

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO**

María Fernanda Orquera Carranco

**VISÃO ÉTICA COMPLEXA NA ESTRATEGIA SUSTENTAVEL DE
TURISMO COMUNITÁRIO EM UMA COMUNIDADE INDÍGENA
ANDINA**

Porto Alegre

2010

María Fernanda Orquera Carranco

**VISÃO ÉTICA COMPLEXA NA ESTRATEGIA SUSTENTAVEL DE
TURISMO COMUNITÁRIO EM UMA COMUNIDADE INDÍGENA
ANDINA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Porto Alegre

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O74v Orquera Carranco, Maria Fernanda

Visão ética complexa na estratégia sustentável de turismo comunitário em uma comunidade indígena andina / Maria Fernanda Orquera Carranco. – 2010.

192 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientadora: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo”.

1. Estratégia empresarial. 2. Sustentabilidade. 3. Stakeholders. 4. Turismo comunitário. I. Título.

CDU 65.012.2

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

María Fernanda Orquera Carranco

**VISÃO ÉTICA COMPLEXA NA ESTRATEGIA SUSTENTAVEL DE
TURISMO COMUNITÁRIO EM UMA COMUNIDADE INDÍGENA
ANDINA**

FOLHA DE APROBACAO DA BANCA EXAMINADORA

Conceito final: Aprovada
Aprovado em 15 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Monica Cavalcanti Sá de Abreu – UFC

Prof. Dra. Tânia Nunes da Silva – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – PPGA/UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – PPGA/UFRGS

DEDICATÓRIA

A todos os que acreditamos no valor do intangível.

AGRADECIMENTOS

*Ao povo brasileiro por me acolher neste seu espetacular país.
Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq
por financiar meus estudos.*

*Ao corpo docente e administrativo da Escola de Administração da
Universidade Federal de Rio Grande do Sul por seu apoio e boa disposição sempre.*

*Ao meu Orientador, Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, não só por me orientar de
maneira ótima, mas também por me tornar um ser humano melhor.*

Aos meus colegas pelos riquíssimos debates.

Ao Rodrigo Monteiro por tudo o que eu aprendi dele.

*À Germana Tavares e sua família, nem existem palavras para agradecer todo
o seu apoio e amizade. Mais que uma amiga, Germanita é minha irmã.*

*A toda minha família por confiar em mi e me apoiar sempre para alcançar
meus sonhos por mais doidos que eles sejam.*

*À Comunidade de San Clemente, em especial à Família Guatemala, por toda
sua colaboração sempre pronta e cordial.*

*E o meu querido país, Equador, por ser a força que me empolgou em todo
este tempo.*

EPÍGRAFE

“Ama suwa, Ama kella y Ama llulla”

“Não seja ladrão, não seja mentiroso e não seja preguiçoso”.

Principio ético Inca.

RESUMO

O turismo comunitário é relativamente novo e pouco explorado no Equador, sendo considerado estratégico para alcançar um desenvolvimento sustentável em nível macro e micro. Isto se deve a sua capacidade de geração e distribuição direta de riqueza nas comunidades indígenas onde é desenvolvido, comunidades antes aflitas pela fome e pela pobreza. Outro benefício imediato do turismo comunitário é o impacto positivo na conservação do planeta Terra e do patrimônio cultural das nações indígenas. As organizações que se dedicam a este tipo de atividade precisam da ajuda das comunidades onde elas estão inseridas e da colaboração de vários outros parceiros interessados no sucesso deste empreendimento. Tudo isto dentro de um marco de comportamentos éticos próprios dos povos indígenas andinos. Analisar a estratégia de desenvolvimento sustentável do turismo comunitário na comunidade de *San Clemente* e o papel dos seus *stakeholders* nessa estratégia sob um marco ético complexo. Para este propósito, elaborou-se um *framework* baseado em três pilares teóricos: a ética complexa, o desenvolvimento sustentável e a eco-estratégia empresarial. A aplicação do *framework* foi realizada através de um estudo de caso, que foi construído a partir das entrevistas realizadas com pessoas envolvidas na atividade produtiva analisada, e de uma visita a ECORED, organização que trabalha com turismo comunitário na comunidade de *San Clemente*. Como resultado da pesquisa, postula-se que o conceito de desenvolvimento sustentável deste tipo de negócios vai muito além dos pilares tradicionais e demanda uma visão mais ampla neste tema até atingir dimensões como a política, a territorial e a cultural. A estratégia sustentável das comunidades é resultado de sua história, de suas tradições e de seus costumes. Não se trata de uma estratégia importada de outras organizações ou setores. Nesta estratégia original, *stakeholders* como a comunidade, os consumidores e os empregados têm uma relação muito estreita com a organização, chegando, muitas vezes, a se juntar em uma única entidade. Já *stakeholders* como os reguladores, os investidores e os fornecedores ficam um pouco mais distantes. A importância do cuidado e da preservação da *Pacha Mama* é fundamental neste tipo de turismo, assim como o resgate de antigas tradições e costumes quase apagados através de séculos de desvalorização dos povos indígenas andinos. A ética, observada pela lente da complexidade, apresentou uma organização com um comportamento majoritariamente altruísta, com uma ética transmitida de maneira oral e em que se identifica a responsabilidade e a solidariedade em diferentes níveis de legitimidade, dependendo do ambiente em que a organização esteja se posicionando em um determinado momento.

ABSTRACT

Community tourism is relatively new and few explored in Ecuador, being considered strategic for achieving sustainable development at macro and micro level. This is due to its ability to generate and direct distribution of wealth in indigenous communities where it is developed, communities which before were afflicted by hunger and poverty. Another immediate benefit of the community tourism is the positive impact on preserving the Earth and the cultural heritage of indigenous nations. Organizations that engage in this kind of activity need help from the communities where they are inserted and the collaboration of several other partners interested in the success of this activity. All this happens within a framework of ethical behavior of indigenous people. Analyze the strategy of sustainable development of tourism in the community of San Clemente and the role of its stakeholders according to this strategy under an ethical complex framework. For this purpose, it was elaborated a framework based on three theoretical pillars: the complex ethical, sustainable development and eco-business strategy. The implementation of the framework was done through a case study, which was constructed from interviews with people involved in the analyzed productive activity, and through visit to ECORED, an organization that works with tourism in the community of San Clemente. As results, it is postulated that the concept of sustainable development of this type of business goes far beyond the traditional pillars and demand a broader view on this issue until it reaches dimensions such as politics, territorial and cultural. The strategy of sustainable communities is a result of their history, their traditions and customs. This is not about a strategy that is imported from other organizations or sectors. On this original strategy, stakeholders such as community, consumers and employees have a very close relationship with the organization, coming often to join in a single entity. Already stakeholders such as regulators, investors and suppliers are a little more distant. The importance of caution and preservation of *Pacha Mama* is crucial in this type of tourism, as well as the revival of old traditions and customs almost obliterated by centuries of devaluation of the Andean indigenous people. Ethics, observed by the lens of complexity, presented an organization with a largely altruistic behavior, with an ethical manner transmitted orally and is identified as the responsibility and solidarity in different levels of legitimacy, depending on the environment within which the organization is positioning itself at a given time.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As cinco dimensões do Desenvolvimento Sustentável.	28
Figura 2 - Modelo original de stakeholders.....	33
Figura 3 - Readaptação do modelo original de <i>stakeholders</i>	33
Figura 4 - Mapa verde dos stakeholders	38
Figura 5 - Rede de valores da Eco-Estratégia Empresarial.....	43
Figura 6 - Sistema de temas ecológicos.....	44
Figura 7 - Framework da Eco-Estratégia Empresarial.....	48
Figura 8 - Tríade ética	52
Figura 9 – Esquema da estratégia de desenvolvimento sustentável do turismo comunitário na comunidade de San Clemente sob um no marco ético complexo. ..	55
Figura 10 - Desenho da pesquisa.	60
Figura 11 - Método Bola de Neve para determinar a amostra.....	61
Figura 12 - Estrutura analítica para o estudo de fenômenos path dependence	63
Figura 13 - Trajetória histórica da ECORED, de sob a ótica da Path Dependence...	83
Figura 14 - Mapa verde dos stakeholders para a Fundação ECORED	124
Figura 15 – Processo de captação de turistas na ECORED com e sem a intervenção das Agências de Viagens.....	138
Figura 16 - Ligação da organização com os diferentes grupos a que pertence	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens nas ciências sociais da classificação do fenômeno <i>path dependence</i>	62
Quadro 2 - Metodologia <i>path dependence</i>	64
Quadro 3 - Fontes da ética complexa e comunitária.	66
Quadro 4 - Variáveis referentes a ética complexa.....	67
Quadro 5 - Resumo esquemático de pesquisa planejado: etapas, técnicas e objetivos	68
Quadro 6 – Stakeholders da ECORED	71
Quadro 7 - Dados gerais dos subprojetos da ECORED.....	74
Quadro 8 – Organizações de turismo comunitário e sua oferta de turismo analisadas pelo FECD.....	109
Quadro 9 - Características dos visitantes relacionados com a ECORED.....	129
Quadro 10 - Diferenças entre a Cosmovisão Andina e a visão Ocidental sob o olhar das comunidades indígenas.....	145
Quadro 11 - <i>Stakeholders</i> Verdes e sua relação com a organização e o compromisso com a Terra.....	147
Quadro 12 – Resumo da Eco-Estratégia Empresarial da ECORED	149
Quadro 13 – Comportamento ético da ECORED e como ela insere os diferentes grupos nele.....	163
Quadro 14 – Diferenças mais destacadas entre a lógica estratégica da ECORED e a lógica empresarial tradicional	171

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo geral.....	19
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA	20
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	23
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	23
2.1.1 O desenvolvimento sustentável além dos três pilares tradicionais.	25
2.3 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	29
2.3.1 Abordagem dos <i>shareholders</i>	30
2.3.2 Abordagem dos <i>stakeholders</i>	32
2.3.3 Análise dos <i>stakeholders</i>	34
2.3.4 Foco da gestão dos <i>stakeholders</i>	35
2.4 ECO-ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	39
2.4.1 Rede de Valores da eco-estratégia empresarial	42
2.4.2 Sistema de temas ecológicos	44
2.4.3 Mapa verde dos <i>stakeholders</i>	45
2.4.4 A sustentabilidade como foco da estratégia	47
2.5 ÉTICA COMPLEXA	48
2.5.1 Os princípios de inclusão e exclusão.....	49
2.5.2 Auto-ética, sócio-ética e antro-po-ética.....	51
2.6 FRAMEWORK PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE TURISMO COMUNITÁRIO	53
3 METODOLOGIA	56
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	56
3.2 DESENHO DA PESQUISA	58
3.2.1 Análise histórica da estratégia sustentável	58
3.2.1.1 <i>Path dependence</i>	62
3.2.2 Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos <i>stakeholders</i> na estratégia.....	65
3.3 COLETA DE DADOS	69
3.3.1 Entrevistas	70
3.3.2 Observação direta não participativa.....	71
3.3.3 Pesquisa documental.....	72
4 ESTRATÉGIA ÉTICA SUSTENTÁVEL: O CAMINHO PERCORRIDO POR UMA ORGANIZAÇÃO PARA GERAÇÃO DE UM EMPRENDIMENTO SOLIDÁRIO E RESPONSÁVEL	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ECORED	73
4.2 PATH DEPENDENCE: A TRAJETÓRIA DO TURISMO COMUNITÁRIO COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL E A RELAÇÃO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>	78

4.3 ECO-ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: AS CARACTERÍSTICAS ATUAIS DA ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ORGANIZAÇÃO ..	110
4.3.1 Rede de Valores da Eco-Estratégia Empresarial na ECORED	111
4.3.1.1 Valor intrínseco: sustentabilidade	111
4.3.1.2 Valores instrumentais.....	115
4.3.2 Sistema de temas ecológicos	120
4.3.3 Mapa verde dos <i>stakeholders</i>	122
4.3.3.1 Reguladores.....	125
4.3.3.2 Consumidores.....	127
4.3.3.3 Investidores.....	130
4.3.3.4 Empregados.....	133
4.3.3.5 Fornecedores.....	136
4.3.3.6 Comunidade.....	140
4.3.3.7 Planeta terra	142
4.4 ÉTICA COMPLEXA: O QUE ENVOLVE À SUSTENTABILIDADE.	148
4.4.1 As fontes da ética	150
4.4.1.1 Religação com o espírito.....	150
4.4.1.2 Cultura e as crenças comuns do grupo.....	152
4.4.1.3 Herança genética	156
4.4.2 Auto-ética, sócio-ética e antro-po-ética.....	158
4.4.2.1 Auto-ética.....	158
4.4.2.2 Socio-ética	159
4.4.2.3 Antro-po-ética.....	161
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
REFERÊNCIAS.....	172
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O PRESIDENTE DA ECORED .	180
ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS REGULADORES	184
ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS INVESTIDORES.....	186
ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS CONSUMIDORES.....	187

ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS	188
ANEXO F – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS FORNECEDORES	189
ANEXO G – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DA COMUNIDADE.....	190
ANEXO H – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	191

1. INTRODUÇÃO

A diferença fundamental entre os seres humanos e os outros seres do planeta é o maior desenvolvimento do córtex cerebral, responsável pelas ações complexas do cérebro como, a memória a atenção, a consciência, a linguagem, a percepção e o pensamento. Junto com a evolução humana, a complexidade das criações dessa parte do cérebro, ao longo do tempo, são cada vez mais amplas, ficando cada vez mais difícil capturar as características da realidade de uma maneira cartesiana. Este fenômeno se apresenta não só no nível dos indivíduos, mas também, é evidente nas estruturas sociais criadas pelo homem. As organizações, por exemplo, adotam ações determinadas por um marco de comportamento delimitado pelos indivíduos que delas fazem parte, que podem posicionar-se entre um comportamento egocêntrico ou altruísta, dependendo da postura ética dos seus membros. Embora, desde o início da era industrial, nas organizações, o interesse individual predomina sobre o interesse da sociedade, o mundo organizacional está numa fase de transição na direção de estratégias que procuram cada vez mais satisfazer interesses que extrapolam as fronteiras das organizações, interagindo com a sociedade de maneira general.

A presente pesquisa pretende observar uma organização que procura o Bem Viver de sua comunidade através de uma estratégia empresarial que tem como coração o desenvolvimento sustentável. A organização pretende atingir este tipo de desenvolvimento por meio do turismo comunitário. Este tipo de produto turístico se vale do conceito de território e do desenvolvimento do turismo a partir das prioridades de interesse das comunidades, induzindo a construção de sistemas produtivos através do fortalecimento de atividades tradicionais. A mencionada estratégia precisa do trabalho conjunto da organização e de grupos interessados para sucesso do negócio dentro de um marco ético complexo próprio do grupo étnico a que pertence a organização. Para isto, é preciso contar com as ferramentas teóricas certas no intuito de descrever de maneira eficiente uma realidade estratégica que envolve a muitos atores em procura do benefício comum.

A investigação se vale de conceitos como o desenvolvimento sustentável, oriundo das ciências sociais, que está cada vez mais freqüente no vocabulário

cotidiano das pessoas e das organizações. O desenvolvimento sustentável faz parte do discurso de pessoas geralmente relacionadas com a conservação do ecossistema global do Planeta Terra e, no âmbito das organizações, é incorporado como parte da orientação ou dos princípios de muitas delas no que tange as suas finalidades estratégicas. O conceito puro do desenvolvimento sustentável procura o desenvolvimento dos três pilares tradicionais (econômico, social e ambiental) de maneira equilibrada respondendo a um chamado interior de justiça social. Para esta pesquisa, no entanto se considerou dois pilares a mais, o político e o territorial, devido ao peso destas duas dimensões na sustentabilidade do objeto estudado e seu contexto.

Para compreender como funciona a estratégia de uma organização que tem, no centro dos seus objetivos, o complexo e amplo paradigma sustentável, foi preciso a ajuda do *framework* da Estratégia Empresarial. Mais especificamente, foi necessário tipo de estratégia empresarial que tem como centro o valor intrínseco da sustentabilidade, que é a Eco-Estratégia Empresarial. Este tipo de análise estratégica, além de considerar os motivadores da organização, também considera uma análise que apóia certamente o desenvolvimento sustentável que é a participação dos *stakeholders*.

A importância dos *stakeholders* justifica a criação de uma teoria dedicada ao estudo da interação entre eles e a organização. Embora esta teoria seja questionada por alguns autores por sua ambigüidade e por seu profundo direcionamento filosóficos, desconhecer o importante papel dos *stakeholders* dentro da adoção do desenvolvimento sustentável como objetivo das organizações passa a ser, de certa maneira, ingênuo. Os *stakeholders* são os que ajudam ao equilíbrio da gestão dos pilares do desenvolvimento sustentável, impedindo que uma dimensão seja mais apoiada que as outras dimensões sustentáveis ou, no mínimo, que se avance priorizando a dimensão econômica. A governança das organizações está na obrigação de responder pelas decisões tomadas frente às exigências dos *stakeholders* assim como de incentivar os mesmos a acompanhar a organização no caminho estratégico adotado. Uma vez tomada a decisão de adotar o desenvolvimento sustentável como objetivo das organizações, a ética empresarial exige maiores graus de transparência e responsabilidade na gestão, exigindo do estrategista a criação de canais de comunicação com os *stakeholders* através dos

quais eles podem auditar as atividades da organização. Por esta razão, a abordagem dos *stakeholders* é considerada como um mecanismo válido para incorporar a ética nas organizações.

Isto nos leva ao último conceito teórico usado nesta pesquisa que é o referente à ética complexa. A ética empresarial existe e ganha importância no contexto do desenvolvimento sustentável e nas relações entre organizações e *stakeholders*. As organizações, por serem formadas por pessoas, respondem aos mesmos dilemas éticos que os indivíduos. No momento em que uma organização adota estratégias de desenvolvimento sustentável e considera as pressões de seus *stakeholders*, deve observar mais além dos interesses individuais até chegar a praticar uma ética mais altruísta. Este comportamento pode ser entendido através de um análise da ética complexa em que o individual e o coletivo acontecem ao mesmo tempo e em que a gestão da organização deve escolher entre os diferentes graus de egocentrismo- altruísmo de maneira natural.

A ética complexa funciona como um tripé considerando um auto-sócio-antropo indivíduo. Num marco moral complexo, se considera que os pilares sociais e antropológicos da ética são naturais e intrínsecos ao ser humano, enquanto o pilar individual é uma busca pessoal necessária para o espírito humano. Toda esta complexidade se faz palpável na estratégia empresarial nos conceitos de solidariedade e de responsabilidade, maneiras de ser fundamentais na adoção do paradigma do desenvolvimento sustentável dentro da organização.

Com os elementos considerados dentro dos conceitos do Desenvolvimento Sustentável, a Eco- Estratégia Empresarial, a Teoria dos *Stakeholders* e a Ética Complexa, a presente pesquisa procura compreender o comportamento organizacional e suas prioridades estratégicas em relação a si mesma e com o ambiente. O marco de referência teórico desta pesquisa, junto com o método escolhido, foram usados para analisar um tipo de organização que orienta a sua estratégia de negócios prioritariamente pelo comportamento altruísta, assim como , os motivos que a levaram a adotar este comportamento.

No tocante ao método, na presente dissertação usou-se o estudo de caso único. O caso apresentado é o da *Fundación ECORED*. Ela é a responsável do turismo comunitário que se desenvolve na comunidade de *San Clemente*. Comunidade localizada na Serra Norte equatoriana onde a população é

predominantemente indígena. A ECORED funciona na base da ética típica dos povos ancestrais andinos, em que a solidariedade e a responsabilidade, tanto para com a comunidade como para com a Terra, são regras fundamentais para a nova atividade econômica do turismo comunitário, assim como para a atividade tradicional agrícola da região. O pensamento ético das comunidades indígenas é legítimo e hoje está presente nos marcos legais e ético do Equador. Uma das conquistas das organizações étnicas foi a inclusão da *Pacha Mama* (Mãe Terra) no preâmbulo da *Constitución Del Ecuador*, vigente nesse país desde o ano 2008, determinando que, quem se reconhece como equatoriano, se reconhece como parte da natureza estando, assim, consciente da importância da Terra, na existência humana. A outra conquista ética das comunidades ancestrais foi a inclusão na Carta Magna no seu capítulo sete, dos direitos da Terra. Outro ponto a salientar é, no segundo capítulo do mesmo documento, a obrigatoriedade do Governo na busca de um desenvolvimento sustentável para preservar a riqueza natural e cultural e que pertence à Nação.

Para compreender as nuances atuais em que o objeto de estudo se desenvolve, foi preciso estudar o passado da organização e o caminho percorrido pelos protagonistas da Eco-Estratégia Empresarial. Para isto, foi preciso usar a metodologia de análise de fenômenos de *Path Dependence*. Este método ajuda a compreender porque as coisas acontecem nesse oceano complexo em que tudo está ligado e nada acontece por acaso. Onde não existe uma seqüência linear de eventos, mas, sim, eventos que desencadearam, reforçaram ou impediram outros. Esta metodologia ajudou a compreender o porquê do comportamento atual da organização na sua busca de solucionar os seus problemas e os da sociedade de maneira responsável e solidária.

Através destas ferramentas de pesquisa, a presente pesquisa respondeu a pergunta de como é a estratégia de desenvolvimento sustentável do turismo comunitário na comunidade de *San Clemente* e o papel dos seus *stakeholders* dentro dessa estratégia sob um marco ético complexo. Levando sempre em consideração as limitações do trabalho se tem consciência de que a presente pesquisa se trata de um estudo de caso que deixa espaço para novas pesquisas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a estratégia de desenvolvimento sustentável do turismo comunitário na comunidade de *San Clemente* e o papel dos seus *stakeholders* nessa estratégia sob um marco ético complexo.

1.1.2 Objetivos específicos

- i. Identificar os eventos que levaram a organização a adotar o paradigma de desenvolvimento sustentável na sua estratégia de negócio;
- ii. Analisar a estratégia da organização estudada sob a ótica do paradigma do desenvolvimento sustentável;
- iii. Descrever o contexto ético complexo que envolve as atividades da organização;
- iv. Definir quais são os *stakeholders* relacionados com a organização e sua participação na estratégia de desenvolvimento sustentável.

O relatório da pesquisa é estruturado, além desta introdução, pelas seguintes seções: no Referencial Teórico, são apresentadas as bases teóricas da pesquisa: Desenvolvimento Sustentável, Teoria dos Stakeholders, Eco- Estratégia Empresarial e a Ética complexa. No Desenvolvimento Sustentável, é apresentada uma visão mais ampla, abordando-se, além dos três pilares tradicionais, os pilares político e territorial. Na Teoria dos *Stakeholders*, se apresenta a sua participação nas estratégias sustentáveis. Dentro das estratégias sustentáveis, encontra-se a apresentação do *framework* da Eco-Estratégia Empresarial como base de análise para estratégias organizacionais. O Referencial Teórico da Ética Complexa permite compreender o comportamento individual e comunitário das organizações. No final do Referencial Teórico, foram feitas considerações sobre as relações que os conceitos anteriormente mencionados têm entre si e como eles serão utilizados para atingir os objetivos da presente pesquisa. No capítulo da Metodologia, encontra-se o

método que foi utilizado, junto com as técnicas de coleta de dados, as fontes de informação e os procedimentos da pesquisa. No capítulo de Resultados, encontra-se o caminho percorrido pela organização ate chegar ao momento atual. Após isso, se apresenta a análise da estratégia de desenvolvimento sustentável da organização e a relação dos *stakeholders* dentro dessa estratégia no marco complexo. Finalmente, são apresentadas as Considerações Finais da pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa é importante por diferentes motivos que passam pela geração do conhecimento e, inclusive, pelo desejo pessoal do próprio pesquisador de avançar na articulação do desenvolvimento sustentável como o coração de estratégias empresariais.

Primeiro, focou-se a pesquisa na atividade econômica do turismo, mais especificamente sobre o tipo de turismo comunitário devido ao crescimento que o fenômeno vem ganhando nos últimos anos no Equador. O turismo comunitário é considerado uma atividade econômica estratégica na construção de novas fontes de riqueza na e redistribuição de riqueza pos-petroleira para atingir o Bem Viver, determinado pela Constituição Equatoriana. O Ministério do Turismo, em seu portal de *internet*, destaca que é importante apoiar as iniciativas relevantes que permitam posicionar o Equador como um destino turístico megadiverso e pluricultural na América Latina. As condições geográficas, climáticas, históricas e culturais têm permitido que o turismo comunitário se desenvolva em mais de 100 comunidades antes abandonadas, em todo o país que chega a atingir quase 15.000 pessoas de maneira direta, estando em crescimento devido aos benefícios para as comunidades que têm adotado estas atividades , fazendo crescer a sua economia. A informação fornecida por esta pesquisa pode apoiar a outros projetos de turismo comunitário existentes no Equador para compreender as nuances existentes entre eles e seus *stakeholders*. Da mesma maneira, a presente pesquisa pode fornecer informação aos *stakeholders* a respeito das organizações de turismo comunitário andino, para compreendê-las de melhor maneira e, assim, aperfeiçoar as relações de negócio,

mas, respeitando tradições e costumes que podem estar sendo ignoradas e que podem jogar um papel importante numa estratégia sustentável para todos.

Segundo, a presente pesquisa analisa um tipo de estratégia empresarial que procura conciliar o sucesso das organizações, mas, prejudicando o planeta o mínimo possível. Essa estratégia poderia servir como orientação para outras organizações para equilibrar melhor as variáveis econômicas e ambientais que parecem ser antagônicas em estratégias tradicionais. A pesquisa ganha importância por analisar este tipo de estratégia de negócios, inovadora no âmbito da gestão de empresas.

Terceiro, esta pesquisa analisa a estratégia sustentável numa base ética complexa do turismo comunitário. Esta atividade econômica foi determinada como uma das atividades econômicas estratégicas por parte do Governo do Equador no seu “*Plan Nacional del Buen Vivir*”. O entendimento da estratégia de negócio das organizações que realizam esta atividade nas comunidades,, pode auxiliar na tomada de decisões mais eficientes por parte das instituições governamentais envolvidas, para apoiar da melhor maneira esta atividade e cumprir os objetivos macroeconômicos. Além disso, a presente pesquisa ajuda a compreender o marco ético de uma das nacionalidades indígenas que fazem parte do Equador e de outras nações Andinas da América Latina, e que fazem parte do patrimônio cultural nacional. Marco ético que predomina, também, na maneira com que as comunidades indígenas desenvolvem o turismo dentro de suas comunidades.

Quarto, no nível da gestão, a presente pesquisa ajuda a compreender melhor como pode-se incorporar aspectos éticos, altruístas, nas estratégias de negócios de organizações que adotam o desenvolvimento sustentável como valor intrínseco. Também, fornece informações para ampliar o foco de análise dos pesquisadores em relação à participação dos *stakeholders* nas estratégias de negócio até inserir o próprio Planeta Terra ou *Pacha Mama*. Esta pesquisa pode fornecer dados para explorar de forma mais aprofundada as relações entre as organizações de turismo comunitário e seus *stakeholders*, para atingir os seus interesses individuais e comuns respeitando os comportamentos éticos complexos envolvidos. A presente pesquisa poderia servir de material de consulta para outras organizações que trabalhem no turismo comunitário, assim como para empreendedores que desejem investir em projetos sustentáveis e que desejem entender melhor quais são as pressões que exercem ou sofrem os *stakeholders* e de que forma eles podem

formular suas estratégias de maneira participativa assegurando os máximos benefícios para todos, minimizando os conflitos.

Quinto, poucos são os estudos que observam um caso deste tipo na América Latina e não se teve acesso a um estudo de caso de *stakeholders* em interação que preservem não só os recursos naturais, mas também, os recursos intangíveis como as tradições e a cultura de um grupo de pessoas ou comunidade, que são considerados tão importantes quanto a biodiversidade de um ecossistema. A recuperação histórica dos povos indígenas, da influencia da Igreja Católica, tem permitido nos últimos tempos abrir a possibilidade de estudar as organizações indígenas no mundo acadêmico. Os estudos ainda são poucos, e existe maior ênfase em pesquisas de organizações políticas. As organizações de negócios com raízes indígenas andinas e suas estratégias, ainda não tem sido estudadas em profundidade.

Finalmente, esta pesquisa é um aporte prático para aplicar um *framework* teórico alternativo na Teoria dos *Stakeholders* e Estratégia Sustentável, tendo desenvolvido um protocolo de pesquisa que poderia ser replicado em outros contextos, para organizações ou empreendimentos sustentáveis.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se as abordagens teóricas utilizadas na pesquisa. Em um primeiro momento, apresenta-se brevemente o conteúdo sobre desenvolvimento sustentável para a presente pesquisa, que serve de base para determinar e entender uma estratégia sustentável. Na seqüência, apresenta-se a Teoria dos *Stakeholders*, teoria que é usada para entender a participação dos *stakeholders* na estratégia e para identificar os *stakeholders* envolvidos. A seguir, apresenta-se o framework da Eco-Estratégia Empresarial, que usa, simultaneamente, a sustentabilidade e a Teoria dos *Stakeholders*. Na seqüência, apresenta-se a ética complexa em relação ao comportamento individual e coletivo. Finalmente, apresenta-se o esquema de análise da estratégia de desenvolvimento sustentável do turismo comunitário para a comunidade de San Clemente, tendo sido incluído, também, o papel dos seus *stakeholders* num marco ético comunitário, inserido numa lógica ética complexa, utilizando-se todas as abordagens teóricas antes apresentadas.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Mebratu (1998) fez uma robusta recopilação de conceitos para entender qual é o significado do desenvolvimento sustentável ao longo do tempo, desde a sua origem e porque é importante defini-lo. Embora o termo desenvolvimento sustentável fosse usado a partir de 1980, pela IUCN, *International Union for Conservation of Nature* (União Internacional para a Conservação da Natureza), isso não quer dizer que as preocupações que o envolvem não tenham sido tema de debates anteriores.

Desde 1798, no ensaio sobre “O principio da população”, Thomas Robert Malthus propôs “o pensamento de limitação ambiental” que explica os limites da oferta das terras agrícolas de boa qualidade e a conseqüente diminuição na produção agrícola. Esta, possivelmente, foi a primeira voz de alerta na literatura sobre o crescimento em proporções geométricas da população humana, enquanto, os recursos que cobriam as necessidades dessa população cresciam de maneira

aritmética, o que gerava guerras e pobreza. O pensamento de Malthus acompanhava a humanidade no início da Revolução Industrial, época em que, segundo Mebratu (1998), ainda não se consideravam importantes os limites dos recursos naturais e a capacidade de resiliência do planeta.

Quase dois séculos mais tarde, Friedrich "Fritz" Schumacher, em 1979, publicou o livro "*Small is Beautiful*", que foi o resultado de uma série de estudos, nos quais Schumacher chegou à conclusão de que era o sistema econômico do ocidente, representado pelas grandes corporações, o culpado pela exploração de recursos e pessoas. Propôs o que ele chamou de "tecnologia intermediária" que definiu como a tecnologia sobre a forma de habilidades, a efeito da disponibilidade dos recursos naturais. Além disso, introduziu o conceito de "necessidades sociais" que é o nome que o autor usa para se referir às necessidades da comunidade. Nessa mesma década, foi promulgada a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, o que aconteceu em junho de 1972. O objetivo principal da conferência era *estabelecer uma visão global e princípios comuns, que sirvam de inspiração e orientação para guiar os povos do mundo na preservação e na melhoria do meio ambiente* (UN,1972). Nesta conferência, se salientou a importância da gestão ambiental e do uso da avaliação ambiental como instrumento de gestão e pela primeira vez se chamou a atenção sobre a responsabilidade ambiental das organizações e não só dos governos.

Igualmente em 1972, o Clube de Roma promulgou seu documento "Os limites do Crescimento", evidenciando também que as preocupações que a sociedade tinha a respeito da proteção do meio ambiente não eram só assunto de governos, mas também, eram tema de debate nos campos acadêmico, político e social. A posição do Clube com seus estudos era advertir que se continuasse promovendo o tipo de crescimento econômico observado nas décadas dos 1960 e 1970, o mundo superaria os limites ecológicos em algumas décadas.

Já na década dos 1980, termos como eco-desenvolvimento e conservação (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, 1978) já eram ouvidos. Em 1980, a União Internacional para a Conservação da Natureza citou explicitamente os termos desenvolvimento sustentável na sua declaração como um chamado a "se sustentar da conservação dos recursos". Entretanto foi em 1987, no marco da *World Commission on Environment and Development* (WCED), que houve a proposição

da definição considerada magna do desenvolvimento sustentável no documento “*Our Common Future*”. A comissão, também conhecida como a Comissão Brundtland, afirma que “o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (WCEC,1987).

Nesta definição, ao propor que se deve comprometer a tecnologia (capacidades) em função de satisfazer necessidades presentes e futuras, são inseridas três novas considerações: as necessidades, a tecnologia e o tempo. No entanto, esta definição, que muitas vezes tem sido usada como bandeira em lutas ambientalistas e sociais, ainda permite múltiplas interpretações e pouca ação devido a sua abrangência. É esta amplitude de definição que tem permitido que o tema desenvolvimento sustentável seja observado por inúmeras óticas, mas sempre focadas num desenvolvimento mais justo.

Em 1992, a reunião no Rio de Janeiro propôs o desenvolvimento sustentável como um desenvolvimento que integra três pilares independentes (o crescimento econômico, o desenvolvimento social e a proteção do ambiente) que se sustentam e apóiam no longo prazo (Desai, 2005) apresentando, assim, as três dimensões mais populares quando de desenvolvimento sustentável se trata. Neste momento, é que aparece o *Triple Bottom Line* (econômico, social e ambiental) dentro da análise do desenvolvimento sustentável.

2.1.1 O desenvolvimento sustentável além dos três pilares tradicionais.

O arcabouço clássico ou *Triple Bottom Line* do desenvolvimento sustentável na base das dimensões econômica, social e ambiental tem sido ampliado na sua abrangência nos últimos anos. Munasinghe (2007) considera que a dimensão econômica orienta-se na busca de melhorar o bem do ser humano por meio do consumo de bens e serviços. Na dimensão ambiental, procura-se a integridade e resiliência dos sistemas ecológicos, enquanto, na dimensão social, foca-se sua atenção em garantir relações humanas saudáveis. O autor também considera que temas como a pobreza, a equidade e as mudanças climáticas são assuntos que, também devem ser considerados pelo desenvolvimento sustentável e devem ser

cuidados pelo conjunto pelas três dimensões. Esta observação de Munasinghe (2007) evidencia que, de fato, existe uma interação entre as dimensões que explica que no desenvolvimento sustentável existem assuntos tão complexo que não podem ser tratados por uma única dimensão.

O aporte acadêmico do Brasil do conceito do desenvolvimento sustentável tem importe de vários autores como Almeida (1997), que define o desenvolvimento sustentável como aquele que realiza atividades socialmente justas, economicamente viáveis, ecologicamente sustentáveis e culturalmente aceitas. O autor considera que o fator cultural deve também ser considerado devido à importância da diversidade cultural existente no sul no continente americano. Por sua vez, Guimarães (1997) considera que o desenvolvimento sustentável é uma proposição de transformações nas relações sociais, políticas, econômicas, ambientais, tecnológicas e assim por diante. Para o autor as ditas transformações tem que ser discutidas com os grupos sociais marginalizados economicamente, que geralmente são os grupos mais prejudicados pela crise ambiental e que geralmente estão excluídos da elaboração de políticas e planejamento de ações para chegar a um desenvolvimento sustentável real. Neste contexto, Guimarães (1997) salienta a importância de considerar o local para a definição de problemas, soluções e políticas sustentáveis.

Sachs (2002) e Guimarães (1997) propugnaram um desenvolvimento sustentável mais amplo e participativo. Para Sachs (2002), o desenvolvimento sustentável deve envolver um programa participativo em que, no nível micro, autoridades locais, cidadãos, associações e comunidades se envolvam. Na sua análise inicial, Sachs (2002) propõe uma concepção multidimensional de desenvolvimento sustentável mais ampla e que abrange as dimensões social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, e política nacional e internacional. Segundo Sachs (2002), a sustentabilidade começa sempre pela dimensão social por se tratar da finalidade fundamental do desenvolvimento sustentável. A dimensão cultural seria consequência automática de uma exigência social que, por sua vez, influenciaria o equilíbrio da distribuição populacional e das atividades dessa população compreendidas na dimensão territorial. A dimensão política responderia ao processo de equilíbrio entre o desenvolvimento e a conservação da biodiversidade e dos patrimônios comuns da humanidade. A dimensão econômica seria um requisito para o equilíbrio das outras dimensões, já

que o equilíbrio econômico evitaria colapsos sociais que influenciariam automaticamente nas outras dimensões.

Num trabalho posterior, Sachs (2004) determina que um desenvolvimento sustentável que se contrapõe a um modelo de desenvolvimento convencional baseado no fator econômico, esta fundamentado em cinco pilares que incitam à busca de soluções integrais, no longo prazo, de problemas que afligem à humanidade. Essas dimensões exercem as seguintes pressões:

- a) o social, que é básico e imprescindível, tanto por questões intrínsecas quanto instrumentais, por causa da perspectiva de ruptura social que paira de forma ameaçadora sobre muitas regiões críticas do nosso planeta;
- b) o ambiental, que, em suas dimensões, contempla os sistemas de sustentação da vida, como provedores de recursos e como depósitos para a disposição dos resíduos;
- c) o territorial, vinculado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
- d) o econômico, a viabilidade econômica é condição *sine qua non* para as outras dimensões, no entanto não deveria prevalecer sobre elas;
- e) o político, uma governança democrática serviria como base e um instrumento necessário para decisões voltadas às necessidades do planeta e da humanidade. “A democracia é um valor verdadeiramente fundamental e garante também transparência e responsabilização necessárias ao funcionamento dos processos de desenvolvimento” (SACHS, 2004, p.81).

Outra característica que Sachs (2004) salientou em relação ao desenvolvimento sustentável foi que essas cinco dimensões não estão separadas. Todas elas estão ligadas entre si e a viabilidade do desenvolvimento sustentável depende do seu comportamento sistêmico. Um impacto em uma dimensão repercutirá nas demais e vice-versa. Na Figura 1, se apresenta o modelo de Sachs (2004), usado também por Zucatto (2009), que representa graficamente a interação das cinco dimensões .

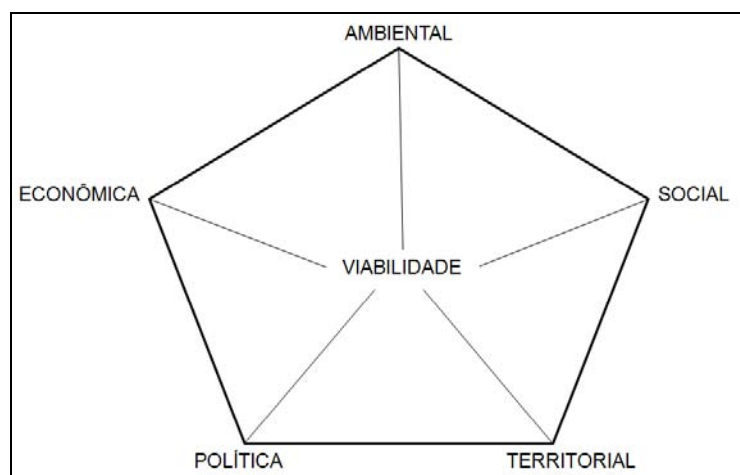


Figura 1 - As cinco dimensões do Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: Adaptado de Sachs (2004).

Zucatto (2009), também, fornece uma conceituação de desenvolvimento sustentável associado a abordagem da complexidade afirmando que:

o desenvolvimento sustentável pode ser considerado um processo dinâmico e em constante mudança, em que a utilização dos recursos, a orientação das inovações e da evolução tecnológica e as transformações nas instituições devem estar em consonância com as possibilidades atuais e futuras das necessidades da humanidade e do planeta terra. (ZUCATTO, 2009. p.59-60)

Concordando com Sachs (2004), Zucatto (2009) afirma que o desenvolvimento sustentável é uma das condições, mas não a única, necessárias para fornecer soluções para atingir objetivos sociais como a erradicação da miséria, atender as necessidades básicas dos seres humanos, incentivar o crescimento sobre as bases reais do sistema ecológico que o sustenta, garantir um nível populacional sustentável, introduzir mudanças profundas nas relações econômicas mundiais ou modificar os mecanismos de cooperação internacional em direção a ética e a solidariedade. Zucatto (2009) sugere que esta busca do desenvolvimento sustentável deve ir acompanhada dum respeito às populações locais, fontes de riqueza cultural que originam as culturas das civilizações. Olhando sempre a problemática territorial que exige uma revisão da distribuição dos espaços urbanos e rurais evitando a super população dos primeiros, com o conseqüente êxodo para os segundos.

Para a presente pesquisa, o desenvolvimento sustentável que procura estes múltiplos objetivos será estudado sobre as dimensões social, ambiental, territorial, econômica e política definidas por Sachs (2004). Justifica-se o uso do modelo de Sachs (2004) por acreditar na robustez do trabalho do autor, por ser um enfoque reconhecido na academia e por responder mais amplamente à realidade observada.

2.3 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Já que a presente pesquisa foca-se no desenvolvimento sustentável como estratégia das organizações, é preciso fazer uso de elementos teóricos que ajudem a entender os atores que participam nesse tipo de estratégias. Um desses elementos teóricos é a *Teoria dos Stakeholders*. Essa teoria foi definida de maneira simples por Freeman (1984) como a formulação e implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesses em jogo na empresa. Com esta linha de pensamento, o autor pretendia destacar a necessidade de observar além das fronteiras da firma. Com bases na sociologia, no comportamento organizacional e na política, a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* considera importante a satisfação dos interesses de todos os *stakeholders* nos resultados e nas atividades das organizações. Questionada por alguns autores por sua amplitude e por seu profundo direcionamento filosófico, a abordagem dos *stakeholders* pode ser considerada como um mecanismo para incorporar a ética nas organizações. Esta colocação está apoiada no trabalho de Mitchell (1997) que disse que a Teoria dos *Stakeholders* é “*Uma poderosa ferramenta heurística, destinada a ampliar a visão administrativa de seus papéis e responsabilidades para além da função de maximização do lucro para incluir interesses e reivindicações de grupos que não são proprietários das ações da empresa.*” (MITCHELL, 1997. p. 855)

A revisão da literatura de Fassin (2009) aponta ligações da Teoria dos *Stakeholders* com temas como o bem comum, a ética governamental, a ética empresarial, a proteção do ambiente, a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável. É assim que o autor reconhece a relação entre a estratégia e a ética, que pode ser evidente na Teoria dos *Stakeholders*,

principalmente, na sua racionalidade instrumental estratégica na procura de resultados éticos e morais perante a sociedade

Gonzáles (2007) salienta a importância da Teoria dos *Stakeholders* na aplicação dos princípios éticos empresariais devido ao fato de que: 1) é uma teoria na qual existe uma ideia de organização plural; 2) permite compreender que se estabelecem relações entre *stakeholders* não só de contratos jurídicos, mas, também, incluindo contratos morais; e 3) ajuda a vislumbrar a existência de responsabilidade sócio-empresarial entendida como sentido ético.

2.3.1 Abordagem dos *shareholders*

Para entender da melhor maneira a lógica dos *stakeholders*, é preciso partir da visão tradicional dos *Shareholders*. Para Garrod e Chadwick (1996) a visão dos *shareholders* está baseado no paradigma do *Shareholders Value Analysis* (SVA). Este paradigma foi dominante até antes da década de 1980, quando a preocupação estratégica da maioria das organizações era focada no desempenho financeiro em função dos benefícios dos *shareholders*. Na visão dos *shareholders*, os acionistas de uma organização justificam sua alta exigência no aumento do valor das organizações, com repercussões no aumento do preço das ações e nos dividendos em mercados abertos. Existe uma necessidade de instalação de Governança Corporativa dentro das organizações liderada pelos donos (acionistas ou *shareholders*). Os acionistas exigem que a estrutura das firmas, assim como as decisões estratégicas feitas pelo o CEO (*Chief Executive Officer*), beneficiem principalmente os interesses dos acionistas. O privilégio dos *shareholders* nos objetivos empresariais tem dado como resultado uma complexa estrutura financeira mundial, liderada pelas bolsas de valores, em que o poder está nas mãos de quem tem as ações das organizações.

Além dos *shareholders*, outro grupo dentro do ambiente empresarial também tem sido tratado com especial cuidado na ótica de gestão tradicional. Os clientes e a satisfação das suas necessidades é o objetivo fundamental da maior parte das organizações. Em um mundo empresarial altamente competitivo se tem

desenvolvido diversas estratégias para atingir a meta de manter o cliente satisfeito ao ter escolhido o produto da firma e não o oferecido pela concorrência.

Planificação Estratégica, Qualidade Total, *Balanced Scorecard*, etc., são ferramentas comuns dentro das organizações para agregar valor aos seus produtos com o fim de satisfazer as necessidades dos clientes. Essa é a maneira de fazer com que as organizações ganhem valor e, assim, garantam os resultados de maximização de lucro para os *shareholders*. Pode-se observar, então, que o enfoque na satisfação do cliente não é mais do que um meio para se obter maiores retornos para os *shareholders*.

Já na metade da década de 1990, Garrod e Chadwick (1996) evidenciavam que as estratégias das organizações começavam a mudar devido à pressão do ambiente sobre as organizações e se começavam a observar revisões à visão dos *shareholders* que antigamente não era questionada. Esses questionamentos foram se radicalizando com o tempo. Ingley et al. (2010) menciona que a abordagem da Governança Corporativa que respalda os *shareholders* é fortemente questionada e criticada hoje por ser ambiciosa e carente de ética, pois permite, no seu funcionamento atos que podem ser considerados legais, mas eticamente incorretos. Vozes que reclamam práticas administrativas que levem em consideração a responsabilidade social corporativa começaram a aparecer, tanto em palestras acadêmicas, como em reportagens de meios de comunicação social e em discursos governamentais. Hoje, com a crise atual batendo sobre os países desenvolvidos, chefes de governo do mundo têm questionando fortemente este modelo e alguns já propõem a revisão estrutural do sistema.

Ingley et al. (2010) adiciona que o conjunto de princípios que legitimizam o poder dos acionistas sobre os demais participantes do ambiente empresarial tem sido o “ponto fraco” da discussão dos *Shareholders* que, além de ser considerada, pela Teoria dos *Stakeholders*, como a causa da ausência da ética nos negócios é a principal razão para o julgamento do grupo empresarial por parte da sociedade, o que cria conflitos com os *stakeholders* e causa a perda de valor da organização no lugar de sua valorização.

Do ponto de vista estratégico da Teoria dos *Stakeholders*, este desejo de maior valor empresarial estimulado pelos *shareholders* é uma visão míope que não enxerga as verdadeiras conseqüências de ignorar a real influência que podem

exercer os *stakeholders* sobre uma empresa. Segundo Ingley et al. (2010) a crise financeira que já deu sinais, em 1997, na Ásia, e que continua hoje em dia na Europa, é o resultado de estratégias que, procurando maximizar o valor das empresas, só conseguiram fazer exatamente o contrário no longo prazo. As conseqüências não só atingiram a os *shareholders* e os investidores, mas também chegaram até o nível da sociedade tornando difícil o diálogo entre organizações e cidadãos.

2.3.2 Abordagem dos *stakeholders*

Segundo Freeman (1984), a primeira aparição do termo *stakeholders* na administração deu-se em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (Instituto de Pesquisa de Stanford) em 1963. Uma definição fornecida pelo autor diz que os *stakeholders* são todos os grupos sem os quais a organização deixaria de existir. De maneira mais ampla, a proposta de Freeman (1984) diz que os gestores de uma firma deveriam entender o que interessa aos *stakeholders* para desenvolver estratégias que sejam apoiadas nessas partes interessadas para atingir os objetivos da firma. Esta última afirmação, junto com o modelo apresentado na Figura 2, são as contribuições mais importantes de Freeman (1984) na sua obra "*Strategic Management: A stakeholder Approach*".

