ethical view of sustainable development.

e) At the same time that the projects showed effective benefits for a certain sector or for the whole population of the municipality, in a chain effect they also make it feasible for other sectors or other towns to be benefited. It is hoped that an ineffective result for one population will not propagate in the same form to the neighboring towns.

d) Even though it is difficult to reveal wise indicators, it is important to consider the signs pointing out whether or not a project is effective. Although it may seem contradictory to this possibility of signs, the interdisciplinary character of an attribute and the negligence in searching for more rigorous indicators of sustainability are enough to stimulate the questioning of the validity of these signs, which indicate the effectiveness of the project, regardless the presence of ill-intention or not.

CONCLUSION

The procedural strengths and weaknesses highlighted in these case studies were incorporated to the consolidated normative model: SiGOS – 1999 version.

The 1999 version of the SiGOS model is graphically represented in the same way as the 1997 version, as shown in Figure 2. However, they are distinguished basically by the care that must be taken in the guidance of some phases, specified as follows:

- *Phase of (1) Institutional Partnership*

Even though it is better to have an institutional partnership led by an organization (that could result in a biased management in the running of the

arranjo institucionalizado, sabe-se das possíveis fragilidades do capital social produzido. Este problema acentua-se, principalmente, se for considerado que o próprio arranjo institucional já é um resultado em si. Fazendo-se uma analogia com as idéias de Banfield (1962), os meios são tão importantes quanto os fins.

Portanto, o capital social produzido, decorrente de um arranjo institucional liderado apenas por uma liderança organizacional, pode privilegiar interesses que contrariam a visão ética do desenvolvimento sustentável, isto é, no caso específico do turismo sustentável: pode afetar a originalidade das paisagens e a autenticidade das tradições culturais de uma localidade receptora, caso privilegie apenas interesses puramente econômicos do planejamento turístico.

A visão ética do desenvolvimento sustentável sugere mudanças quanto à racionalidade econômica do atual tipo de desenvolvimento. Não se deseja que a dimensão econômica supere as dimensões social e ambiental do desenvolvimento, nem vice-versa, e sim que o desenvolvimento humano incorpore estas três dimensões. Também não se quer mais que o mercado, o Estado e a sociedade civil sejam esferas de poder caracterizadas apenas por suas distinções no espaço político, ou somente por suas semelhanças, mas que, como entende Friedmann (1992), a unidade da sociedade seja estabelecida em sua diversidade.

Entretanto, sabe-se também das fissuras institucionais produzidas pela ótica economicista do desenvolvimento. Essas fissuras são ações produzidas sem necessariamente serem previstas, à margem de ações voltadas ao sucesso e, às vezes, também chamadas infelizmente de estratégicas, materializadas em sujeitos oportunistas para influenciar outros. Estas fissuras institucionais surgem mais frequentemente a partir do esgotamento do paradigma econômico vigente, que não mais explica a maior parte dos fenômenos observados e nem permite soluções para os problemas que a maioria das pessoas quer resolver. Emergem, assim, novos paradigmas, como é a visão ética do desenvolvimento sustentável.

- *Etapas (2 e 3) Análise Ambiental, (4) Questões Estratégicas e (5) Ações Estratégicas. Essas etapas compõem a gestão organizacional estratégica.*

Fazendo uma analogia, sem grande rigor, entre organização e máquina, a gestão organizacional estratégica é o motor que faz funcionar esta máquina. Não se trata do motor físico mas, sim, de sua função. O motor pode ser melhorado, substituindo

partnership) rather than have no institutionalized partnership at all, the possible weaknesses of the share capital produced are known. This problem is emphasized, principally, if one considers the fact that the institutional partnership itself is already a product. Making an analogy with the ideas of Banfield (1962), the means are as important as the results.

However, the share capital produced by an institutional partnership led by a single organizational leadership could privilege interests which might contradict the ethical view of sustainable development; that is, in the specific case of sustainable tourism, this could affect landscape originality and cultural tradition authenticity in a destination if just purely economic interests of tourist plan are privileged.

The ethical perspective of sustainable development prompts changes related to the economic rationale of the current type of development. It is neither intended for the economic dimensions to surpass the social and environmental dimensions of development, nor vice-versa, but rather that the human development includes these three dimensions. Neither is it any longer wished that the market, the States nor the civil society be power spheres merely characterized by their distinctions in the political space, nor only by their similarities, but rather that, as understood by Friedman (1992), the partnership be established in its diversity.

However, the institutional fractures produced by the economist view of development are also recognized. These fractures are actions produced without necessarily having been previously predicted, marginal to the actions aiming towards success and, sometimes, unfortunately, they are also termed strategies, materialized by opportunistic individuals to influence others. These institutional fractures arise more frequently from the collapse of the economic paradigm in force, which no longer explains the majority of phenomena observed neither yield solutions for the problems most people wish to solve. Thus, new paradigms on the ethical view of sustainable development emerge.