O modelo originalmente proposto considerava, dentro da lista de *stakeholders*, o governo, os empregados, os concorrentes, os clientes, os *shareholders*, os fornecedores e a sociedade civil. Todos eles relacionados com a firma que está no centro do modelo. Sobre esta perspectiva, Freeman (1984) fornece uma definição simples de *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Jensen (2002) critica a definição de *stakeholders* de Freeman (1984) ao comentar que, deixando o conceito tão aberto, até criminosos podem ser considerados como *stakeholders*, uma vez que esses podem afetar ou serem afetados pela firma.

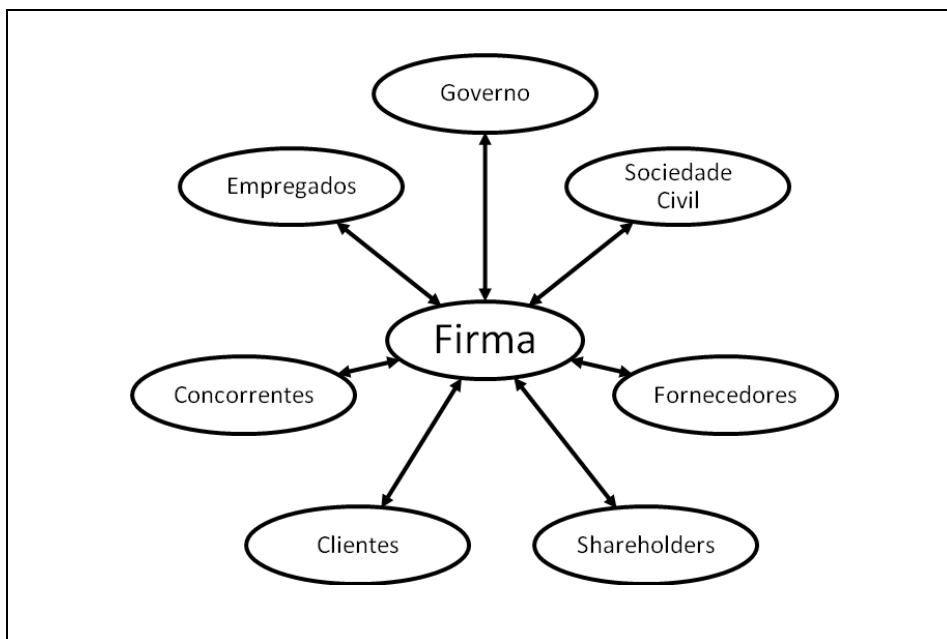


Figura 2 - Modelo original de stakeholders.

Fonte: Freeman (2003) p. 115

Um ponto polêmico em termos de Teoria dos *Stakeholders* seria a dificuldade na delimitação do número de *stakeholders*. Segundo Fassin (2009), esta dificuldade vem da flexibilidade da própria teoria. O mesmo Freeman (2003) redesenhou o seu próprio modelo apresentando um maior número de *stakeholders* em comparação como o modelo original além de separá-los em função de sua proximidade com a organização. O modelo com as modificações se pode observar na Figura 3.

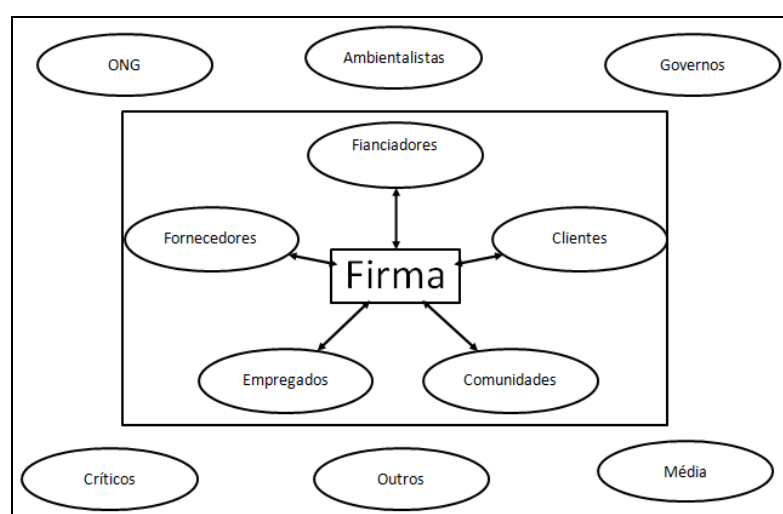


Figura 3 - Readaptação do modelo original de stakeholders.

Fonte: Freeman (2003) p. 115

O redesenho feito por Freeman (2003) também foi questionado por Fassin (2009), pois afirma que o redesenho do modelo original deixa em evidência a dificuldade que se tem na determinação de quem são os *stakeholders* relacionados a uma firma, mas, também, deixa em evidência outra dificuldade: a definição dos limites da firma nessa relação. Neste ponto da análise competem duas perguntas a serem respondidas: 1) com que parâmetros deve se escolher quem é *stakeholder*? e 2) sob que perspectiva nasce a Teoria dos *Stakeholders* ?

2.3.3 Análise dos *stakeholders*

Da abordagem original da Teoria dos *Stakeholders* e partindo da definição clássica de que qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização é considerado um *stakeholders*, se abre um espaço para que qualquer indivíduo ou grupo adote o papel de *stakeholder*, portanto, existe a possibilidade de infinitos *stakeholders*.

Mitchell et al. (1997) propõe um modelo de análise de *stakeholders* na base dos atributos que os indivíduos ou grupos possuam. A percepção dos atributos num *stakeholder* determina se esse *stakeholder* é considerado importante ou não dentro da estratégia. Assim, Mitchell et al. (1997) considera que os *stakeholders* são atores internos ou externos que afetam ou são afetados, em diferentes níveis, pelos objetivos da organização, na medida etc, que possuem os seguintes três atributos: poder, legitimidade e urgência. Cada *stakeholder* pode ter características puras de cada uma destes atributos ou podem ter diferentes combinações entre eles.

O poder se refere ao grau em que um indivíduo ou um grupo são capazes de persuadir, induzir ou coagir outros a seguir determinadas linhas de ação, e de acordo com suas expectativas, influenciam as estratégias da organização. (Johnson e Scholes, 2000).

A legitimidade é o atributo que considerada a percepção de que as ações de uma das partes interessadas são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. (Suchman, 1995). A legitimidade pode ser medida segundo a atribuição do grau de concordância das ações dos *stakeholders* com os valores e normas aceitas, tanto no

que diz respeito à organização (legitimidade micro social) como para a sociedade como um todo (legitimidade macro social) (Caballero et al., 2007). Este atributo está fundado na ética que envolve o social e o individual. Se um *stakeholder* tem interesses legítimos na organização, estes interesses devem ser considerados como objetivos da organização. Segundo Suchman (1995), as qualidades éticas próprias dos *stakeholders* influem sobre a legitimidade que merecem suas demandas, já que essas qualidades determinam que suas demandas sejam apresentadas com maior ou menor credibilidade às organizações.

Mitchell et al. (1997) salienta que os atributos de poder e legitimidade são considerados necessários na identificação de um *stakeholder*, mas por si só esses dois atributos não consideram a dinâmica das relações entre as organizações e os *stakeholders*. Neste ponto, entra o último atributo determinado por Mitchell et al, (1997) que é a urgência. A urgência é definida como o grau no qual os *stakeholders* consideram importantes suas reclamações exigindo uma atenção imediata e comunicando seus pedidos de modo urgente e insistente.

O modelo apresentado por Mitchell et al. (1997) para descrever os diferentes *stakeholders* dentro de uma estratégia organizacional é considerado de uma robustez adequada para ser considerado como parte da pesquisa. Inúmeras são as citações em referência aos atributos que devem ter os *stakeholders* para ser considerados como parte da estratégia de uma organização. Foi por esta razão que o estudo de Mitchell et al. (1997) é considerado uma ferramenta teoria apropriada para ser usada na presente pesquisa no intuito de analisar a participação dos *stakeholders* a serem analisados. Outra razão pela qual os atributos de Mitchell et al. (1997) forma escolhidos é porque neles estão considerados aspectos éticos.

2.3.4 Foco da gestão dos *stakeholders*

Outro ponto de debate na literatura sobre a Teoria dos *Stakeholders* é o foco que deveria predominar dentro da gestão estratégica que os considera. Freeman (1984, 2003) coloca a organização no centro da análise como o ator principal da interação. Por estar no centro da estratégia, é a empresa quem define aos *stakeholders* e determina a estratégia da organização em função de cada um dos

agrupamentos com o objetivo de coordenar os interesses de todos. Neste sentido, Steurer (2005) diz que a Teoria dos *Stakeholders* fundamentalmente é uma teoria que nasce da perspectiva da organização. É a organização que ocupa o centro das relações. Pressupõe-se, então, que é a organização que, em primeira instância, deve definir quais são seus *stakeholders* e como ela se relaciona com eles.

Embora a maior parte da literatura a respeito da Teoria dos *Stakeholders* coloque a organização como o núcleo da análise, nos últimos anos, existe uma discussão a respeito do grau de relevância da organização para a definição dos *stakeholders*. Roloff (2008) menciona que, muitas vezes, os objetivos das organizações podem ser mais complexos que simples rendimentos econômicos. *Stakeholders* como a sociedade civil, órgãos governamentais ou instituições supranacionais, às vezes, se reúnem com as organizações a fim de encontrar uma solução para um problema que afeta a todos e que é demasiado complexo para ser abordado de forma eficaz sem a colaboração mútua. Neste contexto, outros *stakeholders* podem ser tão ou mais influentes que a organização dentro do objetivo comum. Isto é devido às suas especializações ou influências sobre o problema ou, ainda, de desafios discutidos na rede. Os participantes só podem se distinguir dos outros intervenientes neste processo com argumentos convincentes e ações. Nesta perspectiva, que a autora chama de redes multi-*stakeholders*, a organização é um participante importante, mas os seus interesses de lucro individual não são mais importantes que o objetivo comum. Segundo Roloff (2008), a maioria das redes multi-stakeholder são tripartite, o que significa que, dentro dela, participam representantes de empresas, sociedade civil e do Estado. Estas redes surgem ou são iniciadas a fim de solucionar um problema específico ou um problema que preocupa atores de diferentes esferas da sociedade e das nações e que afetam todos.

Para Roloff (2008), esta visão dos *stakeholders* é uma perspectiva de longo prazo em que o trabalho dos gestores da organização consiste em conhecer e trabalhar com todos os *stakeholders* envolvidos para atender um objetivo comum, mesmo que os *stakeholders* sejam pequenos ou estrategicamente pouco importantes hoje, já que o desempenho atual destes *stakeholders* pode ter importantes conseqüências sobre o desempenho da organização no futuro.

No contexto de redes multi-*stakeholders*, um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelo tratamento da questão abordada pela rede. Comparando com a definição de Freeman focada na organização, as mudanças são mínimas: se substituiu “o atingir os objetivos das firmas” (Freeman 1984. p.25) por “a aproximação do assunto determinado pela rede” (Rollof, 2008. p. 238).

Segundo Rollof (2008), uma gestão bem sucedida de *stakeholders* centrada em um problema ou em um assunto comum, tem o potencial para dar início à soluções sustentáveis porque usa recursos como a confiança, a compreensão mútua, o conhecimento sobre o tema e a experiência da colaboração mútua. Os *stakeholders* envolvidos aprendem a interagir de forma construtiva e a aumentar as suas capacidades individuais. Embora Rollof (2008) discorde com os teóricos tradicionais da Teoria dos *Stakeholders* que centram a gestão da rede de *stakeholders* na empresa, ela concorda com Freeman (1984) e seus seguidores em que a melhor maneira de desenvolver e adotar políticas que conduzam a uma abordagem de negócios sustentáveis é a de se comunicar com os *stakeholders*.

Um desses assuntos complexos mencionados por Rollof (2008) poderia ser a aplicação do desenvolvimento sustentável real nos negócios. Frente a este assunto, Stead e Stead (2000) argumentam que existe um *stakeholder* que não pode ficar por fora da análise quando se fala de sustentabilidade nos negócios. Para estes autores, a Terra é o mais importante *stakeholder*, considerando que o planeta suporta todos os tipos de vida, incluindo a vida da raça humana. A argumentação fundamental de que a Terra é um *stakeholder* proposta por Stead e Stead (2000) é que o nosso Planeta é a localização geográfica de todas as atividades de negócios, é a fonte de recursos e de energia necessária para empolgar a economia, é o lugar onde essa mesma economia deposita os seus desperdícios, e é onde a humanidade tem desenvolvido por mais de 350 anos o que a os autores chamam da revolução industrial.

Do mesmo modo, Freeman (1994), disse que considerar o planeta Terra como um *stakeholder* é normativamente uma posição legítima dentro da Teoria dos *Stakeholder*. Planeta tem muitos representantes dispostos a discutir em qualquer foro em seu nome embora muitos argumentassem que o planeta não pode se sentar com os outros membros dentro de uma mesa de negociações. Stead e Stead

(2000) consideram que as organizações, os reguladores, os consumidores, os investidores e financeiras, as seguradoras, os empregados, os grupos ambientais, e os órgãos reguladores. Todos estes participantes, junto com a organização, representam o Planeta Terra na arena dos negócios. Os autores consideram que a proposição de um grupo de *stakeholders* verdes proporciona uma base sólida de influência nas organizações em função da sustentabilidade. Estes *stakeholders* procuram satisfazer as suas necessidades em relação a eles e a Terra procurando o sucesso dos negócios no curto e no longo prazo. A presença desses *stakeholders* verdes no mercado, no governo, nas salas de justiça, na sociedade, faz da Terra um *stakeholder* com enorme alcance.

Na Figura 4 se apresenta, de maneira gráfica, a proposta do mapa dos *stakeholders* verdes em que a importância do Planeta Terra é tão importante quanto organização na elaboração de uma estratégia que procure negócios sustentáveis.

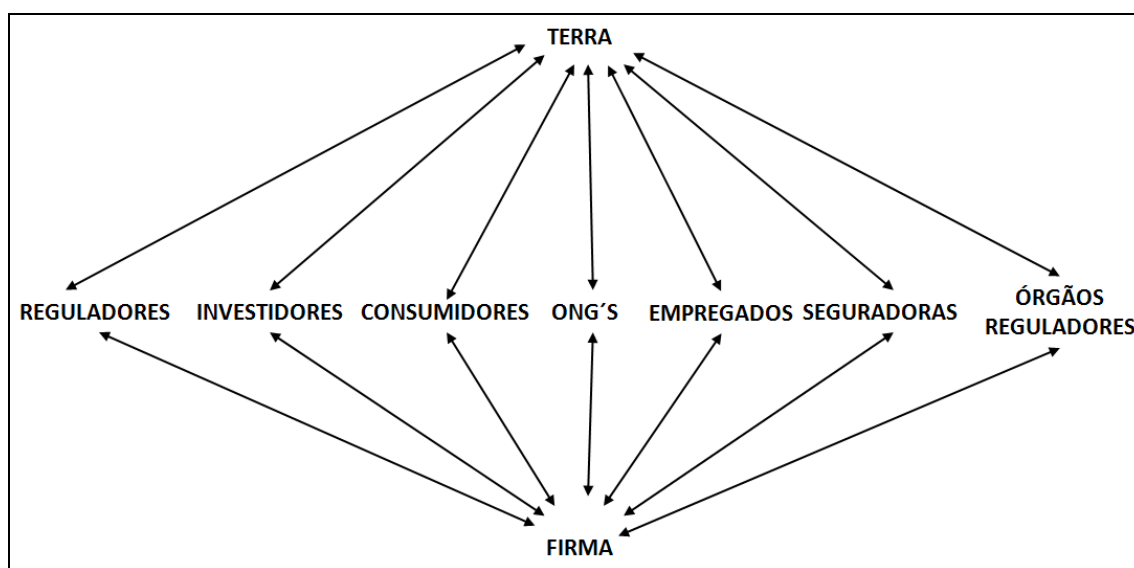


Figura 4 - Mapa verde dos stakeholders

Fonte: Stead e Stead (2000) p. 322

Stead e Stead (2000) consideram, no seu mapa verde dos *stakeholders* que os *stakeholders* trabalham para atingir a sustentabilidade e todos eles representam os interesses do Planeta Terra. O ingrediente ético nesta relação é fundamental já que o desenvolvimento sustentável repousa em valores como a solidariedades e a responsabilidade, características próprias de uma ética comunitária e complexa. Este caminho estratégico é considerado pelos autores como um caminho difícil nos negócios no curto prazo, mas proveitoso no longo prazo.

O apoio estratégico dos *stakeholders* é importante na tendência das organizações de atingir um desenvolvimento sustentável. No entanto, este não é o único elemento que as organizações devem observar.

2.4 ECO-ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Assim como os seres humanos e as sociedades vêm mudando mais rapidamente que nas décadas de 1960 e 1970 com relação às suas demandas, as decisões tomadas pelas organizações devem mudar no mesmo ritmo. Ansoff (1979) e Schendel e Hofer (1979) comentam que as sociedades são mais demandantes e exigem a criação de ações mais complexas dentro do comportamento organizacional. Freeman e Gilbert (1988) mantêm a ideia de que uma das demandas da sociedade é a adoção de um comportamento mais ético e apresentam um *framework* chamado “Estratégia Empresarial”, no seu livro “*Corporate Strategy and the Search for Ethics*”, para analisar esse tipo de incorporações éticas nas estratégias dos negócios.

Este *framework* pretende analisar e entender os princípios de uma organização ou determinar as raízes éticas da organização. Por outro lado, o *framework* pretende analisar as relações, no longo prazo, da organização com os *stakeholders* chave, no marco dos valores éticos da organização. O *framework* proposto também fornece um adequado marco para interpretar temas morais de responsabilidade social tanto nas estratégias das organizações como dentro de seus processos. O *framework* está elaborado desde a base da análise proposta por Freeman (1984) quem menciona no seu trabalho que a estratégia de uma empresa deve se avaliar sob três perspectivas: 1) análise de valores; 2) análise de temas; e 3) análise de *stakeholders*.

A respeito da análise de valores, Freeman (1984) coloca que este componente é chave no processo de formulação da estratégia empresarial. Os valores são centrais numa organização ética e é fundamental entender os valores para entender o funcionamento da organização. No *framework* apresentado por Freeman e Gilbert (1988), os autores distinguem dois tipos de valores. Os valores intrínsecos, que são os valores que por si só são importantes por seu peso e por

serem bons por eles mesmos, como por exemplo, a Democracia. E os valores instrumentais, que são os valores que fornecem linhas de comportamento para atingir os valores intrínsecos. Para o exemplo da democracia, os valores instrumentais poderiam ser o direito ao voto, a liberdade de expressão, etc.

Para Freeman (1984), a análise dos temas faz alusão à identificação das diferenças centrais entre quais são os temas que preocupam à sociedade hoje e se esses temas vão continuar sendo importantes no futuro. Segundo Freeman (1984), a análise de temas pode estar acompanhada da análise dos *stakeholders* para observar o impacto atual e o impacto no futuro dos temas sociais sobre os *stakeholders* e a organização.

Na análise dos *stakeholders*, deve-se determinar quais são os *stakeholders* relacionados com a estratégia da empresa e com os interesses da sociedade, assim como, também, o poder de cada um desses interessados. Quanto mais poder tiver um *stakeholder*, existe maior probabilidade de que esse *stakeholder* pressione para conseguir os seus interesses. Freeman (1984) determina que os *stakeholders* podem ter os seguintes tipos de interesses: de propriedades, de mercado ou / e político. Esse poder dos *stakeholders* pode ser manifestado através do direito ao voto, influência econômica ou / e influência política respectivamente. Quanto maior o poder, maior é a habilidade do *stakeholder* de “usar os seus recursos para fazer que algo aconteça” (Freeman e Gilber,1988).

Levando em consideração os três componentes que interagem na Estratégia Empresarial, Freeman (1984) propôs uma tipologia da estratégia que é ampliada por Freeman e Gilber (1988). Para os autores existem sete tipos de estratégias empresariais. Cada tipo assume diferentes pontos de vista morais e define para com quem são as obrigações da organização, além de estabelecer quais são os valores nos quais ela acredita e defende. Uma estratégia empresarial dentro do *framework* pode ser:

- Tipo 1 - Estratégia empresarial dos *stakeholders* : maximizar os interesses dos *stakeholders*;
- Tipo 2 - Estratégia empresarial de gestão privilegiada: maximizar os interesses da gerência sênior;

- Tipo 3 - Estratégia empresarial de *stakeholder* restrito: maximizar os interesses de um grupo específico de *stakeholders*;
- Tipo 4 - Estratégia empresarial de *stakeholder* irrestrito: maximizar os interesses de todas as partes interessadas;
- Tipo 5 - Estratégia empresarial de harmonia social: forte congruência de valores entre a empresa e a comunidade/sociedade;
- Tipo 6 - Estratégia empresarial *rawlsiana*: aceita as desigualdades entre os grupos de *stakeholders* apenas se essas desigualdades elevem o nível do grupo de *stakeholders* que têm às piores condições;
- Tipo 7 - Estratégia empresarial de projetos pessoais: maximiza a capacidade dos membros da organização para encontrar satisfação através da expressão criativa de projetos próprios da organização.

Stead e Stead (2000) identificaram um tipo de estratégia empresarial em que a sustentabilidade e o respeito ao Planeta Terra são o norte para uma organização. A contribuição desses autores ao trabalho de Freeman e Gilber (1988) se materializa na proposta de um oitavo tipo de estratégias que Stead e Stead (2000) chamam de Estratégia Eco- Empresarial. Este novo tipo de estratégia responde a uma sustentabilidade que abraçaria a ética do Planeta Terra. Aldo Leopold (1949) no seu trabalho “Land Ethic”, disse que só quando os humanos aceitem que o Planeta Terra tenha direitos, a natureza será elevada de uma mera propriedade com valor econômico, para o patamar de ente com quem a comunidade humana tem obrigações.

Os autores argumentam que o *framework* da Estratégia Empresarial de Freeman e Gilber (1988) fornece um robusto marco teórico para que, ética e estrategicamente, o Planeta Terra seja levado em consideração como o último e definitivo *stakeholder*. Este oitavo tipo de estratégia, ou Eco-Estratégia Empresarial, tem como valor intrínseco uma sustentabilidade ecológica. O termo ecológico no contexto usado por Stead e Stead (2000), refere-se a um termo mais amplo que reflete uma rede de aspectos ambientais, sociais, interligações culturais e econômicas necessários para manter um relacionamento saudável entre humanidade e o Planeta que habitamos.

Do mesmo jeito que Freeman e Gilber (1988) consideram as três análises propostas por Freeman (1984) nos sete tipos originais de estratégias, Stead e Stead (2000) determinam o que vai ser analisado em cada uma destas análises dentro da Eco-Estratégia Empresarial. Segundo Stead e Stead (2000), a análise de valores, se realiza através da Rede de Valores da Eco-Estratégia Empresarial, a análise de temas se realiza na base de um Sistema de Temas Ecológicos e a análise de *stakeholders* se observa dentro do Mapa Verde dos *Stakeholders*.

2.4.1 Rede de Valores da eco-estratégia empresarial

A Eco-Estratégia Empresarial considera a incorporação da “ética do Planeta Terra” nas organizações dentro da análise de valores. Para isto, se deve achar um ponto equilíbrio na relação dos benefícios econômicos e da proteção ecológica. Dentro desta estratégia, esta relação é mais holística que propriamente dicotômica. É uma relação de sinergia que faz com que as duas polaridades não sejam mutuamente excludentes. Como se analisou no modelo de Freeman e Gilber (1988), deve existir um valor intrínseco que, neste caso, é a sustentabilidade. Para o *framework* apresentado por Stead e Stead (2000), a sustentabilidade é definida como o valor que visa garantir uma elevada qualidade de vida das gerações atuais e futuras de seres humanos e dos outros seres vivos, criando uma sinergia de equilíbrio entre a prosperidade econômica, a viabilidade do ecossistema e da justiça social.

Os valores instrumentais definidos por Stead e Stead (2000) e que estão relacionados a o valor intrínseco da sustentabilidade são os seguintes:

- a) **Totalidade:** Reconhecer as interconexões e as inter-relações subjacente aos padrões sistêmicos, econômicos, social, tecnológico, político e natural no longo prazo. Este valor responde ao dinamismo e à complexidade do meio ambiente empresarial;
- b) **Diversidade:** Crucial para manter um ecossistema que sustenta a vida no Planeta. A diversidade fornece os instrumentos da perpetuidade e do equilíbrio

- da biosfera, da riqueza cultural e do sucesso econômico para sustentar a qualidade de vida humana no planeta;
- c) **Posteridade:** Enfatiza a conexão entre a saúde econômica da organização e a saúde ecológica do Planeta no longo prazo;
- d) **Comunidade:** São redes cognitivas de indivíduos, organizações e instituições que, muitas vezes, são partes de uma geografia comum e sempre parte de valores e aspirações comuns. São desses valores comuns que vem os fundamentos éticos que norteiam o comportamento dos membros das comunidades e as estratégias adotadas pelas organizações. Este valor salienta a importância da participação da cidadania;
- e) **Pequenez:** Operações a pequena escala, não importa quão numerosas sejam, são sempre menos agressivas com o planeta;
- f) **Qualidade:** É um conceito que abrange a qualidade dos produtos e serviços, a qualidade do trabalho e da qualidade de vida dos colaboradores, clientes e comunidade;
- g) **Diálogo:** A capacidade de criar canais de comunicação que permitem levar em consideração as demandas dos *stakeholders* na estratégia;
- h) **Realização Espiritual:** Valorizar a realização espiritual permite que as organizações coloquem o sucesso econômico e proteção ecológica no intuito de atingir realização de uma maior qualidade de vida. Considera-se aqui os “objetivos finais” como a paz, a alegria, a felicidade, a iluminação e a criatividade.

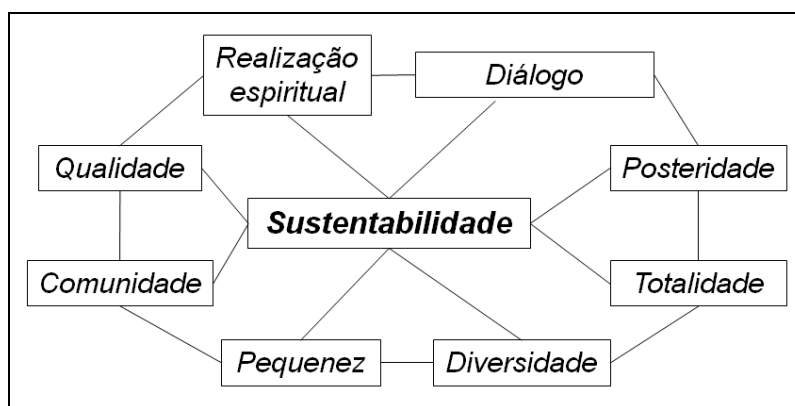


Figura 5 - Rede de valores da Eco-Estratégia Empresarial

Fonte: Stead e Stead (2000) p. 316

Na Figura 5, se mostra, de maneira gráfica, o que Stead e Stead (2000) consideram como a relação dos valores da Eco-estratégia Empresarial. Para os autores, os valores instrumentais, além de estarem ligados com a sustentabilidade, também estão conectados entre eles.

2.4.2 Sistema de temas ecológicos

A análise dos temas dentro da Eco-Estratégia Empresarial permite avaliar o impacto das operações da empresa sobre os recursos da Terra, as espécies, os processos biofísicos e os sistemas sócio-culturais hoje e no futuro. O Framework de Stead e Stead (2000) na parte da análise de valores esta fundamentado sobre o estudo de Ehrlich e Ehrlich (1991), os quais afirmam que o potencial de impacto ecológico da humanidade pode ser mais bem avaliado com a seguinte fórmula: $E = P \times A \times T$ onde: E = impacto ecológico da humanidade; P = população; A = riqueza e; T= tecnologia.

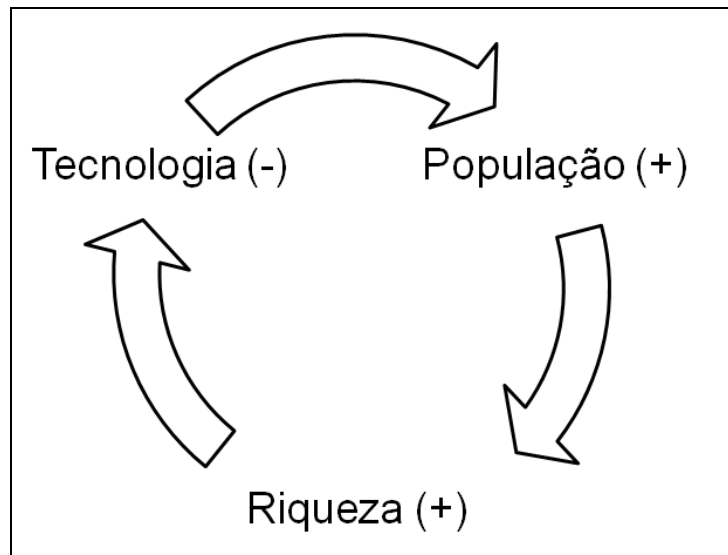


Figura 6 - Sistema de temas ecológicos
Fonte: Stead e Stead (2000). p. 321

Nesta equação matemática, a população, a riqueza e a tecnologia são os três grandes temas para mensurar o impacto das estratégias das organizações. Na base desses temas, se decidirá que produtos oferecer, como produzir esses produtos,

onde produzir, como vendê-los, como entregá-los, como usá-los e como eliminá-los. O *framework* que representa o sistema dos temas ecológicos pode-se observar na Figura 6.

Os temas referentes à população e a riqueza têm um impacto na ecologia diretamente proporcional, quer dizer que enquanto existe um aumento de população e / ou um aumento de riqueza o impacto na ecologia seria maior. O contrário acontece com a tecnologia. Um aumento em tecnologia é inversamente proporcional com o impacto sofrido pela ecologia dentro do *framework* apresentado por Stead e Stead (2000). Isto quer dizer que nova tecnologia, mais limpa, ajuda a diminuição do impacto ecológico da humanidade. Os autores acrescentam que o tema da tecnologia deve buscar a eficiência na diminuição da poluição e na gestão de produtos e de processos.

2.4.3 Mapa verde dos *stakeholders*

A parte do *framework* de Stead e Stead (2000) que considera a análise dos *stakeholders* foi mencionada anteriormente como um aporte teórico mais amplo na proposta estratégica da Teoria dos *Stakeholders*. Na Figura 4, pode-se observar o que para Stead e Stead (2000) deveria ser a relação entre a organização, a Terra e os *stakeholders* mais representativos dentro da Eco-Estratégia Empresarial.

Para os autores, os *stakeholders* verdes são: os reguladores, os consumidores, os investidores, as ONG's, os empregados, as seguradoras e os órgão reguladores. Para os autores, os reguladores, que são os representantes do governo, são os mais rígidos e influentes de todos os *stakeholders* verdes. As organizações estão convencidas de que o papel da regulação do governo é destruir a sua competitividade com requisitos pesados e burocráticos. Efetivamente, as regulamentações ambientais que existem, nos níveis governamental local e internacional podem ser caros na sua aplicação devido a quantidade de exigências e requisitos. No entanto, os autores acreditam que a regulamentação ambiental bem estruturada pode proporcionar vantagens competitivas para as organizações.

Os consumidores verdes são os consumidores que procuram responsabilidade ecológica e social nos produtos que eles consomem. Para Stead e

Stead (2000), os consumidores podem se agrupar em termos de motivações, níveis de compromisso ecológico e assim por diante. Alguns consumidores estarão dispostos a pagar mais por produtos ecologicamente sensíveis, enquanto outros serão ecologicamente sensíveis nos seus hábitos de compra somente quando é conveniente e se os preços forem competitivos. Um consumidor verde, dependendo das suas demandas, pode influenciar significativamente as introduções de novos produtos, desenho de produtos, embalagens de produtos, abordagens de publicidade, etc.

Por sua parte, os investidores têm duas abordagens principais para garantir que os seus investimentos sejam ecologicamente corretos. Eles têm focado seus investimentos em empresas que tenham bons desempenhos ambientais e sociais, e tem trabalhado através de propostas de fiduciárias para melhorar o desempenho ambiental e social das empresas (Stead e Stead, 1996).

As ONG's com interesses ambientais é outro grupo de *stakeholders* poderoso para as organizações. Stead e Stead (2000) destacam que os grupos de interesses ambientais costumam consistentemente exercer uma pressão sobre as organizações a serem mais ecologicamente responsáveis. As estratégias, as ideologias e as estruturas destes grupos podem ser diferentes entre eles, alguns costumam ser mais radicais que outros. No entanto, esforços de cooperação entre estes grupos e as organizações têm surgido mais recentemente como a estratégia preferida para lidar com as questões ambientais no lugar de outro tipo de ações que acostumam gerar confronto.

Stead e Stead (2000) consideram as companhias de seguros como um *stakeholder* verde no seu *framework* devido ao fato que essas organizações têm responsabilidade legal e responsabilidade financeira sobre danos à propriedade e à perda da propriedade e, ainda sobre as ameaças reais de danos ambientais. Frente a esses possíveis custos, bancos e seguradoras estão exigindo auditorias ambientais para estar dispostos a conceder crédito ou para assegurar a propriedade ou projetos das organizações.

De todos os *stakeholders* verdes considerados no *framework*, os empregados muitas vezes, carregam a maior parte das conseqüências dos impactos ambientais de uma organização. Segundo Stead e Stead (2000) acidentes ambientais e exposição por longos períodos de tempo à poluição nos ambientes industriais,

contribuem, significativamente, para o fato de que os trabalhadores, em muitas indústrias, tenham expectativa de vida mais curta do que a média geral.

O último *stakeholder* verde considerado no *framework* de Stead e Stead (2000) são os órgãos de normas ambientais devido a sua influência sobre o desempenho ambiental das organizações e seus processos. Normas como o grupo 14000 da *International Standards Organization* (ISO) são um dos exemplo citados pelos autores, para evidenciar que órgãos como este imponham as suas regulamentações se valendo das exigências de um mercado cada vez mais consciente ecologicamente.

2.4.4 A sustentabilidade como foco da estratégia

O esquema das três partes do *framework* proposto por Freeman (1984) e o a aporte feito por Stead e Stead (2000) está representado na Figura 7. Pode-se observar que as três análises (valores, temas e *stakeholders*) estão todos direcionados para atingir a sustentabilidade.

Stead e Stead (2000) acrescenta que existe a necessidade de pesquisar estratégias sustentáveis para entender os focos estratégicos na formulação e implementação de estratégias destinadas a fornecer às empresas vantagens competitivas, usando a responsabilidade ecológica, valores éticos e temas complexos como um caminho para redução de custos e diferenciação dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações no mercado. Ao fazer isto, as organizações devem ir além cadeia de valor econômico tradicional proposto por Porter (1987) e concentrar os seus esforços estratégicos sobre o ciclo de vida ecológico, incluindo: redução do uso de recursos, utilização de energia, redução da poluição e resíduos, e estabelecer relacionamentos de colaboração com outras organizações de vários tipos, a fim de gerir eficazmente os recursos comuns. Pode-se observar, então, que uma estratégia sustentável não é diferente do objetivo do olha clássico de Porter (1987) de gerar uma vantagem competitiva por diferenciação, o que é profundamente diferente é que, para as estratégias sustentáveis, essa

diferenciação não é uma diferenciação econômica mensurada em custos, mas, sim, uma diferenciação mais profunda nos temas ecológicos, sociais, etc.

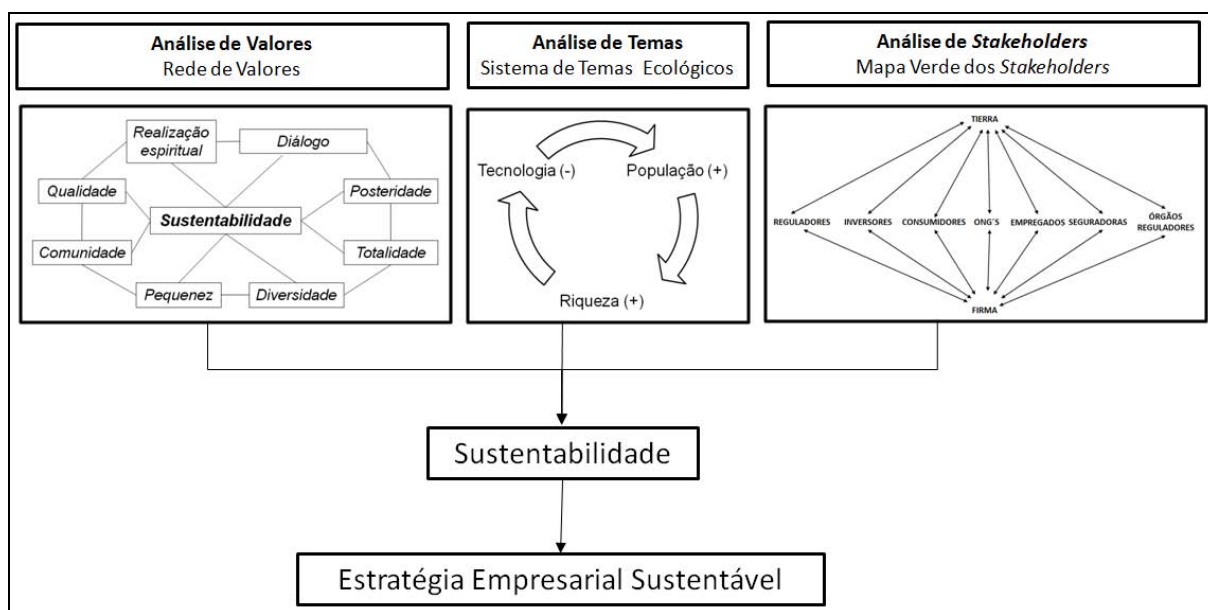


Figura 7 - Framework da Eco-Estratégia Empresarial
 Fonte: Stead e Stead (2000) p.325

2.5 ÉTICA COMPLEXA

Todos os elementos teóricos que têm sido chamados para esta pesquisa, têm uma característica em comum que é o forte conteúdo ético. O referencial teórico desta pesquisa só pode estar completo com uma ferramenta teórica que apóie na compreensão do marco ético das organizações com uma estratégia voltada a atingir um desenvolvimento sustentável. Para isto, se usará o conceito da Ética Complexa.

Morin (2004), no Método 6, intitulado *Ethique*, propõe uma reflexão sobre o papel da ética no pensamento complexo. Além do pensamento cognitivo, ele trata dos processos biológicos, cerebrais, espirituais, lógicos, lingüísticos, culturais, sociais e históricos. O livro é uma reflexão sobre um tema fundamental nas relações humanas. A ética é entendida por Morin (2004) como *ética complexa* “*que é um meta ponto de vista comportando uma reflexão sobre os fundamentos e os princípios morais* (MORIN p.15)”.

Numa introdução ao tema ético, Morin (2004) fala da exigência subjetiva da ética, apontando que, para os seres humanos, ela é imperativa e se apresenta como uma exigência moral. O autor vai além nessa afirmação ao dizer ao afirmar:

O seu imperativo origina-se numa fonte interior ao indivíduo, que o sente no espírito como a injunção de um dever. Mas, ele provém também de uma fonte externa: a cultura, as crenças, as normas de uma comunidade. Há, certamente, também uma fonte anterior, originária da organização viva, transmitida geneticamente. Essas três fontes são interligadas como se tivessem um lençol subterrâneo em comum. (MORIN, 2004. p. 19).

Aqui Morin (2004) identifica três fontes da necessidade ética, complexidade presente em todo indivíduo. A primeira fonte ligada ao espírito humano e sua noção do bem, a segunda com o ambiente representado pela cultura e pelas crenças comuns do grupo ao que o indivíduo pertence e uma última fonte que considera uma herança ancestral genética da espécie humana.

2.5.1 Os princípios de inclusão e exclusão

Para Morin (2004), o ser humano não pode ser reduzido a uma perspectiva só. Necessariamente, há que se compreender que o ser humano não é só um conjunto de genes ou um conjunto de comportamentos aprendidos. É uma mistura dos dois mundos, ou seja:

O indivíduo humano, mesmo na sua autonomia, é 100% biológico e 100% cultural. Apresenta-se como o ponto de um holograma que contém o todo (da espécie, da sociedade) mesmo sendo irredutivelmente singular. Carrega a herança genética e, ao mesmo tempo o imprinting e a norma de uma cultura (MORIN, 2004. p. 19).

Com esta afirmação, Morin (2004) deixa a ideia de que o comportamento de homens no seu dia a dia será o resultado de uma mistura dele mesmo com a cultura do seu entorno. Dentro desta ideia, os seres humanos tenderiam a se comportar de duas maneiras: egocêntrica ou altruisticamente.

Um indivíduo se comporta egocentricamente quando nele predomina o princípio de exclusão. *O princípio de exclusão significa que ninguém pode ocupar o espaço egocêntrico onde nos exprimimos pelo nosso Eu (....) o princípio de*

exclusão é uma fonte do egoísmo, capaz de exigir o sacrifício de tudo, da honra, da pátria e da família (MORIN, 2004. p. 20).

Sobre o egocentrismo, o autor acrescenta que:

o indivíduo tem o princípio poderoso do egocentrismo, que o estimula ao egoísmo, enquanto a sociedade comporta a rivalidade, competição, lutas entre egoísmos, podendo até mesmo o seu governo ser ocupado por interesses egoístas. As sociedades não conseguem impor as suas normas éticas a todos os indivíduos. Estes não podem ter comportamento ético que sempre superem o egoísmo. Esse problema se torna mais grave nas sociedades muito complexas nas quais a integração dos vínculos tradicionais de solidariedade é inseparável do desenvolvimento do individualismo (MORIN 2004 . p 22).

No outro extremo de comportamento, está o comportamento altruísta característico do indivíduo que adota principalmente o princípio de inclusão que:

permite incluir seu Eu num Nós (casal, família, pátria , partido) e, conseqüentemente, incluir em si esse Nós, incluindo o Nós no centro do mundo. O princípio de inclusão manifesta-se quase desde o nascimento pela pulsão de apego à pessoa próxima. Ele pode conduzir ao sacrifício de si pelos seus, pela sua comunidade, pelo ser amado (MORIN 2004 . p 20).

Além disso, com respeito ao princípio de inclusão, Morin (2004) diz que as fontes da ética complexa (relição com o espírito, cultura e as crenças comuns do grupo e herança genética):

são naturais por serem anteriores a humanidade e estão ligadas ao princípio de inclusão e se transmitem de maneira genética. As sociedades mamíferas são, ao mesmo tempo, comunitárias e rivais; contém, ao mesmo tempo, o enfrentamento conflitual do egocentrismo e a solidariedade em relação aos inimigos exteriores. Comunitárias na luta contra a presa ou ao predador; rivais, sobretudo entre os machos, nos conflitos pela primazia, pela dominação, pela posse das fêmeas. Os indivíduos dedicam-se à prole, mas também podem, às vezes, comer os próprios filhos (MORIN 2004 . p 22).

Para Morin (2004), *“existe uma fonte individual da ética, no princípio de inclusão, que inscreve o indivíduo na comunidade (Nós), impulsionando-o à amizade e ao amor, levando-o ao altruísmo e tendo valor de religião. Há, ao mesmo tempo,*

uma fonte social nas normas e nas regras que impõe aos indivíduos um comportamento solidário” (MORIN 2004 p. 22).

Morin (2004) afirma que enquanto o princípio de exclusão é uma necessidade vital interna o princípio de inclusão é instintivo. A interação entre eles formam a essência do sujeito. Morin (2004) explica este fenômeno metaforicamente como se cada ser humano funcionasse com um duplo *software*. Existem pessoas que são mais egoístas que outras ou que são mais altruístas que outras, mas sempre estas características coexistem dentro de um ser humano.

As organizações, ao serem formadas por humanos, têm os mesmo dilemas éticos que os indivíduos. As firmas coexistem dentro de uma sociedade com os outros na procura de viver melhor. Para Argandoña (1998), o bem para as organizações, se debate entre duas correntes diferentes. Uma individualista, em que o bem comum ou social não existe, sendo entendido só de maneira individual, e a outra perspectiva coletivista no qual o bem estar da sociedade se sobrepõe ao bem individual, pois é o objetivo final.

Para finalizar, Morin (2004) salienta que *é graças a linguagem que a ética de comunidade torna-se explícita nas sociedades arcaicas, com prescrições, seus tabus e seu mito de ancestral comum (MORIN 2004 p. 23).* O mesmo acontece nas organizações contemporâneas.

2.5.2 Auto-ética, sócio-ética e antro-po-ética

A ética acontece em uma “tríade ética” representada por três dimensões: A auto-ética, a sócio-ética e a antro-po-ética. Como pode se observar na Figura 8, as três dimensões representam a ética como um ato moral, individual, de religação com outro, de religação como uma comunidade, de religação com uma sociedade e, no limite, de religação com a espécie humana.

A auto-ética é explicada por Morin (2004) como a resistência a nossa barbárie, revela a necessidade de respeito pessoal que se vê no reflexo do respeito a outro. Esta perspectiva ética é incentivada por uma autocrítica pessoal e revela uma necessidade de agir em concordância com o bem pessoal. Ela existe na

subjetividade humana e no princípio de solidariedade com a comunidade. O autor salienta que solidariedade, responsabilidade e auto-ética são palavras inseparáveis.

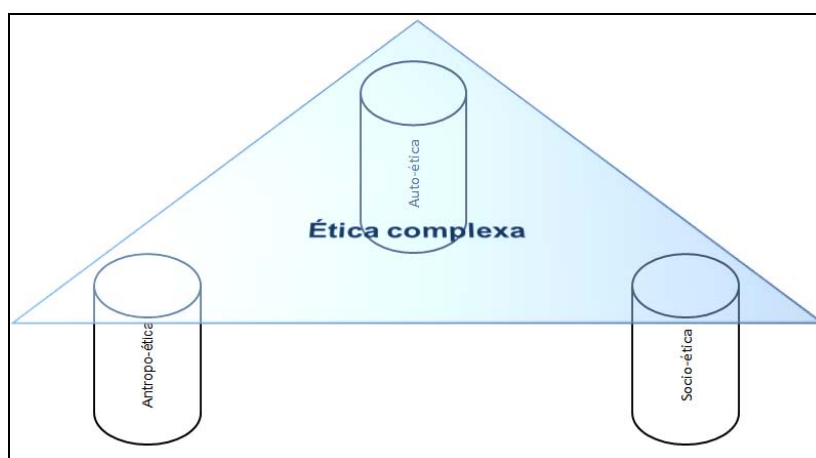


Figura 8 - Tríade ética

Fonte: Adaptado de Morin (2004).

Junto com auto-ética vem a sócio-ética. Sobre isso, Morin (2004) aponta que *a ética de comunidade emerge na linguagem e na consciência das sociedades arcaicas; é cimentada, justificada pelo mito do ancestral comum, e o culto aos espíritos ou aos deuses, unindo de maneira fraterna, os membros* (MORIN, 2004, p. 147). A ética social é tão antiga como o ser humano, e participa em cada comunidade seja esta antiga ou contemporânea. Morin (2004) afirma que a ideia de comunidade ancestral, atualmente foi trocada pelo conceito de Nação ou de Pátria, em que um grupo de pessoas se vê representado por um governo, respaldado por uma democracia, máxima expressão da ética social.

No entanto, o que é considerado ético para uma comunidade pode não ser universal. *As éticas comunitárias são universais no sentido de que todas as sociedades, dos clãs às nações, recomendam a solidariedade e a responsabilidade no interior da comunidade. Mas, elas são particulares no sentido que essas prescrições perdem toda validade fora da comunidade* (MORIN, 2004, p. 150). Com esta reflexão, Morin (2004) introduz o último conceito na tríade ética que responde a uma ética mais abrangente.

Finalmente, a antropo-ética apóia a tríade da ética complexa que considera o indivíduo, a sociedade e a espécie humana. *Liga a ética do universal e a ética do*

singular. Desemboca na ética universalista que reconhece em todo ser humano a identidade consigo e a diferença de si, respeitando-o tanto na sua diferença quanto na sua semelhança (MORIN, 2004. p 160). Em outras palavras, seria a ética planetária, a base sobre a qual a humanidade constrói o bem comum.

Cabe salientar que a ideia da ética em relação à sociedade e à espécie, segundo Morin (2004), é necessária porque é natural. Ela vem inserida na natureza genética humana. A respeito disso, Morin (2004) diz: “*O sentimento de comunidade é e será fonte de responsabilidade e de solidariedade, sendo estas, por seu turno, fontes de ética*” (MORIN, 2004. p 22).

A ética complexa, então, seria o resultado da religação dos componentes indivíduo, sociedade e espécie (princípio de inclusão), levando em conta que a religação precisa de partes separadas (princípio de exclusão) para formar um todo. MORIN (2004) define, então, a ética complexa:

ao mesmo tempo é uma e múltipla. Unifica no seu tronco comum e diversifica nos seus ramos distintos, auto-ética, sócio-ética, antro-po-ética. Nessa unidade/pluralidade, a ética complexa ordena que assumamos eticamente a condição humana. A ética é complexa por ser de natureza dialógica e ter sempre de enfrentar a ambigüidade e a contradição. É complexa por estar exposta à incerteza do resultado e comportar aposta e estratégia. É complexa por não impor uma visão maniqueísta do mundo e renunciar a vingança punitiva. É complexa por ser uma ética da compreensão, sabendo-se que a compreensão reconhece a complexidade humana (MORIN 2004. p.196).

2.6 FRAMEWORK PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE TURISMO COMUNITÁRIO

Com as diferentes ferramentas teóricas antes colocadas, na continuação se descreve o *framework* desenvolvido na presente pesquisa para analisar como é a estratégia de desenvolvimento sustentável e o papel dos seus *stakeholders* dentro dessa estratégia no marco ético complexo na atividade de turismo comunitário na comunidade de *San Clemente* na Serra Norte Equatoriana. O *framework* para atingir o objetivo da presente pesquisa foi elaborado sobre a base de quatro suportes teóricos: o Desenvolvimento Sustentável, a Teoria dos *Stakeholders*, a Eco-Estratégia Empresarial e a Ética Complexa.

O objeto a ser analisado nesta pesquisa é um negócio que apresenta uma estratégia sustentável dentro da linha do turismo comunitário na comunidade de San Clemente na Serra Norte do Equador. Esta estratégia pode ser analisada através do *framework da Eco-Estratégia Empresarial* de Stead e Stead (2000). Usando-se o modelo do Eco-Estratégia Empresarial para observar o fenômeno escolhido, pode-se identificar a análise dos valores, dos temas e dos *stakeholders* da estratégia do turismo comunitário. Pretende-se compreender por meio deste *framework* como se relaciona cada parte do framework com a estratégia da organização escolhida como objeto da presente pesquisa, e principalmente conhecer quais são os *stakeholders* que intervêm dentro da estratégia do negócio do objeto pesquisado e seu rol naquela estratégia.

A primeira intenção desta pesquisa foi usar o *framework* original de Stead e Stead (2000), mas, uma primeira aproximação ao objeto de estudo deixou em evidência uma limitação do modelo. O conceito de desenvolvimento sustentável usado pelo *framework* de Stead e Stead (2000) apresentava limitações, por esse motivo, foi usada a proposta de Sachs (2004). Para o desenvolvimento da presente pesquisa, se tomaram em consideração as cinco dimensões do desenvolvimento sustentável salientadas por Sachs (2004). As dimensões política e a territorial, deixam por dentro importantes temas relacionados a o conceito de comunidade dentro da estratégia do objeto pesquisado.

Uma vez entendida a estratégia que é usada no objeto estudado, é preciso entender o contexto ético complexo que envolve essa estratégia do negócio. Para isto, O *framework* de Stead e Stead (2000), enriquecido com as colocações de Sachs (2004), estará submerso em uma análise ético sob olhar da Ética Complexa de Morin (2006).

Na Figura 9, encontra-se o esquema da análise da estratégia de desenvolvimento sustentável que será aplicado no turismo comunitário da comunidade de *San Clemente* e o papel dos seus *stakeholders* dentro dessa estratégia dentro de um marco ético complexo. Assinalado com o número 1, está o *framework* da Eco-Estratégia Empresarial de Stead e Stead (2007). Com o número 2, se apresenta as dimensões do desenvolvimento sustentável definido por Sachs (2004) e com o número 3 a tríade ética complexa adaptada do Morin (2004) e, para fechar tudo isso contido num contexto de complexidade antes mencionado.

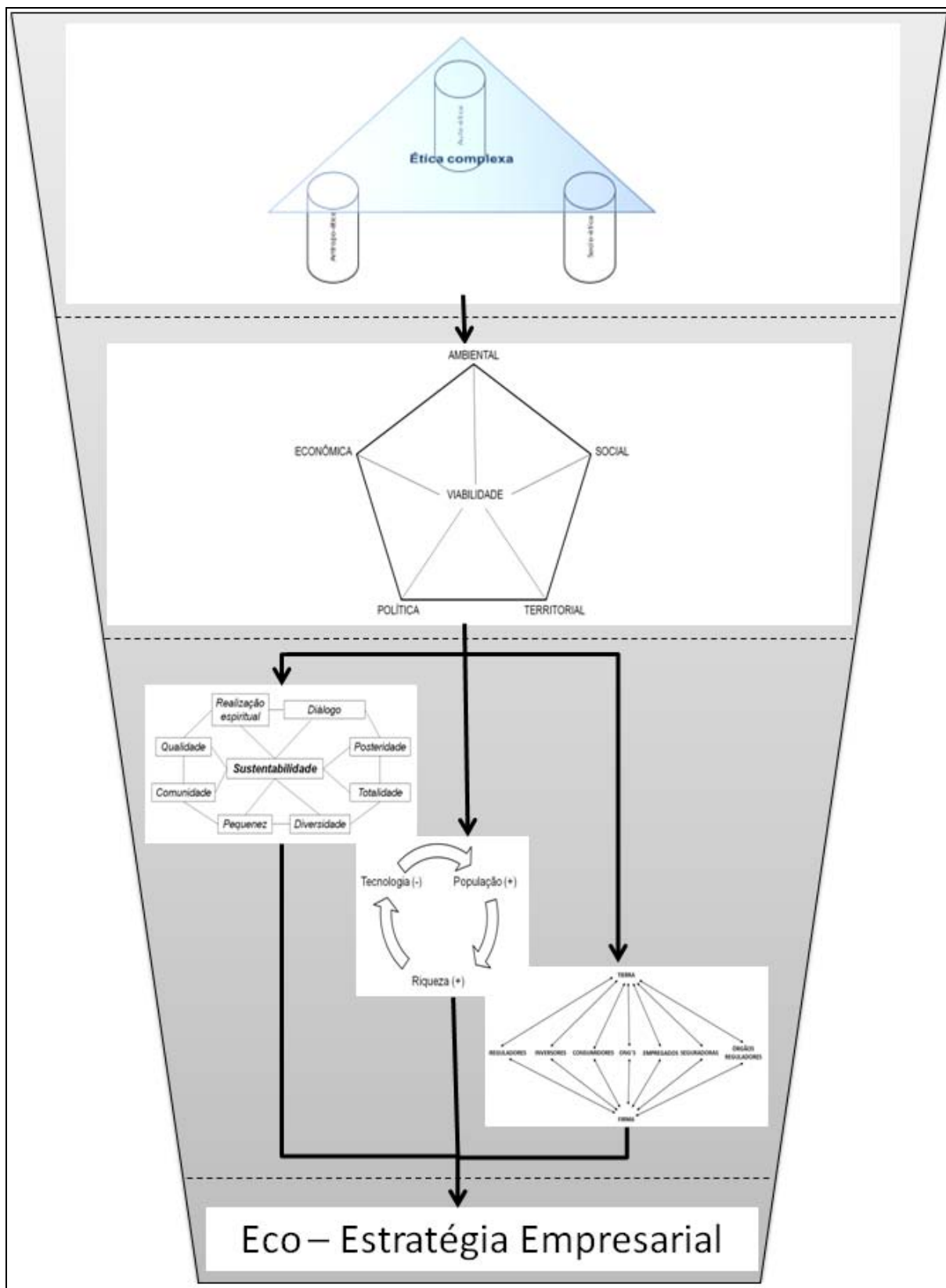


Figura 9 – Esquema da estratégia de desenvolvimento sustentável do turismo comunitário na comunidade de San Clemente sob um no marco ético complexo.

Legenda 1) Elementos framework da Eco-Estratégia Empresarial de Stead e Stead (2007); 2) Dimensões do desenvolvimento sustentável Sachs (2004); 3) Tríade ética complexa Morin (2004).

3 METODOLOGIA

Esta secção da dissertação tem o propósito de explicar adequadamente como foi executada a pesquisa. Aqui se encontra a explicação de qual é a natureza da pesquisa, qual foi o desenho da pesquisa, como foi feita a coleta de dados e uma descrição das variáveis consideradas para o desenvolvimento da pesquisa. Tudo isto em concordância com a fundamentação teórica apresentada na secção anterior.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, tipo de pesquisa cada vez mais popular dentro dos estudos das organizações. Segundo Freitas e Janissek (2000), *a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno. É a subjetividade que vai permitir compreender as verdadeiras razões do comportamento* (JANISSEK 2000 p.12).

Além disso, esta investigação corresponde a uma pesquisa exploratória já que, segundo Sampieri (1991), o objetivo deste tipo de pesquisa é examinar um problema pouco estudado ou que não tem sido observado antes. Podem ser usados para nos familiarizar com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informação sobre a possibilidade de levar a cabo uma pesquisa mais completa sobre um contexto particular da vida real, pesquisar problemas do comportamento humano. Identificar conceitos ou variáveis provisórias, estabelecer prioridades para pesquisas posteriores ou sugerir afirmações. Poucas vezes este tipo de pesquisas possuem um fim em si mesmo. Gil (1994) diz que as pesquisas exploratórias têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de pesquisa é um estudo de caso, método caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que o estudo permita o conhecimento amplo e detalhado de um fenômeno. Para Yin (2001), um estudo de caso trata de uma investigação empírica que quer conhecer um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme Yin (2001), para a escolha de um caso único e não de casos múltiplos, a pesquisa deve observar um objeto de estudo representativo ou típico de uma realidade, partindo do pressuposto de que as lições que se aprendem fornecem muita informação sobre as experiências de seus similares. Martins (2006) acrescenta que o caso escolhido deve ter importância significativa e oferecer descrições, interpretações e explicações que chamam a atenção pelo ineditismo. Outra característica que deve ter o caso é a eficácia que deve estar fundamentada na referencial teórico no qual se apóia o trabalho, as técnicas de coleta de dados, as estratégias do trabalho de campo, as fontes e as pesquisas prévias sobre o tema.

O caso a ser pesquisado é a Fundação ECORED, instituição responsável da atividade do Turismo Comunitário na comunidade de *San Clemente* localizada na Serra Norte Equatoriana. Para analisar a estratégia sustentável da organização e a participação dos diferentes *stakeholders* relacionados com o turismo comunitário, na comunidade de *San Clemente*, o estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa adequada. No caso escolhido, pode-se perceber que existe um limite difuso entre o fenômeno em estudo e o ambiente econômico social onde está inserido. A estratégia de estudo de caso, também, é adequada pelo fato de que a pesquisa trata de um acontecimento atual de importância estratégica para o desenvolvimento da economia equatoriana. O turismo comunitário faz parte da estratégia do Governo Nacional Equatoriano, recolhida no “*Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009 - 2013*” elaborado pelo *Consejo Nacional de Planificación*.

Como se mencionou anteriormente, a primeira característica citada por Martins (2006) é a importância. O caso escolhido tem importância já que tem características inovadoras no âmbito da gestão tradicional de organizações. A ECORED também foi escolhida como o caso, para a presente pesquisa, por ser uma fundação reconhecida como uma organização que tem adotado o turismo comunitário na sua comunidade de maneira eficiente para cumprir seus objetivos. A ECORED apresenta características únicas e particulares como empreendimento de negócios sustentáveis, diferentes das características de modelos de turismo tradicionais como os oferecidos por hotéis, *hostels* ou pousadas que trabalham geralmente em parceria com agências de viagens para captar os turistas. Além disso, a organização escolhida permite observar as relações com os *stakeholders* que têm como estratégia o desenvolvimento sustentável dentro do marco da ética

comunitária, que é um fenômeno complexo de características únicas a se desenvolver em um setor econômico estratégico no Equador. A segunda característica desejável segundo Martins (2006) é a eficácia, que será coberta pelo rigor da pesquisa, o cuidado na aplicação do método selecionado, o apoio de uma revisão de literatura robusta, e dados primários e secundários que se explicam a detalhe posteriormente na seção de coleta de dados.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Ponto importante a ser salientado é a estrutura da pesquisa. Nesta seção do trabalho, se detalha as duas fases da pesquisa resumidas na Figura 10. Pode-se observar que a pesquisa está dividida em duas etapas: a primeira etapa corresponde à análise histórica da estratégia sustentável e a segunda etapa obedece à análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia. Os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise serão especificados em um subitem mais adiante.

3.2.1 Análise histórica da estratégia sustentável

A finalidade desta etapa é alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa que diz respeito à determinação dos eventos que levaram a organização estudada a adotar o paradigma de desenvolvimento sustentável dentro da sua estratégia de negócio. Adicionalmente, esta etapa da pesquisa já é abordada, mesmo que parcialmente o segundo e o terceiro objetivos específicos, pois as informações coletadas, também servem para analisar a estratégia sustentável usada pela organização analisada e compreender o contexto ético complexo que envolve essa estratégia. A coleta de dados utilizada nesta primeira etapa foi feita através de uma pesquisa documental e entrevistas.

Yin (2001) destaca que buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer coleta de dados e há pouca justificativa para omitir uma revisão completa das evidências documentais existentes. Por esta colocação, a pesquisa documental foi obrigatória para acompanhar as entrevistas nesta etapa.

Sendo o objetivo da etapa 1 chegar a conhecer os fatos que levaram a Fundação ECORED dentro da comunidade se *San Clemente* a adotar a atividade de turismo comunitário sustentável dentro dos seus limites. Foram pesquisados em jornais, revistas, dados de instituições e documentos oficiais, ou seja, toda a informação necessária para conhecer o que aconteceu no passado em relação ao fenômeno estudado. Martins (2006) coloca que para uma condução de um estudo de caso a realização de uma pesquisa documental é necessária para compreender melhor o caso e para comprovar a informação fornecida pelas outras técnicas usadas na pesquisa. Desta maneira, a pesquisa documental apóia a confiabilidade dos achados através da triangulação de dados e de resultados.

Segundo Martins (2006), a técnica de pesquisa de entrevista trata-se de uma técnica cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações. Gil (1994) diz, a respeito da entrevista, que é uma forma de interação social caracterizada por um diálogo assimétrico em que existe uma parte interessada em coletar dados e outra que se constitui em fonte de informação. O tipo de entrevista usado nesta pesquisa foi uma entrevista focada *na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo*. (YIN 2001 p. 117), sendo orientada por um roteiro previamente definido para cada um dos entrevistados. Conforme a recomendação de Gil (1994), as perguntas foram abertas, o que permitiu uma maior abrangência de dados.

Previamente a elaboração, validação e aplicação dos roteiros das entrevistas, foi necessária a identificação das pessoas que seriam entrevistadas. Para determinar o grupo de *stakeholders* ou de *ex-stakeholders* a serem entrevistados dentro desta pesquisa, se usou a técnica de amostragem “bola de neve”. (Malhotra, 2006). Para isto, a primeira atividade realizada nesta etapa, foi uma aproximação com dois informantes chaves para determinar quais eram os *stakeholders* que deviam ser incluídos na análise. O primeiro informante chave era o presidente da Fundação ECORED, por ser o representante do objeto estudado e, o segundo informante chave foi o Diretor Regional de Turismo da Província de *Imbabura*, representante do Governo Nacional do Equador. Este informante foi considerado chave por seu conhecimento no tema do turismo comunitário na Província.

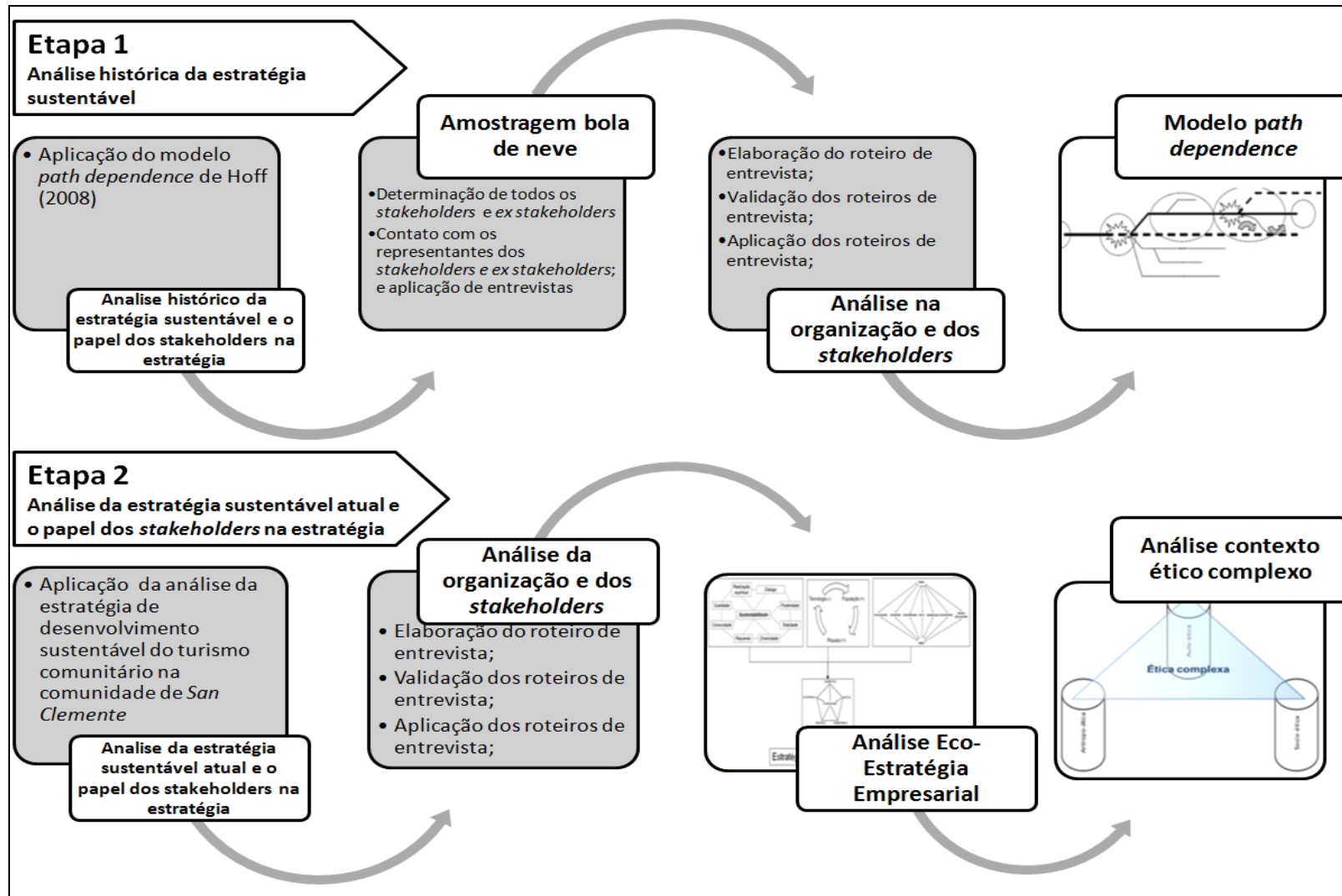


Figura 10 - Desenho da pesquisa.

No plano inicial da pesquisa, se esperava contar com três informantes chaves, mas por ter delimitado de maneira diferente o objeto de estudo, o terceiro informante chave não foi necessário. Solicitou-se aos dois informantes chaves, que identificassem outras instituições ou indivíduos que eles considerassem importantes a ser levados em conta como *stakeholders* ou *ex-stakeholders* em relação à atividade de turismo comunitário na comunidade de *San Clemente*.

Malhotra (2006) recomenda esta técnica quando se pretenda estimar características raras numa população. No caso da presente pesquisa, como o fenômeno não tem sido estudado no passado, não se conhecia as características da população. Poder-se-ia dizer, então, que a população tinha características raras. O uso do método de bola de neve, no intuito de identificar com quem o pesquisador devia contatar, foi adequado.

Na Figura 11, se pode observar o resultado da aplicação do método bola de neve para determinar os sujeitos da presente pesquisa. É importante salientar que o objeto estudado tem uma estrutura relativamente simples, simplicidade que precisamente caracteriza as organizações que fazem do turismo comunitário andino a sua atividade econômica.

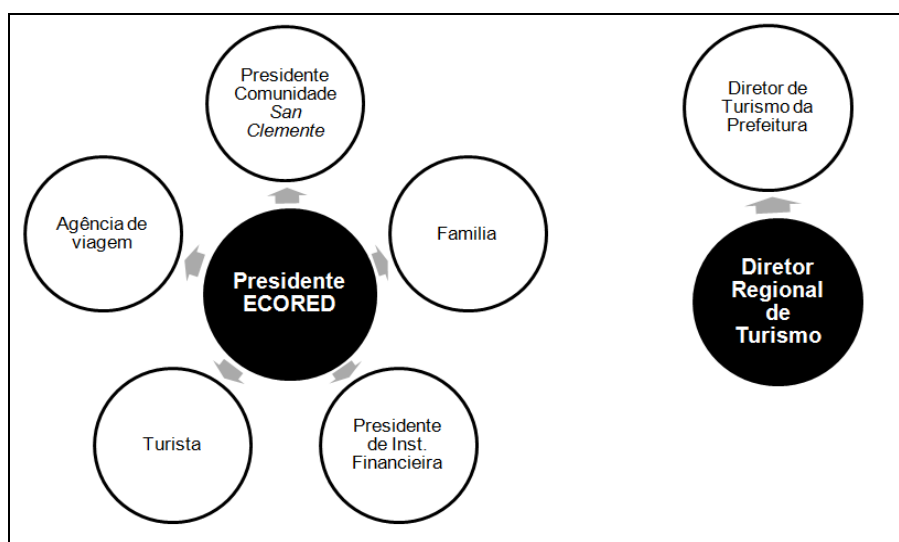


Figura 11 - Método Bola de Neve para determinar a amostra

O presidente da ECORED identificou como os *stakeholders* que poderiam influenciar na estratégia do negócio ou seja, as famílias que participam na atividade do turismo comunitário, a comunidade de *San Clemente*, algumas agências de

viagem que colaboram eventualmente com a ECORED, os visitantes e a instituição financeira que trabalha com a Fundação ECORED. Por sua parte, o Diretor Regional de Turismo da Província de *Imbabura* identificou, também, como um *stakeholders* à Direção de Turismo do Município da cidade de *Ibarra*.

Os diferentes *stakeholders* identificados nesta etapa também foram os mesmos utilizados na fase seguinte da presente pesquisa devido ao fato de que os informantes-chaves não identificaram nenhum *ex-stakeholder*. Os dados fornecidos pelas entrevistas e pela pesquisa documental foram analisados através da *Path Dependence*.

3.2.1.1 *Path dependence*

Metodologia geralmente mencionada nas ciências econômicas foi ampliada para fenômenos da administração na pesquisa de Hoff (2008), que usou a *path dependence* para determinar as razões dos relacionamentos entre organizações e seus *stakeholders* para a adoção do desenvolvimento sustentável estratégia.

Autor	Abordagem	Classificação
David (2000)	Ciências sociais fora da economia	Propriedade de um processo
Goldstone (1998)	Sociologia	Propriedade de um sistema e um modelo de pesquisa histórica
Mahoney (2000)	Sociologia histórica	Característica de um processo histórico, um <i>framework</i> para análise de questões históricas específicas
Hansen (2002)	Ambiente globalizado	Efeito de uma decisão

Quadro 1 - Abordagens nas ciências sociais da classificação do fenômeno *path dependence*.

Para justificar o seu uso fora da teoria econômica evolucionária, Hoff (2008) apresenta a análise de quatro autores que analisam o conceito de *path dependence* segundo quatro visões diferentes. No Quadro 1, pode-se observar em que campos das ciências sociais se pode usar a *path dependence*. A autora afirma que, em termos de definição de conceito, os autores David (2000), Mahoney (2001), Goldstone (1998) e Hansen (2002) apresentam uma ideia similar na qual os

resultados são consequência dos passos prévios. Mas os autores diferem na classificação do fenômeno.

Para aplicações na sua pesquisa, Hoff (2008) definiu a *path dependence*, após ter aproximado o fenômeno da economia da maneira exposta no quadro 1 como:

um fenômeno que pode ser observado em processos históricos ligados à evolução de algo, condicionado pela percepção de algumas características ou comportamentos específicos. Ela poderá ocorrer sempre que um sistema apresentar resultados que estejam relacionados aleatoriamente a condições iniciais, mas que resultados obtidos em um dado “momento” do funcionamento do sistema dependam das escolhas feitas em períodos intermediários ocorridos entre a condição inicial e o próprio resultado observado, de tal forma que se possa dizer que o resultado observado ocorreu porque uma decisão ou escolha previa reforçou a si mesma, determinando, em parte, o desenvolvimento dos eventos futuros (HOFF 2008, p. 406).

Com este conceito, Hoff (2008) procura explicar quais foram os acontecimentos que determinaram as relações existentes entre organizações e seus *stakeholders* orientados para o desenvolvimento sustentável. A autora considerou que o comportamento das organizações e dos *stakeholders* relacionados com o desenvolvimento sustentável tem a ver com o fenômeno *path dependence*. Nesta pesquisa, a *path dependence* será utilizada para entender o caminho percorrido pela organização e seus *stakeholders* na ótica da ética comunitária, considerando também que, segundo Torfing (1999), o fenômeno *path dependence* é usado para estudos que se preocupam por compreender o bem social de uma comunidade.

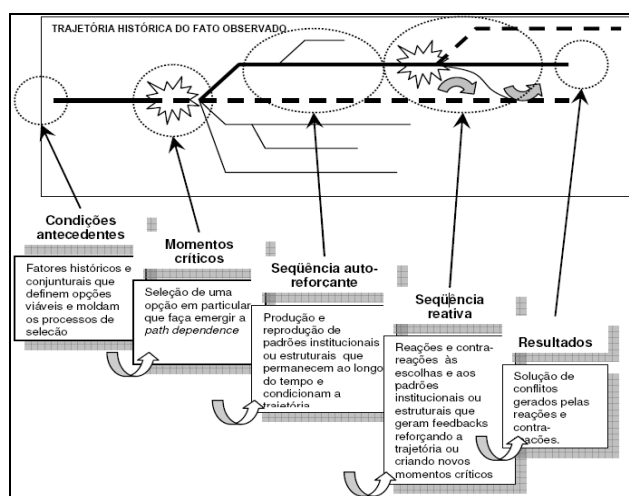


Figura 12 - Estrutura analítica para o estudo de fenômenos path dependence

Fonte: Hoff (2008), p. 153.

Hoff (2008), desenvolveu e explicou a “estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path dependence*” que, na base de uma pesquisa histórica, permite determinar a trajetória de um fato observado.

Na Figura 12, são apresentados os diferentes momentos que se deve considerar a pesquisa histórica. Segundo Hoff (2008), deve-se considerar: 1) as condições antecedentes, 2) os momentos críticos, 3) as seqüências re-focantes, 4) a seqüência reativa e 5) os resultados da trajetória.

Junto com a metodologia apresentada, a autora apresenta uma metodologia que consiste em vários passos a serem seguidos na aplicação da *path dependence*. O método proposto no Quadro 2 apresenta a seqüência de atividades a serem realizadas na pesquisa.

Ordem de atividade	Detalhe de atividade
1°	Construir a trajetória histórica que leva ao fato observado;
2°	Identificar as condições antecedentes, leis gerais e outros elementos da conjuntura existentes no ambiente de inserção do fato que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação de <i>path dependence</i> ;
3°	Identificar, ao longo da trajetória os momentos críticos que levam a escolhas que fazem emergir uma trajetória dependente
4°	Testar os momentos de escolha, utilizando a análise contra-factual, visando identificar os momentos realmente críticos;
5°	A partir das escolhas, observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem seqüências auto-reforzantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis;
6°	Identificar as seqüências reativas oriundas da escolha e da formação dos elementos institucionais e estruturais que servem de <i>feedback</i> positivo ou negativo ao processo, permitindo ratificação do caminho ou o surgimento de novos momentos críticos;
7°	Descrever os resultados finais observados a partir da solução dos conflitos surgidos na fase das seqüências reativas.

Quadro 2 - Metodologia *path dependence*

Fonte: Hoff, 2008

Hoff (2008) aplicou a metodologia no seu objeto estudado na indústria de celulose na Serra Catarinense com os seus *stakeholders* no tocante às atividades de desenvolvimento sustentável adotadas pelas organizações.

Para esta etapa da pesquisa, nas entrevistas, estão incluídas perguntas orientadas para identificar as variáveis propostas por Hoff (2008), que são:

1. Condições antecedentes: Fatores históricos e conjunturais que definem opções viáveis e moldam os processos de seleção;
2. Momentos críticos: Seleção de uma opção em particular que faça emergir a *path dependence*;
3. Seqüência auto-reforçantes: Produção e reprodução de padrões institucionais ou estruturais que permanecem ao longo do tempo e condicionam a trajetória;
4. Seqüência reativa: Reações diante das escolhas dos padrões institucionais ou estruturais que geram *feedbacks* reforçando a trajetória ou criando novos momentos críticos;
5. Resultados: solução de conflitos gerados pelas reações e contra-ações.

Os dados foram organizados dentro da estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path dependence* de Hoff (2008) para poder explicar a trajetória dos fatos e atores relacionados ao desenvolvimento sustentável no marco ético.

3.2.2 Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

A segunda fase da pesquisa teve como fim esclarecer parcialmente o segundo e o terceiro objetivo específico que se referem à análise da estratégia sustentável usada pela organização e a descrição do contexto ético comunitário e complexo que envolve essa estratégia. O quarto objetivo específico desta pesquisa, que corresponde a definir quais são os *stakeholders* relacionados com a organização e a sua participação na estratégia de desenvolvimento sustentável também é abordado nesta fase da investigação. As técnicas de pesquisa desta etapa foram as entrevistas focadas, acompanhadas de um roteiro previamente elaborado para cada um dos entrevistados, um levantamento documental e finalmente se usou a técnica de observação direta não participativa.

Partindo do princípio de que esta pesquisa observa um fenômeno que, na primeira fase, analisar, o passado e, na segunda fase, analisa o presente, criou-se as condições para observar diretamente algum comportamento ou condições

ambientais relevantes do fenômeno, hoje, no local mesmo onde acontece o fenômeno. Segundo Yin (2001), essas observações servem como outra fonte de evidência ou técnica de pesquisa, em um estudo de caso.

Martins (2006) afirma que o planejamento e a execução dos trabalhos de campo de uma pesquisa orientada por um estudo de caso, não pode desconsiderar a observação como uma das técnicas de coleta de dados e informações. Para este autor, a observação direta não participante, ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados, envolve a percepção sensorial do pesquisador. É uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. Martins (2006) também recomenda que, em um estudo de caso, o próprio pesquisador seja quem desempenhe o papel de observador.

<i>Análise Framework de Eco-Estratégia Empresarial</i>
<i>Análise de valores</i>
Totalidade
Diversidade
Posteridade
Comunidade
Pequenez
Qualidade
Diálogo
Realização espiritual
<i>Análise de temas</i>
População
Riqueza
Tecnologia
<i>Análise de stakeholders</i>
Relação com a terra
Relação com a Fundação ECORED

Quadro 3 - Fontes da ética complexa e comunitária.

Fonte: Stead e Stead (2000)

Do mesmo modo que na primeira etapa, foi feita uma busca dos documentos que possam ajudar a compreender a estratégia sustentável usada pela organização estudada e a descrição do contexto ético complexo que envolve essa estratégia.

Da mesma maneira, as entrevistas também foram consideradas como uma técnica de pesquisa apropriada para a coleta de dados nesta etapa. Para a

identificação da amostra a ser pesquisada, se usou o resultado obtido na primeira fase da pesquisa ao aplicar o método bola de neve.

Assim como, na primeira parte, se analisam as variáveis incluídas na *path dependence*, nesta segunda parte as variáveis a serem pesquisadas nas análises da presente pesquisa seguirão as contidas no *framework* de Stead e Stead (2000) enriquecido pelas dimensões de desenvolvimento sustentável fornecido por Sachs (2004). Outro grupo de variáveis são as contidas na análise da Eco-Estratégia Empresarial consideradas para esta parte da pesquisa. No Quadro 3, estão expostas estas variáveis. Dentro de cada uma das análises presentes no *framework* de Stead e Stead (2000) se identificaram os pontos chaves destacados pelos autores para serem achados na estratégia do objeto observado. Essas variáveis foram incluídas nos roteiros das entrevistas realizadas tanto ao representante da organização como a os representantes dos *stakeholders*.

A seguir, se determinou o contexto ético complexo a ser observado no objeto estudado usando-se Morin (2004). Para analisar este ponto, analisou-se as três fontes da ética complexa citadas por Morin (2004) relacionadas com os princípio de inclusão e os valores éticos presentes nos três pilares éticos da complexidade. Cada uma destas variáveis foram incluídas no questionário elaborado para o representante da organização estudada e para um grupo dos *stakeholders*, os reguladores. As fontes da ética foram consideradas nas análises da presente pesquisa se apresentam no Quadro 4.

Partes da ética	Variáveis
Fontes da ética complexa	Interior ao indivíduo (que o sente no espírito como a injunção de um dever)
	Externa (a cultura, as crenças, as normas de uma comunidade)
	Anterior (originária da organização viva, transmitida geneticamente)
Valores presentes nos pilares	Responsabilidade
	Solidariedade

Quadro 4 - Variáveis referentes a ética complexa

Um resumo das duas etapas pode-se observar no Quadro 5, que contém um quadro esquemático da pesquisa dividido por etapas, técnicas, variáveis analisadas e objetivos relacionados.

Etapas da pesquisa	Técnica de pesquisa	Características dos instrumentos de coleta de dados	Local e fontes	Respondentes	Número	Variáveis a serem medidas	Objetivo da pesquisa a ser alcançado
Análise histórica da estratégia sustentável e o papel dos stakeholders na estratégia	Entrevistas	Roteiro estruturado	Casa do Presidente da ECORED Escritórios dos representantes dos Stakeholders	Presidente da ECORED Stakeholders	1 Presidente 2 Stakeholders	Estrutura analítica para o estudo de fenômenos path dependence Condições antecedentes Momentos críticos Sequência auto-reforçantes Sequência reativa Resultados	i. Identificar os eventos que levaram a organização a adotar o paradigma de desenvolvimento sustentável na sua estratégia de negócio. ii. Analisar a estratégia da organização estudada sob a ótica do paradigma do desenvolvimento sustentável. iii. Descrever o contexto ético complexo que envolve as atividades da organização.
	Pesquisa documental	Artigos científicos relacionados com histórica, gestão, economia e turismo, teses e dissertações, livros, reportagens na mídia, leis, dados fornecidos pelas instituições públicas	Bibliotecas Internet	Não se aplica	Não se aplica		
Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos stakeholders na estratégia	Entrevistas	Roteiro estruturado	Casa do Presidente da ECORED Escritórios dos representantes dos Stakeholders	Presidente da ECORED Stakeholders	1 Presidente 7 Stakeholders	Análise Framework de Eco-Estratégia Empresarial Análise de valores Totalidade Diversidade Posteridade Comunidade Pequenez Qualidade Diálogo Realização espiritual Análise de temas População Riqueza Tecnologia Análise de stakeholders Relação com a terra Relação com a Fundação ECORED Desenvolvimento Sustentável Dimensão social Dimensão ambiental Dimensão territorial Dimensão política Dimensão econômica Ética Fontes da ética Interior ao indivíduo Externa Anterior Valores dos pilares da ética Responsabilidade Solidariedade	ii. Analisar a estratégia da organização estudada sob a ótica do paradigma do desenvolvimento sustentável. iii. Descrever o contexto ético complexo que envolve as atividades da organização. iv. Definir quais são os stakeholders relacionados com a organização e sua participação na estratégia de desenvolvimento sustentável.
	Observação direta não participativa	Diário de Campo	Comunidade de San Clemente	Não se aplica	Não se aplica		
	Pesquisa documental	Artigos científicos relacionados com turismo e estratégia, reportagens na mídia, dados fornecidos pelas instituições públicas e privadas	Bibliotecas Internet	Não se aplica	Não se aplica		

Quadro 5 - Resumo esquemático de pesquisa planejado: etapas, técnicas e objetivos

3.3 COLETA DE DADOS

Como o método de pesquisa escolhido para responder à pergunta que motivou esta pesquisa foi o Estudo de Caso proposto por Yin (2001), foi preciso seguir os três princípios recomendados pelo autor para uma adequada coleta de dados. O primeiro princípio é a utilização de várias fontes de evidência, o segundo princípio é a criação de um banco de dados para o estudo de caso e o terceiro princípio é manter o encadeamento de evidências.

O primeiro princípio indicado por Yin (2001) refere-se a garantia da qualidade da pesquisa através da triangulação de dados. Embora Patton (1987) considere que existem quatro tipos de triangulação, Yin (2001) salienta o uso da triangulação de dados dentro do seu trabalho. Martins (2006) acrescenta que, quando há convergências de diversas fontes de evidência, existe maior possibilidade de uma melhor compreensão e interpretação de um fenômeno. Para cumprir com o primeiro princípio indicado por Yin (2001) referente à utilização de várias fontes de evidências, a presente pesquisa se valeu de três fontes de informação: as entrevistas, a observação direta não participativa e a pesquisa de documentos.

O segundo princípio da coleta de dados que se refere à criação de um banco de dados está coberta pelas anotações. Para Yin (2001), um banco de dados para o estudo de caso, aumenta notavelmente a confiabilidade do estudo. Fazem parte do banco de dados desta pesquisa as anotações, gravações e as transcrições das entrevistas, as cópias dos documentos analisados em formato eletrônico em sua maioria e o diário de campo da observação direta não participativa.

Por fim, o terceiro princípio da coleta de dados é o encadeamento de evidências que, desde a visão de Yin (2001), aumenta a confiabilidade da pesquisa através de concatenar as conclusões do estudo com o banco de dados, e com os objetivos da pesquisa. Ao respeito deste princípio, Martins (2006) acrescenta que, no encadeamento de evidências, há lógica e sintonia entre os elementos do plano, da execução e das conclusões da pesquisa (MARTINS, 2006. p.81). Martins (2006) salienta também a importância dos informantes-chaves numa pesquisa do tipo estudo de caso, já que, conhecendo as percepções e interpretações dessas fontes, é possível o encadeamento de evidências.

3.3.1 Entrevistas

As entrevistas foram desenhadas conforme o referencial teórico apresentado na seção 2 desta investigação com as respectivas considerações assinaladas na seção inicial do desenho da pesquisa e foram orientadas para atingir os objetivos como se explica no Quadro 5 antes apresentado.

Elaborou-se um roteiro de entrevista que foi pré-testado com os dois informantes chaves primeiramente para validar os roteiros. Pequenas observações a respeito de termos usados pelo pesquisador que não foram entendidos pelos entrevistados foram alterados para construir os roteiros que foram usados na entrevista. Deve-se mencionar que se confirmou o exposto por Godoi e Mattos (2006) que ressaltam que, mesmo seguindo um roteiro pré-definido, não há como prever o curso da entrevista. A entrevista é muito mais que um registro da fala do entrevistado e, no decorrer das entrevistas, várias vezes, se mudou a ordem das perguntas ou os entrevistados incursionavam em outros temas que não eram os consultados diretamente.

A coleta de dados através das entrevistas aconteceu entre os meses de março e abril no Equador, tanto na comunidade de *San Clemente*, como nas cidades de Ibarra e Quito. Conforme as recomendações de Martins (2006), as entrevistas foram previamente agendadas e quando foi preciso se fazia uma pesquisa prévia do entrevistado e seu trabalho. Quando as entrevistas foram feitas pessoalmente, se obteve autorização dos entrevistados para gravar as entrevistas. No caso em que as entrevistas foram feitas por telefone, foram tomadas notas pelo pesquisador. A duração das entrevistas foi entre 30 e 45 minutos. As entrevistas foram transcritas na íntegra para sua análise posterior. Seguindo as considerações de Gil (1994), foi primeiramente explicado o motivo da pesquisa e a importância da colaboração do entrevistado na mesma.

Os entrevistados representaram cada um dos *stakeholders* identificados no método bola de neve pelos dois informantes chaves. Os participantes nas entrevistas foram os seguintes: o presidente da Fundação ECORED, o Diretor Regional Norte de Turismo, o Diretor Municipal de Turismo, o gerente de CODESARROLLO, instituição financeira que apóia a organização analisada, um visitante, um representante dos empregados, o gerente da Agencia de viagens

Runa Tupari e o *Cabildo*, o representante máximo da Assembleia da Comunidade de *San Clemente*.

No Quadro 6, se apresenta o detalhe de cada um dos *stakeholders* que foi levado em consideração, o perfil dos entrevistados, a forma como foi realizada a recopilación de dados em cada caso e o anexo em que se poderá encontrar o instrumento de coleta de dados usado com cada participante.

Stakeholder	Perfil	Compilação de Dados	Anexo
ECORED	Presidente da Ecored	Gravação	A
Regulador 1	Diretor Regional Norte de Turismo	Gravação	B
Regulador 2	Diretor Municipal de Turismo	Gravação	B
investidores	Gerente de CODESARROLLO	Via telefônica, anotações.	C
Consumidores	Visitante Internacional	Gravação	D
Empregados	Esposa	Gravação	E
Fornecedores	Gerente de Agencia de Viagem <i>Runa Tupari</i>	Via telefônica, anotações.	F
Comunidade	Presidente da Comunidade de <i>San Clemente</i>	Via telefônica, anotações.	G

Quadro 6 – Stakeholders da Ecored

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.3.2 Observação direta não participativa

Para esta pesquisa, a observação direta não participante foi a primeira técnica de pesquisa usada. O pesquisador realizou uma visita de dois dias dentro de casa de uma das famílias que foram parte da Fundação Ecored como se fosse um visitante normal. Segundo Yin (2001), ao realizar uma visita de campo ao “local” escolhido para o estudo de caso, se está criando a oportunidade de fazer observação direta.

Para responder ao segundo princípio da coleta de dados, esta técnica de pesquisa foi acompanhada de um diário de campo que foi escrito ao final de cada

dia que o pesquisador visitou a ECORED para viver a experiência do turismo comunitário. O diário de campo faz parte do banco de dados da pesquisa.

Foi realizado um protocolo de observação sobre a base do marco teórico referencial como é recomendado. No protocolo, que se pode observar no anexo H, consta a delimitação do fenômeno que foi estudado. Indica o que se observou as maneira como se observou, a duração a visita e a periodicidade de preenchimento de informação, o modo de registro e controles para garantia de validade da técnica usada. Pode-se observar também que a informação coletada no segundo dia da visita, registrada no diário de campo, foi menor que no primeiro dia, pois muita informação coletada se repetiu nos dois dias provando a confiabilidade da técnica.

Cabe salientar que as variáveis que foram observadas foram as mesmas que foram consideradas nas entrevistas e que estão detalhadas no resumo esquemático de pesquisa planejado: etapas, técnicas e objetivos no Quadro 5, visando a triangulação dos dados.

3.3.3 Pesquisa documental

Esta é a técnica de pesquisa que completa a tríade que sustenta a triangulação dos dados desta pesquisa. O critério para analisar os documentos observados foi feito sobre a base do marco teórico referencial da pesquisa. A maior parte dos documentos foram sugeridos pelos entrevistados. Dentre os grupos de documentos analisados se podem encontrar artigos científicos relacionados com histórica, gestão, economia e turismo. Teses e dissertações relacionadas, publicações em jornais, principalmente de “El Comercio” e “El Universo”, livros relacionados à história, turismo e gestão, documentos legais, como a Constituição da Republica do Equador, e várias leis, assim como documentos de pesquisas de instituições oficiais e públicas. Para o banco de dados desta técnica de pesquisa, se dispõe de uma cópia dos documentos em formato eletrônico.

4 ESTRATÉGIA ÉTICA SUSTENTÁVEL: O CAMINHO PERCORRIDO POR UMA ORGANIZAÇÃO PARA GERAÇÃO DE UM EMPRENDIMENTO SOLIDÁRIO E RESPONSÁVEL.

A estrutura deste capítulo segue a lógica do desenho da pesquisa proposta. Primeiro, se apresenta a caracterização da organização analisada. A seguir, se apresentam os fatos históricos por meio da *path dependence* que levaram ao objeto pesquisado a adotar, hoje, uma estratégia de desenvolvimento sustentável que pode ser analisada sob a ética complexa. Na seqüência, após entender o passado da organização, apresenta-se a análise baseada na Eco-Estratégia Empresarial seguido pela análise sob a ótica da ética complexa.

4.1 CARACTERIZACAO DA ECORED

A ECORED é uma fundação legalmente registrada e aceita na República do Equador, desde 2003. A Fundação começou há quase oito anos e oferece um produto de turismo eco comunitário diferenciado que permite aos visitantes conhecer a cultura, o estilo de vida e os costumes das comunidades indígenas para que, com o dinheiro gerado, se consiga resolver os problemas que dessas comunidades. Esta atividade turística tem como essência oferecer ao turista a oportunidade de experimentar como se vive numa comunidade indígena de uma maneira sustentável. No entanto, a atividade agrícola continua sendo a principal atividade da comunidade e é realizada em pequenas propriedades agrícolas conhecidas como “*Chacras*” onde se cultiva principalmente milho, feijão, trigo e cevada para consumo pessoal e para venda nos mercados das cidades.

A ECORED tem um representante legal que é o presidente, mas, na primeira entrevista, o presidente da ECORED sinalizou muitas vezes que quem toma as decisões é a comunidade. A ECORED atualmente administra três projetos que envolvem cinco comunidades. Os três projetos estão na região da Serra Norte na Província de Imbabura dentro de reservas ecológicas protegidas por sua diversidade biológica. No Quadro 7, pode se encontrar as características principais dos subprojetos.