- *Phases of Environmental Analysis (2 and 3), Strategic Questions (4) and Strategic Actions (5). These phases make up the strategic organizational management.*

Making an indulgent analogy between organizations and machines, the strategic organizational management is the engine that causes this machine to function. This is not a reference to the physical engine, but to its functioning. The engine can be

componentes mecânicos por elétricos ou, ainda, por circuitos eletrônicos microminiaturizados, os *chips*. Embora não se neguem os valores agregados contidos nas tecnologias novas, a função principal do motor continua a mesma, ou seja, fazer funcionar a máquina.

Voltando ao âmbito organizacional, isto implica que muitas metodologias organizacionais, às vezes enaltecidas até como revolucionárias, contêm os mesmos pressupostos, isto é, fazer funcionar as organizações. Aqui não se propõe nenhum tipo específico de metodologia de gestão, inclusive nenhuma específica para a gestão do planejamento turístico sustentável, sugere-se apenas que a utilizada seja tecnicamente dominada pela organização líder (ou organizações líderes), como se demonstrou no estudo de casos.

- *Etapas (6) Gerência por Projetos e (7) Gerência Institucional. Estas etapas compõem a gestão operacional.*

Utilizando-se da mesma analogia entre organização e máquina, a gestão operacional equivale a cada uma das subfunções que compõem a principal função de fazer funcionar o motor. Portanto, a gestão operacional é aquela que faz funcionar a gestão organizacional. Cada gestão operacional é detalhada metodicamente em passos. A metódica dos passos, embora pareça resultar na homogeneização das idéias, favorece o surgimento de idéias heterogêneas por facilitar a ação de pensar.

A gerência por projetos tem o objetivo de reorganizar as ações estratégicas para que elas transpareçam que são implementáveis. A gerência por projetos estimula a eficiência na racionalização dos esforços da organização para produzir soluções para as questões estratégicas.

A gerência institucional tem a função de retroalimentar todos os projetos estratégicos para que eles sejam realmente implementáveis. Neste sentido, faz-se necessário que as subetapas da gerência institucional – avaliação de performance, sistema de informações gerenciais, política de recompensa e plano de comunicação – sejam implementadas na sua íntegra, pois são elas que retroalimentam o sistema processual formado pelo modelo SiGOS. A retroalimentação, ao contrário da avaliação, tenta conduzir os projetos aproveitando-se dos acertos e erros ocorridos para que as ações elaboradas, além de implementadas, tenham resultados eficazes.

- *Etapa (8) Indicadores de Efetividade*

Os indicadores de efetividade, também incorporando a gerência operacional, pressupõem uma

improved, substituting mechanical components for electrical ones or even microminiaturized electronic circuits, or chips. Even though the aggregated values embedded in the new technology cannot be denied, the principle functioning of the motor continues to be the same, that is, to make the machine work.

Back to the organizational scope, all this implicates that many organizational methodologies, which sometimes are even exalted as revolutionary, include the same presuppositions, that is, to make the organizations function. No specific management methodology is being proposed here, not even any specific methodology for the management of the sustainable tourism planning. It is just suggested that the methodology to be used should be technically controlled by the leader organization (or organizations) as demonstrated in the case studies.

- *Phases of Management through Projects (6) and Institutional Management (7). These phases make up the operational management.*

Using the above mentioned analogy between organization and machine, the operational management is equivalent to each one of the sub-functions which make up the main function of making the motor work. Therefore, the operational management is the phase that makes the operational management work. Each operational management is methodically detailed step by step. Although these methodical steps may appear to result in the homogeneity of ideas, they favor the bursting of heterogeneous ideas by facilitating the action of thought.

The management through projects has the aim of reorganizing the strategic actions so that they can manifest their applicability. The management through projects stimulates the efficiency in the organization's rationalization of effort via the production of solutions to the strategic questions.

The institutional management has the purpose of providing feedback on all the strategic projects in order to ensure that they are really applicable. It is, therefore, essential that the sub-phases of the institutional management – performance evaluation, managerial information system and compensation policies and communication plan – are fully implemented, as it is them that provide the feedback on the procedural system formed by the SiGOS model. This feedback, in contrast to the evaluation, tries to run the projects making use of the hits and misses that took place so that the actions created can not only be implemented, but also produce effective results.

- *Phase of Effectiveness Indicators (8)*

The effectiveness indicators, which also include the operational management, consider an

ação técnica extra-organizacional, isto é: consiste no esforço da organização de ser efetiva para os seus beneficiários, aliás, o que é oportuno no planejamento turístico sustentável. Geralmente, outros modelos enfatizam a ação técnica intra-organizacional, eficiência de processos e eficácia dos resultados, típica nos modelos de gestão administrativa. A grande contribuição do modelo SiGOS é que a ação técnica extra-organizacional, direcionada para a ótica ética do desenvolvimento sustentável, como se privilegia neste trabalho, conduz a ação intra-organizacional, e não o inverso, como faz a ótica economicista.