Projeto	Nueva America	San Clemente	Junin
Localidade	Pimampiro	Ibarra	Cotacachi
Altitude	3500 metros de altitude	2800 metros de altitude	2800 metros de altitude
Clima	Frio	Morno	Frio
Oferta de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Cabanas ecológicas; • Alimentação típica • Comercialização de plantas medicinais; • Observação de aves; • Visita ao bosque primário andino e páramo; • Caminhada por trilha à lagoa Puruhanta; • Visita a orquidários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao vulcão <i>Imbabura</i> ; • Caminhada ou passeio a cavalo à lagoa do Cubilche; • Visita as oficinas de fabricação de artesanatos; • Demonstrações culturais; • Convivência com a cultura; • Aula de kichwa (língua das nações indígenas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita aos bosques primários e cascatas; • Visita aos sítios de café orgânico; • Passeios a cavalo; • Cabanas ecológicas; • Alimentação típica; • Atividades para voluntários;

Quadro 7 - Dados gerais dos subprojetos da ECORED

No início da pesquisa se pretendia realizar a análise dos três subprojetos administrados pela Fundação ECORED, mas, após uma análise inicial dos três subprojetos das três comunidades aos cuidados da administração da Fundação ECORED, o único que apresentava características de um turismo comunitário sobre a base da sustentabilidade era a comunidade de *San Clemente*. As comunidades de Junin y Nova América, apresentavam um turismo mais tradicional, com pequenas casas tipo *hostel* construídas para receber os turistas. Devido ao fato que um dos informantes chave considerados ao início da pesquisa era o prefeito de Cotacachi, localidade que abrange a região de Junin, e sendo que Junin ficou fora da pesquisa, este informante chave não foi considerado.

A comunidade de *San Clemente* está localizada a trinta minutos da cidade de Ibarra, na Serra Norte do Equador, ao pé do vulcão *Imbabura*. A 2.800 metros de altitude, a comunidade tem um tempo ameno na maior parte do ano. Trata-se de uma comunidade predominantemente habitada por indígena da identidade *Kichwas* – *Karankis*. A fundação ECORED contribui com a comunidade de *San Clemente* no desenvolvimento de uma das poucas atividades que sustentam as 500 famílias que conformam a comunidade. A ECORED tem desenvolvido o turismo comunitário

como alternativa de sustento econômico e como estratégia de conservação do patrimônio natural e cultural de *San Clemente*.

A ECORED tem uma capacidade montada para acolher 48 pessoas. Por se tratar de uma comunidade que já trabalha há mais de oito anos na atividade do turismo comunitário, seus processos já estão consolidados e apoiados em um programa de capacitação para os empregados para uma melhora contínua nos serviços aos visitantes. Atualmente envolve, diretamente, 17 famílias da comunidade de *San Clemente*, mas, o presidente da Fundação estima que aproximadamente 60% do total de pessoas das comunidades se beneficiam indiretamente da atividade do turismo comunitário. Entre os objetivos do projeto turismo ecológico estão: 1) resolver os problemas de educação, saúde e acessibilidade da comunidade; 2) a *Minga*¹ no trabalho; 3) a recuperação dos costumes e tradições ancestrais; 4) o respeito pela *Pacha Mama*; e 5) a qualidade no serviço.

O serviço de turismo comunitário começa com o contato com os visitantes. Embora uma das fortalezas da ECORED seja o seu material promocional como, vídeos, a página na web e a participação em férias turísticas em nível nacional, a maior parte dos visitantes chega a *San Clemente* por recomendação de amigos que já visitaram previamente *San Clemente*, ou seja, a publicidade é boca a boca.

O visitante faz o contato via e-mail ou telefone com a ECORED e, na maior parte dos casos, se combina a data de visita. Num segundo contato telefônico, logo após revisar a agenda da organização verificando se existe espaço para receber o visitante. Já combinada a visita, se explica ao turista como chegar até *San Clemente* desde a cidade de *Ibarra* capital da província de *Imbabura*. De *Quito*, capital do

¹ A "*Minga*" é uma antiga tradição de trabalho comunitário coletivo com finalidades de utilidade social. É um sistema usado nos povos andinos desde a época pré-colonial (antes da conquista espanhola) até os nossos dias. Pode ter diferentes usos, por exemplo, a construção de estruturas comunitárias como centros de saúde, canais de água para a agricultura ou obras de validade comunitária, assim como também para ajudar a uma determinada pessoa numa atividade que precise de mão de obra intensiva como a construção de uma casa. O conceito pressupõe que a comunidade **inteira** participe do trabalho comunitário. Durante o período do Império *Inka*, esta era a única maneira como eram realizados os trabalhos no interior das comunidades. *Mingas* podem ser observadas principalmente no Peru, Equador, Colômbia, Bolívia e Chile.

Equador, até Ibarra o turista demora duas horas de carro pela Panamericana em direção ao Norte do país. A Panamericana é a rodovia que atravessa toda América desde Alaska na América do Norte até a Patagônia na América do Sul. No seu passo pelo Equador, a Panamericana une as principais cidades da Serra e é uma via em boas condições de manutenção devido a que a maior parte do transporte interno de carga e de pessoas usa o Panamericana. O transporte dos visitantes desde a cidade de Ibarra até San Clemente não está incluído dentro do serviço de turismo comunitário, mas no e-mail ou pelo contato telefônico se explica qual ônibus se deve tomar e em que lugar, ou, ainda, pode-se chegar até a comunidade de táxi. Os ônibus que vão até a comunidade estão programados para sair a cada duas horas na rodovia rural da cidade de Ibarra. Não se apresentaram problemas no deslocamento até *San Clemente*. O caminho até *San Clemente* é um caminho de pedra. Quando boas condições, pode se chegar em qualquer tipo veículo até a comunidade. A viagem leva aproximadamente 20 minutos.

O visitante é deixado no parque central da comunidade. Geralmente é o representante da ECORED quem recebe os visitantes no parque central. A pessoa que esta a espera, conduz a os visitantes até a casa determinada para sua visita. A casa da família anfitriã é determinada de maneira equitativa dentro da ECORED para não prejudicar nem favorecer a nenhuma das 17 famílias. Na chegada dos visitantes em casa, são dadas as boas-vindas aos visitantes por parte da família anfitriã e são levados até os quartos destinados para os hóspedes. Os quartos não têm nada diferente dos quartos dos outros membros da família e se tem muito cuidado com a limpeza da casa. A partir desse momento os visitantes são acolhidos como membros da família e são convidados a participar nas atividades que, no momento, os membros da família estejam fazendo. Pode ser na lavoura, na preparação dos alimentos, na colheita dos alimentos, etc.

O comportamento de todos os membros da família anfitriã é normal. Após oito anos de vivenciar com visitantes, as famílias têm-se acostumado a oferecer o serviço de maneira natural. As conversas são descontraídas e os visitantes aprendem sobre cultura, costume, cuidado com meio ambiente, agricultura, história, etc. Depois que os visitantes já estejam confortáveis em casa, se combinam os passeios e as atividades dos dias que dure a visita. A sua oferta turística, além de viver a experiência de comunidade ao hospedar o visitante dentro da casa de uma

família da comunidade, inclui acesso ao vulcão Imbabura, caminhada ou passeio a cavalo à lagoa do Cubilche, visita as oficinas de fabricação de artesanatos, passeio pela trilha de plantas medicinais, demonstrações culturais, convivência com a cultura, aula de *kichwa* (língua das nações indígenas).

O pagamento do serviço pode ser feito de maneira antecipada através de um depósito numa conta da ECORED ou pode ser feito na própria comunidade de maneira direta com a família anfitriã. Existem casas categoria A e categoria B. O serviço de categoria A tem um custo de 35 dólares americanos por pessoas e a categoria B 25 dólares americanos por pessoa. A categoria B foi criada para dar oportunidade a famílias de condições mais humildes para participar na atividade de turismo comunitário. A diferença está na infraestrutura da casa. As casas que fazem parte da categoria A são construções novas em comparação com as casas de categoria B. Em questão do serviço da experiência de turismo comunitário, não existe diferença entre as categorias A ou B.

O valor do serviço inclui os quartos exclusivos para os visitantes, as três refeições principais por dia, banheiro e chuveiro de água quente e o guia local. Existem serviços adicionais que não estão incluídos no pagamento da diária. Esses serviços são os guias nos passeios e nas caminhadas, assim como o uso de cavalos ou bicicletas. Os preços de esses serviços adicionais variam entre 5 até 10 dólares americanos por cada visitante. No caso de ser preciso o uso destes serviços adicionais, algum membro da família, geralmente o pai da família anfitriã, contata diretamente com as pessoas dentro da comunidade que oferecem os cavalos, as bicicletas ou o serviço com um dia de antecedência.

A saída dos visitantes da casa anfitriã tem quase o mesmo processo que o ingresso. Depois de se despedir dos visitantes em casa, estes são conduzidos até a parada de ônibus que os leva até a cidade de Ibarra. No retorno, é muito comum que os visitantes sejam levados até a cidade nos meios de transporte de vizinhos ou de amigos da comunidade. A família anfitriã que acabou de receber um visitante, passa a esperar sua vez depois de que as outras famílias da sua mesma categoria tenham recebido a suas visitas.

4.2 PATH DEPENDENCE: A TRAJETÓRIA DO TURISMO COMUNITÁRIO COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL E A RELAÇÃO COM OS *STAKEHOLDERS*

Usando-se a *path dependence*, foram identificadas as condições antecedentes, os momentos críticos, as seqüências auto-reforçantes, as seqüência reativas que são etapas de sua aplicação, até chegar a estratégia sustentável, à relação com os *stakeholders* e os momentos nos quais se observa a ética complexa na organização estudada. As forças que se consideraram para analisar as mudanças na trajetória foram as exercidas pelas dimensões (econômico, social, ambiental, político e territorial) consideradas pelo conceito de sustentabilidade usado nesta pesquisa, conforme Sachs (2002, 2004).

Assim como acontece com uma pessoa, uma organização é resultado de sua história. No caso particular da organização estudada, é preciso lembrar de alguns fatos que aconteceram em um pouco mais de 500 anos de história. Esses eventos colocados em uma linha de tempo facilitam a compreensão do comportamento estratégico da organização e as razões pelas quais este foi adotado. Para isso, na Figura 13 se recolhe a informação da história da organização e de sua estratégia de negócio dentro da comunidade de *San Clemente*, assim como dos fatos acontecidos no Equador e que desencadearam as ações estratégicas estudadas e as relações com os *stakeholders*. Também se consideraram fatos mundiais que influenciaram as mudanças de rumos estratégicos. A informação usada para esta etapa foi obtida fundamentalmente na pesquisa documental que analisou uma série de documentos oficiais, assim como jornais, teses, livros e revistas. A entrevista com o presidente da organização analisada também foi essencial na construção da trajetória histórica da estratégia sustentável do turismo comunitário na comunidade de *San Clemente*. Seguindo a metodologia de *path dependence* o primeiro passo a se realizar foi a análise das condições antecedentes, para compreender porque acontece o primeiro momento crítico.

A estratégia sustentável e a ética adotada pela organização têm raízes históricas que datam desde a época pré-colonial. O Império dos Incas, chamado *Tahuantinsuyo*, é a sociedade da qual emergem os costumes ancestrais andinos adotados pela organização na sua estratégia de negócio atual. A palavra

Tahuantinsuyo provém de duas palavras *quéchuas*, *Tawa*, que significa Quatro e *Suyo* que quer dizer Estado. Sua expansão desde a cidade do Cusco, capital política do Império, iniciou ao redor dos anos 1200 de nossa era e atingiu sua expansão máxima ao redor do ano 1450. Considerando as divisões políticas vigentes, o *Tahuantinsuyo* ocupou uma pequena parte do sul da Colômbia, o território de Equador e Peru, a serra da Bolívia, o nordeste da Argentina e o território do Chile até o Rio Maule. O domínio Inca na região pode-se explicar pelo poder bélico do Império. Um exército de aproximadamente 300.000 soldados trabalhavam na expansão do *Tahuantinsuyo* sob as ordens do Inca, que chegou a dominar uma extensão de 3.000.000 de km² e uma população de 13 milhões de pessoas. No Equador, os *Incas* ocuparam os povos que habitavam os Andes e o Litoral. Cabe salientar que os *Incas* nunca chegaram a dominar a floresta Amazônica.

Cada um dos povos conquistados pelos *Incas* eram doutrinados nos costumes, na religião e na economia do Império. Todos estes fatores se sustentavam na base do respeito aos deuses *Inti* (Pai Sol) e *Pacha Mama* (Mãe Terra). Outro fator importante para fortalecer o domínio *Inca* foi a unificação da língua do Império. O idioma imposto era o *Runa Simi* que significa Língua do Homem, sendo atualmente o *Kichwa*, a língua que se fala nos povos indígenas até os nossos dias.

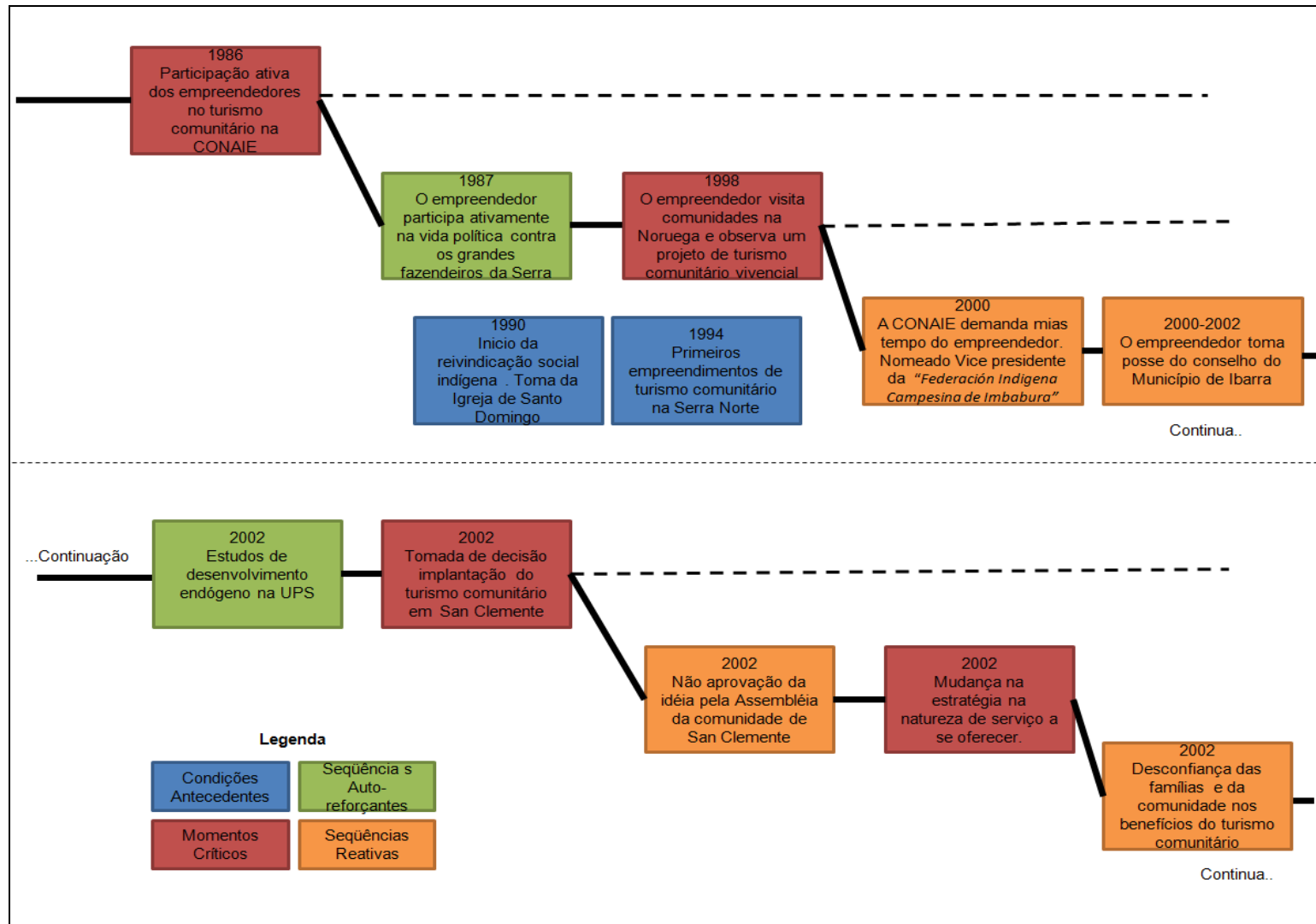
A capital do Império, a cidade do Cusco, foi construída na forma de um Puma, animal sagrado para os *Incas*. Outra particularidade sobre a cidade é que capital era o ponto de intersecção de um quadrante que dividia o *Tahuantinsuyo* nos Quatro Estados. O *Antisuyo* (quadrante nordeste), o *Contisuyo* (quadrante sudoeste), o *Collasuyo* (quadrante sudeste) e o *Chinchasuyo* (quadrante noroeste). A distribuição espacial do *Tahuantinsuyo* estava vinculada por sua vez a concepção do tempo, ao calendário solar que regulava à agricultura e às cerimônias religiosas. O tempo era considerado, não como uma linha com presente passado e futuro, mas como um ciclo com um começo e um fim. Fim que permite um novo começo e assim por diante.

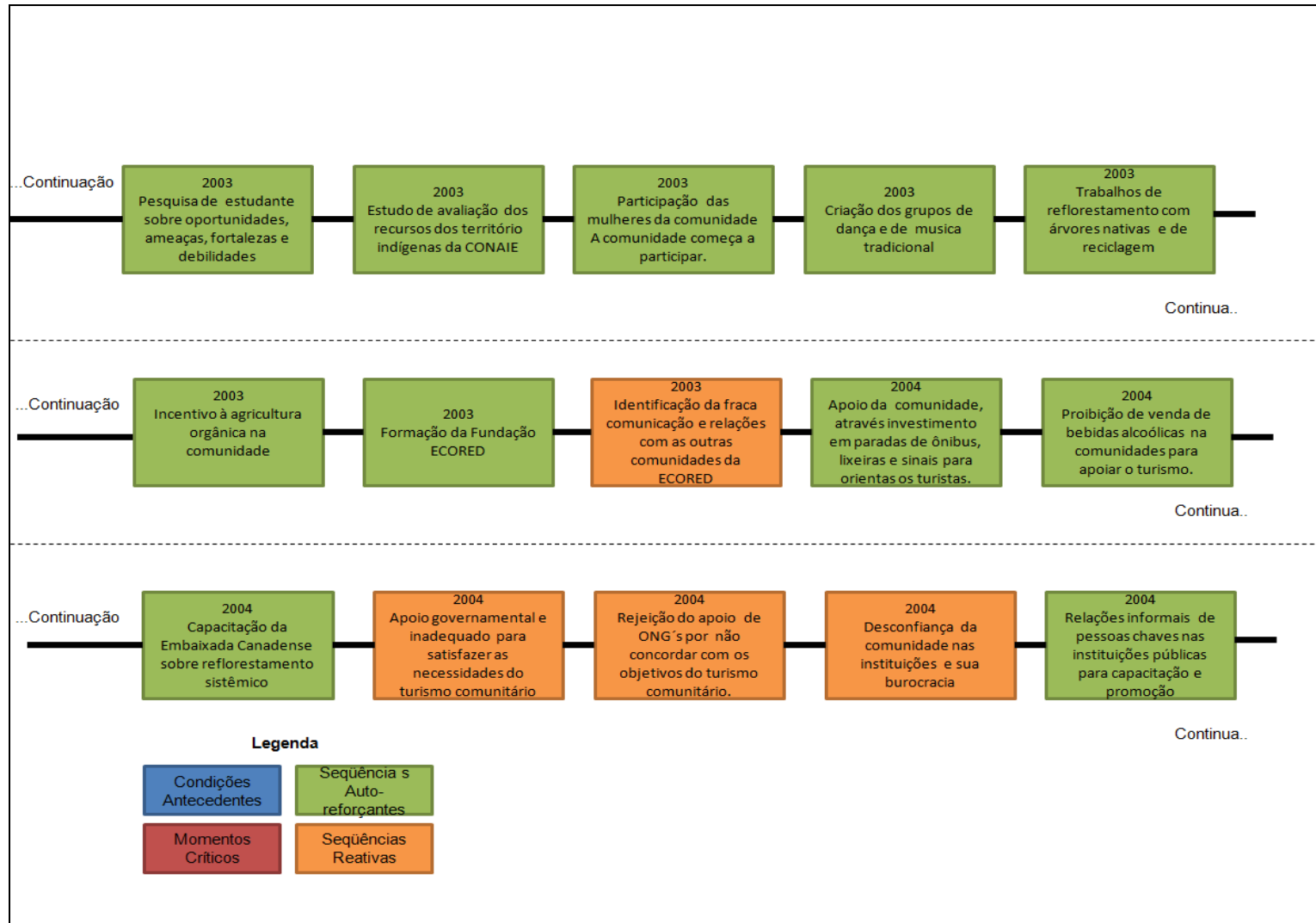
A estrutura social era piramidal rígida. Um indivíduo só se movimentava entre as camadas sociais excepcionalmente e sua localização era predeterminada e praticamente imposta. Existiam três classes sociais fechadas: a primeira era a aristocracia que abrangia a família reinante e os descendentes dos monarcas

falecidos, os sacerdotes, os generais militares, os intelectuais e os altos funcionários do Estado. No topo da aristocracia, estava o Inca, que era o Rei do império, o “Filho do Sol”. A segunda classe era a classe media que era formada pelos *jatunrunakuna* e era a maior parte da população e o sustento do aparato do Estado. A terceira classe era a dos *yanakuna* que era o pessoal destinado ao serviço domestico. O Inca não era uma simples autoridade, mas uma espécie de sumo sacerdote, pai e guia da nação. O Inca era obrigado a seguir os preceitos da sua família na base das tradições ancestrais.

Esta sociedade estava construída sobre a base de princípios morais de obediência e modelação da convivência. Todos estes princípios se resumiam em três linhas básicas de comportamento; “*Ama suwa, Ama kella y Ama llulla*” que significa “Não seja ladrão, não seja mentiroso e não seja preguiçoso”. O resultado de não seguir estes lineamentos morais fundamentais podia desencadear em um dos nove tipos de delitos que os *Incas* conheciam: delitos contra o sistema, contra a majestade, contra a religião, contra a administração, contra os deveres de função, contra o tributo, contra a propriedade, contra a vida e a saúde.

Em todas as partes do império, se mantinha uma rigorosa organização. A população se encontrava agrupada em comunidades chamadas *Ayllus*. O trabalho era dividido por categorias de idade, incluindo desde as crianças até os idosos, assim como também as pessoas com impedimentos físicos. A organização na administração de tão enorme território era admirável. Embora a autoridade fosse unipessoal, na cabeça do Inca, só comparável com a monarquia europeia da época, não se tem registro na historia de que a população do império *Inca* passasse fome nem privações.





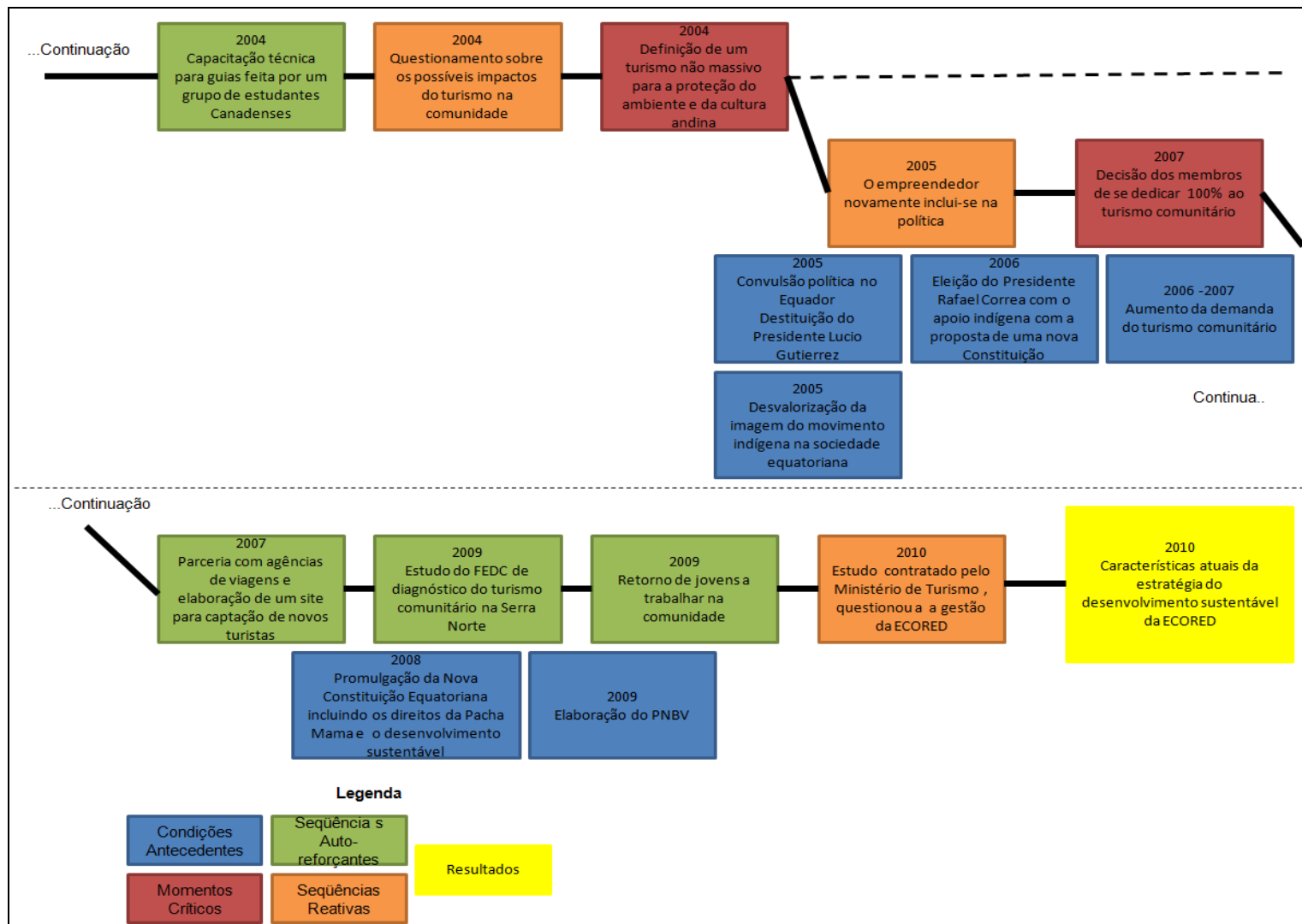


Figura 13 - Trajetória histórica da ECORED, de sob a ótica da Path Dependence.

O Império não tinha moeda e o comércio se realizava através de troca de produtos. Então, a acumulação de capital era na forma de produtos agropecuários e derivados, e a acumulação de excedentes era usado para fins sociais. O sistema religioso também repousava nos excedentes da produção comunal. Todas as terras pertenciam ao Sol, ao Inca e ao Império. A administração da terra cultivável era dividida em três partes. Uma parte era destinada ao patrimônio da religião, outra ao Inca e a terceira era entregue à comunidade ou *Ayllus*. Esta última parte era distribuída de forma que cada habitante tivesse uma parcela de terra cultivável e boa para trabalhar. Os homens recebiam um *topo* (2.700 m² de terra) ao nascer, enquanto as mulheres recebiam meio *topo*. Essas terras não podiam ser vendidas ou herdadas, já que não eram de propriedade da pessoa, era propriedade do Império. Quando uma pessoa morria, essas terras que ele ou ela administrava eram destinadas a outro habitante.

A evolução do Império dos Quatro Estados foi interrompida em 1532 pela conquista espanhola, num momento em que o grande Império se achava já enfraquecido por lutas internas de poder dos seus governantes. No intuito de se apropriar das riquezas que ofereciam os povos indígenas e de evangelizá-los, os conquistadores espanhóis submeteram de maneira sangrenta os povos nativos andinos. *Atahualpa*, o último Inca do império do *Tahuantinsuyo*, foi feito prisioneiro, batizado na fé católica, julgado pela morte do seu irmão *Huascar* e enforcado por ordem de Francisco Pizarro para tomar posse das riquezas do Império. A conquista espanhola se fortaleceu desde 1561, data na qual os poucos focos de resistência dos *Incas* se extinguiram. Nos relatos de Bartolomé de las Casas, importante historiador espanhol, mais da metade da população indígena morreu bem no início do processo colonizador não só devido a crueldade das guerras, e à escravidão dos indígenas nas minas e nos curtumes, mas também, pela proliferação de doenças desconhecidas na América, como a gripe e a varíola, assim como pelo colapso agrícola que se seguiu a conquista e que ocasionou que o povo índio morresse de fome.

A Coroa Espanhola estabeleceu o sistema de “*encomiendas*” para defender os índios. Um conquistador espanhol era recompensado por defender os novos territórios da Coroa Espanhola ao ser nomeado como “*encomendero*”. A cada *encomendero* era entregue um pedaço de território com os povoados e seus

habitantes índios incluídos, os quais o *encomendero* devia administrar cuidar e evangelizar. Em troca dos seus cuidados, o *encomendero* devia cobrar tributos aos índios e caso eles não pudessem pagar, os índios deviam pagar através de prestação de serviços. Para controlar as *encomiendas*, o Rei enviou “*corregedores*” encarregados de vigiar a administração das *encomiendas*. No final das contas, foi pior para os indígenas. Os *encomenderos* não obedeciam às ordens da Coroa Espanhola completas. Um *encomendero* limitava-se a cobrar tributos dos índio, em dinheiro ou com a exploração dos seus serviços. No caso que o *encomendero* considerasse que os serviços não eram suficientes para o pago, o índio tinha que completar os tributos com chibatadas. Além de pagar tributos aos *encomenderos*, os índios terminaram pagando tributo também para os *corregidores* e mais tarde, também, à Igreja Católica. A condição de proteção nunca foi cumprida e tornou as *encomiendas* em uma das piores formas de exploração indígena.

A conquista rompeu com a ordem social do Império Inca, e quase destruiu todo o que dava sentido ao conceito de comunidade ou *ayllu*. A importância dos antepassados foi praticamente perdida, assim como as tradições, o conceito de administração da terra, o trabalho comunitário e os princípios éticos ancestrais. A missão dos conquistadores era impor a religião católica ao povo conquistado e apagar qualquer tipo de manifestação pagã. Em primeira instancia, parecia que o objetivo foi atingido, mas com o tempo os sacerdotes católicos notaram que o povo continuava praticando suas danças e cantos sagrados e continuava adorando ao *Inti* e à *Pacha Mama*, como os seus verdadeiros deuses. A Igreja tentou energicamente apagar toda tentativa de idolatria, freqüentemente com atos de persuasão cruel. Possivelmente este foi o único objetivo que a Coroa Espanhola não conseguiu. Os indígenas continuaram honrando os seus próprios ídolos às escondidas e até colocaram os símbolos dos seus deuses dentro das igrejas que eles mesmos construíram sobre as ruínas dos seus templos antigos, aparentando obedecer às ordens dos conquistadores.

Desde 1810, os crioulos, que eram os descendentes de espanhóis nascidos na América, decidiram se libertar do domínio espanhol e iniciaram o que se conhece como os movimentos independentistas americanos. De 1818 até 1822, o venezuelano Simon Bolívar inicia uma série de batalhas que terminam lhe permitindo formar a “*Gran Colombia*”, país que reunia os países libertados por ele

que hoje abrangem os territórios de Panamá, Venezuela, Colômbia, Equador, Peru, e Bolívia. O sonho de Simon Bolívar era reunir todos os países do Sul da América, em um só Estado livre e soberano. Mas, este importante movimento independentista não veio acompanhado de mudanças estruturais. Com a saída dos representantes do Rei Espanhol da América do Sul não aconteceram melhoras nas desigualdades sociais entre as castas de crioulos, mestiços, pardos e indígenas.

A participação dos povos indígenas nas lutas de independência americanas foi obrigatória. Os crioulos e os espanhóis davam ordens aos seus trabalhadores para apoiar em seus interesses. Segundo Reyes (1949), a mão de obra indígena foi usada principalmente para a fabricação de armas. A sua participação nos combates não foi massiva pelo fato de que os indígenas, já nessa época, estavam submetidos a os trabalhos agrícolas das fazendas. Nos caso em que o senhor da fazenda necessitasse dos índios para uma luta armada, eles defendiam a causa dos interesses do dono da fazenda. Foi desse jeito que a independência crioula não trouxe liberdade nem igualdade para as classes consideradas de menor categoria. Navarro (1925) descreve que naquela época, o povo, as massas, eram ignorantes e ficavam longe do que acontecia. Assim, o povo era indiferente à carreira libertária da América.

No ano 1830, a *Gran Colombia* de Bolívar era já um Estado enfraquecido por brigas internas entre os diferentes distritos. Nesse ano, o Distrito de Quito declarou-se Republica independente e começou a vida republicana do Equador, onde continuaram as lutas internas para obter o poder político deixando novamente de lado os profundos problemas sociais que sofria a população. A primeira tentativa real de uma reivindicação social para os indígenas só chegou o 5 de junho de 1895 com General Eloy Alfaro. O General Alfaro comandou o que ele chamou de a "*Gran Revolución Liberal*". Dentro dos princípios daquela revolução, se contemplava a necessidade de libertar os índios do pagamento dos tributos para os fazendeiros e a Igreja, assim como a eliminação dos castigos com chibatadas. Dentro do grupo de pessoas próximas ao General no seu movimento armado se encontravam indígenas da Serra e do Litoral equatoriano. Eloy Alfaro é considerado o presidente reformista do Equador. Seu governo trabalhou em favor da educação gratuita, laica e para todos. Desta maneira, o poder da Igreja na educação foi eliminado, assim como foi eliminado o imposto que o povo devia pagar ao clero. Por outro lado, o General

Alfaro determinou a liberdade de expressão e a liberdade de culto terminando assim com mais de 300 anos de monopólio da fé nas mãos da Igreja Católica. Institucionalizou o casamento civil, o direito ao divórcio e permitiu que as pessoas tivessem uma identidade sem necessidade de serem batizados na fé católica ao criar o “Registro Civil”.

A revolução de Alfaro trouxe esperança de uma mudança real e estrutural. As reformas feitas pelo General beneficiavam as minorias, incluindo ao povo indígena, ainda explorado. Mas, todo o trabalho do General Alfaro se viu interrompido pelas contradições dentro de seu próprio grupo de poder. As tentativas de expropriar as terras da Igreja e dos grandes proprietários de fazendas para ser entregues a seus reais administradores, que eram os camponeses indígenas, foi obstruído pelo sucessor de Alfaro e toda esperança de troca terminou com o seu assassinato em 28 de janeiro de 1912.

Anos depois, a esperança indígena de uma reivindicação social veio junto como o trabalho do homem que começa uma verdadeira revolução social dentro das comunidades indígenas andinas no Equador, Monsenhor Leonidas Proaño. O “Bispo dos Índios” foi quem levou a bandeira do movimento da Teologia da Libertação no Equador. A Teologia da libertação é um movimento católico liderado pelas ideias do teólogo peruano Gustavo Gutierrez e do filósofo brasileiro Leonardo Boff. No seu livro “Teologia da Libertação”, publicado em 1973, Gustavo Gutierrez salienta que contrário a outros postulados teológicos e filosóficos, a Teologia da Libertação nasce de uma experiência de compromisso e de trabalhos com os mais pobres, de horror frente a pobreza e a injustiça, e de apreciação das possibilidades das pessoas oprimidas como criadores de sua própria história superando os seus sofrimentos.

Monsenhor Leonidas Proaño esteve presente no Concílio Vaticano II e na Conferência de Medellín em 1968, que foram reuniões de bispos em que a Teologia da Libertação nasceu e se fortaleceu. Concordando com as linhas de pensamento da libertação espiritual para atingir a justiça social e econômica, Proaño dedicou sua vida a denunciar a opressão aos mais pobres, a educação e a luta pelos direitos dos indígenas. Aos 31 anos, em 1941, na cidade de Ibarra, sendo já sacerdote, Monsenhor Leonidas Proaño formou o grupo “Juventude Obreira Católica”. O Grupo estava formado por jovens das comunidades indígenas pobres localizadas perto da cidade de Ibarra. Uma dessas comunidades era *San Clemente*. Naquela época, as

comunidades indígenas estavam assentadas dentro de grandes latifúndios. Através desses jovens, Monsenhor Leonidas Proaño conhece de perto as necessidades dos indígenas e os abusos cometidos contra eles.

Em 29 de maio de 1954, Monsenhor Leonidas Proaño é nomeado Bispo da Diocese de Bolívar. Como representante do Papa, Monsenhor Proaño tinha jurisdição nas províncias de Chimborazo e Bolívar, duas das províncias com maior número de habitantes indígenas localizadas na Serra Central equatoriana. Monsenhor Proaño decidiu, na cidade de Riobamba, que ele ia construir uma Igreja Comunitária, servidora do povo e especialmente dos povos indígenas. Em março de 1962, Monsenhor Proaño forma as “Escolas Radiofônicas Populares do Equador” (ERPE), cujo formato foi usado na Colômbia, pelo Monsenhor Salcedo, para fins de alfabetização e de evangelização de povos afastados das cidades. Através da ERPE, Monsenhor Leonidas Proaño educou, à distancia, milhares de indígenas ao longo do Equador. Foi o pioneiro no Equador na alfabetização bilíngüe usando o *kichwa* e o espanhol nas aulas. Antes de ser promulgada a Reforma Agrária no Equador, Monsenhor Proaño entregou as terras da Cúria Diocesana aos indígenas da Província de Chimborazo acreditando que devolver as terras ao povo indígena era uma retificação necessária da injustiça perpetrada contra os primeiros habitantes do território americano.

O povo indígena até a década de 1960 tinha uma relação direta com a economia do Equador em termos macroeconômicos. O Equador mantinha a sua economia através da exportação de alimentos não processados produzidos nas grandes fazendas espalhadas por toda a serra. Estas fazendas eram trabalhadas pelos índios que, por sua vez, eram mal pagos ou nem eram pagos por seu trabalho. Embora essas fazendas fossem numerosas e extensas, grande parte da terra na serra equatoriana, estava abandonada ou mal administrada. O contrario acontecia no Litoral, onde as enormes fazendas eram o motor do crescimento agroexportador sustentado pela produção bananeira, de cacau e de café. Devido ao fato de que a base da economia estava no campo, o crescimento da população urbana era reduzido, embora as condições de trabalho na área rural não fossem muito favoráveis.

Em 1963, se produz uma ditadura militar no Equador. A *Junta Militar* leva o Estado a um papel de promotor de desenvolvimento econômico e social. Pela

primeira vez, se adotou um Plano de Desenvolvimento Nacional que abrangia três reformas consideradas imprescindíveis: a reforma agrária, a tributária fiscal e a reforma de administração pública. Junto com a reforma agrária, iniciada em 1964, se dá prioridade ao crescimento da substituição das importações e das indústrias manufatureiras para obter uma economia mais diversificada, além dos produtos agrícolas e, também, visando reforçar a agricultura com novas tecnologias. Esta série de políticas não respondiam a uma consciência interna de desenvolvimento, mas sim, ao pensamento imposto pela Comissão Econômica para América Latina (CEPAL) e às pressões do governo norte-americano na reunião da OEA, realizada em *Punta del Este*, em 1961, onde se aprovou a “Aliança para o Progresso”, claramente orientada para conter a influência da Revolução Cubana de 1959 na América Latina.

Pacari (1993) diz que o objetivo da reforma agrária era claramente político. O exemplo cubano “ameaçava” se espalhar por todo o continente e desencadear explosões sociais apoiadas no avanço da mobilização indígena campesina. Embora essas fossem as razões da reforma agrária de 1963, os objetivos perseguidos pela lei coincidiam com as exigências dos interessados, pelo menos do ponto de vista teórico. Segundo Barsky (1982), em termos gerais, os efeitos esperados da reforma agrária eram:

- Reduzir ou eliminar o papel dos grandes proprietários de terras como o centro da sociedade rural e, portanto, limitar seu poder no conjunto da sociedade;
- Redistribuir as rendas e incorporar os trabalhadores do campo ao mercado para permitir um importante crescimento do mercado interno e, em conseqüência, favorecer o desenvolvimento industrial urbano, setor que era considerado o mais dinâmico em termos de desenvolvimento dos países latino americanos;
- Gerar um processo de reinvestimento de capital por parte dos grandes proprietários de terra e elevar a produtividade no campo;
- Cultivar as terras ociosas para ampliar a fronteira agrícola;

- Aumentar o emprego rural, evitando, desse jeito, a migração aos centros urbanos;
- Trocar as grandes unidades privadas por unidades familiares.

O Governo da Junta Militar terminou e não deu continuidade à Reforma Agrária nem conseguiu modificar o papel do Estado como pretendia. A pressão dos movimentos indígenas para fazer cumprir a reforma era cada vez maior e estavam começando a demonstrar sua força através de protestos e mobilizações organizadas. Essa mobilização política indígena era influenciada por Monsenhor Leonidas Proaño. Naquela época, Monsenhor Proaño já era conhecido como o “Bispo vermelho”, já que acreditava que a Igreja devia necessariamente participar na vida política da Nação, junto com os pobres e os oprimidos. Na sua autobiografia, Monsenhor Proaño assinala,

Ou bem caminhamos no sentido do Evangelho, sem fugir de sua incidência no político abertamente, ou bem com o pretexto, com a fórmula de que a Igreja não mexe no político, contribuimos politicamente que este sistema de dominação e de pecado permaneça e se consolide. Neste caso, somos traidores do Evangelho, já que o Evangelho é subversivo frente a uma sociedade estruturada sobre a injustiça e a morte. (PROAÑO E, 1983, p 10).

A ideia do Monsenhor era trabalhar na organização das bases dos povos e propôs uma alternativa de agrupação indígena, feita por indígenas e, independente do controle de partidos políticos, que usavam os indígenas para defender os seus interesses particulares, aproveitando-se da baixa educação e da pobreza em que os povos índios subsistiam.

Em 1970 e 1971, se organizou duas reuniões de presbíteros para analisar o Concílio Vaticano II e a Conferência de Medellín. Após isto, vários sacerdotes seguidores de Monsenhor Proaño realizaram várias reuniões com líderes indígenas de várias províncias da serra equatoriana. Destas reuniões se funda a ECUARUNARI, em 1972. As bases ideológicas da organização nascente estavam profundamente ligadas aos setores progressistas eclesiais da Teologia da Libertação. A ECUARUNARI acreditava nos princípios de luta não violenta, fazer frente ao poder com a verdade sem armas e confiando na justiça para uma reivindicação dos direitos indígenas principalmente através da educação. Naquela

época, as organizações indígenas não tinham claro se eram uma organização indígena ou campesina. A recuperação histórica dos povos indígena fugia do modelo tradicional de política da época e foi excluído das análises acadêmicas das ciências sociais. Definições como, o que era ser indígena, e se era diferente de ser campesino, não eram temas de interesse para um debate dentro da academia ou na sociedade em geral.

Jordán (2003) indica que a inexperiência e, ainda, a falta de maturidade estrutural do movimento indígena foi, também, um fato importante na não aplicação real da reforma agrária de 1964. O campesino indígena exigia a eliminação dos *Huasipungos* como seu único objetivo. Macas (2004) define ao *Huasipungo* como o pedaço de terra entregue em empréstimo, como pagamento precário por um tempo indeterminado. Este autor salienta que embora os indígenas fossem escutados na eliminação dos *Huasipungos* através da titularização de terras, as terras que foram entregues não eram aquelas em que os campesinos trabalham nos *Huasipungos*, que eram produtivas. As entregues eram terras que não serviam para a agricultura. Além disso, os títulos entregues foram individuais e não comunais, se acentuando os “minifúndios” ou as pequenas propriedades e se acentuando a mercantilização da terra. No final da década de 1980 e início da década de 1990, a maior parte dos campesinos, principalmente, os indígenas da serra, libertados das relações precárias de produção agrícola e sem terras de qualidade, abandonaram suas terras para se incorporar como mão de obra assalariada nas grandes plantações de produtos “não tradicionais” como as flores de corte e o brócoli. Além disso, um grande número de indígenas emigraram até às cidades para serem empregados como trabalhadores da construção e como pessoal de serviço doméstico principalmente.

Enquanto esse êxodo acontecia, o movimento indígena ganhava força com os primeiros profissionais formados pelos esforços de Monsenhor Proaño. Em 1986, na cidade de Quito, nasce a *Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador* CONAIE, organismo político que aglutina a todas as nacionalidades indígenas do Equador, tanto da Serra (ECUARUNARI) como do Litoral (CONAICE) e da Amazônia (CONFENIAE). Alimentando-se com a experiência da ECUARUNARI e das outras organizações indígenas, a CONAIE se torna a organização protagonista das reclamações contra as autoridades estatais e religiosas por uma identidade

cultural própria das nações indígenas na base do lineamento ético ancestral de “*Ama suwa, Ama kella y Ama llulla*”

Com a formação da CONAIE, se produz o primeiro momento crítico da trajetória analisada. Três membros da família Guatemal da comunidade de *San Clemente*, os irmãos Miguel, Juan e Manuel eram os representantes de *San Clemente* na CONAIE. Educados no método de ensino de Monsenhor Proaño, os três irmãos participaram ativamente em todo movimento organizado pela nascente organização. O desejo dos três irmãos era encontrar soluções para os grandes problemas sociais que enfrentava seu povo. Neste momento crítico, se reconhece claramente a dimensão política do desenvolvimento sustentável, já que os empreendedores da atividade do turismo comunitário em *San Clemente* participam em uma organização que procurava o que Sachs (2002) definia como a apropriação universal dos direitos humanos, assim como um nível razoável de coesão social para sua comunidade.

Em 1987, acontece **uma seqüência auto-reforçante** apoiada na dimensão política do desenvolvimento sustentável. Juan Guatemal, que, posteriormente, seria **o líder do grupo de empreendedores do turismo comunitário em *San Clemente*, liderou os levantamentos indígenas contra os fazendeiros da província de *Imbabura***, junto com Luis Macas, que, anos depois, seria um protagonista da vida política nacional equatoriana. Na entrevista realizada com o Senhor Juan Guatemal, que, hoje em dia, é o presidente da organização analisada, mencionou que, nesse levantamento contra os grandes donos das grandes propriedades, ele e seus colegas já compreendiam a necessidade de criar novas maneiras de gerar maiores benefícios econômicos para os campesinos. A realidade era que os campesinos, quando liberados do trabalho mal pago das fazendas, ficavam nas comunidades e permaneciam limitados à produção de pequenas parcelas de terra que não permitiam a geração de renda para manter uma vida digna.

Em 28 de maio de 1990, com Luis Macas como Secretário Geral da CONAIE, acontece um importante evento social e político protagonizado por esta organização. Uma crônica feita pelo Jornal El Comercio, ao comemorar os 20 anos desta data, relata que, após de uma missa na Igreja de *Santo Domingo*, localizado no centro de Quito, o santuário foi tomado por um grupo de indígenas. O grupo rebelde queria fazer conhecer ao Equador a realidade do povo indígena e pressionar pelo diálogo

com o Governo Nacional. A CONAIE queria aproveitar uma possível abertura de diálogo do governo do Dr. Rodrigo Borja. Este era o primeiro governo de esquerda desde o retorno à vida democrática em 1980. A estratégia tinha o objetivo claro de colocar no debate nacional a situação dos indígenas equatorianos que enfrentavam 72 conflitos de terras, após a reforma agrária. Procuravam, também, denunciar atos de racismo, exclusão e maus tratos institucionalizados em nível público e privado, principalmente, nas fazendas. Além disso, aproximava-se o aniversário dos 500 anos da conquista espanhola e o pedido dos povos indígenas era que a nação comemorasse aquela data não como os 500 anos da descoberta da América e, mas sim, como 500 anos de resistência americana. Uma das exigências mais destacadas era a de adotar como política de estado a educação bilíngüe (espanhol e *kichwa*) no programa de alfabetização nacional proposto por Borja. A ocupação da Igreja de Santo Domingo foi muito bem planejada e foi só o primeiro passo. O segundo passo foi um fechamento de estradas e um deslocamento desde a capital das bases indígenas até Quito para mostrar a força dos pedidos.

O cenário político e social equatoriano não voltaria a ser o mesmo desde esses acontecimentos. As forças das bases indígenas contribuíram ativamente em fatos que convulsionaram a vida política do Equador como a resistência da aprovação de uma nova Reforma Agrária em 1997, a destituição do Presidente Abdalá Bucaram Ortiz em 1997, a convocatória a uma Assembleia Constituinte, em 1998, com uma participação indígena entre os seus membros. A destituição do Presidente Jamil Mahuat, em 21 de janeiro de 2000, e a destituição do Presidente Lucio Gutierrez em maio de 2005, foram os atos de pressão políticos mais destacados, onde participou o movimento indígena. Nesses dias, os indígenas, através do seu braço político *Pachacutik*, já tinham ganhado as eleições democráticas em várias prefeituras, pois vários governadores e deputados em algumas províncias principalmente na Serra Norte e na Serra Central Equatoriana, eram seus representantes.

Segundo Carlosama (2000), as principais contribuições do levantamento indígena são a criação de espaços de debate sobre o tema da identidade, a mestiçagem, a reformulação e a inovação de conceitos como a nacionalidade, plurinacionalidade, interculturalidade e a recuperação e revalorização dos símbolos culturais dos povos indígenas. A sociedade equatoriana, que, até então se

denominava branca, começa a recuperar sua identidade e passa a aceitar suas raízes indígenas ao invés de se envergonhar delas.

Este processo político indígena no Equador se considera uma condição antecedente importante, com influência das dimensões política e territorial do desenvolvimento sustentável de Sachs (2004). A dimensão política se identifica no objetivo de reivindicação dos direitos ancestrais e básicos de um grupo de pessoas por muitos anos marginalizadas e pela luta contra a corrupção representada nos partidos políticos tradicionais. A dimensão territorial se manifesta também nesta condição antecedente pelo desejo de superação das disparidades inter regionais salientado por Sachs (2002). Assim como a garantia da participação de todos os envolvidos nas decisões de desenvolvimento que Sachs (2004) cita no seu trabalho. No mesmo trabalho (SACHS, 2004), o autor determina que, na dimensão territorial, deve-se considerar a vontade de reagrupamento de localidades por uma identidade de interesses comuns. O movimento indígena, que tomou força desde 1990, queria principalmente esse reconhecimento cultural. O empoderamento das comunidades que Sachs (2004) menciona no seu trabalho, na dimensão territorial, também, é um fator visível nesta condição antecedente, assim como busca do reconhecimento da diversificação das culturas.

Em 1998, acontece **um segundo momento crítico. Como um dos membros representantes dos indígenas equatorianos, o empreendedor é convidado a visitar a Noruega.** Nessa visita, o empreendedor olhou de perto um tipo de turismo “vivencial” em algumas comunidades indígenas e considerou que algo nesse estilo poderia funcionar como uma alternativa de negócio para sua comunidade. Este momento crítico está envolvido nas dimensões econômica social e ambiental do conceito de desenvolvimento sustentável que se usou para a presente pesquisa. O empreendedor identificou a possibilidade de criar um negócio que pudesse gerar uma renda adicional para a comunidade de *San Clemente*, que então mantinha a sua economia unicamente com atividades agrícolas e a criação de gado em pequenas propriedades. Essas atividades, muitas vezes, não cobriam as necessidades básicas da população. Essas oportunidade observadas pelo empreendedor são citadas por Sachs (2004) como a geração de produção para o auto-consumo e criar uma economia social orientada ao mercado, mas não para um lucro individual. A variável, dentro da dimensão ambiental de Sachs (2004) que

motivou a ideia de levar o turismo comunitário foi a percepção do meio ambiente como provedor de recursos para sustentação da vida. Essa ideia é muito ligada com a cosmovisão andina dos povos indígenas. A dimensão social empolgou a ideia do turismo comunitário devido ao desejo do empreendedor de que as famílias que participassem no turismo comunitário tivessem uma qualidade de vida decente, fator que é mencionado por Sachs (2002) no seu desenvolvimento sustentável. Pode-se ver então que neste momento, o empreendedor observa a atividade como uma oportunidade de desenvolvimento sustentável sobre a base dos três pilares básicos do desenvolvimento sustentável para a solução dos problemas que enfrentava a sua comunidade e que, ele, pessoalmente, enfrentava com sua família. Na entrevista realizada com o empreendedor, ele assinalou que, nesse tipo de turismo, a natureza era respeitada e conservada, pois era ela mesma o atrativo turístico a ser aproveitado e procurado pelos turistas que demandavam esse tipo de serviços.

Neste momento, se ativa uma seqüência reativa do marco institucional. A CONAIE e o seu partido político *Pachakutic* começam a demandar do líder do grupo empreendedor uma presença mais participativa na elite política devido a sua liderança nas comunidades indígenas da província de *Imbabura*. O projeto do turismo comunitário viu-se postergado devido às obrigações políticas do empreendedor do projeto para com o seu povo. No ano 2000, ele foi empossado com o cargo de Vice presidente da “*Federación Indígena Campesina de Imbabura*” a FICI, organização ligada à CONAIE. Para o grupo, não era conveniente que o empreendedor “perdesse” o tempo em outras atividades que não fossem as políticas. Do ano 2000 até o ano 2002, **se produz outra seqüência reativa do mesmo tipo político. O empreendedor ganha uma cadeira no Conselho da “Ilustre Municipalidad de Ibarra”** na sua primeira disputa eleitoral. Ibarra é o município ao que pertence a comunidade de *San Clemente*. Estas atividades mantinham afastado o empreendedor, do seu projeto de turismo comunitário em *San Clemente*.

Ao terminar suas obrigações políticas no ano do 2002, **se produz uma seqüência auto-reforçante que permitiria continuar a trajetória. Com o apoio da CONAIE, o empreendedor começa a estudar uma especialização** na “Universidad Politécnica Salesiana” na cidade de Quito. Tratou-se de um curso de desenvolvimento endógeno. O foco do curso era desenvolver soluções para

problemas de uma localidade ou comunidade reconhecendo primeiro a potencialidade local. Esta seqüência auto-reforçante foi propiciada por uma força territorial. O objetivo do empreendedor e da CONAIE era desenvolver habilidades nos representantes políticos para desenvolver as pluriatividades para a população rural, que deve ser constituída, segundo Sachs (2004), sobre a base das potencialidades locais.

No decorrer dos seus estudos, acontece o **terceiro momento crítico da trajetória**. Motivado pelos novos conhecimentos, pela existência de recursos na suas comunidades para um desenvolvimento sustentável e empolgado pelas mesmas razões do momento crítico de 1998 (temas econômico, social e ambiental), o empreendedor toma a decisão de tornar realidade seu projeto de turismo comunitário.

Os três irmãos Guatemala decidem começar as reuniões para definir como seria o turismo comunitário dentro de San Clemente. Conforme estudos feitos pelo empreendedor, devia se aproveitar os recursos existentes na mesma comunidade. Surge, então, a ideia de restaurar e usar uma casa velha e antiga de propriedade da comunidade para acolher os turistas interessados em conhecer a comunidade e seus costumes. Neste momento, entra na trajetória **o primeiro stakeholder, a Comunidade**. Conforme as regras políticas da comunidade, o uso dos bens da comunidade deve passar pela aprovação da autoridade máxima. A Assembleia é a máxima autoridade de *San Clemente*, sendo formada por todos os habitantes da comunidade e é encabeçada pelo *Cabildo* que representa um Conselho cujos membros são eleitos democraticamente.

Respeitando a hierarquia, os empreendedores apresentaram à Assembleia da comunidade a sua idéia. Obteve-se a desaprovação do projeto devido ao fato de que a comunidade achava que só eles três iriam se beneficiar com o turismo. Este evento, então, pode se considerar como **uma seqüência reativa devido ao marco institucional presente na comunidade, que reagiu de maneira desconfiada ao projeto**, apresentado e que, segundo o presidente da organização, era a atitude que os empreendedores esperavam que a comunidade pudesse ter. A desconfiança da comunidade nascia da novidade da ideia e do temor de que um grupo iramde pessoas se aproveitasse dos recursos da comunidade para benefício individual. A dimensão territorial do desenvolvimento sustentável se vê nesta seqüência reativa

no momento em que a Assembleia da comunidade rejeita a proposta por achar que não se tinha garantias suficientes de participação de todos os atores envolvidos, como menciona Sachs (2004).

Esta seqüência reativa provocou que os primeiros planos dos empreendedores mudassem, mas não desistissem da idéia. Os empreendedores mesmo assim, decidiram começar o turismo comunitário na zona. E se produz um **momento crítico ao mudar a estratégia do negócio**. Nesse momento, o empreendedor lembrou-se da experiência da Noruega e os três empreendedores decidiram usar as suas próprias casas para receber os turistas. Foi aí que se incorporaram **os segundos stakeholders que são os empregados** representados pelas três famílias dos três empreendedores. A ideia original do turismo comunitário era a de preparar um ou dois quartos das casas das famílias participantes e permitir que turistas fiquem em casa como se fosse parte da família. Os turistas compartilhariam com a família anfitriã as atividades do dia a dia, aprendendo a maneira de viver em comunidade. Os custos de implantação do projeto foram relativamente baixos devido ao próprio uso da estrutura existente das casas das três famílias. Os empregados não eram remunerados diretamente pois eram os próprios filhos e esposas dos empreendedores. No primeiro ano, chegaram um ou dois turistas por semana, o grupo de **stakeholders dos consumidores**, no início, era formado por turistas amigos dos empreendedores que conheciam a proposta turística devido aos laços de amizade, feitos nas viagens dos empreendedores ou por contatos com estrangeiros nas atividades políticas. Desde o início, mais de 90% dos turistas sempre foram estrangeiros.

Embora os custos fossem baixos, estes continuavam maiores que as rendas. O turismo comunitário no ano 2002 e parte do ano 2003 trabalhou com perdas. Para incrementar a quantidade de turistas, se pediu a ajuda da Assembleia para imprimir material de promoção. Na entrevista com o presidente do grupo, ele manifestou que, no início, foi muito difícil manter a idéia. Aqui se identificou uma **nova seqüência reativa por parte dos empregados, ou seja, as próprias famílias e a comunidade continuavam sem acreditar na ideia do turismo comunitário**. O presidente do grupo salientou o poder da comunidade nas suas demandas. O poder desse *stakeholder* era constante sobre o empreendimento exigindo resultados positivos os empreendedores. Nesse momento, os resultados esperados eram

econômicos observando-se, assim, que esta seqüência reativa era motivada pela dimensão econômica. Desde o início da atividade turística, 10% do dinheiro que os visitantes pagavam pelo serviço às famílias era destinado para o benefício da comunidade de *San Clemente*. Esse dinheiro era destinado a financiar o plano estratégico da comunidade, aprovado pela Assembleia a cada 5 anos.

No ano de 2003, acontece **varias seqüências auto-reforçantes. A primeira seqüência auto-reforçantes foi o aporte de uma estudante holandesa, que chega que em *San Clemente* para realizar sua pesquisa sobre a proposta de turismo comunitário.** A estudante deixou parte do seu trabalho e colaborou com um estudo que identificou oportunidades, ameaça, debilidades e fortalezas que a organização analisada usou para melhorar seu serviço. Com este estudo, as famílias trabalharam na busca do que Sachs (2002) chamava de desenvolvimento econômico inter-setorial equilibrado. Depois de um ano de auto-aprendizado, os serviços oferecidos ao turista pelas três famílias participantes eram circuitos guiados, acolher aos visitantes, visita a lugares ecológicos importantes, convivência familiar e alimentação típica da zona. Esta seqüência auto-reforçante amadurecia cada vez mais a proposta do turismo comunitário fornecendo maiores expectativas do ponto de vista da dimensão econômica. Nessa época já se recebia 10 turistas por mês.

Outra seqüência auto-reforçante foi a ajuda recebida da CONAIE. A organização indígena colaborou com uma avaliação dos recursos de cada território indígena (incluindo *San Clemente*). Esta avaliação serviria para pedir recursos ao Governo para recuperar zonas arqueológicas que estavam sendo destruídas e para preservar as zonas naturais. Os empreendedores que tinham acesso a esta informação, porque eram membros ativos da CONAIE, aproveitaram este estudo para conhecer o alto potencial da zona em outras áreas além do conhecido potencial agrícola. A ajuda da CONAIE reforça a dimensão territorial no ponto de estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis destacada por Sachs (2002).

No final do ano 2003, começa a participação de um **novo stakeholder estratégico**. Frente a um aumento da demanda contínua do turismo comunitário, ingressaram mais três famílias no turismo comunitário e, concordando com o estudo entregue pela estudante holandesa, decidiu-se investir em insumos necessários para melhorar a qualidade dos serviços. Os insumos necessários eram coisas

simples como talheres, louça, mantas, camas, etc. Para financiar estas compras, se precisou da **colaboração da “Cooperativa de Desarrollo de de los Pueblos” CODESARROLLO**. Esta instituição entra como empresa financiadora de cada um dos empreendimentos das famílias. A CODESARROLLO foi a única instituição financeira disposta a oferecer empréstimos para o turismo comunitário. A CODESARROLLO assume como sua missão, procurar o desenvolvimento da população marginalizada do Equador nas áreas rurais e urbano-populares, através soluções financeiras pequenas. Na entrevista com o presidente da organização analisada, ele comentou que os empréstimos eram aproximadamente de 200 dólares para cada família. Segundo o entrevistado, esses créditos eram impossíveis de conseguir em bancos tradicionais, porque as famílias não eram pessoas aceitas como emprestadores num banco “normal”, pois não tinham garantias financeiras.

No decorrer do 2003, a comunidade começa a participar mais ativamente no turismo comunitário. Considera-se uma **seqüência auto-reforçante a geração de atividades econômicas complementares**, além das oferecidas pelas famílias participantes. As primeiras a apoiarem o turismo comunitário foram as mulheres da comunidade. Um grupo de mulheres iniciou uma pequena microempresa de bordados feitos a mão para atender a demanda dos visitantes, pois os turistas começaram a se interessar pelos complexos e detalhados bordados das roupas das indígenas. Outras atividades como pequenas lojas, restaurantes de comidas típicas, aluguel de cavalos ou bicicletas e artesanatos começaram a surgir com o aumento de visitantes na comunidade. Estes serviços eram fornecidos por outros membros da comunidade a pedido das famílias participantes que não podiam fornecer esses serviços. Neste ponto, os benefícios econômicos eram já palpáveis e é essa dimensão mais forte nesta seqüência auto-reforçante. Um detalhe importante a salientar é a **criação de grupo de dança e de música tradicional andina** na comunidade. Estes grupos ajudaram a revalorização cultural de *San Clemente*, obrigando os membros dos grupos a pesquisar sobre costumes apagados na cultura artística indígena e que poderiam ser atrativos para os turistas. Pode-se observar, então, a influência da dimensão territorial no ponto de reagrupamento de localidades pela identidade cultural e interesses comuns, assim como no ponto de pluriatividades para a população rural, dentro da mesma dimensão no trabalho de Sachs (2004).

Esta **última seqüência auto-reforçante** também tem uma importante influência das dimensões econômica e social. Estas atividades eram para serem administradas por um grupo de pessoas como representantes da comunidade. Os lucros gerados pelos grupos de dança e música eram destinados a financiar principalmente atividades de educação. Assim, esta seqüência auto-reforçante queria motivar a redução das distâncias sociais, conforme por Sachs (2002) mencionara na dimensão social e a criação de uma economia social, orientada para o mercado, mas não para o lucro individual, através da sociedade civil. (SACHS, 2004).

Ao final do ano 2003, o grupo de pessoas que participava na atividade de turismo comunitário pede à comunidade ajuda no tema ambiental. **Esta seria uma seqüência auto-reforçante fomentada pela dimensão ambiental**, salientado por Sachs (2002) como preservação do capital natural na produção de recursos renováveis e da solidariedade sincrônica com a geração atual e solidariedade diacrônica com as gerações futuras (SACHS, 2004). A necessidade de pedir ajuda a comunidade veio do interesse dos turistas no cuidado com a terra. A proposta feita pelo grupo de participantes do turismo comunitário **foi reflorestamento da comunidade com árvores nativas, a paulatina eliminação de árvores não nativas** como o eucalipto e o pinheiro e, um programa de reciclagem do lixo e de limpeza das ruas para uma melhor apresentação da comunidade aos turistas. A proposta foi aceita pela Assembleia que aprovou todos os trabalhos a serem realizados por *mingas*, método através do qual os custos de implantação dos programas eram muito baixos devido a que as despesas por mão de obra se reduziram a zero. Cabe salientar que toda atividade que precisasse de abundante mão de obra, como por exemplo, a construção de uma casa ou de um caminho, ou de uma trilha foi e é feita através de *mingas*. O conceito de *minga* é similar a ideia de mutirão no Brasil. São mobilizações coletivas para atingir um fim comum, baseando-se na ajuda mútua de maneira gratuita.

Um ponto importante a se destacar e que, também, pode ser considerado como uma **seqüência auto-reforçante é o esforço por voltar à agricultura orgânica**. Com a campanha de reciclagem aceita pela comunidade, incentivou-se a população à produção de adubo orgânico, evitando-se o uso de químicos na agricultura. Este ponto tem a ver com a dimensão econômica, no ítem de segurança

alimentar, conforme Sachs (2002), e com a dimensão ambiental ao procurar respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais (SACHS, 2002). Incentivou-se para que cada família, não só os participantes do projeto de turismo, tenham um lugar da terra reservado para enterrar o lixo orgânico reciclado e produzir adubo orgânico para ser usado, no lugar dos agroquímicos.

Outra seqüência auto-reforçante neste ano é a formação da Fundação ECORED. O presidente da organização mencionou na entrevista, que, por contatos pessoais de amizade com outras comunidades, teve-se a ideia de formar uma rede de turismo que incluía as comunidades de *San Clemente*, *Nueva América* e *Junin*. Esta rede foi feita por uma colaboração mútua entre as comunidades e pelo desejo de diversificar a oferta turística e, dessa maneira, incrementar as receitas econômicas para todos. Além disso, os custos de promoção podiam ser divididos entre as três comunidades numa espécie de economia de escala. Esta seqüência auto-reforçante foi consequência da dimensão econômica.

Neste ponto ativou-se **uma seqüência reativa**. Embora a ECORED fosse formada por três comunidades, a distancia geográfica, as péssimas condições dos caminhos e a carência de canais de comunicação eficientes não permitiram desenvolver uma aliança forte. A relação entre as três comunidades não se consolida como uma relação próxima e, desde essa época, os contatos entre eles não são muito intensivos. De qualquer maneira, o turismo comunitário em *San Clemente* passa a ser conhecido como ECORED.

Para o ano 2004, o dinheiro que o turismo gerava na comunidade e que era entregue a *San Clemente* se investia em estruturas orientadas ao turismo. Paradas de ônibus novas, sinais para orientar os turistas, lixeiras de reciclagem nas ruas, etc., tudo isso feito com materiais tradicionais da zona e elaborados por artesãos da comunidade. Para o início desse ano, a **ECORED pede a Assembleia que para melhorar a estadia dos turistas, fosse proibida a venda de bebidas alcoólicas dentro da comunidade**. Este pedido foi feito porque, Naquela época, o problema de alcoolismo era muito alto e pessoas alcoolizada por altas doses de bebidas alcoólicas perambulavam pelas ruas de *San Clemente*. Essa foi **uma seqüência auto-reforçante** na trajetória fundamentada na dimensão social do desenvolvimento sustentável ao considerar uma melhora do ambiente urbano conforme Sachs (2002). Com o passado tempo, não só foi evidente o apoio ao turismo, como esta medida

ajudou a diminuir os custos de manutenção das instalações das comunidades, possibilitando a diminuição em parte tanto a delinqüência como do vandalismo. O presidente da ECORED mencionou que também a medida ajudou a diminuir a prostituição na comunidade e se evidenciaram menos casos de violência doméstica.

No início do ano 2004, o processo de reflorestamento tomou um rumo diferente. Pode se considerar como **uma seqüência auto-reforçante a capacitação recebida pela comunidade por parte da Embaixada de Canadá**. Depois desta capacitação, se considerou que o reflorestamento devia ser sistêmico, ou seja, que as árvores plantadas possam ser usados no artesanato que já era realizado na comunidade. Além disso, se conscientizou a comunidade de que um reflorestamento com árvores nativas ajudaria no ecossistema e melhoraria a qualidade de vida de todos no momento e no futuro. Note-se, então, a força da dimensão ambiental ao buscar-se a solidariedade sincrônica com a geração atual e a solidariedade diacrônica com as gerações futuras, conforme mencionado por Sachs (2002). A educação e a capacitação sempre foi um tema de importância para a ECORED, porque permitia melhorar os seus conhecimentos para oferecer melhores serviços a os turistas.

Como uma seqüência reativa nesta etapa da trajetória menciona-se a dificuldade que teve a ECORED para ter acesso ao apoio do Governo, em termos de capacitação para desenvolver melhor a atividade turística. Tanto o Município, como o Ministério de Turismo, ainda não tinham programas claros para apoiar este tipo de atividades principalmente porque as comunidades, como *San Clemente*, ficam afastadas das cidades e porque o turismo comunitário ainda era um tema muito novo. O presidente da ECORED salienta que não era falta de interesse do governo nacional ou local, mas o problema era que não existia um trabalho de levantamento das necessidades da comunidade. Os programas de capacitação turística do governo e os recursos destinados para isto, não se alinhavam com os objetivos de uma comunidade, mas sim, como os objetivos de empresários. Isto significa que o apoio era destinado para atender um turismo tradicional e não comunitário.

Do mesmo jeito que acontecia com o governo naquela época, **uma seqüência reativa também se apresenta por parte das ONG's**. O presidente da ECORED mencionou, na visita ao local, que existiam possibilidades de ajuda por

parte de alguma ONG's, mas que essa ajuda era condicionada aos objetivos dessas organizações que nem sempre eram os mesmos que os do turismo comunitário. Por esse motivo e porque as ONG's também não entendiam os costumes nem as motivações da comunidade, se decidiu não contar com a sua ajuda e desenvolver o turismo por conta própria. O entrevistado mencionou que, no passado, já se teve experiência de trabalho com ONG's na comunidade, mas que os resultados não foram bons, porque as pessoas não valorizaram o que não é conseguido com esforço. A filosofia indígena mantém que tudo se valoriza e se sustenta por causa do trabalho. Tudo que for dado como presente tende a não se valorizar.

Outra seqüência reativa desse tempo era a desconfiança das pessoas da comunidade para com as autoridades e com as instituições oficiais. Resultado de séculos de discriminação e abandono, a comunidade não confiava no Governo nem nas promessas dos políticos que não fossem os que circulavam no seio do partido político da CONAIE. Mas, já nesse tempo, se evidenciou a necessidade de contar com a ajuda do Governo central e do Município em termos de promoção e capacitação. Nesse momento, começam a interagir os dois **stakeholders reguladores**, que, na época, tinham uma participação ainda muito informal e fraca. Devido a aquela desconfiança nas instituições, o que acontecia era que a ECORED não usavam os canais normais para ter acesso ao apoio dos reguladores. O que se usava eram os laços de amizade que os membros das comunidades tinham com alguns funcionários-chaves das instituições. Segundo o representante da ECORED, a amizade com o Diretor Regional de Turismo da época facilitava muito a realização de projetos, mas a burocracia própria do aparato do Governo dificultava a sua execução.

A ajuda recebida por parte do Governo poderia se considerar como uma seqüência auto-reforçante sobre a base da dimensão social mencionada por Sachs (2002), devido a que o interesse dos órgãos reguladores é o de incentivar todos os fatores relacionados a atingir uma igualdade de oportunidades de desenvolvimento, assim como conseguir uma redução de distâncias sociais para atingir maior homogeneidade social. No ano 2004, o Município colaborou com capacitação e o Ministério de Turismo com técnicos de turismo que ajudaram à ECORED.

No mesmo ano, um grupo de **estudantes canadenses apoiou também à ECORED através de capacitação**. A capacitação consistiu num curso prático de seis meses em que se deu capacitação de técnicas para guiar da melhor maneira os turistas, elaboração de circuitos turísticos e administração turística. As aulas foram feitas na comunidade de *Mindo* próxima à cidade de Quito. Nesta capacitação, o representante da ECORED destaca o apoio da comunidade com parte dos recursos econômicos necessários. O resultado final foi a formação de três guias e três pessoas com conhecimentos básicos de administração turística.

No final do ano 2004, o número de turistas tinha aumentado. Uma média de 30 turistas por mês estava chegando à comunidade de *San Clemente* e aqui se produz uma seqüência reativa. A comunidade começa a se questionar, um aumento de turistas, podia impactar negativamente no ambiente e na comunidade, futuramente. Devido a esta seqüência, a ECORED redefine sua estratégia. Torna-se claro para a organização que o seu objetivo não é a criação de um turismo massivo, devido ao impacto que este pode ter principalmente na natureza local. Este momento crítico, tem uma importante influência da dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável ao querer limitar o uso dos recursos não-renováveis, conforme Sachs (2002).

No início do ano 2005, o **empreendedor responsável pelo turismo comunitário teve que atender um compromisso político com a CONAIE e com Pachakutic**. Em maio de 2005 se produz a destituição do Presidente Lucio Gutierrez. Aquela destituição foi resultado de um movimento rural e urbano contra a gestão do Presidente. Aquela convulsão política exigiu dos empreendedores do turismo comunitário que se dedicassem, mais com a política que com o desenvolvimento do turismo. Novamente esta seria considerada uma **seqüência reativa, pressionada pelo movimento indígena** que, naquela época, estava começando a sentir uma desvalorização da sua imagem na sociedade equatoriana, que olhava com desconfiança os acordos políticos que as organizações indígenas faziam com os políticos tradicionais considerados corruptos. Para a CONAIE era preciso recuperar os espaços ganhados na década dos anos 1990 e, para esse efeito, chamou seus principais representantes comunitários para trabalhar a favor dos interesses políticos de maneira mais ativa.

Neste ponto, se produz **uma condição antecedente importante a se considerar**. Após uma traumática transição política, em novembro de 2006, Rafael Correa é eleito Presidente da República. Com o apoio dos indígenas, através da CONAIE, e pela via democrática e pacífica, começa o último processo de reforma estrutural no Equador sobre a base dos pensamentos socialdemocratas e libertários de Monsenhor Proaño. Correa ganha a Presidência da República devido a sua forte crítica aos partidos políticos tradicionais, a sua oposição às políticas neoliberais assim como pela proposta de uma consulta popular para eleger uma Assembleia Constituinte que desenvolvesse uma nova Constituição. Os movimentos indígenas viram, nas idéias de Correa, a oportunidade de elaborar uma Carta Magna de acordo com a visão indígena.

No ano 2007, o presidente da ECORED compartilhava suas atividades como coordenador do turismo comunitário e o cargo de representante da Província de *Imbabura* no Conselho Nacional do partido político indígena *Pachakutic*. Mas, no início desse ano, ele já começou a ter problemas em desenvolver as duas atividades, embora a sua atividade política ajudasse a divulgar *San Clemente* como um ponto turístico, devido aos contatos nacionais e internacionais que, na vida política, ocorrem. O presidente da organização menciona que a dificuldade se dá em um evidente incremento da demanda dos seus serviços desde aproximadamente maio de 2006. Até então, o método de difusão do turismo comunitário era o “Boca a Boca”. Os turistas satisfeitos com a experiência de turismo comunitário espalhavam entre seus conhecidos a experiência e, assim, os turistas sabiam da existência da ECORED.

Este aumento na demanda pode se considerar uma condição antecedente cada vez mais presente no ambiente do turismo comunitário de *San Clemente*. No ano de 2007, o aumento da demanda foi muito maior e exigiu a dedicação em tempo completo dos envolvidos. **Aconteceu um momento crítico quando o presidente da organização e seus colegas abandonaram todo tipo de atividades que não seja a de turismo e decidem usar todo seu tempo e recursos ao turismo comunitário**. Foi preciso ampliar o número de famílias que participavam da atividade, assim, ao final do ano 2007, já eram 10 famílias as que participavam na atividade diretamente e cerca de 40% da população da comunidade participava indiretamente com atividades como música, danças, etc. O

financiamento dessa inclusão das famílias foi através de parceria estratégica com CODESARROLLO, como se fez antigamente.

Com este aumento na demanda, ingressa na trajetória **o último stakeholders** considerado na estratégia sustentável da ECORED: **as agências de viagens** como fornecedores de serviços de contato com os turistas. Inicia-se o trabalho com uma agência de viagem além da construção do *site* na internet, que foi desenvolvido por pessoas da comunidade, resultado dos programas de educação fomentados pela Assembleia das comunidades com os fundos gerados pelo turismo. O ano 2007 finaliza, então com uma ECORED mais madura no serviço.

No ano de 2008 se produz **uma nova condição antecedente**. Após um ano de trabalho, em 28 de setembro de 2008 uma nova Carta Magna Equatoriana foi legitimada em um *referendum* democrático. Segundo o Instituto de Investigação e Debate sobre a Governança (IRG), com 444 artigos, a Constituição Equatoriana é uma das mais extensas do mundo e é reconhecida por ser uma das mais avançadas na região América Latina. A Constituição de 2008 é considerada inovadora por vários pontos:

- a) O fortalecimento do papel planejador do Estado com a criação do Conselho Nacional de Planificação. A nova Constituição ordena a formulação de um Plano Nacional de Desenvolvimento vinculado ao Orçamento do Estado, plano obrigatório para o setor público e indicativo para os demais setores da economia;
- b) As políticas econômicas devem ser principalmente “populares e solidárias”;
- c) Os direitos dos equatorianos e o modelo de desenvolvimento do Estado estão vinculados ao conceito andino de “*Sumak Kawsay*”, o Bem Viver, que promove a proteção do meio ambiente e a disseminação da solidariedade);
- d) Além dos direitos civis, se reconhece os direitos sociais e ambientais. Exemplo, o direito à água (art. 12), a alimentação e a soberania alimentar (art. 13), a universalização do direito ao seguro social (art. 34), o direito a saúde (art. 32), os direitos da natureza (art. 71);

- e) A Constituição salienta o caráter das complementaridades dos direitos e da igual hierarquia entre eles. Divide os direitos por temas, como Direito do bem viver, direitos de participação, direitos de liberdade, etc;
- f) Declara-se o Equador como um estado plurinacional e intercultural;
- g) Se adicionam direitos coletivos dos povos e das comunidades como a manutenção de sistemas jurídicos próprios (art. 57.10), a consulta anterior aos povos em assuntos que podem afetar o coletivo (art. 57.17), o direito à limitação de atividades militares no seu território (art. 57.20), o direito de que a diversidade cultural seja considerada na educação pública e na mídia (art. 57.21) e o direito dos povos ao isolamento voluntário (art. 57 inciso final).

Segundo Alberto Acosta, Presidente da Assembleia Constituinte responsável pela Constituição de 2008, um dos pontos fundamentais das discussões na Assembleia foi a diretriz de desenvolvimento que o país devia adotar. Segundo Acosta (2010) o debate considerou por várias propostas e conceitos sobre tipos de desenvolvimento de dentro e fora do Equador. No final, o conceito escolhido foi o proposto pelas comunidades indígenas e se referia ao “*sumak kawsay*”. Para Davalos (2008), numa análise para a *Agencia Latinoamericana de Información*, o conceito de “*sumak kawsay*” é a maneira ancestral de ser e estar no mundo. É a possibilidade de vincular ao homem com a natureza desde uma visão de respeito e a oportunidade de considerar a ética novamente na convivência humana. É um modelo de desenvolvimento mais holístico, sustentável e ambicioso. É por ser uma visão filosófica de desenvolvimento que o *sumak kawsay*, muitas vezes, é criticado por ser considerado utópico.

Para o presidente da ECORED, a nova Constituição é um importante passo e um estímulo para o projeto de turismo comunitário, porque nela se reconhece a importância da *Pacha Mama* para os equatorianos. A Constituição manda ser responsável com o Planeta Terra e concorda com o princípio de respeito que o turismo comunitário quer transmitir.

Em 2009, concordando com o Artigo 280 da nova Constituição, elabora-se o “*Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*” (PNBV) . O plano está dirigido a atingir

o que se define como Bem Viver, que, para o Governo é um conceito complexo definido como:

Satisfação das necessidades, conseguindo uma qualidade de vida e de morte decente, amar e ser amado, o florescimento saudável de todos, em paz e harmonia com a natureza e o prolongamento indefinido das culturas humanas. Bem Viver pressupõe ter tempo livre para a contemplação e a emancipação, e que as liberdades, oportunidades, habilidades e potencialidades reais dos indivíduos possam se expandir e florescer de modo que permitam conseguir ao mesmo tempo o que a sociedade, os territórios, as diversas identidades coletivas e cada um - visto como um humano universal e particular ao mesmo tempo - de valor como um objetivo desejável da vida (tanto material e subjetivamente e sem produzir qualquer tipo de domínio para outro). Nosso conceito de Bem Viver obriga-nos a reconstruir o público nos reconhecer, nos compreender e nos valorizar uns aos outros - entre diversos mas iguais- a fim de que prospere a possibilidade de uma reciprocidade e reconhecimento mútuo com êxito, permitindo assim uma autoconstrução de um futuro social compartilhado. (RAMIREZ 2008 P.387)

Para atingir o ambicioso objetivo interdisciplinar e intercultural, o PNBV delimita várias estratégias e foca seu esforços para o desenvolvimento. O PNBV considera que a maior vantagem competitiva do país é a biodiversidade e é necessário aproveitá-la através da construção de indústrias que ajudem na tarefa de conservação. Uma dessas indústrias é o turismo comunitário. A estratégia definida pelo governo tem um horizonte de entre 16 e 20 anos. Neste período, o turismo comunitário terá vários tipos de impulso devido a sua importância para o desenvolvimento rural e territorial do país. O turismo comunitário também é considerado como uma atividade que apóia o conceito de economia popular, social e solidária promulgada na Constituição.

Para responder ao PNBV, em maio de 2009, num esforço conjunto do Governo Nacional, do “*Fideicomiso Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo*” e de 16 comunidades que, nessa altura tinham implantado o turismo comunitário nas suas atividades, realizam, pela primeira vez, um trabalho de coleta de informação para apoiar o turismo comunitário na Serra Norte Equatoriana, mais especificamente na província de Imbabura. No Quadro 8, pode se observar a diversidade da oferta turística. A exceção de *Palauco* e de *Nueva América*, que têm uma oferta de turismo igual, as demais têm alguma serviço diferente das outras. O estudo conseguiu determinar que o turismo comunitário na Serra Norte Equatoriana se diferencie do turismo convencional na “experiência autêntica”, no contato com a natureza, com as pessoas e com a cultura. As mesmas comunidades, incluindo nelas a *San Clemente*,

determinaram que seu turismo tem como objetivo permitir uma troca cultural verdadeira na qual se beneficiam tanto os visitantes como os habitantes das comunidades. O alvo de mercado definido era o grupo de turistas com sede de conhecer e experimentar a realidade rural no Equador e especificamente da vida indígena campesina, afro-descendente e mestiça. O estudo também identificou dois problemas nas operações de turismo comunitário. O primeiro era a dificuldade de captar turistas e um fraco uso de ferramentas de marketing, embora, no ano 2008, tenha-se avançado algo nesse campo.

Nº	Organização de Turismo Comunitário	Oferta Turística
1	San Clemente	Turismo de convívio, agroturismo, hospedagem, gastronomia andina, <i>trekking</i> e atividades de lavoura
2	Lita	Ecoturismo, observação de aves, gastronomia típica da zona
3	Salinas	Gastronomia, museus, microempresas comunitárias
4	Totora Sisa	Paseios em " <i>caballos de totora</i> " demonstração de trabalho de artesanato em <i>totora</i> e elaboração de objetos de totora. (<i>Totora - Scirpus californicus</i> - é uma planta que cresce em lacunas e pantanais e se usa para construir embarcações e artesanatos).
5	Huarmi Maki	Oficinas de artesanato
6	Runa Tupari	Turismo de convívio, agroturismo, hospedagem, turismo de aventura, gastronomia andina, <i>trekking</i> e atividades de lavoura
7	Chilcapamba	Turismo de convívio, agroturismo, hospedagem, gastronomia andina e atividades de lavoura
8	Peribuela	Ecoturismo, agroturismo, hospedagem na fazenda e trekking
9	Junin	Ecoturismo, agroturismo café, hospedagem, gastronomia e trekking
10	Red de Turismo Intag	Ecoturismo, microempresas produtivas, hospedagem, gastronomia, <i>trekking</i> e termas
11	Mandurlacos	Ecoturismo, microempresas produtivas, hospedagem, gastronomia e <i>trekking</i>
12	Chachimbiro II	Termas, SPA, hospedagem, gastronomia e atividades de recreação
13	Iruquincho	Termas, atividades de recreação e <i>trekking</i>
14	Nueva América	Ecoturismo, hospedagem, gastronomia, aventura e <i>trekking</i>
15	Paulaco	Ecoturismo, hospedagem, gastronomia, aventura e <i>trekking</i>
16	La Florida	Microempresas produtivas e criação de alpacas

Quadro 8 – Organizações de turismo comunitário e sua oferta de turismo analisadas pelo FECD

Segundo a entrevista com o presidente da **ECORED**, no ano de 2009, também acontece uma seqüência auto-reforçante importante: o retorno de

muito jovens à comunidade. Esta seqüência esta relacionada com a dimensão territorial ao se produzir superação das disparidades inter-regionais mencionadas, conforme Sachs (2002). Em *San Clemente*, começaram a aparecer oportunidades de emprego para os jovens que, antigamente, emigravam às grandes cidades a procura de trabalho. As oportunidades de trabalho começaram a parecer com o crescimento dos pequenos negócios que nasceram no ano 2003. Uma das atividades que mais tem atraído os jovens são as relacionadas com a dança e com a música tradicional.

No início do ano 2010, existem 12 agências de viagens que trabalham com a ECORED, mas ainda o método de promoção e de captação do mercado mais freqüente é o “boca a boca” dos turistas satisfeitos. Segundo o representante da organização, o ano 2010 é o primeiro ano que tem todas as datas fechadas para a temporada alta de turismo, que inicia em maio e termina em outubro. Na atualidade, trabalham diretamente 17 famílias com hospedagem para os turistas e, pelos cálculos feitos pelo representante da ECORED, 60% da população trabalha indiretamente no turismo ecológico. É importante salientar que, com este rápido aumento de atividades, com a ampla notoriedade e com o êxito que tem tido o turismo, se está percebendo **uma seqüência reativa. No início do ano, se questionou a gestão do projeto que, até hoje, é administrada por três irmãos de uma família.** Os questionamentos vêm de um trabalho realizado por uma consultora contratada pelo *stakeholder* regulador, o Ministério de Turismo, para analisar a rentabilidade dos projetos comunitários. A conclusão do estudo foi que, no caso de *San Clemente*, os benefícios econômicos só ficavam em determinadas famílias e não atingem toda a comunidade. No momento, esta é uma questão que está sendo discutida e investigada pelos reguladores.

4.3 ECO-ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: AS CARACTERÍSTICAS ATUAIS DA ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ORGANIZAÇÃO

O último passo da metodologia de *path dependence* é a apresentação dos resultados ou o que seria a situação atual. Para a presente pesquisa, os resultados da trajetória percorrida pela organização é a estratégia de negócio da ECORED.

A base do *framework* de Stead e Stead (2000) é o trabalho de Aldo Leopold (1949), que argumenta que só quando os humanos aceitarem que a “Terra” tem direitos, a natureza será elevada de uma mera propriedade com valor econômico até o patamar de ente com quem a comunidade humana tem obrigações. Este pressuposto teórico foi identificado no contexto do objeto analisado, pois a organização, assim como a própria constituição equatoriana reconhece por sua própria bagagem cultura ancestral, que o Planeta é um ser que tem direitos e merece respeito.

O modelo usado para a análise da estratégia atual da ECORED iniciou com as três partes do *framework* de Stead e Stead (2000), formado pelas três análises tanto de valores, de temas e de *stakeholders*.

4.3.1 Rede de Valores da Eco-Estratégia Empresarial na ECORED

O primeiro passo da análise da estratégia da organização foi compreender os valores que motivam o seu comportamento estratégico. No caso da presente pesquisa, se analisou especificamente o valor intrínseco da sustentabilidade e seus valores instrumentais presentes no marco teórico da Eco-Estratégia Empresarial de Stead e Stead (2000)

4.3.1.1 Valor intrínseco: sustentabilidade

De acordo com a fundamentação teórica, a análise de valores da Eco-Estratégia Empresarial está fundamentada sobre um valor intrínseco que é a Sustentabilidade. Conforme o *framework* desenvolvido para a análise da estratégia, aplicada a ECORED, o conceito de sustentabilidade, na presente a pesquisa, é o proposto por Sachs (2004). Assim a sustentabilidades é considerado sob cinco dimensões: social, ambiental, econômica, política e territorial.

Na organização analisada, se conseguiu captar cada uma das dimensões propostas por Sachs (2004). Na continuação, apresenta-se uma descrição de cada uma delas:

a) **Dimensão Social:** A proposta de Sachs (2004) sugere que o desenvolvimento sustentável nasce da dimensão social. Segundo a entrevista feita com o presidente da ECORED, foi um pilar importante, sim, junto com o pilar econômico e o ambiental. O representante da organização não considerou que se podia falar do pilar social sozinho como a causa do desenvolvimento sustentável. O principal interesse social do turismo comunitário é o apoio ao Plano Estratégico da comunidade de *San Clemente*. A ECORED apóia diretamente com o 10% das rendas geradas pelo turismo comunitário ao financiamento das metas da comunidade. Este Plano Estratégico tem vários objetivos nos campos da educação, da saúde e da acessibilidade. Embora todos esses campos sejam importantes, destacada importância social é dada ao apoio para o desenvolvimento da educação de vários jovens das comunidades para se formarem em áreas como medicina, arquitetura, educação, antropologia, administração da área turística, etc. O objetivo é formar esses profissionais com uma visão indígena de comunidade para que, com esses conhecimentos, possa-se desenvolver a atividade turística de maneira técnica e não empírica no futuro. Existe especial interesse na formação de guias que possam falar várias línguas para interagir melhor com os visitantes que, principalmente, vêm da Europa e dos Estados Unidos. O outro interesse que foi salientado pelo presidente da ECORED é a criação de emprego, não só para as famílias participantes do turismo diretamente, como também, para os outros habitantes da comunidade através de outros negócios que ajudem ao desenvolvimento do turismo como, por exemplo, os artesanatos, as manifestações culturais como os grupos de dança ou música, os restaurantes, as lojas, etc. O entrevistado mencionou que essas sub-atividades ajudam para que mais da metade da comunidade tenha oportunidades para levar uma vida decente longe da pobreza. Aqui se destaca um interesse importante na dimensão social do turismo comunitário, que é deter ou reduzir o problema da pobreza e da marginalidade na qual as comunidades indígenas estão submersas;

- b) **Dimensão Política:** A dimensão política vem ligada fortemente com a dimensão social dentro da organização. Os empreendedores da organização têm influenciado com o seu discurso político dentro a organização devido sua participação ativa na política nacional e regional junto com a CONAIE e seu partido político. Partido político claramente voltado à esquerda e com uma profunda influencia da Teologia da Libertação liderada pelo pensamento de Monsenhor Leonidas Proaño. O objetivo político da ECORED é atingir um nível de coesão social, como mencionada por Sachs (2002). Segundo a opinião do presidente da organização entrevistado, a preocupação da ECORED é participar de maneira ativa na sociedade equatoriana como exemplo para outras comunidades demonstrando que os problemas de uma comunidade podem ser resolvidos a traves do trabalho honesto das pessoas, embora, às vezes, não se tenha a ajuda necessária das instituições do governo que, dentro de uma democracia, deveriam ser mais proativas;
- c) **Dimensão Ambiental:** O principal objetivo ambiental da organização é a recuperação e a defesa da biodiversidade da flora e da fauna da zona onde se insere. Desde o ano 2002, tem-se percebido uma mudança nas estações que dificulta a produção agrícola da zona. A preocupação ambiental tem se tornado fundamental e uma das principais razões para desenvolver o turismo comunitário. Na visita de campo, e conversando com a família sobre este problema, verificou-se que a organização está consciente que os esforços feitos por eles através do incentivo a produção orgânica e as campanhas de tratamento do lixo são esforço pequenos em comparação com todo o volume de poluição das grande corporações, sendo preciso que cada habitante da Terra esteja ciente da sua responsabilidade para com a *Pacha Mama*. Na visão dos membros da organização, nesta dimensão, a Terra não é só uma fonte de recursos, mas, é uma Mãe que deve ser respeitada e que está tão viva como qualquer ser que habita nela. A dimensão ambiental está associada à dimensão social, buscando capacitar técnicos, agrônomos e florestais que recuperem as árvores, alimentos e plantas nativas que estão em perigo de extinção;

- d) **Dimensão Econômica:** Concordando com a proposta de Sachs (2004) de desenvolvimento sustentável, a dimensão econômica é uma condição *sine qua non*, mas não quer dizer que seja mais importante que as outras. Na entrevista com o presidente da organização, se salientou o objetivo econômico de garantir que as famílias participantes no turismo comunitário tenham uma vida digna e que a renda do turismo garanta a educação dos filhos, a alimentação da família e uma vestimenta digna. Na visita ao campo, se escutou constantemente a procura de um “Bem viver” e de uma “economia solidária”, em que o desenvolvimento atinja de maneira equilibrada todas as famílias e ajude também outros habitantes da comunidade. Na dimensão econômica, se destaca, além disso o preço do serviço. Constantemente se mencionou que o preço do serviço devia ser justo para o turista, ou seja, não se aproveitar dos convidados. Os benefícios econômicos deviam ser para todos os envolvidos do negócio. O presidente da ECORED concordou que foi um desejo de uma melhor situação econômica para as famílias a que empolgou a criatividade nos empreendedores para montar o turismo comunitário;
- e) **Dimensão Territorial:** Quanto a dimensão territorial, o presidente da ECORED mencionou que o principal objetivo é impedir a migração dos habitantes de *San Clemente*. Esta migração, principalmente dos jovens, produz um conflito social ao importar costumes, principalmente, da cidade. O que o turismo comunitário tem feito, é que os jovens que antes migraram as cidades, tenham já voltado para morar em *San Clemente* perto de suas famílias e se orgulhando da suas raízes indígenas. Outro objetivo do turismo, nesta dimensão, é trabalhar com a comunidade para melhorar o ambiente com melhores estruturas, melhor organização para ser ter um melhor lugar para morar e oferecer aos turistas. O foco do turismo comunitário é compartilhar a experiência de morar numa comunidade rural com os visitantes. Por esta razão, a dimensão territorial, local, que procura uma adequada distribuição dos recursos, populações e atividades, é fundamental.

Para concluir, cabe salientar uma afirmação do representante da ECORED a respeito do que para a organização representa o tempo. Foi mencionado na entrevista, que a ECORED considera como longo prazo a eternidade e, é essa eternidade que obriga o cuidado da Terra por intermédio do uso eficiente dos recursos e a busca da sustentabilidade. Pensar em 10, 20 ou 100 anos para eles é pensar no curto prazo. O entrevistado mencionou que os povos indígenas acham que esse pensar de curto prazo é um das razões pela qual a *Pacha Mama* seja explorada cada vez mais intensamente e de forma mais rápida.