Não se tem a pretensão de considerar o modelo SiGOS - versão 1999 - como acabado. Já que é um modelo flexível, espera-se que complemente outras abordagens, mesmo porque ele surgiu exatamente delas. Essa modéstia justifica-se, também, por um paradoxo que o transforma em uma metodologia eternamente inacabada. Por um lado, é um modelo incipiente com limitações que, ao longo de muitas experimentações empíricas, vai se consolidando como uma abordagem mais lapidada; e de outro, possui uma característica de adaptabilidade, originada, sobretudo, pelo processo participativo sugerida em suas etapas, o que, aliás, contraria os modelos mais sistêmicos de gestão, inclusive os que gestionam o planejamento turístico sustentável.

extra-organizational technical action, that is: the organizational effort to be efficient for its beneficiaries, which is also convenient in sustainable tourism planning. Typically, other models emphasize the intra-organizational technical action, that is, efficiency in processes and efficacy of results, common in administrative management models. The greatest contribution of the SiGOS model is that the extra-organizational technical action geared towards the ethical view of sustainable development, according to what is defended in this work, leads to the intra-organizational action, rather than the opposite, which is in accordance with the economist view.

There is no intention of considering the 1999 SiGOS model as being fully concluded. Since it is a flexible model, other approaches are hoped for, especially because this version arose from a similar process. This modesty is also justified by a contradiction that transforms it into an ever-changing methodology. On the one hand, it is an incipient model with limitations, which after going through empirical experiments, consolidates itself as a more elaborated approach. On the other hand, it possesses an adaptability characteristic originated mainly from the participant process suggested in its phases, which, as a matter of fact, contraries the more systemic models of management, including those that manage the sustainable tourism planning.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANFIELD, Edward C. **End and means in planning**. Tradução expedita Prof. Joel Souto-Maior. *International Science Journal*, v.11, n.3, p. 361-368, 1962.
- BERTRAND, Alain (Coord.). **Vers la gestion locale communautaire des ressources renouvelables** : propositions d'une politique de décentralisation de la gestion des ressources renouvelables. Paris : Ministère Français de la Coopération, 1995.
- BRYSON, John M. **An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations** : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. London : Jossey-Bass, 1989.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro : FGV, 1991.
- DOWBOR, Ladislau. **Introdução ao planejamento municipal**. São Paulo : Brasiliense, 1987.
- FRIEDMANN, John. **Empowerment**. Cambridge : Blackwell, 1992.
- GODARD, O.; CERON, J. P.; VINAER, K.; PASSARIS, S. Desarrollo endogeno y diferenciación de espacios de desarrollo : um esquema de analisis para el desarrollo local. *Estudios Territoriales*, n. 24, p. 135-147, 1987.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação - balanced scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- MIDLER, Christophe. Une affaire d'apprentissage collectif. *L'Expansion Management Review*, n. 76, Mars, 1995.
- NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. **Strategic management of public and third sector organizations**. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo : Atlas, 1988.
- OSTROM, Elinor. **Governing the commons** : the evolution of institutions for collective action. Cambridge : University Press, 1990.
- SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI - desenvolvimento e meio ambiente**. Studio Babel : FUNDAP, 1993.
- _____. **Ecodesenvolvimento : crescer sem destruir**. São Paulo : Vértice, 1986a.
- _____. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo : Vértice, 1986b.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioco. **Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (SiGOS)**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- _____. **Planejamento estratégico participativo na Associação dos Municípios da Região Serrana (AMURES)**. Lages : AMURES, 1998.
- _____. **Planejamento estratégico participativo e gestão de projetos estratégicos para a modernização da Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense (AMMOC)**. Joaçaba : AMMOC, 1997a.
- _____. **Planejamento estratégico participativo e gestão de projetos estratégicos para a modernização da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC)**. Araranguá : AMESC, 1997b.
- _____. **Planejamento estratégico participativo e gestão de projetos estratégicos para a modernização da Federação Catarinense de Municípios (FECAM)**. Florianópolis : FECAM, 1997c.
- _____. **Curso de gestão estratégica de arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável**. Florianópolis : CEPAGRO, 1997d. (mimeo).
- _____. **Gestão estratégica de arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável no município de São José do Cerrito - SC**. Florianópolis : CEPAGRO, 1997e.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993.
- SOUTO-MAIOR, Joel. Planejamento estratégico participativo : uma abordagem para o setor público. *Anais da XVIII ANPAD*. Curitiba, v.3, p. 57-74, 26-28 set. 1994.
- TRATEMBERG, Mauricio. Uma prática de participação nas coletivizações na Espanha (1936/1939). **Participação e participações**. São Paulo : Babel Cultural, 1987.