4.3.1.2 Valores instrumentais

Os valores instrumentais na análise de valores da Eco-Estratégia Empresarial se referem a os valores que dão suporte ao valor intrínseco que, neste caso, é a sustentabilidade. Na organização analisada, se encontraram estes valores nos seguintes aspectos da estratégia:

- a) **Totalidade:** Este valor responde ao dinamismo e à complexidade do meio ambiente empresarial. No turismo comunitário da ECORED, o valor da totalidade está presente nas relações entre organização, comunidade, turistas, famílias e natureza de uma maneira forte. O conceito de comunidade salienta essa existência ao mesmo tempo que o indivíduo também está dentro da comunidade e, assim, como a comunidade dentro do indivíduo. Normalmente, menciona-se o fato de reconhecer que todos somos um e o que acontece com um indivíduo, acontece com todos, o que beneficia a organização, beneficia a comunidade e vice-versa. Este valor também está presente na mesma Cosmovisão Andina, base do entendimento ancestral. A totalidade é chamada de "*Pacha*" e é composta de diversas comunidades constituídas: o solo, o tempo, a água, os animais, as plantas, os humanos os vento, as montanhas, os planetas, etc;
- b) **Diversidade:** Na visita de campo, o valor da diversidade foi o valor que mais se conseguiu perceber. Dentro da organização, a diversidade é abordada

como um desejo de recuperar o que quase foi apagado em áreas como flora, fauna e cultura. Tanto na recuperação de alimentos tradicionais, de pratos típicos, reflorestamento com árvores nativas, o resgate de tradições, rituais ancestrais, música e dança tradicional, que são estratégias da organização para recuperar o equilíbrio tanto natural como cultural. A diversidade passou a ser revalorizada como um recurso intangível da organização, resultado do processo histórico em que as comunidades indígenas revalorizaram as suas raízes e seus costumes;

- c) **Posteridade:** Dentro da organização analisada, este valor está intimamente ligado com a percepção em relação ao tempo da Cosmovisão Andina. A ECORED foi pensada para durar por um longo prazo e como se mencionou anteriormente na presente pesquisa, o longo prazo para os membros da organização analisadas é a eternidade. O valor de posteridade sob a base da eternidade exige uma tomada de decisões responsáveis por parte dos membros da organização analisada. Uma decisão deve garantir que a organização se mantenha trabalhando de maneira indefinida. Por outro lado, este valor apóia a sustentabilidade através do uso de recursos de maneira responsável. O cuidado da *Pacha Mama* é resultado natural de este valor. Ao considerar que o longo prazo como algo que não conhece fim, as pessoas pensam que devem garantir que a *Pacha Mama* se mantenha em boas condições para as gerações que estão por habitar o Planeta. Para os povos indígenas andinos, 100 anos é curto prazo. A razão pela qual indígenas andinos não conseguem enxergar um fim no longo prazo tem a ver com que sua visão de tempo. Diferente do ocidente, não é uma linha, é um círculo. Círculo que tem um início e um fim, mas esse fim permite um novo início. Para entender o tempo, os indígenas andinos usam a Terra e os astros, especialmente o Sol ou *Inti* e o tempo é considerado importante em função da agricultura. O turismo comunitário se apóia fundamentalmente nos costumes das populações indígenas andinas que tradicionalmente são comunidades dedicadas à agricultura. A atividade agrícola está programada em concordância com as estações próprias do planeta. Os alimentos são plantados de acordo as épocas secas e chuvosas. Mas, a partir do ano 2002,

as mudanças no clima a nível global têm impactado essa programação agrícola. Portanto, a educação, no cuidado do planeta, é um valor que está dentro da estratégia da organização para garantir alimento para as pessoas e para os animais e se poder sustentar no futuro. O turismo comunitário se vale também do desejo de ensinar sobre esses ciclos da terra a os visitantes. Este valor também se vê no respeito à *Pacha Mama* como lar de todos e como um espírito de Mãe dentro de suas tradições e costumes. Por causa de esse respeito existe a obrigação de defender a saúde da *Pacha Mama* e de todo ser que a habita de maneira indefinida.

- d) Comunidade:** O turismo comunitário sem comunidade simplesmente não existe. Dentro da estratégia, o grupo social ao que pertence a ECORED é o produto oferecido para os visitantes. O valor de comunidade é tão forte dentro da organização que, muitas vezes, o pesquisador percebeu que a comunidade e a organização se fundiam em um só conceito. Várias vezes ao se falar de objetivos a serem atingidos não se distinguia a organização e a comunidade como entidades diferentes. A colaboração do grupo que forma a comunidade de *San Clemente* é fundamental e os *stakeholders* relacionado a este valor tem um forte poder sobre a estratégia da organização. O valor da comunidade está sustentado na cultura indígena que é o que precisamente atrai os visitantes. O trabalho comunitário conhecido como “*minga*” não só é um costume ancestral, como é também uma estratégia pra reduzir os custos de produção para níveis baixos. A participação de todos no trabalho é uma característica deste valor fundamentado nos costumes ancestrais. Todo trabalho de estrutura comunitária necessário para o melhor desempenho do turismo comunitário é feito de maneira solidária e em comunidade. Todas as famílias participantes da ECORED têm o direito de acolher os visitantes, mas têm a obrigação de participar desses trabalhos comunitários incluindo os próprios visitantes que, ao participar do turismo comunitário, passam a formar parte das famílias anfitriãs. Da mesma maneira que o trabalho é comunitário, os benefícios do trabalho são de todos. O bem da comunidade muitas vezes está por sobre o bem individual. No entanto, o valor da comunidade, no caso da ECORED, abrange só até um determinado limite. O sentido de

pertencimento à comunidade é muito forte e, em determinados momentos, se chegou a perceber uma espécie de concorrência com as outras comunidades vizinhas com quem não se tinha contato nenhum;

- e) **Pequenez:** O processo produtivo da organização é em pequena escala. Cada família não pode acolher mais de oito visitantes, porque, com um maior número, a experiência autêntica do turismo comunitário poderia se perder. Embora a atividade de turismo comunitário esteja ainda em uma etapa de crescimento, já se tem discutido dentro da organização o que acontecerá no momento em que a demanda for maior do que a capacidade da organização. Frente a este questionamento, na entrevista realizada ao presidente da ECORED, ele mencionou que, uma vez que se comece a sentir que o número de turistas seja muito grande e comece a atrapalhar tanto o ambiente como a cultura da comunidade, simplesmente se restringirá o número de turistas. O valor da pequenez é precisamente um dos atrativos estratégicos da proposta turística comunitária. Por exemplo, os alimentos são produzidos em pequenas extensões de terra, de maneira orgânica e com a colaboração das famílias, dos amigos e dos turistas. Outro fator que faz referência a este valor é o mesmo conceito de comunidade. A estratégia usa como vantagem o tamanho pequeno da comunidade e o fato de serem poucas famílias onde todos se conhecem é uma novidade para os visitantes. O reduzido número de famílias torna muito mais fácil a tomada de decisões no nível comunitário e desenvolve outros tipos de valores como a cordialidade das pessoas, a amizade e a solidariedade. A cordialidade e a amizade são desenvolvidas pelo fato de que a comunidade é pequena e todos se conhecem de maneira muito mais próxima que nas cidades. O sentimento da organização é que operações produtivas de grande escala como as levadas pelos grandes corporações produzem um impacto ambiental e social muito forte e destrutivo em comparação com operações de pequena escala. O representante da organização, durante a visita de campo, mencionou que o impacto das multinacionais pode ser grande e o impacto das ações em favor do ambiente por parte da ECORED pode ser como um grão de areia no mar, mas isto não quer dizer que não se deva fazer o que se considera correto.

- f) **Qualidade:** É a principal preocupação no momento de pensar no serviço. A principal estratégia para melhorar a qualidade dentro da organização é capacitar o pessoal das famílias e da comunidade. Todo esforço de capacitação feito pela organização é para a melhora da qualidade do serviço oferecido aos visitantes. Um detalhe importante no assunto da qualidade é realmente oferecer ao turista o que ele quer, ou seja, a experiência de viver uma experiência autêntica de comunidade. Uma experiência autêntica quer dizer fazer parte da família e é por essa razão que o tema da ética está muito ligada a este valor. A experiência vivida pelo visitante deve ser real. Um visitante chega a uma casa e passa a ser uma pessoa a mais que mora naquela casa. Por esta razão, a qualidade também se refere à qualidade de vida das famílias anfitriãs. O que o turismo comunitário quer é que as famílias participantes tenham um lar decente e confortável para receber os turistas. Um lugar decente e confortável que seja o verdadeiro lar da família sem coisas falsas nem disfarçadas. O objetivo da ECORED é que, no curto prazo, todas as famílias participantes tenham ótimas condições de moradia coisa que, na atualidade, ainda não acontece. A qualidade de vida dentro da comunidade também é pensada dentro da estratégia, porque isso afeta à atividade do turismo. Estratégias como a proibição de venda de bebidas alcoólicas e os esforços de capacitação para reciclagem dentro da comunidade, são planos operativos pensados para melhorar as condições de vida de todos em *San Clemente*. A qualidade do serviço também tem muito a ver com a qualidade dos alimentos que são servidos aos turistas, que são plantados e colhidos pelas famílias e pelos próprios turistas e que são cultivados de maneira orgânica para garantir a saúde de todos assim como a saúde da *Pacha Mama* ao não usar agroquímicos, mas sim, adubos orgânicos e cultivos de múltiplas espécies para nutrir a terra.
- g) **Diálogo:** Tanto os canais de comunicação com os *stakeholders* como a comunidade, os turistas e as famílias são muito eficientes. A comunicação é fluida, direta, oral e pessoal, tem poucas coisas escritas em papel ou em

meios eletrônicos. Mas o diálogo entre a organização e os órgãos reguladores ainda não está suficientemente desenvolvido. Esta falta de canais de comunicação entre a organização se deve principalmente à falta de confiança nas instituições. Os representantes da organização, até o dia de hoje, preferem manter os canais de comunicação com estes *stakeholders* através das autoridades ou com o pessoal com quem se tem uma relação de amizade. A comunicação é um valor que destaca as famílias que pertencem ao grupo que participa do turismo comunitário. É sobre a base do diálogo que todos os acordos são feitos entre todos os envolvidos e que se consegue coordenar todas as atividades. Os acordos e decisões são participativos, ou seja, todas as famílias participam na hora de definir as ações da organização.

- h) **Realização espiritual:** A proposta estratégica da organização descansa sobre os princípios ancestrais de valorização da *Pacha Mama* como um ser vivo, sobre a ideia de trabalho comunitário e da valorização da amizade entre quem intervêm nas atividades do turismo. O valor de realização espiritual se percebe também na preocupação do grupo que faz parte do turismo comunitário na revalorização de costumes e de tradições próprias da cultura indígena, extintas com o tempo, como a realização de rituais ancestrais no início de cada solstício, como, por exemplo, a elaboração da *Pachamanca*. A *Pachamanca* é uma comida muito laboriosa, que se prepara num buraco na Terra e se cozinha com pedras vulcânicas quentes. Mais que uma comida é um ritual que honra a *Pacha Mama* e que é uma espécie de oferenda para uma boa colheita. Este valor apóia a todas as dimensões do desenvolvimento sustentável mas tem muito a ver com a demissão ambiental devido a essa relação ser humano com a *Pacha Mama* e com o *Inti*.

4.3.2 Sistema de temas ecológicos

Como se mencionou anteriormente, a estratégia sustentável da organização analisada se observou através do framework de Stead e Stead (2000) composto por

três partes. Na segunda parte do *framework* de Stead e Stead (2000), se considera a estratégia da organização sobre os recursos da Terra e os impactos de três fatores no equilíbrio ambiental do Planeta: a população, a riqueza e a tecnologia.

A estratégia da ECORED para reduzir o impacto da sua atividade no meio ambiente está baseado principalmente na limitação (no futuro) da população e da riqueza e a utilização de tecnologia ancestral no lugar da agricultura tradicional e seus efeitos. O presidente da organização, na entrevista, salientou que a ECORED está consciente de que a comunidade não poderia receber um número ilimitado de visitantes. O produto turístico oferecido não permitiria oferecer algo a grande escala devido a que é a experiência de viver em uma comunidade pequena o que atrai os turistas como se mencionou anteriormente. No ano 2010, a capacidade das 17 famílias que participam do turismo comunitário está lotada para toda a temporada alta de turismo que inclui os meses de maio até outubro. A tendência de crescimento tem sido forte desde o ano 2007, pois o turismo comunitário tornou-se uma estratégia nacional para o Governo e a atividade está começando a ter maior difusão no exterior.

A limitação pela capacidade máxima vai ser usada pela primeira vez em 2010, mesmo que ainda não se veja os impactos que o aumento de turistas podem causar no ambiente e na cultura da comunidade. Não existem cálculos sobre a capacidade máxima de visitantes que a comunidade conseguiria suportar, mas, o presidente da ECORED confia que o ponto de equilíbrio será encontrado no momento em que a comunidade perceba que o turismo está causando mais prejuízo que benefício para todos. Nesse ponto, a estratégia é clara, os turistas além da capacidade máxima serão encaminhados a outras comunidades.

Junto com um limite do número de visitantes, a comunidade se limitaria a riqueza. A respeito disto, o presidente da organização salientou que embora 92% dos visitantes sejam estrangeiros, principalmente, europeus e americanos, isto não quer dizer que o preço cobrado pelos seus serviços tenha que ser exagerado. Neste ponto se salientou a ética do preço justo. Os custos de produção da ECORED costumam ser baixos em comparação com outras propostas turísticas devido ao uso das *mingas* para todo trabalho que use mão de obra intensiva. Um aumento de preços dos serviços de maneira exagerada para compensar o limite do número turista em função de obter mais renda, não é considerado dentro da estratégia da

empresa por não ser considerado um comportamento ético. O representante da organização também salientou que, dentro da comunidade, existe uma discussão do impacto que pode existir com um aumento da riqueza na comunidade e se um excesso de riqueza beneficiaria ou não a comunidade, mas este tema ainda não está muito amadurecido.

O terceiro componente que é o investimento em tecnologia tem um comportamento inverso ao considerado pelo framework de Stead e Stead (2000). A organização não considera uma “nova” tecnologia. O que a organização considera como tecnologia são o conhecimento ancestral com respeito ao cuidado da Terra. Por exemplo, as técnicas de cultivo orgânico e tradicional que vêm de geração em geração que já tem substituído ao uso de agroquímicos se poderiam considerar como tecnologia num sentido inverso. Na visita de campo na comunidade, se observaram outras atividades que podiam se considerar como tecnologia como o uso do calendário lunar para semear, as possibilidades de cultivos combinados para que as plantas nutrirem o solo, o uso das propriedades das plantas medicinais, a elaboração de abono orgânico, etc. A diferença que se encontrou com o *framework* original de Stead e Stead (2000) é que os autores salientam o uso de nova tecnologia para reduzir o impacto na ecologia. No caso da ECORED, é voltar à tecnologia antiga a que reduz o impacto na ecologia. Todas as decisões que têm a ver com o resgate e a aplicação de tecnologias ancestrais não procuram a maximização da produtividade, tanto da terra como do turismo comunitários, e sim buscam uma melhor qualidade de vida, tanto para os membros da organização como para os visitantes.

4.3.3 Mapa verde dos *stakeholders*

A terceira parte da análise da Eco-Estratégia Empresarial é a dedicada as relações entre os *stakeholders* com a organização e com o Planeta Terra. Nesta secção se apresentam quais são os *stakeholders* que a organização considera como tais, quais são as pessoas ou instituições que fazem parte desses grupos de *stakeholders*, o interesse de cada grupo dos *stakeholders*, os nível dos atributos

dos *stakeholders* (poder legitimidade e urgência) e, por fim, o nível de compromisso que tem cada um dos *stakeholders* tem para com o Planeta Terra.

O *framework* original de Stead e Stead (2000) apresenta como *stakeholders* verdes os grupos formados por: Reguladores, investidores, Consumidores, ONGs, Empregados, Seguradoras e Órgãos Reguladores. Os *stakeholders* que intervêm na estratégia da organização foram definidos através do método de bola de neve e da metodologia de *Path Dependence* ao observar-se em que momento cada um desses *stakeholders* se envolveu na estratégia. Baseado em Stead e Stead (2000), as partes interessadas da ECORED são: Reguladores, investidores, Consumidores, Comunidade, Empregados e Fornecedores. Na Figura 14, se apresenta o mapa verde dos *stakeholders* proposto por Stead e Stead (2000) modificado até chegar no mapa verde dos *stakeholders* da Fundação ECORED para evidenciar que a essência do instrumento não tem sido modificada. Foram eliminados alguns *stakeholders* considerados pelo modelo teórico e se adicionaram outros por serem relevantes para o objeto observado.

Em relação aos *stakeholders* de Stead e Stead (2000), a organização não considerou três (ONGs, Seguradoras e Órgãos Ambientais) e acrescentou outros dois (Fornecedores e Comunidade). No caso das seguradoras, ao ser consultado o presidente da ECORED sobre o papel que poderia ter este tipo de *stakeholders* dentro da estratégia da organização, a resposta foi que ainda eles não se tem incorporado na estratégia pois o marco institucional em que a ECORED se desenvolve ainda não exige que a organização tenha responsabilidade legal ou responsabilidade financeira sobre danos à propriedade e à perda da propriedade e de ameaças reais de danos ambientais. Segundo a definição de Stead e Stead (2000), sobre as seguradoras como *stakeholders*, o seu papel se torna importante no momento em que bancos ou financeiras exigem auditorias ambientais antes deles estarem dispostos a conceder crédito ou para assegurar a propriedade ou projetos das organizações. Mas, como vai se observar posteriormente, a organização não trabalha com o sistema financeiro tradicional por não ser considerados aptos para obter crédito.

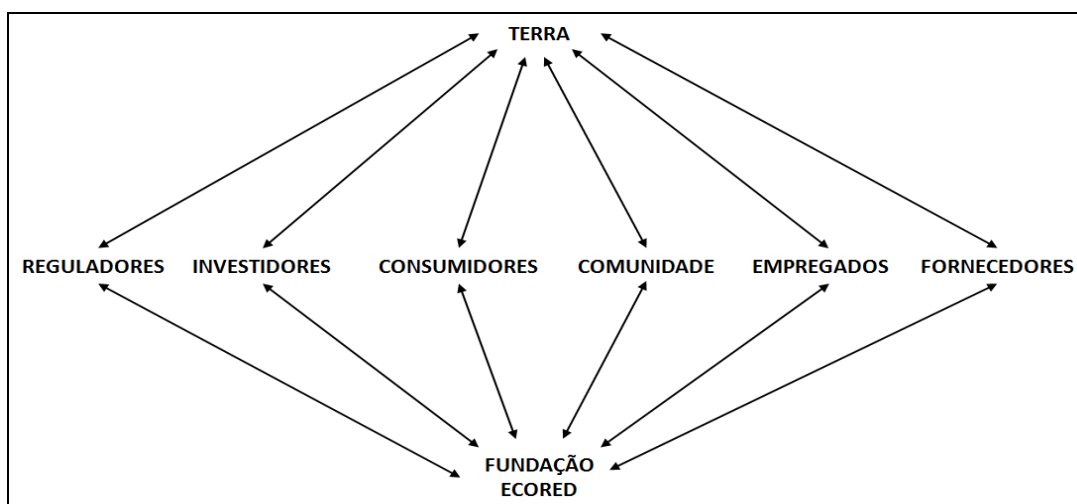


Figura 14 - Mapa verde dos stakeholders para a Fundação ECORED

Com os Órgãos de Normas Ambientais acontece algo semelhante. Ainda não é relevante para os consumidores que visitam *San Clemente* nem é exigida pelo marco institucional a adoção de alguma norma a ser cumprida pela organização para realizar a sua atividade de turismo comunitário. Mas existe a consciência de que, possivelmente, num futuro, se deva adotar alguma destas normativas, devido ao crescimento acelerado que tem tido a atividade do turismo comunitário nos últimos anos no Equador e no mundo. Cabe salientar que esta consciência não está presente na organização, mas, sim, nos *stakeholders* reguladores que interagem na estratégia sustentável da ECORED. Na entrevista realizada aos representantes dos *stakeholders* reguladores, que são as instituições do governo tanto nacional como seccional, uma certificação internacional ambiental já é um fato a ser considerado no curto prazo

No caso das ONGs, o motivo pelo qual a ECORED decidiu não considerá-las como *stakeholders* do turismo comunitário é porque, em ocasiões anteriores, já se trabalhou com elas em outras atividades e os benefícios foram poucos e temporários. Na visita a campo, o presidente da ECORED mencionou que, no início das atividades, as ONGs, principalmente as europeias, estavam muito interessadas em colaborar com as atividades. Mas este tipo de instituição não concorda com a proposta do turismo comunitário em dois aspectos: a) porque uma parceria com as ONGs a os olhos da comunidade, parecia mais uma ajuda ou presente do que uma

parceria e isso não era valorizado e b) porque em troca do apoio financeiro, as ONGs exigem que a organização se encaixe em normas, procedimentos e objetivos que, muitas vezes, não estão de acordo com as normas, processos e objetivos da comunidade e da organização.

Por outro lado, dois *stakeholders* foram inseridos para aumentar o mapa verde dos *stakeholders*. Os Fornecedores de serviços, que são principalmente as Agências de Viagens, e a Comunidade, que é onde o turismo comunitário acontece. Na continuação, se analisa cada um dos *stakeholders* considerado na Eco-Estratégia Empresarial da ECORED

4.3.3.1 Reguladores

Segundo Stead e Stead (2000), os reguladores são os representantes do governo e são os mais rígidos e influentes dos *stakeholders*. Para a organização, os regulados são os representantes do Governo Nacional e Local, mas não necessariamente são os *stakeholders* com maior influência. O Governo Nacional trabalha com a organização através da “*Dirección de Turismo de la Región Norte*, e o Governo Local é representado pela “*Dirección de Turismo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Ibarra*”.

Nas duas entrevistas realizadas com os diretores principais dessas instituições observou-se que o principal interesse deste grupo de *stakeholders* é o controle e a regulamentação da atividade de turismo comunitário na região. Para o Governo Nacional, a regulamentação da atividade turística só inicia formalmente em março de 2010 com a publicação do “*Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios*”. Com este marco jurídico, o Governo Nacional pretende garantir a qualidade do serviço nas comunidades onde o turismo comunitário acontece. Como o turismo comunitário é uma atividade estratégica no PNBV para o Governo Nacional, ele buscou apoiar o turismo comunitário em função dum desenvolvimento social, cultural e econômico dessas comunidades de maneira sustentável.

Por sua parte, o diretor de turismo do Governo Local mencionou que o interesse principal é um controle da atividade, mas o entrevistado salientou que a problemática do marco legal do turismo comunitário, ainda não estava

operacionalizado. Fato este que também foi salientado pelo representante do Governo Central, mas o entrevistado do Governo Nacional se mostrava mais positivo a respeito das contribuições que o marco legal podia trazer, sendo este motivo que levou o Governo Central a fazer a proposta legal. Já o Governo Local mostrava se mais cauteloso. O objetivo principal do Regulador Local buscava gerar as condições para incentivo o turismo comunitário. O compromisso dos reguladores é de apoiar o turismo comunitário com capacitação, técnicos e divulgação de cada uma das comunidades legalizadas.

Quanto aos atributos dos reguladores, o poder que estes exercem sobre a organização ainda é baixo devido ao marco legal regulatório, que ainda é novo. Entretanto, o atributo de poder vai começar a aumentar na medida em que os reguladores organizem suas estruturas para exercer o controle e determinar a obrigatoriedade de registro e a regulação de atividades, a fim de garantir parâmetros mínimos de qualidade no serviço. No referente ao atributo de legitimidade, os reguladores têm um grau alto de legitimidade. Na visita ao local do fenômeno, observou-se que, embora a organização não concorde com os métodos de trabalho das instituições oficiais, a ECORED reconhece que o Governo é um dos *stakeholders* importantes para um desenvolvimento sustentável. O atributo da urgência, no momento, é baixo, porque a atividade do turismo comunitário ainda sem a pressão das exigências de controle dos reguladores, está sendo conduzida sem complicações, mas, como se mencionou anteriormente, isto pode mudar no curto prazo.

A respeito do compromisso que tem estes *stakeholders* com o Planeta Terra, o representante do Governo Nacional salientou o seu compromisso no amparo da Nova Constituição da República do Equador onde a *Pacha Mama* é reconhecida como um ser que têm direitos a serem garantidos e que podem ser exigidos por qualquer cidadão. O capítulo sétimo da Carta Magna Equatoriana se refere aos Direitos da Natureza que se podem resumir em:

- a) Art. 71.- A natureza ou *Pacha Mama*, em que se produz e se realiza a vida, tem direito a que se respeite integralmente sua existência e a manutenção e regeneração dos ciclos vitais, estruturas, funções e processo evolutivos;

- b) Art. 72.- A natureza tem direito à restauração . Esta restauração será independente da obrigação que tem o Estado e as pessoas naturais e jurídicas de indenizar os indivíduos e coletivos que dependam dos sistemas naturais afetados;
- c) Art. 73.- O Estado aplicará medidas de precaução e restrição para as atividades que possam produzir a extinção de espécies, a destruição de ecossistemas ou a alteração permanente dos ciclos naturais. Proíbe-se a introdução de organismos e matérias orgânicas e inorgânicas que possam alterar de maneira definitiva o patrimônio genético nacional;
- d) Art. 74.- As pessoas, comunidade e nacionalidade terão direito a se beneficiar do ambiente e das riquezas naturais que lhes permitam um bom viver.

Embora exista o mandato na Constituição, foi percebido, nos reguladores entrevistados, uma não apropriação da normativa como sua. Tanto no Governo Local como no Nacional, existe a consciência de que, sem a riqueza das paisagens e a própria biodiversidade da região, assim como, sem a diversidade cultural própria dos povos indígenas andinos, o turismo comunitário não poderia ter o sucesso nem o crescimento que apresenta nos últimos anos, mas, este compromisso com a Terra se dá de maneira natural. O Planeta Terra é percebido como importante no momento em que é mencionado, mas ainda não é considerado parceiro estratégico.

4.3.3.2 Consumidores

Para o modelo teórico usado nesta pesquisa os consumidores verdes são os consumidores que procuram responsabilidade ecológica e social nos produtos que eles consomem. Segundo Stead e Stead (2000), um consumidor verde, dependendo das suas demandas pode influenciar significativamente as introduções de novos produtos, desenho de produtos, embalagens de produtos, abordagens de publicidade, etc. O grupo dos *stakeholders* dos consumidores do turismo comunitário

em *San Clemente* são chamados de visitantes, pois conceito de turismo comunitário da organização, busca fazer com que os turistas se sintam como um membro de casa e não como simples hóspedes. Este grupo de *stakeholders* verde é formado quase na sua totalidade por estrangeiros. Numa aproximação feita pelo presidente da organização, 92% dos visitantes são de origem francesa, alemã e norte americana e 8% de visitantes nacionais, que se dividem em dois grupos, os visitantes locais, ou seja da região andina e os visitantes do resto do país. No quadro 9 se observa o levantamento das características dos visitantes da comunidade de *San Clemente*, feito no estudo para o fortalecimento da cadeia produtiva das operações turísticas comunitárias nos cantões de Cotacachi, Otavalo, Ibarra, Urcuquí e Pimampiro da Província de Imbabura, no ano 2009. O estudo foi realizado em parceria entre o “*Gobierno Provincial de Imbabura*” e o “*Fidecomiso Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo*”.

Na análise dos atributos dos consumidores, se identificou que o poder que tem este grupo de *stakeholders* é um dos mais altos. É em função dos interesses dos visitantes que a estratégia da organização é desenhada principalmente no que se refere ao produto oferecido. A oferta do produto “turismo comunitário” da organização consiste em viver a experiência de comunidade ao hospedar o visitantes dentro da casa de uma família da comunidade, com acesso ao vulcão Imbabura, caminhada ou passeio a cavalo à lacuna do Cubilche, visita às oficinas de fabricação de artesanatos, passeio pela trilha de plantas medicinais, demonstrações culturais, convivência com a cultura, e as aulas de *kichwa* são oferecidos devido as exigências dos turistas, principalmente, estrangeiros. O cuidado e o contato com a natureza assim como o convívio com a comunidade, também são resultados, em parte, das exigências dos visitantes estrangeiros.

Característica	Visitantes da Região	Visitantes Nacionais	Visitantes Estrangeiros
Motivação principal da visita	Pesquisas universitárias, conhecer a forma de organização comunitária.	Convívio com famílias indígenas	Atividades de convívio e troca cultural, gastronomia andina
Grupos de idade dominante	18-25 anos	16-50 anos	16-50 anos
Gênero: feminino, masculino ou ambos	Ambos	Ambos	Ambos

Viajam só , em casal ou em família	Sozinhos ou casais	Famílias	Casais e famílias
Nível de educação	Estudantes	Estudantes ou profissionais	Estudantes ou profissionais
Renda familiar média (alto, médio, baixo)	Alto	Médio	Alto
Meses do ano em que registram maior afluência de visitantes	De maio a agosto	De maio a agosto	De maio a agosto, Dezembro, fevereiro, março e abril
Duração visita diária média (horas / dias)	1,5 dias	1 dia	3 dias de 8 a 15 dias mais de 10 dias
Gasto diário médio (em USD)	20 USD	25 USD	25 USD
Atividades turísticas favoritas	Visita ao vulcão Comida típica Conhecer a Comunidade Respirar ar puro	Visita ao vulcão Comida típica	Cultura e trabalho no campo
Serviços que são mais valorizados pelos visitantes	Comida e alimentação	Comida	Hospedagem Atividades culturais Alimentação Comida natural
Variação da demanda	Aumenta	Aumenta	Aumenta

Quadro 9 - Características dos visitantes relacionados com a ECORED

Fonte: “Memória de las reuniones y talleres de trabajo” FECD 2009

No tocante ao atributo de legitimidade, o atributo deste *stakeholder* é alto. Os consumidores concordam com as normas, valores e crenças da organização. Os interesses dos visitantes são legítimos para a ECORED, e ao ser reconhecidos como legítimos os interesses fazem parte da estratégia da organização. Na entrevista com o representante da ECORED , assim como na visita ao local, observou-se a constante preocupação em satisfazer a os visitantes. Um exemplo disso eram os meticulosos cuidados que a mãe da casa tinha na preparação da comida e no constante convite aos visitantes para a participação da preparação de comidas tradicionais como as “*tortillas de tiesto*”.

O atributo de urgência é também alto para os consumidores relacionados com a estratégia da ECORED. As exigências e os interesses dos turistas são escutados e implementados o mais rápido possível. O canal de comunicação por parte da organização e seus visitantes é muito eficiente, informal e rápido. Os relacionamentos são cordiais e, por isso, a retroalimentação de informação é fácil de se identificar.

O compromisso dos *stakeholders* dos consumidores com o Planeta Terra é forte e vai se tornando ainda mais forte após experimentar o turismo comunitário. Na entrevista realizada com o representante deste grupo de *stakeholders*, o entrevistado manifestou que o contato com a terra na atividade agrícola fez tomar consciência da importância do cuidado com o Planeta. Também, o representante de este grupo de stakeholders percebeu os verdadeiros problemas que são gerados pelo aquecimento global. O visitante entendeu que ao mudar o tempo, a duração das estações, se dificulta a vida dos pequenos agricultores. A experiência de viver dentro de uma família que obtêm todo o seu sustento da natureza também foi mencionado como um ponto a reforçar a importância da Terra. O visitante mencionou que como ele tinha acesso a os seus alimentos através de supermercados, ele não tinha consciência da real importância do Planeta como fornecedora de sustento para os seres humanos. O simples fato de colher um pouco de champignons para preparar a salada que ele ia comer esse dia, lhe fez observar que Planeta deve estar sano para poder produzir alimentos saudáveis para consumo de todos os seres. Além disso, o contato com a Terra e com ajuda da família anfitriã fez que o visitante percebesse a relação de respeito entre os povos ancestrais andinos e o Planeta. Devido aos turistas nacionais que visitam *San Clemente* com a ideia de curtir as paisagens, mais do que conviver com a comunidade, o compromisso com o Planeta vem a ser um pouco menor nesse grupo, mas, isto não quer dizer que não seja importante. A organização e este grupo de *stakeholders* compartilham o interesse e a consciência de proteção da *Pacha Mama* como o local onde a vida acontece e onde os povos convivem. Embora os visitantes sejam diferentes, culturalmente falando, compartilham os mesmos valores em relação com o Planeta que os que são adotados pela ECORED.

4.3.3.3 Investidores

Teoricamente, os investidores têm focado seus investimentos em empresas que tenham bons desempenhos ambientais e sociais e têm trabalhado através de propostas de fidúcia para melhorar o desempenho ambiental e social das empresas (Stead e Stead, 1996). Do ponto de vista da organização, os investidores são as instituições financeiras que estão dispostas a apoiar as suas atividades. No caso da

ECORED, este tipo de *stakeholder* é representado pela empresa CODESARROLLO. Esta cooperativa financeira procura oferecer serviços rápidos e justos às pessoas que não têm acesso ao mercado financeiro formal tradicional. Na entrevista realizada com o representante da cooperativa financeira, foi destacado que o interesse principal desta cooperativa é de caráter social e procura o desenvolvimento das populações marginalizadas do Equador através de micro finanças populares e solidárias orientadas ao apoio da produção.

O representante de CODESARROLLO comentou que a sua instituição financeira trabalha principalmente em parceria com produtores rurais de maneira individual ou com empresas comunitárias, assim como, com organizações não governamentais ativas na procura de um desenvolvimento econômico e social. Existe uma menor participação de pessoas da área urbana, o foco de CODESARROLLO são os povos que têm sido esquecidos pelo sistema financeiro normal. O lema de CODESARROLLO é “o dinheiro dos pobres para os pobres” deixando claro que um dos interesses da instituição é combater a pobreza através de criar produtos financeiros acessíveis para as pessoas que, por sua condição econômica e até por sua raça, não são qualificados como merecedores de um crédito num banco tradicional.

No caso particular da ECORED, os créditos entregues por CODESARROLLO são feitos por cada família participante, numa media de 200 dólares americanos por família. O dinheiro é usado em compra de camas, louça, mantas e materiais de construção. Na visita ao local, se conseguiu entender porque os empréstimos eram de valores tão baixos. O representante da ECORED mencionou que, devido a participação ativa da comunidade nas reformas, os valores de investimentos são relativamente baixos. Através das *mingas* os custos de mão de obra se reduzem a zero, além de uma redução considerável do tempo investido na realização de todos os trabalhos.

O atributo de poder deste grupo de *stakeholders* é baixo, os interesses deste *stakeholder* são importantes para a ECORED, porque são interesses compartilhados, não impostos. Mas, para o representante da ECORED, não se pensa primeiro no que a instituição financeira quer para incluir esse critério na estratégia da organização, pois a principal obrigação das famílias é pagar no prazo,

crédito obtido. As famílias participantes sabem claramente que o que faz o *stakeholder* é facilitar um empréstimo que deve ser pago nos prazos estabelecidos.

Quanto ao atributo de legitimidade, os objetivos sociais da instituição financeira concordam com os objetivos da ECORED nesse pilar do desenvolvimento sustentável. É por esta razão que, na ausência de outras fontes de financiamento, é esta alternativa que foi aceita. Mas, o atributo pode ser considerado como baixo devido à percepção das famílias de que sua única obrigação é pagar no prazo. A intervenção deste tipo de empresas, como *stakeholder*, na atividade de turismo comunitário, deve-se principalmente a duas razões: a) que a ECORED não confia na intervenção das ONGs como financiadoras de projetos comunitários e b) devido aos poucos e fáceis requisitos exigidos pela cooperativa financeira para entregar os créditos às famílias. Embora o *stakeholders* estejam focados no desenvolvimento social, a ECORED não vê realmente o *stakeholder* como uma parte interessada forte para o desenho de sua estratégia. Na entrevista realizada com o representante do *stakeholder*, este assinalou que as parcerias com projetos de turismo comunitário ainda não são fortes, mas está se trabalhando em estudos para gerar novos produtos financeiros para este tipo de atividade. Hoje em dia, a CODESARROLLO tem focada a sua estratégia, principalmente na produção agrícola, criação de animais compra de terras, comercialização de produtos processados e melhoras das moradias.

No tocante ao atributo de urgência este também pode ser considerado baixo, pois os interesses dos investidores não tem um poder forte sobre a estratégia da organização. Isto não quer dizer que os interesses não sejam atendidos, nem que sejam considerados pouco importantes, mas, não são prioritários para a organização, conforme mencionou o representante da ECORED.

Na entrevista realizada com o representante do *stakeholder* diante da pergunta “qual é a importância que dá o *stakeholder* ao *stakeholder* Terra?”, a resposta foi que o Planeta Terra é importante para a atividade do turismo comunitário e que obviamente o seu cuidado era de muita importância para todos mas, não se tinha pensado na Terra como um *stakeholder*, mas sim, como uma fonte de recursos naturais para o desenvolvimento de todas as atividades econômicas, que são apoiadas pela CODESARROLLO. Percebe-se nesse *stakeholder* uma alta preocupação pelo pilar social do desenvolvimento sustentável,

assim como, pelo pilar territorial e econômico, ao desejar desenvolver oportunidades de trabalho aos povos mais afastados, e um interesse com menor intensidade no pilar ambiental e político.

4.3.3.4 Empregados

Para Stead e Stead (2000), de todos os *stakeholders* verdes, os empregados muitas vezes carregam a maior parte das conseqüências dos impactos ambientais de uma organização. Os autores salientam que são os empregados os que sofrem com acidentes ambientais e exposição a poluição ao longo prazo, nos ambientes industriais. Isto contribui significativamente ao fato de que os trabalhadores em muitas indústrias tenham expectativa de vida mais curto do que a média. Pelo contrário, para a ECORED, os empregados são os principais beneficiários com a estratégia da empresa.

Os empregados da ECORED são os membros das 17 famílias que participam do turismo comunitário. Na média, cada família é formada pelo pai, a mãe e quatro filhos. Se estima que, entre 100 e 110 pessoas, fazem parte deste grupo de *stakeholders*. De certa maneira, os visitantes também são empregados da organização, devido a que eles também colaboram com as atividades próprias dos serviços da família anfitriã. Na visita a uma das famílias, para experimentar o turismo comunitário, observou-se a participação ativa de toda a família. A comida era preparada pela mãe da família, os filhos participavam junto com o pai na colheita dos produtos do quintal e a preparação da comida. Um dos filhos, que já estava se preparando num colégio técnico de turismo, era o guia na trilha de plantas medicinais. Os dois filhos mais novos eram os encarregados da alimentação dos animais. O filho mais velho era um dos diretores de um grupo de música tradicional e a única filha mulher dançava em um dos grupos. O representante da ECORED mencionou que os empregados não poderiam ser outras pessoas, porque o produto oferecido pela organização aos visitantes é a experiência de viver em comunidade e fazer parte da família enquanto os visitantes estão em cada casa. Na visita ao local, percebeu-se que os visitantes são convidados a participar em todas as atividades em casa. Os visitantes estrangeiros, principalmente, gostam de participar em

atividades como a limpeza do quintal, da casa, aprender a cozinhar com lenha, etc. Todas estas atividades são feitas em companhia de algum membro da família. Os turistas em momento nenhum ficam sozinhos.

Para fazer parte do grupo de famílias participantes do turismo comunitário, cada família deve ter uma casa com um ou dois quartos de hóspedes. A casa deve ser construída com materiais tradicionais. Não se podem usar colunas de concreto, devem ser casas feitas de tijolos de barro e colunas de madeira de eucalipto, árvores que são abundantes na zona e que estão sendo trocadas por árvores nativas. Para ingressar como família membro da ECORED, a família deve contribuir com 45 dólares americanos, que são entregues ao representante da comunidade de San Clemente para financiar o Plano Estratégico da comunidade. Com esta inscrição, a família tem direito a receber turistas na sua casa e tem a obrigação de participar em todos os trabalhos comunitários que a ECORED precise principalmente, no que diz respeito a construção das casas, consertos dos caminhos, limpeza das ruas, etc.

Segundo a entrevista realizada com um representante de uma das famílias, vários são os interesses que têm as famílias que participam ativamente no turismo comunitário. Um dos mais importantes é que cada pessoa que participe da atividade de turismo tenha uma vida digna. Isso é importante pois muitas famílias viviam em condições de pobreza e fome e, através da ECORED, várias pessoas tem agora uma melhor condição de vida. Outro interesse também é a geração de emprego para todos através da inclusão em atividades que gerem riqueza, principalmente, aos jovens e as mulheres, que antigamente não tinham oportunidades. O mais importante para a entrevistada foi que todos os membros das famílias têm mais rendas, inclusive, realizando as atividades que já vinham realizando normalmente. O interesse de uma melhor situação econômica não é de caráter individual, mas familiar. Cada família recebe a remuneração em troca do serviço de hospedagem e das atividades como caminhadas pelas trilhas, visita a ao vulcão, etc. Um “empregado” não recebe uma remuneração fixa por mês. Outro interesse é o resgate das tradições e dos costumes ancestrais e a inclusão dos jovens nessas atividades.

Os três atributos propostos por Mitchell et al. (1997) para este grupo de *stakeholder* é alto. Quanto ao atributo poder, os empregados ou membros das

famílias têm um alto grau de influência na estratégia da organização. As decisões da organização são tomadas pelos representantes das famílias que participam do turismo comunitário. Embora exista um representante da organização que é o presidente da ECORED, as decisões são tomadas em grupo. Um dos questionamentos do poder das famílias vem desde os reguladores, ao notar que as famílias participantes da ECORED, quase todas, têm ligação com duas grandes famílias de *San Clemente*. Os reguladores acham que os benéficos econômicos não têm maiores benefícios do que para essas famílias participantes. Na visita a *San Clemente*, o representante da ECORED mencionou que cuidar das famílias, da comunidade e da *Pacha Mama* é o objetivo mais importante junto com o desejo de oferecer um serviço de qualidade aos visitantes. Com isto, o representante da ECORED salientou que os empregados formam parte dos *stakeholders* com mais poder na estratégia da ECORED.

O nível de concordância das ações dos *stakeholders* com os valores e normas aceitas pela organização que definem o atributo de legitimidade é alto no tocante a este grupo de *stakeholders*. Segundo o representante da ECORED, os interesses, valores e princípios dos empregados são os interesses valores e princípios da organização. Foi por ter uma consciência na solução do problema de falta de oportunidades de emprego, da fome e da pobreza, situação na qual as famílias e a comunidade inteira estavam submersas, que foi criada a atividade do turismo comunitário através da ECORED. Por este motivo, a estratégia sustentável naturalmente aceita os interesses dos empregados como apropriados.

O último atributo, o atributo de urgência também é alto. A velocidade com que a organização escuta as exigências dos empregados é rápida. Isto acontece porque o poder dos membros das famílias é alto em termos da tomada de decisões e porque o produto do turismo comunitário é construído bastante sobre o convívio dos turistas com as famílias. Uma resposta rápida às demandas das famílias garante a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e o aumento da demanda no futuro, além do aumento na oferta, também, já que o sucesso das famílias participantes motiva outras famílias a se unir na atividade de turismo comunitário, disse o representante da ECORED na entrevista.

Para este grupo de *stakeholders*, o compromisso com a Mãe Terra é fundamental. Segundo a entrevistada representante deste grupo, a relação com a

Pacha Mama sempre tem sido forte, mas, esta vem-se fortalecendo ainda mais com o turismo comunitário. A entrevistada comentou que as famílias participantes têm resgatado antigos costumes andinos que ligam mais as pessoas com o planeta, como o uso de plantas medicinais no seu dia a dia para tratar de doenças, o resgate de alimentos tradicionais que já não se produziam mais e a criação de animais quase extintos na região como as “alpacas”. Os membros das famílias entendem que o cuidado com o Planeta, não é só importante devido ao turismo comunitário, mas, é importante por que é da *Pacha Mama* de onde nasce a vida e de onde o alimento cresce para todos. Na visita de campo, em uma conversa com um dos membros de uma família, se salientou que o cuidado da natureza não se deve ao turismo comunitário, mas, é um grupo de ações para garantir uma vida digna para as pessoas de toda a comunidade e do mundo. Só vivendo em harmonia com a natureza, respeitando os ciclos na Mãe Terra e cuidando dela é que a vida pode continuar. Este grupo de *stakeholders* é o responsável pelo resgate dos rituais em honra a Terra na localidade de *San Clemente*. A comemoração da festa do *Inti Raimi* e da preparação da *Pachamanca* são atividades organizadas pelas famílias participantes do turismo comunitário não só como atrativo turístico para os visitantes, mas, como atividades de religação com a comunidade e com a *Pacha Mama*. Através desses rituais o Planeta Terra é tratado como um ser vivo e divino, a quem se faz oferendas para pedir uma abundante colheita e para agradecer quando os frutos colhidos.

4.3.3.5 Fornecedores

Como se mencionou na introdução do análise dos *stakeholders* verdes, foi preciso acrescentar a análise dois *stakeholders* considerados pela organização como partes interessadas da sua estratégia. Um deles são os chamados fornecedores. Este grupo de *stakeholders* é o mais novo a se incorporar como parte interessada. É formado pelas agências de viagens que fazem contatos com os visitantes na sua chegada a *San Clemente*. A sua participação só começou no 2007 quando a demanda do turismo comunitário começa a ser mais forte. O grupo é

formado por aproximadamente doze agências de viagens. O presidente da ECORED assinalou que se está trabalhando com os fornecedores, mas ainda é muito mais forte o método de “boca a boca” para contatar novos visitantes.

Um agência de viagens, de maneira geral, tem três funções; assessoria, mediação e produção de produtos turísticos. Como assessora, uma agência de viagens informa ao turista sob as características dos destinos e serviços turísticos e ajuda ao turista a achar o que mais se aproxime a satisfação do seu desejo. Como mediadoras, as agências de viagem fazem o contato entre o turista e os pontos turísticos. Esta função permite acercar o produto ao cliente. As agências materializam a reserva e se concentram geralmente captar grupos de turistas mais do que turistas sozinhos. E a função produtora consiste no desenho, organização e comercialização de produtos turísticos a serem oferecidos a os turistas resultado de combinações de vários atrativos turísticos dentro de pacotes com um preço determinado. No caso do turismo comunitário da ECORED, a função que prevalece com as agências de viagens é a função mediadora. Na figura 15, pode ser observar o processo de captação de turistas com a intervenção de uma agencia de viagens sem a participação do stakeholder mencionado.

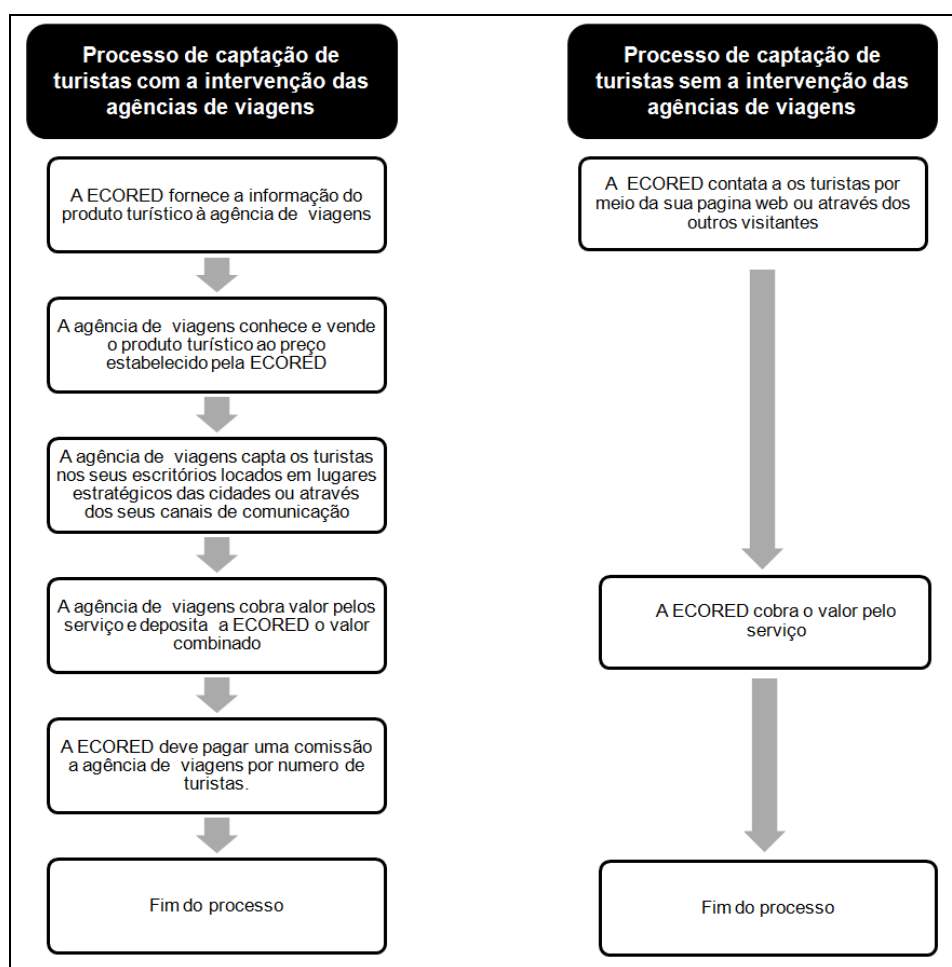


Figura 15 – Processo de captação de turistas na ECORED com e sem a intervenção das Agências de Viagens.

Em uma entrevista realizada com o gerente da agência *Runa Tupari*, se identificou que o interesse que tem as agências é o de aproveitar o aumento da demanda do turismo comunitário em nível nacional e o apoio à difusão do Governo para este tipo de atividade, visando ampliar a oferta das agências de viagens no período das férias internacionais, assim como nos canais de distribuição que elas usam. A ideia das agências é apoiar as comunidades com a sua experiência e sua estrutura, que está em lugares estratégicos das cidades, onde os visitantes podem contatar as comunidades que geralmente se acham no interior do país. O interesse particular com a comunidade de *San Clemente* existe pelo fato da ECORED ser um dos projetos de turismo comunitário com maior sucesso na Serra Norte e, adicionalmente, é uma das comunidades melhor organizada, pois já têm alguns anos em funcionamento.

Quanto aos atributos deste grupo de *stakeholders*, o atributo de poder é considerado baixo. O representante da ECORED, embora reconheça o interesse e a colaboração das agências de viagens, ainda não considera que sejam fatores muito importantes para a organização no momento de tomar suas decisões estratégicas de negócios. Isto ocorre pela capacidade instalada para receber visitantes em 2010 já estar completa, sem necessidade de usar de maneira intensa a colaboração das agências de viagens. Os visitantes conhecem a *San Clemente* através do site da comunidade na internet, combinado com as boas referências de antigos visitantes satisfeitos com o serviço. Para as agências de viagens, é mais difícil intermediar agora entre os turistas e os fornecedores turísticos devido as novas tecnologias de comunicação, principalmente da internet.

Esta situação leva a que ainda o atributo de legitimidade seja também baixo. Embora para o representante da *Runa Tupari* o seu interesse concorda com o que as comunidades esperam que é aumentar o número de visitantes, se percebeu na visita de campo que a organização ainda não está muito coordenada com as agências de viagens. Como consequência, o atributo de urgência também é baixo. Os interesses deste grupo de *stakeholders* não são considerados como uma prioridade para a organização. Em comparação com os outros *stakeholders* este grupo seria que tem a menor influência na estratégia. Uma das razões pela qual isto acontece é porque é o grupo mais novo a se envolver com a organização.

Para este grupo de *stakeholders*, o Planeta Terra é considerado importante de maneira similar à abordada pelos reguladores. As agências de viagens estão cientes que é a localização privilegiada das comunidades, principalmente as andinas da Serra Norte, com as belas paisagens, junto com a riqueza cultural, são as vantagens competitivas do Equador para esse nicho do turismo comunitário. Mas, esta consciência fica no desejo de explorar essas belezas sem magoá-las. O Planeta Terra para este tipo de *stakeholder* é um recurso a ser preservado. A diferença entre a percepção deste grupo de *stakeholders* com os reguladores é que estes últimos têm obrigação de cumprir a lei a respeito com o cuidado do Planeta e a defesa dos direitos da natureza. As agências não têm essa obrigação.

4.3.3.6 Comunidade

A comunidade é o outro *stakeholder* que foi preciso adicionar ao Mapa Verde dos *Stakeholders*. A comunidade de *San Clemente* e os empregados são os *stakeholders* mais importantes dentro da Eco-Estratégia Empresarial da ECORED. Para conhecer detalhes deste grupo, se entrevistou o *Cabildo* ou Presidente da Assembleia da comunidade que, como se mencionou na parte do *Path Dependence* é a máxima autoridade de *San Clemente*. A população da comunidade de *San Clemente* faz parte da nacionalidade *Kichwa* e do povo dos *Karankis*. Segundo a CONAIE, a nacionalidade *Kichwa* está assentada ao longo da Serra Equatoriana e inclusive em outras partes do país devido a os movimentos migratórios.

A comunidade de *San Clemente* está formada por aproximadamente por 634 habitantes reunidos em 500 famílias. No turismo, trabalham diretamente 17 famílias, no entanto, aproximadamente 60% da comunidade se beneficia da presença dos turistas na comunidade através de atividades indiretas. Uma característica da comunidade é a união. O povoado é pequeno e todos se conhecem.

Os interesses deste *stakeholder* em relação ao turismo comunitário pode ser definir como o Bem Viver da comunidade. No início da atividade, a comunidade exigiu que o benefício econômico de que os empreendedores falavam que se poderia ter ,ajudasse e não atrapalhasse a comunidade. Os interesses da comunidade estão dentro do Plano Estratégico que é aprovado pela Assembleia a cada 5 anos. O Plano Estratégico tem cinco eixos: o primeiro e mais importante, é a educação das crianças e jovens. O segundo é a acessibilidade e comunicação, principalmente, no tocante ao cuidado dos caminhos internos e ao caminho que se comunica o povoado com a cidade de Ibarra. O terceiro eixo é o cuidado do meio ambiente baseado nos programas de reflorestamento com árvores nativas, o cuidado com a água e a reciclagem de lixo. O quarto eixo é a saúde, que é cuidada através da formação de médicos e da manutenção do centro de saúde de *San Clemente*. O último eixo é o cultural, em que está a preservação dos recursos culturais da comunidade presentes nas tradições e nos costumes ancestrais andinos.

Para a ECORED, um dos objetivos do turismo comunitário é que todos em *San Clemente* se beneficiem de alguma maneira através de atividades diretas ou

indiretas. Segundo o representante da ECORED o trabalho com a comunidade é contínuo e é uma relação em que todos ganham. Na opinião do representante da comunidade, embora muitos problemas ainda não tenham sido resolvidos, com o turismo comunitário, muitas coisas positivas aconteceram que superaram as expectativas iniciais.

No análise dos atributos deste *stakeholder*, se pode observar que o nível dos três atributos é alto. O atributo de poder que se refere à capacidade de persuadir, induzir ou coagir a organização a seguir determinada linha de ação de acordo com suas expectativas na comunidade, é muito alto. O representante da organização lembra que quando é preciso usar instalações da comunidade, é necessária, obrigatoriamente, a aprovação da Assembléia. Do mesmo jeito, qualquer projeto da organização que possa ter impacto na comunidade tem que passar, também, pelo conhecimento e aprovação da Assembléia. Muitas vezes, a ECORED precisa incluir em suas atividades a participação da comunidade. Nestes casos, essas atividades, também, devem obrigatoriamente ser propostas e aprovadas pela Assembleia de *San Clemente*. Por exemplo, um projeto que precisava da participação da comunidade de *San Clemente* para a determinação de horários para colocar o lixo nas ruas para a sua coleta ou a proibição da venda de bebidas alcoólicas em *San Clemente*. O que acontece nesses casos é que a ECORED elabora o projeto para ser apresentado pelo corpo diretivo de turismo comunitário da Assembléia. O projeto é aprovado ou rejeitado em reunião coletiva. Nestes casos, a organização é totalmente dependente das decisões da comunidade. No entanto, a comunidade sempre está presente na estratégia, porque a organização entende que, sem comunidade, o seu produto simplesmente não existe. Esta é a justificativa para considerar o atributo de legitimidade em um nível alto. A ideia do turismo comunitário em *San Clemente* é que o visitante sinta a experiência de viver em uma comunidade. É assim que o visitante é inserido na rotina normal de uma casa de família que, por sua vez, é uma das células da comunidade. Os objetivos da comunidade são considerados eticamente legítimos pela organização e são adotados como próprios. Este atributo é tão forte neste *stakeholder* que na visita à comunidade e, nas entrevistas com o representante da ECORED e com o representante da comunidade, a sensação que se tinha era que os objetivos dos dois são os mesmos. Os *stakeholders* reguladores, investidores e fornecedores

também têm dificuldade em enxergar uma diferença entre a organização e a comunidade.

A legitimidade alta dos objetivos da comunidade se demonstra no fato de que 10% dos valores recebidos pelas famílias por parte dos visitantes financia o Plano Estratégico da comunidade. A organização não entrega esse dinheiro como um imposto, mas, como uma contribuição moral para o Bem Viver de todos. Segundo o representante da organização, se trata de uma responsabilidade ética mais do que uma obrigação.

Similar aos atributos de poder e legitimidade, o atributo de urgência deste *stakeholder* é alto. Os interesses da comunidade são atendidos da maneira mais rápida possível até para evitar conflitos internos no presente e no futuro. No momento, segundo o representante da ECORED, o interesse da comunidade tem sido atendido de maneira eficiente e rápida, mas existe uma família que ainda não está convencida de que o turismo comunitário seja uma atividade positiva para *San Clemente*. Para isto, a ECORED responde de maneira rápida aos requerimentos da comunidade para convidar essa família que se opõe a participação no turismo comunitário no futuro. O presidente da ECORED diz que este é um problema pequeno, agora, mas, se não for atendido de maneira rápida, este pode se tornar um problema grave com a comunidade.

O compromisso da comunidade com o Planeta Terra é outro ponto que a ECORED compartilha com a comunidade. A responsabilidade com a *Pacha Mama* vem da raiz mesma da nacionalidade Kichwa. Neste ponto, cabe salientar que a união dos povos da nacionalidade Kichwa descansa sobre a base de três fatores principais: o idioma em comum, a atividade comercial tradicional e a cosmovisão em relação ao território e ao universo. O compromisso com a *Pacha Mama* dos povos indígenas andinos está dentro do último fator.

4.3.3.7 Planeta terra

Diferente de alguns *stakeholders* que consideram ao Planeta Terra como uma fonte de recursos, para a organização, o Planeta Terra ou *Pacha Mama* é muito

mais do que isso. A relação que a ECORED tem com a Terra tem a ver com seus antepassados.

A Cosmovisão Andina é a base filosófica sobre a qual as comunidades indígenas da Serra Andina sustentam o seu comportamento com respeito a tudo o que faz parte do Universo. Como se mencionou brevemente, na análise de *Path Dependence*, antes da chegada dos espanhóis às terras que hoje conhecemos como América do Sul, existia um enorme Império conhecido como o *Tawantinsuyo* território onde morava o que foi conhecido como o povo Inca. Do ponto de vista geográfico, foi o maior território ocupado por uma nação indígena em relação as outras culturas nativas de América. Antes da conquista da Espanha no ano 1532, a cultura *Inca* atingiu um desenvolvimento que surpreendeu o mundo nos diferentes campos do conhecimento humano, como foi na arquitetura, engenharia, astronomia, medicina, agronomia, geologia, cerâmica, idioma, etc. Este desenvolvimento estava apoiado por uma Cosmovisão Inca, que conseguiu absorver, e não apagar, os conhecimentos das culturas pré-incaicas conquistadas pelos Incas, somando conhecimentos que deram como resultado a Cosmovisão Andina.

A Cosmovisão Andina diz que o mundo é uma totalidade viva. Não se compreende as partes separadas do tudo, ou seja, qualquer evento está imerso nos demais e cada parte é reflexo de tudo. Este mundo inteiro é entendido como se fosse um animal, é um tudo vivo. Esta “totalidade” é uma “coletividade natural” ou “*Pacha*” que esta composta de diversas comunidades constituídas por: solo, tempo, água, animais, plantas, humanos vento, montanhas, planetas. Estes últimos são “deuses” que merecem mais respeito por terem vivido mais e porque tem acompanhado as gerações passadas e acompanharão as gerações futuras. Estas comunidades se relacionam mediante um diálogo de reciprocidade e de retribuição e todos estes grupos têm o mesmo valor.

Para os andinos, tudo é sagrado, a *Pacha Mama*, *Inti*, as estrelas, a lua, o raio, as pedras, os rios, as lagos, os seres humanos vivos, os seres humanos mortos, os animais, as plantas cultivadas ou silvestres, todos somos sagrados e todos formam o *ayllu* ou comunidade. A ideia de trabalhar através de *mingas* e da participação da comunidade na tomada de decisões dentro da ECORED vem do pressuposto, legítimo, de que todos nós formamos uma família e, de que, como

partimos de uma mesma família, todos nós devemos colaborar sempre para manter o bem de todos.

Para as comunidades indígenas andinas, assim como para a organização, o Planeta Terra é um ser divino feminino, que junto com o deus Sol masculino, devem ser respeitados e representam o equilíbrio que deve existir entre o homem (*kari*) e a mulher (*warmi*). A *Pacha Mama* não só é a terra, geologicamente falando, não é só a natureza, mas é tudo no seu conjunto. É uma deusa próxima e está presente no dia a dia para se comunicar com o ser humano, permanentemente. Não é uma divindade criadora, mas sim, protetora e fornecedora. O representante da organização explicou que, para os membros de sua nacionalidade a *Pacha Mama* é uma mãe que o viu nascer. Na *Pacha Mama*, ele nasceu, cresceu e atualmente mora nela. É dela que se alimenta e dela que obtém o sustento. Tudo acontece na *Pacha Pama*.

Como ser divino, a *Pacha Mama* é honrado com rituais como a preparação da *Pachamanca*. A tradução da palavra *Pachamanca* é “panela de terra” e, mais que uma comida, é um ritual de comunicação com a terra. A *Pachamanca* é uma comida feita num buraco na terra coberta de pedras vulcânicas previamente aquecidas a altas temperaturas. O sabor é muito particular por misturar o sabor dos alimentos com o sabor da Terra. Esta é uma comida que se realiza só em datas especiais para os indígenas há aproximadamente 7000 ou 8000 anos.

Na visita a campo, o representante da organização mencionou que o contato com a *Pacha Mama* é tão importante que está naturalmente subentendido. Sem ela, as coisas não podem acontecer, tudo que a família tem vem da Terra, e o turismo comunitário está na obrigação de fazer coisas para resolver os problemas ambientais, como plantar árvores nativas e eliminar as espécies como o eucalipto e o pinheiro. Estes foram plantados como intuito de reflorestar e ter mais água, mas, o efeito foi exatamente o contrário, pois estas espécies precisam de muita água para subsistir e, no lugar de incrementar a água das vertentes, estas foram secadas. Hoje em dia está se usando a madeira de eucalipto na construção de casas tradicionais.

Outras reflexões da Cosmovisão andina também são importantes de salientar. Uma delas é a ideia de que não só animais, humanos e plantas são seres vivos, mas, também, estão vivas as pedras, os lagos, os ventos. Todos eles comem, todos

eles dançam, todos eles cantam. Ninguém é auto-suficiente, uns precisam dos outros pelo fato de que não existem partes, todos são tudo.

Cosmovisão Andina	Cosmologia Ocidental
local/ contextual	universal
sensual /emocional	cerebral
inclui o todo, o <i>ayllu</i>	impessoal e individual
holístico, múltiplas formas de acesso	analítico ou resultado da aplicação do método
articulado/ explícito	implícito tácito
Cosmocêntrica- acrocêntrica	Antropocêntrica
Subjetiva	Objetiva
Objetivo primordial: Conhecer o “porque” ou a causalidade essencial	Objetivo primordial: Descrever o “como” ou a causalidade imediata
Natureza espiritual das coisas - Explica e sustenta a lógica da vida partindo da origem sagrada.	Separa a religião da ciência – Natureza - material das coisas - Lógica cartesiana.
Controle da comunidade. A prioridade é o ser, a sabedoria.	Controle do <i>expert</i> . Êxito baseado em critérios materiais
Cosmovisão: Vem de uma percepção do cosmos envolvendo todos os sentidos, com o hemisfério direito do cérebro, que envolve o lado esquerdo. É uma maneira de ser, de sentir, de ver e perceber o mundo.	Cosmologia: Parte de um conceito intelectual, empírico e abstrato. O cosmos é uma ideia do intelecto, uma ideia da razão.
Suas origens ultrapassam 10000 anos de conhecimento e sabedoria.	Suas origens começam nas culturas egípcia, mesopotâmica, grega, romana, medieval, Aprox. 3000 a.c. anos atrás.
A Matemática Andina energiza o hemisfério direito que envolve o lado esquerdo.	A Matemática Ocidental promove o desenvolvimento do hemisfério esquerdo do cérebro.
Conhecimento Andino: São intercâmbios de culturas, de conhecimentos ancestrais. Questiona o racionalismo ocidental, mercantilização e globalização de hoje como um mecanismo de dominação material e espiritual.	Conhecimento: Conhecer mente e a razão. Conjunto de coisas conhecidas e contidas na ciência.
Sabedoria: A sabedoria não é comunicável, a sabedoria que um sábio quer comunicar tem um som de simplicidade sempre. O conhecimento é comunicável, a sabedoria não. A sabedoria pode ser achada, vivida, mas não pode ser ensinada	Ciência: A ciência é um processo de aquisição de conhecimento empírico e a organização desse conhecimento, é onde se separa o sujeito do objeto
Mundo vivo	Mundo mecanizado
Sinais: Conversação em empatia com o mundo natural (plantas, animais, montanhas, pássaros) contando-nos sobre como vai ser durante a produção, o ano ou se o tempo estiver chuvoso ou seco.	Tecnologia: é o conhecimento que permite a fabricação de objetos e modificar o meio ambiente, incluindo plantas e animais para satisfazer as necessidades e desejos humanos.

Quadro 10 - Diferenças entre a Cosmovisão Andina e a visão Ocidental sob o olhar das comunidades indígenas.

Fonte: <http://www.otavalosonline.com>

Na Cosmovisão Andina, os ciclos naturais são importantes, cada estação marca um início ou uma renovação. Os ciclos da lua sinalizam quando é tempo de plantar e de colher. Não existe tempo linear, todo é cíclico e circular. Não existem anos para serem contados, só existem círculos determinados. Cada ano a *Pacha Mama* é fecundada pelo *Inti* e terá um filho que é a *Pacha* ou a totalidade onde a vida de todos acontece.

No Quadro 10 pode se ver alguns pontos para diferenciar a Cosmovisão Andina da Visão Ocidental a partir do olhar das comunidades indígenas.

Para os membros da organização e das famílias, o turismo comunitário, além de uma fonte de novas riquezas para as famílias, também foi uma solução para divulgar o respeito a *Pacha Mama* e ensinar como se vive em harmonia com ela, tanto para a comunidade como para os visitantes, já que o trabalho de cada ser humano do planeta ajudaria a melhorar a situação climática que o planeta sofre e que afeta a *San Clemente*. Na visita à comunidade, se notou o real problema das mudanças climáticas. *San Clemente* não conta com um sistema de irrigação. O sistema de irrigação é o fornecido pelo tempo. Por causa da mudança climática, foram 10 anos difíceis para poder ter água nos momentos apropriados, mas a situação se tornou realmente complicada nos últimos três anos. Por esta razão um dos objetivos do turismo comunitário é fazer com que os visitantes tomem consciência de que o problema do aquecimento global não é um discurso, mas é real e, concretamente afeta as pessoas no tocante à segurança alimentar.

Cabe salientar que, após a visita a campo, o pesquisador experimentou uma sensação de ligação com a natureza, com as belezas que oferece a mãe natureza tão perto das cidades e que a gente não se dá a oportunidade de perceber. Esta sensação se confirmou com o turista entrevistado: a experiência de viver na comunidade ocasionou uma ruptura de paradigmas sobre quão importante é a relação dos seres humanos com a Terra. A Eco-Estratégia Empresarial da organização responde à consciência do princípio de totalidade da sustentabilidade. Na entrevista feita com o representante da organização, foi comentado que embora a ECORED e os outros empreendimentos de turismo comunitários sejam só pontinhos em relação as empresas grandes ou multinacionais, se estas pensarem como se está pensando em *San Clemente*, elas considerariam a possibilidade de que sua empresa poderia ter uma vida eterna. Assim, as empresas cuidariam mais

do Planeta. A Terra estaria mais sã porque as empresas precisariam da Terra mais definitiva. Mas o que acontece é o contrário. Segundo a visão da ECORED, as empresas estão tentando maximizar o lucro no curto prazo, não estão pensando em cuidar a casa que é o Planeta e isso afeta à ECORED, a *San Clemente* e a todos, devido ao princípio de totalidade que existe no Universo.

Tudo que foi exposto anteriormente ressalta o fato de que os atributos deste *stakeholder* (poder, legitimidade e urgência) são altos do ponto de vista da organização. Embora não se tenha uma pessoa física que represente a voz da Terra, para a organização o compromisso com os interesses do planeta esta subentendido. O poder deste *stakeholder*, assim como a legitimidade e a urgência dos interesses do planeta, está justificado com a visão dos antepassados andinos. No caso do atributo da urgência, este tem um sustento adicional. O impacto negativo da humanidade sobre o Planeta Terra está sendo sentido já na comunidade, e é preciso não só agir respeitando ao Planeta o mais rápido possível, como também, é preciso reverter os estragos já feitos o mais urgentemente possível.

Stakeholder	Atributos			Compromiso com a Terra
	Poder	Legitimidade	Urgencia	
Reguladores	baixo	alto	baixo	baixo
Investidores	baixo	baixo	baixo	baixo
Consumidores	alto	alto	alto	alto
Empregados	alto	alto	alto	alto
Fornecedores	baixo	baixo	baixo	baixo
Comunidade	alto	alto	alto	alto
Planeta Terra	alto	alto	alto	

Quadro 11 - Stakeholders Verdes e sua relação com a organização e o compromisso com a Terra

No quadro 11, se apresenta resumidamente cada um dos *stakeholders* presentes na Eco-Estratégia Empresarial da organização e seu grau de relação tanto com a organização assim como o nível de compromisso com a terra.

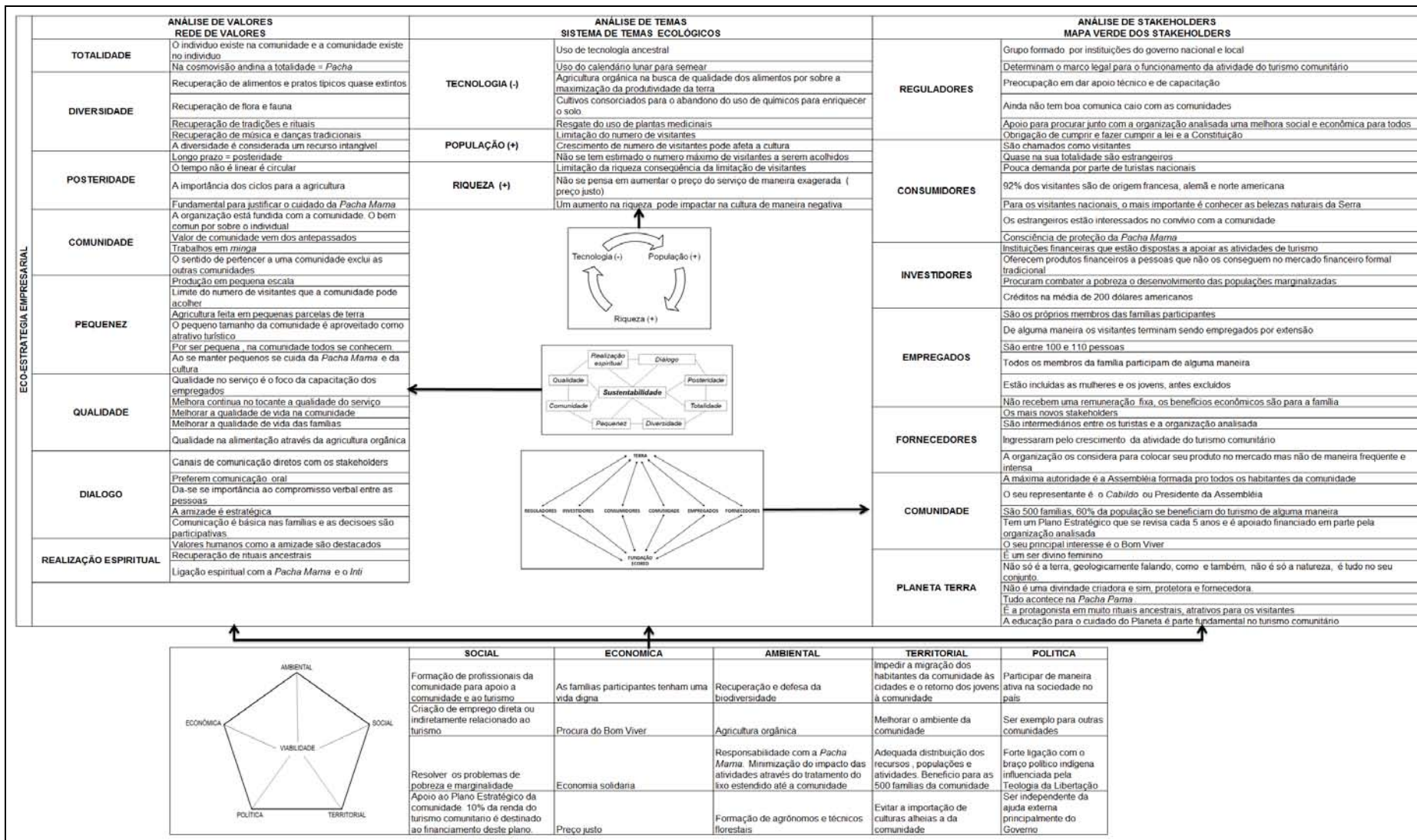
Uma vez analisadas todas as partes do *framework* da Eco-Estratégia Empresarial se acha pertinente resumir toda a estratégia para sua melhor compreensão. No quadro 12, se apresenta um resumo do que a organização analisada entende como desenvolvimento sustentável, através das diferentes dimensões. Dimensões que compõem o valor intrínseco da sustentabilidade que

ampara a Eco-Estratégia Empresarial da ECORED observada em cada um dos três análises que a compõem. No quadro anteriormente mencionado, se apresenta um resumo dos pontos importantes de cada um das análise: da rede se valores, do sistema de temas ecológicos e do mapa verde dos *stakeholders*.

4.4 ÉTICA COMPLEXA: O QUE ENVOLVE À SUSTENTABILIDADE.

Concordando com o exposto por Morin (2004), a respeito da ética complexa, a ética dentro da organização analisada envolve muito mais que o pensamento cognitivo. A ética da ECORED não é uma ética pensada ou copiada de modelos externos, mas, obedece a processos biológicos, cerebrais, espirituais, lógicos, lingüísticos, culturais, sociais e históricos mencionados por Morin (2004). Os fundamentos e os princípios morais da organização respondem a uma bagagem genética humana, a uma bagagem cultural de séculos e uma normativa religiosa de crenças e rituais. Os códigos morais da organização têm a sua própria história matizada por episódios de exploração e conquistas de novos espaços sociais.

Ao explicar a ética complexa, Morin (2004) disse que a ética para os seres humanos, é imperativa e se apresenta como uma exigência moral. Neste ponto, Morin (2004) identifica três fontes da necessidade ética complexa presente em todo indivíduo. A primeira fonte ligada ao espírito humano e sua noção do bem, a segunda com o ambiente representado pela cultura e pelas crenças comuns do grupo ao qual o indivíduo pertence, e uma última fonte que considera uma herança ancestral genética da espécie humana. Estas três fontes da necessidade ética estão ligadas no princípio de inclusão que motiva a um comportamento altruísta dos seres humanos. É preciso lembrar que o princípio da inclusão segundo Morin (2004) é natural, transmitido geneticamente e instintivo. O oposto ao comportamento altruísta é o comportamento egocêntrico, fundamentado no princípio da exclusão que, segundo Morin (2004), é uma necessidade vital interna. A combinação desses dois princípios dá como resultado a essência do indivíduo. Morin (2004) disse que a combinação dos graus de importância dos princípios altruísta e egocêntrico nos indivíduo complexo.



Quadro 12 – Resumo da Eco-Estratégia Empresarial da ECORED

No caso da presente pesquisa, se encontra uma organização eticamente mais voltada ao altruísmo que ao egocentrismo. E, como menciona Morin (2004), a ética é transmitida na sua própria língua e de maneira oral de geração em geração. Cabe salientar que o mesmo idioma ajuda para esse propósito. Em *kichwa*, língua usada pelos membros da comunidade, as palavras tem significados diferentes. Por exemplo, *Pacha Mama* pode ser traduzido para o português como Mãe Terra, mas a abrangência do termo *Pacha Mama* fica reduzido com a tradução. *Pacha Mama* tem um significado maior que precisa de mais palavras para ser ilustrado de maneira adequada em outras línguas. Uma definição detalhada de *Pacha Mama* se encontra na descrição dos *stakeholders* nesta mesma dissertação.

4.4.1 As fontes da ética

Para entender a ética complexa da ECORED primeiro se analisou estas três fontes de ética complexa ligadas ao princípio de inclusão, sem se esquecer que o princípio de exclusão, também está presente, já que não se pode falar de altruísmo sem falar de indivíduo.

4.4.1.1 Religação com o espírito

A primeira fonte ligada ao espírito humano e sua noção de bem. Na entrevista realizada com o representante da organização, foi comentado que, de maneira geral e em função do bem da organização, das famílias e da comunidade, se tem tomado decisões que, para outros grupos, poderiam ser consideradas como radicais. Por exemplo, foi ideia da ECORED pedir à Assembleia de *San Clemente* que se proíba a venda de bebidas alcoólicas para evitar o alcoolismo, a violência familiar, a mendicância e a prostituição dentro da comunidade. Só se pode vender cerveja nos domingos e nos jogos de futebol, no estádio da comunidade. O resultado desta política foi que os índices de delitos na comunidade baixaram consideravelmente beneficiando, assim, a imagem de *San Clemente*. Sem contar os benefícios

colaterais como os baixos índices de consumo de bebidas alcoólicas e de cigarro por parte dos jovens da comunidade.

Outro evento que é matizado por esta fonte da ética era a religação dos indivíduos com a *Pacha Mama* que a organização conseguiu fortalecer, não só nas famílias, mas, também na comunidade e nos visitantes. O fato de ter resgatado tradições como a preparação da *Pachamanca* fazia com que as pessoas reconstruíssem os laços com a *Pacha Mama* que fornecem um equilíbrio espiritual e contribui com a paz dos seres.

Na visita a campo, a dona da casa anfitriã comentou que um costume muito especial para ela era a preparação da *Pachamanca*. Nesta cerimônia é muito importante comer diretamente das entranhas da Terra para honrar a fertilidade do solo e engrandecer o amor pela Terra. A *Pacha Mama* é fonte de fertilidade e de vida para os indígenas. A *Pachamanca* se come principalmente nas festas dos equinócios e dos solstícios, em 21 de março (o equinócio de primavera) e em 22 de setembro (o equinócio outonal), em 21 de junho (solstício de verão) e em 21 de dezembro (solstício de inverno). No entanto, a sua preparação começa os dias anteriores à festa. A preparação da *Pachamanca* demanda a participação de todos. As famílias convidadas são as encarregadas de trazer as os ingredientes a serem usados. As carnes a serem usadas são de vaca, porco, frango, cordeiro, e as verduras usadas se usam as batatas, as batatas doces, feijão, *habas*, milho verde, junto com “*humitas*” e queijo. As *humitas* são preparadas de milho moído similares a pamonha, mas, salgadas. Na noite anterior, as mulheres da comunidade fazem a preparação do buraco na Terra onde, no outro dia, se vai preparar a *Pachamanca*. Tudo fica pronto na noite anterior e, no dia da preparação, o ambiente é de festa e de alegria. A *Pachamanca* tem um padrinho e uma madrinha que são os primeiros que comer o prato.

Além das tradições que chamaram a atenção e que tem relação com o passado dos seres humanos na vida na Terra, destacam-se a “comemoração” pela morte de um parente ou amigo. O representante da ECORED explicou que a Cosmovisão andina manda que quando a morte leva uma pessoa da comunidade, a família do morto organiza por uma semana reuniões com os amigos com brincadeiras e festa para comemorar que o familiar está descansando, para não ficar com saudades do falecido.

Esta fonte da ética é um dos atributos que os visitantes procuram e que, muitas vezes, superam as expectativas dos visitantes. Na entrevista feita a um dos visitantes, o entrevistado comentou que a maneira que os indígenas se ligam com todos e com tudo, dentro da comunidade, era tão surpreendente como as belezas naturais da região.

4.4.1.2 Cultura e as crenças comuns do grupo

A segunda fonte da ética está ligada à cultura e as crenças comuns do grupo. Refere-se ao ambiente representado pela cultura e pelas crenças comuns do grupo ao qual o indivíduo pertence. A cultura, para o caso da organização analisada, é um grupo de crenças e tradições herdada dos seus ancestrais Incas da época pré-colonial. Como se observou na análise da *path dependence*, nos últimos anos se tem revalorizado a cultura até chegar a ser considerado patrimônio intangível do Equador.

A Constituição Equatoriana de 2008, no seu Capítulo Quarto, especifica pontualmente os direitos das comunidades, povos e nacionalidades indígenas. Esta normativa procura garantir a sobrevivência da riqueza cultural que é considerada parte das vantagens competitivas do Equador, junto com sua biodiversidade. Na entrevista realizada com o Diretor Regional de Turismo, o funcionário destacou que o turismo comunitário tem apoiado fundamentalmente uma revalorização do tema cultural nas comunidades, inclusive, em nível nacional. Esta revalorização está causando que os jovens das comunidades estejam estudando tecnicamente para apoiar o turismo, sem abandonar as comunidades.

Para o representante das famílias participantes um, dos benefícios mais importantes do turismo comunitário foi o apoio na consciência da importância das raízes ancestrais. Esta mudança que começou na década de 1990, se nota nos nomes dos filhos da família anfitriã. O casal e os três primeiros filhos tinham nomes espanhóis Juan, Ziola, Juan Carlos, Javier e Margarita. Já os dois últimos membros da família, menores de 17 anos, tinham nomes em kichuwa Tupac e Illariy. O resgate das tradições e os costumes ancestrais são mais palpáveis mais nos jovens homens, quem estão voltando a usar a calças brancas e o poncho vermelho, roupas

tradicionais que se perderam duas gerações atrás. Também, esses jovens formaram dois grupos de dança e dois grupos musicais para atender as demandas dos visitantes, aprendendo, assim, a tocar instrumentos andinos e músicas andinas que não eram valorizadas pelos novos membros da comunidade.

Mas a cultura dos povos indígenas, que é atrativo fundamental do turismo comunitário, não só se expressa de maneira artísticas, ou nas comidas ou nos vestidos típicos. Os comportamentos éticos também formam parte da cultura. Dentro desses comportamentos éticos, pode se destacar os seguintes: a solidariedade, o respeito e a responsabilidade.

No caso da solidariedade, o caso mais representativo é o caso do trabalho em *minga*. Como se mencionou anteriormente, todo trabalho que precise de mão de obra intensiva é feito através deste tipo de trabalho em benefício da comunidade ou das famílias participantes no turismo comunitários. O representante da ECORED manifestou que a família que pertence a ECORED tem a obrigação de participar das *mingas*. Não se tem nada assinado, mas, o compromisso é suficiente para garantir que todos vão participar.

Na visita a campo que o pesquisador realizou, foi visitado um sitio onde estavam já prontos materiais de construção para uma casa. O representante da ECORED que guiou a visita explicou que, no sábado seguinte, nesse lugar os membros das 17 famílias que participam diretamente do turismo comunitário, iam participar na construção da casa dessa família, que pretendia ingressar na ECORED. A casa seria construída em "*minga*" e o representante da organização estimava que levaria entre um dia e meio a dois dias para construir a casa . O método da *minga* se usa para tudo. Para concertar caminhos estragados (demora muito ligar para que a prefeitura conserte o caminho), para limpar as ruas, para construir casa, para coletar produtos, etc. Um detalhe importante a destacar é que, se têm visitantes em *San Clemente*, eles também participam da *minga*. Os homens fazem o trabalho que precisa força, as mulheres são as encarregadas de fazer a comida e as crianças, também, ajudam geralmente transportando material ou distribuindo comida e água para os adultos. Idosos e pessoas com limitações físicas também participam conforme a suas capacidades.

Quanto ao respeito, este foi palpável em vários momentos. Já desde o primeiro contato para a visita à comunidade, se percebeu o respeito entre as partes

envolvidas no turismo comunitário. Ligou-se ao presidente da ECORED para combinar a atividade de conhecer a experiência do turismo comunitário na comunidade de *San Clemente*. Um final de semana seria dedicado para esta atividade. Como se faz com os outros visitantes da comunidade, se solicitou (se for possível) um depósito de dinheiro na conta de poupança da ECORED. Se não fosse possível, o dinheiro seria entregue no momento em que o pesquisador chegasse ao local. Para garantir o serviço, só se solicitou que se dê a “palavra de honra”, de que o pesquisador comparecerá na data combinada para ter tudo pronto na casa onde o visitante seria acolhido. Chamou muito a atenção a confiança no momento de fechar o acordo e o valor que tinha a palavra dos participantes no acordo. O presidente da ECORED mencionou que nunca se teve um caso de que algum visitante não tenha comparecido ou tenha faltado à palavra, deixando de pagar o serviço, da maneira que foi combinada.

Outro detalhe da estratégia que está impregnado a ética da comunidade é o preço do serviço. O representante da organização comentou que os preços eram baixos por causa dos custos que eram baixos. Embora a organização esteja ciente de que os seus visitantes estariam dispostos a pagar mais pela experiência, a ideia não é de se aproveitar do visitante.

Outro fator com relação ao respeito são as boas maneiras de tratar as outras pessoas. O guia que acompanhou o pesquisador na trilha das plantas medicinais comentou sobre o respeito aos idosos, os depositários da sabedoria ancestral e que é transmitida de maneira oral as outras gerações. A cordialidade na comunidade é notória. Na visita a campo, todos os membros da comunidade se cumprimentavam e ninguém passava pelo visitante sem cumprimentá-lo, mesmo sem lhe conhecer. O guia comentou que, como a comunidade era pequena todos se conheciam. Se não conheciam o visitante, também não, se tinha razão para não desejar um *Bem dia*.

O respeito para com a natureza merece destaque a parte. Este princípio é próprio da comunidade e é próprio da Cosmvisão Andina como se explicou anteriormente. Os povos andinos têm o seu próprio código de comportamento com respeito ao Planeta Terra. O representante da organização comentou que as diretrizes de comportamento ético da organização podem ser resumidas no “Projeto da Declaração Universal dos Direitos da Mãe Terra” que será levada a consideração do mundo na próxima Conferência Mundial dos Povos sobre a Mudança Climática e

os direitos da Mãe Terra que se levará a cabo na cidade de Cancun no México em dezembro do ano 2010. Esta proposta é um chamado a consciência global, apresentada no Convenio Marco das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (CMNUCC), para reconhecer o Planeta como um ser vivo, único e comunitário, indivisível, auto-regulado, de seres inter-relacionados que, assegura, contém e reproduz a todos os seres que a compõem. Por este motivo, a Terra merece respeito e deveria ter uma série de direitos reconhecidos mundialmente. Os povos indígenas propõem uma “Declaração Universal dos Direitos da Mãe Terra” com os seguintes direitos:

- a) Direito à vida e a existir;
- b) Direito a ser respeitada;
- c) Direito a regeneração de sua biocapacidade e continuação dos ciclos e processos vitais livre de alterações humanas;
- d) Direito a manter sua identidade e integridade como seres diferenciados, auto-regulados e inter-relacionados;
- e) Direito à água como fonte de vida;
- f) Direito a ar limpo;
- g) Direito a saúde integral;
- h) Direito a estar livre de contaminação e poluição, de lixo tóxico e radioativo;
- i) Direito a não ser alterada geneticamente e modificada em sua estrutura ameaçando sua integridade ou funcionamento vital e saudável;
- j) Direito a uma restauração plena e pronta, pelas violações a os direitos reconhecidos, causados pelas atividades humanas.

Embora estes direitos da Terra ainda estejam em processo de reconhecimento a nível mundial, dentro das comunidades indígenas estes princípios são levados em conta e são considerados como parte do dia a dia de cada um dos indivíduos.

Por sua vez, o representante da organização disse que a responsabilidade nasce automaticamente do respeito para com as pessoas, a comunidade e o planeta.

Note-se, então, que o código ético complexo, que matiza a Eco-Estratégia empresarial da organização analisada, também tem uma grande influência dos costumes culturais próprios dos povos a que pertencem os membros da organização. Até a mesma organização vem aprendendo a valorizar o que um dia foi quase apagado com o tempo. Chamou muito a atenção essa sensação de apropriação dos costumes como um recurso valioso e a identidade do povo presente em cada pessoa. Em algumas partes dos diálogos, se notou que essa apropriação dos costumes era novamente parte de cada indivíduo. A organização se valia desse desejo individual e comunitário de abandonar a desvalorização da riqueza cultural que vinha junto de um querer ser mestiço e não indígena.

4.4.1.3 Herança genética

A terceira fonte da ética complexa tem a ver com a raiz que considera a herança ancestral genética da espécie humana. Esta fonte da ética complexa pode ser vista em *San Clemente* na interação entre as pessoas das famílias com os visitantes. Na entrevista feita com o representante das famílias, a entrevistada comentou que o que mais gostava do turismo comunitário era esse compartilhar com os visitantes e aprender deles. Para isso, ela devia aprender um pouco de cada idioma, ela falava um pouco de francês e seus filhos inglês, mas, para ela, não era problema a comunicação com os visitantes estrangeiros. Ela comentou que quase não era muito necessário usar a linguagem e que com gestos todos se entendiam. O mesmo foi identificado na entrevista com o visitante. Ele se esforçava por aprender um pouco do idioma para poder se comunicar melhor, mas, para ele, também não era preciso falar *kichwa* para curtir a experiência. A representante da organização comentou que acontece freqüentemente que as crianças dos visitantes não querem ir embora e que, alguma vezes, os pais têm de ficar mais tempo por causa dos filhos.

Este convívio ameno dos membros das famílias e da comunidade com os visitantes só pode acontecer com um valor ético que é destacado como um dos mais importantes e que é intrínseco ao ser humano: a amizade. Para o representante da ECORED, a amizade era o que fazia que o turismo comunitário tivesse sucesso. Ele

comentou que os visitantes vêm a ser parte da família, a fazer parte do lar. Não é considerado um simples turista, é mais um do grupo, é um igual, é uma pessoa e, como ser humano, deve ser tratado igual, com o mesmo carinho e consideração. Salientou que os laços de amizade que se geram com os visitantes são importantes na estratégia da organização, porque é, desses laços e do método de boca a boca que chegam novos visitantes até *San Clemente*.

O turismo comunitário da ECORED está envolvido na terceira fonte da ética complexa. O produto oferecido é que o visitante se sinta um membro a mais da família e a sensação de pertencer à família está presente, mesmo sendo os visitantes pessoas tão diferentes da família anfitriã. Na entrevista realizada com o visitante, representante do grupo de *stakeholders* dos consumidores, ele mencionou que a experiência que passou em San Clemente foi, de longe, a melhor que experimentou no Equador, porque se sentiu realmente acolhido na comunidade. Comeu as mesmas coisas que eles e aprendeu os costumes das famílias andinas. Na visita a campo, o pesquisador conseguiu sentir esse fazer parte da comunidade e parte da humanidade ao estar perto da natureza e de um grupo de pessoas que pareciam tão diferentes e parecidas ao mesmo tempo.

O representante da organização mencionou que, embora sejam os visitantes que procuram a ECORED para aprender com as comunidades indígenas, a organização termina aprendendo com os visitantes, também. Por exemplo, a pontualidade nos horários marcados para as saídas. A sociedade equatoriana é conhecida por sua impontualidade, mas, a ECORED, com tantos anos de trabalho no turismo comunitário, aprendeu a desenvolver a pontualidade no seu serviço e na comunidade. Este é um valor que foi se desenvolvendo aos poucos e que foi aprendido com os visitantes, principalmente com os alemães.

A fonte ética da herança genética da raça, também, podia se observar no desejo dos visitantes de ajudar a organização e a comunidade para atingir os seus objetivos sociais de combater a fome, a pobreza e garantir um bem viver, como direito de todos os seres humanos. O visitante entrevistado falou sobre o fato de que esse convívio com a família fez com que as diferenças quase não fossem percebidas no final da visita.

4.4.2 Auto-ética, sócio-ética e antro-po-ética

Para terminar o análise da ética complexa em relação à organização pesquisada, se identificou o que Morin (2004) menciona como a “tríade ética” representada por três dimensões: a auto-ética, a sócio-ética e a antro-po-ética que representam a ética como um ato moral, individual, de religação com outro, de religação como uma comunidade e de religação com a espécie humana. Dentro destas três dimensões éticas, estão presentes os valores de solidariedade e de responsabilidades, valores que foram considerados variáveis de análise para a presente pesquisa.

4.4.2.1 Auto-ética

Como se mencionou no referencial teórico, a auto-ética de Morin (2004) é incentivada por uma autocrítica pessoal e revela uma necessidade de agir em concordância com o bem pessoal através da mistura dos valores de solidariedade e responsabilidade.

Dentro da organização analisada, que para a presente pesquisa, seria o indivíduo, se observou os valores éticos mencionados por Morin (2004). No que se refere à solidariedade, esta foi observada diretamente nas *mingas*, para ajudar o desenvolvimento do turismo comunitário. Para as 17 famílias participantes, é tacitamente obrigatório a participação no trabalho solidário para beneficiar os demais membros da organização. Os demais membros da comunidade podiam ajudar, mas para os membros das famílias participantes esta era uma obrigação aceita no momento em que se passava a fazer parte da organização. Cabe destacar a informalidade do processo, pois não existe um contrato assinado que garanta a participação dos membros nas *mingas*. Tudo é uma questão de responsabilidade na base da palavra de honra dos participantes.

A responsabilidade da organização se observou no respeito da palavra e no compromisso das partes nos acordos verbais. Esta responsabilidade ética que pode ser observada no compromisso das famílias com o turismo comunitário também se

observou na interação com os visitantes. Para o pesquisador, foi palpável no primeiro contato com o representante da organização na realização a visita a campo.

Para o representante da organização, a estratégia da organização está submersa nas duas palavras, solidariedade e responsabilidade. O representante da organização, assim como o representante dos reguladores nas suas respectivas entrevistas, destacaram o fato de que estes valores são próprias dos indivíduos que fazem da organização, das famílias e da comunidade, assim como fazem parte do produto oferecido aos visitantes. Os reguladores, precisamente, querem garantir que os turistas tenham uma real experiência de viver em comunidades e a organização, está claro que não poderia oferecer ao visitante outra coisa que não seja uma experiência autêntica. Para o representante da ECORED, dar ao visitante o que lhe foi oferecido é a prova de um trabalho, verdadeiramente responsável, base da sua estratégia sustentável.

4.4.2.2 Socio-ética

Para Morin (2004), a sócio-ética é a ética da comunidade que emerge da linguagem e se junta aos membros por meio de ritos e deuses comuns. Para Morin (2004), a socio-ética é tão antiga como o ser humano e na atualidade as comunidades ancestrais foram trocadas pelo conceito de nação ou pátria. A particularidade do estudo foi que, no caso da organização, ela estava inserida numa comunidade ancestral e, também, numa nação ou pátria.

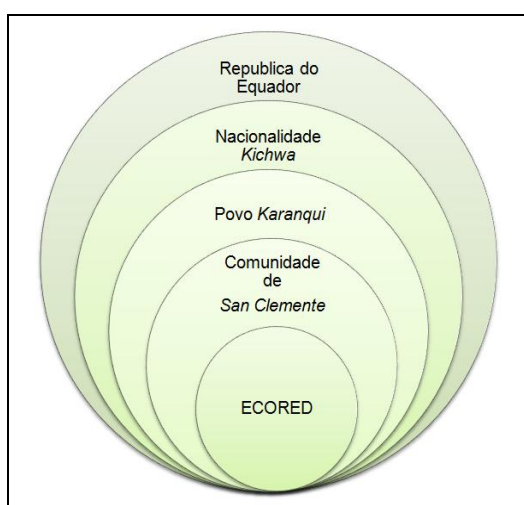


Figura 16 - Ligação da organização com os diferentes grupos a que pertence

O objeto estruturado funciona dentro de uma comunidade específica que, no caso, é *San Clemente*, e pertence ao povo dos *Karankis*, que, junto a outros 14 povos, constituem uma nacionalidade denominada *Kichwa*. Por sua vez, essa nacionalidade pertence a um grupo de nacionalidades indígenas que são parte da Pátria ou Nação chamada Equador. Na figura 16 se pode observar como ocorre esta relação de ligação com cada grupo.

Para Morin (2004), o que se considera ético para uma comunidade pode não ser universal. O autor acrescenta que *as éticas comunitárias são universais no sentido de que todas as sociedades, dos clãs às nações, recomendam a solidariedade e a responsabilidade no interior da comunidade. Mas elas são particulares no sentido que essas prescrições perdem toda validade fora da comunidade* (MORIN, 2004. p. 150). Esta colocação teórica se conseguiu observar no nível da organização, da comunidade, da nacionalidade ao nível de nação.

No nível de comunidade, se observou, por exemplo, a manutenção da comunidade. Como se mencionou anteriormente, uma das propostas que fez a ECORED para apoiar o turismo comunitário em *San Clemente* foi a coleta do lixo das ruas, através da educação dos membros da comunidade e através das *mingas*. Este comportamento solidário já não se vê fora dos limites da comunidade. Ao sair da comunidade de *San Clemente* e entrar na comunidade vizinha, que é a comunidade de *Naranjito*, se nota a diferença. Em *Naranjito*, já se notava mais descuido e pouca organização. Visualmente se podia notar no limite da comunidade com outra, a presença do lixo nas ruas. Na visita a campo, o representante da ECORED salientou a importância do compromisso e da solidariedade das comunidades para o sucesso do turismo em *San Clemente*. Sem a solidariedade de cada um dos moradores não se poderia limpar tão eficientemente a comunidade e acolher bem os visitantes.

No nível de nacionalidade, os princípios éticos podem ser notados na tendência política dos empreendedores. Como se analisou na *Path Dependence* da estratégia, o projeto do turismo comunitário nasce da formação acadêmica e política do movimento indígena, que lutou pelo reconhecimento da existência de nações indígenas que, muitas vezes, nas comunidades indígenas, tem maior legitimidade

que a própria nação. Para compreender o que é o sentido de pertencer a este grupo, os membros das nações indígenas têm uma maneira de se chamar entre eles. Um membro da nação indígena é chamado de “compañero” e quem é chamado desse jeito é uma pessoa que compartilha os princípios e valores das nacionalidades indígenas. A pesquisadora percebeu que no, início, no contato inicial via telefone e na visita ao campo, ela não era chamada “compañera” . Ao final da visita, e ao ser percebido o interesse da pesquisadora e depois de que ela se integrou participativamente nas atividades da família, ela passou a ser chamada dessa maneira, demonstrando assim que ela era bem-vinda e respeitada na nacionalidade indígena.

No nível da nação, o desejo de uma sociedade equatoriana mais justa, solidária e responsável também passa pela política. As conversas, tanto nas comidas como nos passeios, tiveram matizes políticos nacionais em que o representante da organização e da comunidade se queixam dos políticos tradicionais e das instituições do governo. Mesmo se sentindo abandonadas pelo governo central e local, a organização trabalha pelo desenvolvimento do país por se sentir responsável pelo desenvolvimento nacional. O aporte direto dos empreendedores da organização na política, até o ano 2007, é uma prova do desejo de fazer algo real, para fazer uma mudança nos rumos da nação encaminhada a uma sociedade mais justa, solidária e com igualdade para todos.

Em cada um dos níveis onde a organização interage, ela responde a uma série de comportamentos que, como mencionado por Morin (2004), são “universais” dentro do grupo, mas perdem validade ou obrigatoriedade fora deste. No entanto, isto não quer dizer que a organização não esteja consciente que ela pertence a grupos separados, mas que estão juntos ao mesmo tempo. Pode-se observar que a solidariedade e a responsabilidade estão presentes em cada um dos níveis éticos grupais.

4.4.2.3 Antropo-ética

O último pilar da ética complexa de Morin (2004) é a antropo-ética . Para o autor, a ética desemboca na ética planetária, base sobre a qual o ser humano

constrói o Bem Comum. A antro-po-ética respeita o ser humano tanto nas suas diferenças quanto nas suas semelhanças. A ética da espécie nasce de maneira natural como resultado do sentimento de comunidade, que é fonte de responsabilidade e de solidariedade que, por sua vez, são fontes da ética que, como se viu na seção anterior são, fontes naturais, genéticas e instintivas.

A antro-po-ética é incluída de maneira natural em que se convida a considerar todo ser que habita o Planeta Terra como parte do comportamento ético da organização. Como se observou na fonte da ética da herança genética, este pilar da ética complexa pode se ver melhor na interação com os visitantes e na interação com o Planeta Terra. A rápida adoção dos princípios de solidariedade e responsabilidade usados pela organização e a comunidade por parte dos visitantes, que são membros de culturas tão diferentes da andina, poderiam ser prova de que a ética que envolve a estratégia da organização está “gravada” na mesma essência do ser.

Neste pilar da ética, se pode incluir o valor de totalidade, entendido como *Pacha* por parte dos seguidores do pensamento filosófico da Cosmovisão Andina. Totalidade que não deixa de fora nem um ser ou coisa que habite no Planeta Terra, do sentido de responsabilidade e solidariedade. Aliás, a totalidade dos andinos não se limita ao Planeta, vão mais além, até abranger o Universo mesmo.

Após analisar o comportamento ético da organização com a lente da ética complexa é preciso observar como este comportamento é legítimo em diferentes níveis em que atua a organização. No quadro 13, observa-se o resumo da ética complexa da ECORED e em que cada um dos comportamentos é considerado legítimo.

COMPORTAMENTO ETICO IDENTIFICADO			ECORED	COMUNIDADE DE SAN CLEMENTE	NACIONALIDA DE KICHWA	REPUBLICA DE EQUADOR	PLANETARIA
FONTES DA ETICA	Religação com o espírito	Proibição a venda de bebidas alcoólicas para evitar o alcoolismo, a violência familiar, a mendicidade e a prostituição	sim	sim			
		Religação dos indivíduos com a <i>Pacha Mama</i>	sim	sim			sim
	Cultura e as crenças comuns do grupo	Crenças comuns do grupo	sim	sim	sim		
		Solidariedade expressa a través de <i>mingas</i>	sim	sim	sim		
		Importancia do compromisso verbal nos negócios	sim	sim	sim		
		Preço justo do serviço	sim	sim			
		Boas maneiras	sim	sim	sim		
		Respeito aos idosos	sim	sim	sim		
		Revalorização dos costumes ancestrais	sim	sim	sim	sim	
		Respeito a <i>Pacha Mama</i>	sim	sim	sim	sim	
	Herança genética	Desejo de compartilhar com os demais	sim	sim			sim
		Desejo de se comunicar	sim	sim			sim
		Crianças gostam muito do convívio com a comunidade	sim	sim			sim
		Troca de culturas	sim	sim			sim
		Solidariedades com os objetivos da organização	sim	sim			sim
Ideia de pertencer a uma comunidade		sim	sim	sim		sim	
PILARES DA ETICA COMPLEXA	Auto-ética	Participação nas <i>mingas</i> por interesse pessoal ao se considerar parte de um grupo	sim				
		Respeito pela palavra	sim				
		Solidariedade e responsabilidade próprias do grupo	sim	sim	sim		
	Socio-ética	Programa de reciclagem e tratamento de lixo	sim	sim			
		Agricultura orgânica	sim	sim			
		Luta pelo reconhecimento da existência de nações indígenas	sim	sim	sim		
		Desejo de uma sociedade equatoriana mais justa, solidária e responsável	sim	sim	sim	sim	
	Antropo-ética	Rápida adoção dos princípios de solidariedade e responsabilidade por parte dos visitantes	sim	sim	sim	sim	sim
		Totalidade = <i>Pacha</i> no pensamento da Cosmovisão andina	sim	sim	sim	sim	sim

Quadro 13 – Comportamento ético da ECORED e como ela insere os diferentes grupos nele

Cabe observar que, no tocante aos pilares da ética complexa, a medida que vai se avançando desde o pilar auto-ético até o pilar Antropo-ético, os comportamentos éticos tendem a ser mais universais, ou seja que, esse comportamento, interesses ou objetivos da organização analisada tendem a ser adotado por todos os seres humanos de maneira natural. O quadro 13 amostra os princípios nos quais esta submersa a Eco- Estratégia Empresarial da ECORED. Estes princípios seriam como o coração da ECORED e, considerando estes princípios como legítimos, a organização constrói o que ela entende como desenvolvimento sustentável de uma maneira sistêmica. Para alcançar esse desenvolvimento sustentável, a organização define sua estratégia, envolvida pela ética complexa que a originou. Até porque o mesmo caminho percorrido ao longo dos anos pela organização assim o exige.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de definir a estratégia sustentável do objeto pesquisado se observou que o paradigma sustentável da organização não é uma cópia de modelos externos nem uma estratégia definida por acaso. A sustentabilidade da ECORED é um processo histórico que se tornou natural para a comunidade local, pois tem origens numa das maiores culturas desenvolvidas pela humanidade. Muito difíceis de compreender pelo mundo moderno, os costumes do Império do *Inca* sobrevivem nas comunidades indígenas andinas, graças a séculos de resistência.

Tanto os princípios ancestrais como os princípios da Teologia da Libertação permitiram a criação dos movimentos indígenas, os quais causaram uma revolução social, na procura do reconhecimento dos direitos desses povos indígenas que, por sua vez, influenciaram a criação de novas propostas de negócios, como o turismo comunitário em comunidades antes esquecidas. Hoje, são as comunidades que tomam o controle para resolver os problemas de seu povo, dentro de uma sociedade como a equatoriana, onde a voz dos indígenas tem sido escutada até ser incluída na Carta Magna da Nação.

É importante destacar o papel da Igreja Católica na trajetória histórica do fenômeno do turismo comunitário. Foi ela quem 500 anos atrás, na sua cruzada evangelizadora dos povos conquistados, apoiou a exploração do povo indígena e tentou apagar as suas tradições e os seus costumes. Séculos depois, um grupo de bispos da mesma igreja identificados com a Teologia da Libertação, trabalharam pelo reconhecimento social, cultural e político dos povos indígenas como parte do seu trabalho evangelizador.

Tudo isto acontece junto com uma mudança da consciência humana global, em que grupos de pessoas, principalmente, dos países “desenvolvidos”, vêm para essas não estão apenas buscando lazer. Quem procura férias numa comunidade procura também conhecer como é que funciona isso de viver em comunidade, procuram conhecimentos novos, compartilhar com outras culturas, palpar realidade social diferente a sua, trabalhar em comunidade, sentir que estão ajudando a comunidade a atingir os seus objetivos e se sentir úteis nas suas férias.

Este tipo de sustentabilidade desenvolvida pela organização poderia se encontrar em outras comunidades com raízes e históricas parecidas. A pesquisa evidenciou que, para empresas “tradicionais”, seria muito difícil adotar a ideia de sustentabilidade do turismo comunitário como da ECORED, pois não é simplesmente uma estratégia de negócios usual. Trata-se de uma filosofia de vida construída por séculos de história e por culturas entrecruzadas. Isto não quer dizer que as organizações não possam aprender com a ECORED, sobre uma estratégia em que o que realmente se defende é a sustentabilidade.

Uma análise clássica de desenvolvimento sustentável, baseado nos três pilares, fica restrita frente à natureza da complexidade deste tipo de turismo. Para o objeto pesquisado, o conceito de desenvolvimento sustentável é um conceito interligado, especialmente nas três dimensões básicas (econômico, social e ambiental). Adicionou-se, ainda, na análise, a dimensão territorial que esta ligada quase diretamente a uma melhor situação econômica e social para a comunidade, para que seja um lugar atrativo onde morar, principalmente, para os jovens. Também adicionou-se à análise a dimensão política, que ganha importância por ser a dimensão marcante nos empreendedores. Na dimensão política, a organização quer transcender como um exemplo para todo o país e demonstrar sua capacidade de superação através do trabalho comunitário. Esse objetivo é influenciado pela maneira de fazer política dos movimentos indígenas caracterizada pela busca de uma reivindicação social das comunidades indígenas.

No entanto, no decorrer da pesquisa se viu a importância do tema cultural dentro da estratégia da organização analisado, pois é a recuperação e conservação das tradições e conhecimento dos antepassados um dos principais objetivos do turismo comunitário. Os recursos culturais intangíveis são tão importantes e valiosos como os recursos naturais. Neste sentido, se justifica a necessidade elevar o tema cultural ao nível de dimensão por seu destaque já que a cultura escapa dos limites das dimensões territorial ou social.

Um aporte interessante desta pesquisa com respeito à sustentabilidade foi o aspecto temporal. A ideia de longo prazo da sustentabilidade da organização é a eternidade. A eternidade fornece outro olhar estratégico à organização completamente diferente de uma sustentabilidade tradicional. Um olhar de eternidade obriga a organização a ser responsável com o Planeta Terra, já que,

embora um ser humano não possa viver eternamente, uma organização pode. Este fato exige que a vida da casa onde se sustenta a organização também deva ser eterna.

No tocante a os valores instrumentais que envolvem a sustentabilidade, estes foram identificados na estratégia com relativa facilidade. Certamente, todos eles relacionados e ligados entre eles e com a sustentabilidade. No entanto, chamou atenção a importância que tem para a ECORED o valor da comunidade. Ou seja, nem todos os valores tinham igual importância. Outro ponto a destacar foi o predomínio do diálogo de maneira oral e direta e a quase ausência de documentação escrita sobre processo, atividades, pagamentos, cronogramas, etc. Em relação a este fato, se identificou a dificuldade que a organização tem ao se relacionar com instituições que não sejam parecidas com ela e a facilidade com a que organização aproveita seus laços de amizade pessoal nas relações com os diferentes *stakeholders*. A importância do compromisso verbal entre as pessoas elimina a necessidade de acordos escritos entre a organização e seus sócios estratégicos.

Outro aporte interessante da presente pesquisa é o interesse da organização, contrário ao sugerido pela teoria, voltar ao uso de tecnologia ancestral, não só para reduzir o impacto ambiental causado pela atividade econômica, mas também, para ajudar a recuperação da saúde do Planeta que já se encontra enfraquecida. Esta tecnologia é evidente no que se refere a produção agrícola. Os investimentos feitos neste tema estão fundamentados na capacitação de todos os membros das famílias e se expande até a comunidade aos visitantes.

Respondendo a outro objetivo da pesquisa identificou-se os diferentes *stakeholders* e sua participação na estratégia. Os *stakeholders* definidos foram os reguladores, investidores, consumidores, empregados, fornecedores e a comunidade. Cada um destes *stakeholders* tem diferentes graus de relação com a organização estudada e com o Planeta Terra. Na investigação, se observou que os *stakeholders* que têm atributos altos, também, têm um alto compromisso com o Planeta. Isto se deve ao fato que a Eco-Estratégia Empresarial da ECORED está muito ligada com a Terra e tudo o que ela abrange.

Os limites da organização em relação aos *stakeholders* são difíceis de identificar. A organização, muitas vezes, se mistura com a comunidade, com os

empregados e até com os consumidores, que são os *stakeholders* que têm os atributos mais fortes. Particular destaque precisa a relação da organização analisada com a comunidade, pois a ligação entre ela e este stakeholders é tão forte ao ponto de que 10% do valor do preço pago pelos visitantes está destinado ao financiamento do Plano Estratégico de *San Clemente*. Dita contribuição não é considerada como uma comissão, mas, sim, como uma contribuição moral em favor do Bem Viver de todos.

Pode-se observar, também, que os *stakeholders* que têm os atributos baixos são instituições, ou seja, são empresas ou o governo. Os stakeholders com atributos altos são pessoas ou grupos de pessoas que não são agremiadas ou que não pertence a nenhuma instituição formal. O único grupo organizado dos *stakeholders* que tem atributos altos é a comunidade, mas não é uma organização estruturada rigidamente. Isto pode ser consequência da facilidade que tem a organização em manter relações pessoais e por preferir elas no lugar de respeitar processos mais formalizados. Os reguladores devem levar em consideração, principalmente, este detalhe. A maneira de se comunicar com as comunidades deve ser mais pessoal, oral e fácil, possível para o sucesso da atividade do turismo comunitário. Cabe salientar que o nível de atributos dos reguladores esta mudando rapidamente. Embora os reguladores tenham os atributos de poder e urgência em níveis baixos, o atributo de legitimidade é alto.

Devido à boa comunicação que a organização analisada tem com os visitantes, as agências de viagens não são consideradas importantes para a organização no momento de captar turistas. As agencias de viagens devem mudar a sua estratégia e se aproximar das comunidades, para poder trabalhar em conjunto e se beneficiar do turismo comunitário. Os canais de distribuição de produtos turísticos não são muito atrativos para a organização

Essa falha na comunicação com os *stakeholders* institucionais está deixando de fora as ONGs das iniciativas das comunidades indígenas para melhorar as suas condições de vida. A imposição de processos e objetivos das ONGs, em troca de apoio financeiro para os empreendimentos comunitários no passado, fez que hoje a organização procurasse alternativas de financiamento que não exijam outra coisa mais além que o pagamento nos tempos acordados do empréstimo concedido.

Do modelo original de Stead e Stead (2000) as empresas de seguros e os Órgãos Reguladores também ficaram de fora. Possivelmente, estes *stakeholders* serão necessários no curto prazo, quando a atividade econômica do turismo comunitário esteja mais amadurecida. No entanto, é possível que seja necessário criar normas de controle ambientais especiais e produtos no setor de seguros especiais para este tipo de atividade, devido as diferenças do turismo comunitário com o turismo tradicional.

Outro ponto a salientar na Eco-Estratégia Empresarial da ECORED é a relação que tem a organização com o Planeta Terra ou *Pacha Mama*. Para a organização O Planeta Terra é um ser divino feminino que, junto com o deus masculino Sol devem ser respeitado por representar o equilíbrio que deve ponderar na totalidade. A *Pacha Mama* não só é a Terra geologicamente falando, mas é tudo no que nela habita. É uma deusa próxima, uma divindade protetora e fornecedora. Considerada como uma Mãe por sua fecundidade, a Terra deve ser protegida como a casa eterna de todos os seres para garantir o Bem Viver.

Embora se tenha uma excelente relação com os diferentes *stakeholders*, ainda falta um longo caminho para atingir realmente uma estratégia de *stakeholders* coordenada, porque a estratégia ainda está sendo montada, conforme as necessidades vão aparecendo. Portanto, um pouco de maneira improvisada, devido à rapidez com que a atividade está crescendo no nível da organização, nacional e no mundo.

No referente à ética complexa, notou-se, ao longo da pesquisa, que o comportamento da organização tende mais a um comportamento altruísta em relação ao egoísta. Portanto, isso facilitou a observação com relativa facilidade das três fontes da ética próprias do princípio de inclusão. Isto não quer dizer que a organização não considere o comportamento egoísta, mas, este é visivelmente menor, pois o princípio de exclusão não está alinhado com a experiência de viver em comunidade, oferecida pela organização aos visitantes.

No objeto pesquisado, se observou como o princípio de inclusão inscreve o indivíduo em uma comunidade, em um “Nós” impulsionando-o à amizade, levando-o ao altruísmo e tendo valor de religião. Este mesmo princípio de inclusão impõe aos indivíduos um comportamento solidário, que, como se viu, nem precisa ser obrigatório, já que este nasce com cada indivíduo motivado pelo fato de pertencer a

um todo. Como assinala a ética complexa de Morin 2004, este comportamento seria geneticamente transmitido ao estar presente em cada um dos seres humanos de maneira instintiva.

Também se observou que a ética contida na Eco-Estratégia Empresarial é transmitida de maneira oral através da língua. Conforme mencionado na teoria, se observou que é graças à linguagem que a ética de comunidade se torna explícita.

Na análise das fontes da ética também se observou a ética como um processo biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico. Todos estes aspectos em um determinado momento entraram a formar parte dos fatores que influenciaram o comportamento estratégico da ECORED. Um aporte ético interessante da presente pesquisa foi o tocante ao preço justo do serviço. A ECORED, ciente de ter um limite no número de visitantes que a comunidade pode acolher, não considera um aumento exagerado dos preços dos seus serviços como uma estratégia para compensar limitações da riqueza. Não se considera isto por não considerá-lo como um comportamento correto. Os seus custos são baixos, logo os seus preços não podem ser exorbitantes, embora os visitantes tenham a capacidade de pagar mais.

No tocante aos pilares da ética complexa, observou-se que o exposto pela teoria de fato acontece na organização. A ética complexa, observada através dos valores de solidariedade e da responsabilidade, se apresenta de maneira simultânea em diferentes níveis de consciência ética de maneira independente, porém, não excludente. A ética complexa não acontece de maneira exclusiva e separada em um âmbito, é cíclica e integra os diferentes cenários onde interatua a organização. Outro fator que se observou é a naturalidade com que a ética complexa acontece tanto no interior da organização como do indivíduo, até abranger ao Planeta Terra. Isto se pode adjudicar ao fato de que nasce da mesma raiz humana.

Pode-se notar então, que a ECORED apresenta comportamentos de gestão diferentes em comparação com outras organizações tradicionais que podem, ou não, estar interessadas na sustentabilidade. Esta lógica de gestão da ECORED pode ajudar a ampliar o foco das estratégias mais voltadas ao paradigma do desenvolvimento sustentável de outras organizações que não necessariamente estejam no limite da fronteira sustentável como o está a ECORED. No quadro 14, se

apresenta as diferenças de maior destaque entre a lógica de gestão da ECORED e a lógica empresarial tradicional.

Lógica Empresarial Tradicional	Lógica da ECORED
Preço determinado pelo mercado.	Preço Justo.
Produtividade por sobre a Qualidade.	Qualidade por sobre a Produtividade .
Processos documentados.	Quase ausência de informação escritas. A informação de processos e conhecimentos se transmite de maneira oral.
Acordos por escrito.	Importância do compromisso verbal.
Longo Prazo = de 5 a 25 anos.	Longo Prazo = Eternidade.
Deter o impacto ambiental causado pela organização.	Reverter o impacto ambiental e social feito por todos, não só pela ECORED.
A Terra é um recurso.	A <i>Pacha Mama</i> é um ser divino fornecedor.
Estratégias de competição ou coopetição.	Estratégia altruísta.
Investimento em nova tecnologia e novos descobrimento.	Resgate e uso de Tecnologia Ancestral.
Ongs protagonistas em apoio a atividades sustentáveis.	ONGs são excluídas.
A organização não tem laços fortes com os stakeholders.	Fortes laços com os stakeholders, até o ponto de misturar a organização com eles.
Não se da importância a amizade nos acordos de negócios.	Importância da amizade e boas maneiras com os stakeholders.
Sustentabilidade motivada pela dimensão ambiental.	Sustentabilidade motivada pela dimensão social.
Sustentabilidade sobre a base do <i>Triple Buttom Line</i> .	A cultura tem o peso suficiente para ser considerada dimensão.

Quadro 14 – Diferenças mais destacadas entre a lógica estratégica da ECORED e a lógica empresarial tradicional

Os resultados da presente pesquisa foram limitados pela aplicação de uma entrevista por grupo de *stakeholders*. A quantidade de entrevistas realizadas não é suficiente para determinar se com as respostas dos informantes se chegou num ponto de saturação que permita inferir com confiabilidade sobre as variáveis estudadas.

Sugere-se pesquisar mais profundamente a estratégia sustentável das comunidades indígenas andinas da Serra Norte Equatoriana e de outros setores e sua relação com os *stakeholders*. , pois, não funcionam necessariamente da mesma forma que na ECORED. Poderiam-se incluir estudos de comunidades com características similares e compará-las, determinando as semelhanças e as

diferenças e, com esta informação, ajudar a organizar e melhorar as relações como um todo do setor com os *stakeholders* comuns. Seria interessante, também, realizar pesquisas comparativas entre o turismo comunitário com outras atividades no mesmo setor como por exemplo, o ecoturismo, o turismo cultural, o turismo de aventura, ou mesmo o turismo tradicional, para identificar diferenças no tocante ao desenvolvimento sustentável. Por outro lado, poderiam se realizar pesquisas comparativas com outros casos de turismo comunitário em outras regiões ou países que permitam observar o fenômeno mais profundamente para desenvolver estratégias micro e/ou macro que possam apoiar este tipo de atividade econômica. Acredita-se pertinente aprofundar com pesquisas nas focadas nas diferenças entre a lógica empresarial tradicional e a lógica sustentável da ECORED devido as inovações dos conceitos propostos por a organização estudada.

REFERÊNCIAS

ACOSTA A, MARTINEZ E, El buen vivir. Una vía para el desarrollo, **Revista de la Universidad Bolivariana**, Volumen 9, Nº 25, 2010, p. 557-561

ACOSTA A, El buen vivir, una utopía por (re)construir , CIP-Ecosocial – **Boletín ECOS** nº 11, abril-junio 2010

ALMEIDA, J. Da ideologia do progresso à ideia de desenvolvimento (rural) sustentável. In: LAMEIDA, Jalcione & NAVARRO, Zander (orgs). Reconstruindo a agricultura: ideas e idéias na perspectiva do desenvolvimento sustentável. Porto Alegre : **Editora da Universidade /UFRGS**, 1997. Pp. 33-55.

ANSOFF, I.: 1979, 'The Changing Shape of the Strategic Problem', in D. Schendel and C. Hofer (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, **Little Brown and Co.**, Boston, MA, pp. 30–44.

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the commun good,” **Journal of Business Ethics**, 12 p. 1093-1102

BARIN. L. . A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica. Tese (doutorado), Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007. 453p.

BARSKY O, DÍAZ E, FURCHA C y MIZRAHI R: Políticas agrarias, colonización y desarrollo rural en Ecuador, **OEA-CEPLAES**, Quito, 1982, pp. 34-35

CABALLERO, G, García, J.M, Quintas, M.A, “La importancia de los Stakeholders de la Organización” **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol. 13. Nº 2, 2007, pp13-32

CARLOSAMA M, Movimiento indígena ecuatoriano: historia y consciencia política, **Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas**. Año 2, No. 17, Agosto del 2000

CASAS B, Brevísima relación de la destrucción de las Indias. Edición literaria a cargo de Juan Paul Duviols. **Editorial Castalia**, 1ra edición. Buenos Aires. 2006. P.184

CONFERENCIA MUNDIAL DE LOS PUEBLOS SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO Y LOS DERECHOS DE LA MADRE TIERRA, Disponible em: <http://cmpcc.org>. Acceso em: 31 de agosto 2010

Cronica del 20 de mayo de 1990 - 20 años del Movimiento Indígena, **El Comercio**, Quito junho 2010, Disponible em: http://www.elcomercio.com/CustomFiles/ElComercio/archivos/especiales/2010/06/movimiento_indigena/Cronica-20-de-mayo-de-1990.html. Acceso em: 13 de junho 2010.

DESAI, N. Johannesburg and beyond making sustainable development a global reality. In: UNITED NATIONS. Global challenge global opportunity: trends in sustainable development. Disponible at <<http://www.un.org>>.

DAVALOS P, El “Sumak Kawsay” (“Buen vivir”) y las cesuras del desarrollo, **Agencia Latinoamericana de Información**. Quito, 2008, Disponible em : <http://alainet.org/active/23920>

DONALDSON, T, Preston, L.: 1995, ‘The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications’, **Academy of Management Review** 20, 65–91.

Ecuador promocionará sus 'cuatro mundos' en Feria de Turismo de España. **Explored**, Quito, 18 de jan. 2010. Disponible em : <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-promocionara-sus-cuatro-mundos-en-feria-de-turismo-de-espana-388119.html> Acceso em: 9 de julio de 2010.

- EHRlich, P. R. and A. H. Ehrlich:, The Population Explosion, **Simon & Schuster**, New York. 1990
- ESTRELLA M, La incidencia jurídica en el turismo comunitario en Ecuador. In E Ruiz & D solis Turismo Comunitario en Ecuador. **Desarrollo y sostenibilidad social**. Quito, Abya-Yala, 2007
- FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**,84, 113-135, 2009.
- FREEMAN, R.E. Strategic management: A stakeholder approach. **Boston: Pitman**. 1984.
- FREEMAN, E.: 2003, Lecture – stakeholder Management Revisited: What’s the State of the Art? **Leuven**, 20 November.
- FREEMAN, R. E.: 1994, ‘The Politics of stakeholder Theory: Some Future Directions’, **Business Ethics Quarterly** 4, 409–421.
- FREEMAN, R. E. and D. R. Gilbert: Corporate Strategy and the Search for Ethics ,**Prentice-Hall**, Englewood Cliffs, NJ. 1988,
- FREITAS , H; JANISSEK, R. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: **Sphinx**: Sagra Luzzatto, 2000.
- FROOMAN, J. 1999. stakeholder influence strategies. **The Academy of Management Review**. 2: 191-205.
- GARROD, B; CHADWICK P: Environmental management and business strategy: Towards a new strategic paradigm. **Futures**, Vol. 28, No. 1, pp. 37-50. 1996

- GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 1994. p. 19-35, 113-114.
- GLADWIN, T; KENNELLY, J; KRAUSE, T, Shifting Paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**. V. 20, n4, p.847-907, 1995.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: **Saraiva**, 2006. p. 301-323.
- GONZÁLEZ, E. “La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa” en Veritas. **Revista de Filosofía y Teología**, 2007, pp. 205-224.
- GUIMARÃES, R. P. Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas. In: BECKER, B. K.; MIRANDA, M. (Org.). A geografia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: **UFRJ**, 1997.
- HOFF, D. A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica. Tese (doutorado), Universidade Federal de Rios Grande do Sul, Centro de estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2008, 425p.
- INGLEY, C., Mueller, J., & Cocks, G. The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom? **Wall Street Journal**. 2010.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET DÉBAT SUR LA GOUVERNANCE, La Constitución Ecuatoriana del 2008: Resultados e Innovaciones, **Dossier irg**, Jan. 2010. Disponível em: <http://www.institut-gouvernance.org/fr/dossiers/motcle-dossiers-64.html>. Acesso em: 9 de julio 2010.

- JENSEN, M.: 2002, 'Value Maximization, stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function', **Business Ethics Quarterly** 12(2), 235–256.
- JOHNSON , G , Scholes, K. (2000). Dirección Estratégica, **Prentice Hall**, 5ta edición, Madrid.
- JORDÁN. F, “ Reforma agraria en Ecuador”, en Seminario Internacional Resultados y perspectivas de las reformas agrarias y los movimientos indígenas y campesinos en América Latina, La Paz, julio 2003, p. 6
- KRIPPENDORFF, K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. London: **Sage Publications**, 1980.
- LEOPOLD, A. A Sand County Almanac, **Oxford University Press**, New York. 1949.
- MACAS L, La tierra para los pueblos indígenas en el Ecuador, **Boletín ICCI-ARY Rimay**, Año 6, No. 58, enero del 2004, p. 1
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: una orientação aplicada, 4. Ed, Porto Alegre: **Bookman**, 2006. p. 329-330
- MALTUS T. Ensaio sobre o Princípio da População. São Paulo: **Abril Cultural**, 1983. P. 252
- MARTINS, G. estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, São Paulo: **Atlas**, 2006. p. 1-3, 23, 27.
- MEBRATU, D. Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. **Environmental Impact Assessment Review**, vol. 18, n. 6, 493-520, 1998.

Ministerio de Turismo aspira recibir 1,1 millones de turistas en 2010. **Explored**. Quito 8 de fev. 2010. Disponible em: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ministerio-de-turismo-aspira-recibir-11-millones-de-turistas-en-2010-391847.html> último acceso julho 11 de 2010

MITCHELL, R. K., AGLE, B.R., & WOOD, D. J. 1997 Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who e what really counts. **The Academy of Management Review**. 4: 853-886.

MORIN, E. O método 6 : Ética. 1º Ed. Porto Alegre: Sulina, 2007, 222p.

MUNASINGHE, M. Sustainomics and sustainable development, Encyclopaedia of Earth, 2007, Disponible em: http://www.eoearth.org/article/Sustainomics_and_sustainable_development. Acceso em: 02/Junho./2010.

NAVARRO J, Contribuciones a la historia del arte en Ecuador , **Trama Ediciones**, Nueva Edición , Quito, 2007.

PACARI N: “La tenencia de tierras y rublos indígenas”, en Latinoamérica agraria hacia el siglo XXI, **CEPLAES**, Quito, 1993, p. 392

PATTON M.Q. How to use qualitative methods in evaluation. **Newbury Park, CA: Sage**. 1987.

PORTER M. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. **Free Press**. 1987. P. 555

RAMÍREZ, R. “Igualmente pobres, desigualmente ricos”. Quito, **Editorial Ariel**, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008.

PROAÑO, L. Fe y política, Exposición realizada en el Instituto Pastoral de Riobamba, sobre Realidad Nacional Coyuntural, durante los días 17 al 20 de Octubre de 1983 en Santa Cruz.

PROAÑO, L. Creo en el hombre y en la comunidad. 2da. Edición. **Edit. Gallocapitán**. Otavalo-Ecuador s/a. pp 251.

REYES O, Breve historia general del Ecuador , **Talleres Gráficos Nacionales**, Quito, 1949

ROLOF, J. Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed stakeholder Management. **Journal of Business Ethics**. 82, 233-250, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodología de la investigación. México: **McGraw-Hill**, 1991.

SACHS, Y. Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: **Garamond**, 2004.

SACHS, Y. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. 2 Ed. Rio de Janeiro: **Garamond**, 2002.

SCHENDEL, D. and C. Hofer: 1979, 'Introduction', in D. Schendel and C. Hofer (eds.), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning , **Little Brown**, Boston, pp. 1–22.

CNP - CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. Quito, 2009.

STEAD, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability'. **Journal of Business Ethics**, 24(4), 313-330.

STEAD, W. and J. Stead, *Management for a Small Planet: Strategic Decision Making and the Environment*, 2nd edition, **Sage Publications**, Thousand Oaks CA. 1996

STEURER, R., Langer, M.E., Konrad, A. and Martinuzzi, A. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations, **Journal of Business Ethics**, Vol. 61, pp. 263-81, 2005.

SUCHMAN, M. (1995) "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", **Academy of Management Review**, Vol. 20, pp. 547-610

TORFING, J. Towards a shumpeterian workfare postnational regime: path-shaping and pathdependency in Danish welfare state reform. **Economy and Society**, Roskilde, v. 28, n. 3, p. 369-402, aug. 1999.

UN – United Nations – Department of Economic and Social Affairs. *Declaración de Rios sobre el medio ambiente y el desarrollo*. Rio de Janeiro: United Nations, 1992. Disponível em <<http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>> . Acesso em : 5 nov. 2009.

YIN, R . *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, 2. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001. p. 19-37.

WCED – World Commission on Environment and Development, *Our common future*. Oxford: **Oxford University Press**, 1987.

ZUCATTO, L. *Análise de uma cadeia de suprimentos orgânica orientada para o desenvolvimento sustentável: uma visão complexa*. Tese (doutorado),

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O PRESIDENTE DA ECORED

Perguntas Etapa 1: Análise histórica da estratégia sustentável

1. Quais foram os acontecimentos históricos importantes que o senhor considera que influenciaram na criação da ECORED?
2. O que incentivou o senhor a pensar no turismo comunitário que hoje existe em *San Clemente*?
3. Em que momento o senhor achou que o turismo comunitário podia funcionar na sua comunidade?
4. Desde esse momento o senhor pode relatar a história da ECORED? (lembrando os fatos que apoiaram e os que obstaculizaram o processo)

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos stakeholders na estratégia***Desenvolvimento sustentável***

5. Quais são os interesses sociais da ECORED? (homogeneidade social, distribuição da renda justa, pleno emprego, redução das distâncias sociais, etc.)
6. Quais são os interesses da ECORED no âmbito ambiental? (autodepuração de ecossistemas, solidariedade para gerações futuras, eliminar externalidades futuras, percepção do meio ambiente como fornecedor de recursos para a sustentação, meio ambiente como recipiente para disposição de resíduos)
7. Quais são os interesses territoriais da ECORED? (balancear as regiões urbanas e rurais, melhorar o ambiente urbano, superar as disparidades regionais, empoderamento da comunidade, pluriatividades para a população rural)
8. Sobre o tema econômico, qual é o principal interesse da ECORED? (desenvolvimento econômico equilibrado, produção de auto consumo, economia social, adoção do comércio justo)
9. Quais são os interesses da ECORED no âmbito político? (um nível razoável de união social, desenvolvimento de capacidades do Estado para a

implementação de um projeto nacional, democracia definida em termos de apropriação dos direitos universais)

Análise de valores

10. Quais são os valores que o senhor considera como os mais importantes dentro da estratégia de negócios da ECORED? (Totalidade, Diversidade, Posteridade, Comunidade, Pequenez, Qualidade, Diálogo, Realização espiritual)

Análise de temas

11. Qual seria o impacto ambiental e social do incremento de pessoas dentro da comunidade por causa do turismo comunitário?

12. Qual seria o impacto ambiental e social do aumento da riqueza para sua comunidade por causa do turismo comunitário?

13. Considera que para reduzir o impacto ambiental se deve investir em tecnologia?

Análise de stakeholders

14. Pode mencionar se existem parcerias entre a ECORED e outras comunidades?

15. Existem pessoas ou instituições interessadas no desenvolvimento das atividades da ECORED? Pode identificar quais são e mencionar a relação?

16. Qual o senhor acha que é o papel do Planeta Terra dentro do trabalho desenvolvido na ECORED?

17. Quais são as pessoas ou grupos de pessoas que o senhor acha que são estratégicos para sua organização?

Ética complexa

18. Qual é a concepção de ética dentro da sua organização? A considera importante?

19. Em sua opinião, o comportamento ético da ECORED tem a ver com a essência do ser humano, a herança cultural do seu povo ou com um comportamento próprio da organização?
20. Qual é influência da cultura, das crenças e das normas da comunidade na ECORED?
21. Quais são os fundamentos éticos herdados das comunidades indígenas presentes na ECORED?
22. Na sua opinião, quais são as responsabilidades éticas dentro da ECORED?
23. Como se entende a solidariedade dentro da ECORED?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS REPRESENTANTES DOS REGULADORES

Perguntas Etapa 1: Análise histórica da estratégia sustentável

1. Quais foram os acontecimentos históricos importantes que o senhor considera que influenciaram o desenvolvimento do turismo comunitário na Serra Norte Equatoriana?
2. O que impulsionou o turismo comunitário existente hoje na Serra Norte Equatoriana?
3. Em que momento o senhor achou que o turismo comunitário começou a ganhar força na região?
4. Desde esse momento o senhor pode relatar a história do turismo comunitário na Serra Norte Equatoriana? (lembrando os fatos que apoiaram e os que obstaculizaram o processo)

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

Análise dos stakeholders

5. Qual é o principal interesse que a sua organização tem com a ECORED?
6. Quais são as principais atividades que sua organização realiza em conjunto com a ECORED?
7. Qual o senhor acha que seja o papel do Planeta Terra dentro do trabalho desenvolvido na região da Serra Norte Equatoriana em relação ao turismo comunitário?
8. Existem outras pessoas ou instituições interessadas no desenvolvimento das atividades do turismo comunitário?
9. Quais são as expectativas no futuro da relação que sua organização mantém com a ECORED e com os outros projetos de turismo comunitário na região que o senhor administra?

Ética complexa

10. Quão importante é a responsabilidade e a solidariedade dentro de sua instituição em relação à ECORED? De que maneira?
11. Desde sua visão, quão importante é e como interage a ética na sua participação dentro do turismo comunitário?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS INVESTIDORES

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

Análise de stakeholders

1. Qual é o principal interesse que sua organização tem com a ECORED?
2. Quais foram as razões pelas quais a sua organização decidiu trabalhar junto com a ECORED e junto com os projetos de turismo comunitários de maneira geral?
3. De que maneira a sua organização apóia as atividades desenvolvidas pela ECORED?
4. Como tem sido sua experiência no trabalho com a ECORED?
5. Qual o senhor acha que seja o papel do Planeta Terra dentro do trabalho desenvolvido em relação ao turismo comunitário?
6. Pode mencionar se existe parceria entre a ECORED e sua instituição? Se existir, qual é essa parceria?
7. Quais são as expectativas no futuro da relação que sua organização mantém com a ECORED e com os outros projetos de turismo comunitário na região que o senhor administra?

Ética complexa

8. Quão importante é a responsabilidade e a solidariedade dentro de sua instituição em relação à ECORED? De que maneira?
9. Desde sua visão, quão importante é e como interage a ética na sua participação dentro do turismo comunitário?

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS CONSUMIDORES

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

Análise de stakeholders

1. Como o senhor soube da existência, em San Clemente, de uma alternativa de turismo comunitário?
2. O que motivou o senhor a experimentar o turismo comunitário em San Clemente?
3. Qual é sua percepção do serviço oferecido pela família anfitriã?
4. Até agora, de que o senhor tem gostado mais em relação a sua experiência em San Clemente?
5. O que representa o Planeta Terra e o que tem mudado nestas representatividades após ter a experiência de morar com a comunidade?
6. Voltaria a repetir a experiência de turismo comunitário no futuro?

Ética complexa

7. Qual é a percepção de responsabilidade e solidariedade durante o tempo compartilhado com a família que o acolhe?
8. O senhor acha que a ética é um fator importante neste tipo de serviço de turismo comunitário?

ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

Desenvolvimento sustentável

1. O que motivou a sua família a participar do turismo comunitário?

Análise de stakeholders

2. De que maneira participa cada membro da família no turismo comunitário?
3. Quais são os benefícios e dificuldades percebidos na sua família devido ao turismo comunitário?
4. Como é a relação com as outras famílias que participam do turismo comunitário em San Clemente?
5. Além das atividades próprias do serviço de turismo comunitário para visitantes dentro de casa, algum membro da família se dedica a alguma atividade relacionada ao turismo?
6. Como a senhora acha que a vida da comunidade mudou a partir da chegada dos visitantes a San Clemente?
7. Qual é o papel que tem a Pacha Mama para sua família e para a atividade de turismo comunitário?
8. O que mais gosta quando recebe visitantes na sua casa?
9. A senhora acha que sua família vai seguir participando do turismo comunitário no futuro?

Ética complexa

10. Quão importante é a responsabilidade e a solidariedade dentro de sua família e em relação aos visitantes?
11. Existe alguma característica de sua cultura que se manifeste de maneira notável dentro do turismo comunitário?

ANEXO F – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DOS FORNECEDORES

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

Análise de stakeholders

1. Quais foram as razões pelas quais a sua organização decidiu trabalhar junto com a ECORED e junto com os projetos de turismo comunitários de maneira geral?
2. De que maneira a sua organização apóia as comunidades que desenvolvem o turismo comunitário?
3. Como tem sido sua experiência no trabalho com a ECORED?
4. Como as agências de viagens, vêem a situação do turismo comunitário no país?
5. Como a sua agência de viagens vem lidando com o turismo comunitário de maneira interna?
6. Quais são as perspectivas no futuro de sua organização em relação ao turismo comunitário?
7. Desde o ponto de vista da sua organização, qual é o papel que tem o Planeta Terra para a atividade do turismo comunitário?

Ética complexa

8. Desde sua visão, quão importante e como interage a ética na sua participação dentro do turismo comunitário?
9. Como percebe a responsabilidade e a solidariedade dentro do serviço de turismo comunitário?

ANEXO G – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DA COMUNIDADE

Perguntas Etapa 2: Análise da estratégia sustentável atual e o papel dos *stakeholders* na estratégia

Desenvolvimento sustentável

1. O que motivou a sua comunidade a apoiar o turismo comunitário dentro dela?

Análise de stakeholders

2. Em que consiste o Plano Estratégico da comunidade de San Clemente?
3. Quais são os benefícios e dificuldades que se tem percebido em San Clemente relacionados com o turismo comunitário?
4. Quais têm sido os trabalhos conjuntos mais importantes entre a ECORED e a comunidade?
5. Como lida a comunidade com a presença dos visitantes em San Clemente?
6. Qual é a principal preocupação da comunidade no futuro em relação ao turismo comunitário?
7. O que significa para a sua comunidade o Planeta Terra ou *Pacha Mama*?
8. Como mudou a vida da comunidade a partir da chegada dos visitantes a *San Clemente* após a implantação do turismo comunitário?

Ética complexa

9. Quão importante é a responsabilidade e a solidariedade dentro de sua comunidade e em relação à ECORED? De que maneira?
10. Desde sua visão, quão importante e como interage a ética na participação da comunidade dentro do turismo comunitário?

ANEXO H – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

DELIMITAÇÃO DO FENÔMENO QUE FOI ESTUDADO:

Observou-se a atividade de turismo comunitário oferecida por uma família da ECORED na comunidade de San Clemente como se o pesquisador fosse um visitante como os demais.

VARIÁVEIS A SEREM OBSERVADAS:

<i>Análise Framework de Eco-Estratégia Empresarial</i>
<p><i>Análise de valores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Totalidade Diversidade Posteridade Comunidade Pequenez Qualidade Diálogo Realização espiritual <p><i>Análise de temas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> População Riqueza Tecnologia <p><i>Análise de stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Relação com a terra Relação com a Fundação ECORED

<i>Desenvolvimento Sustentável</i>
<ul style="list-style-type: none"> Dimensão social Dimensão ambiental Dimensão territorial Dimensão política Dimensão econômica

<i>Ética</i>
<p><i>Fontes da ética</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Interior ao indivíduo Externa Anterior <p><i>Valores dos pilares da ética</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade Solidariedade

MANEIRAS DE OBSERVAÇÃO:

Visual, notas, diário de campo, fotografias.

A DURAÇÃO DA VISITA:

Dois dias.

PERIODICIDADE DE PREENCHIMENTO DE INFORMAÇÃO:

Preenchimento do diário de campo uma vez ao final do dia.

MODO DE REGISTRO E CONTROLES PARA GARANTIA DE VALIDADE DA TÉCNICA USADA:

O diário de campo do segundo dia foi bem menor, pois as informações se repetiam.