

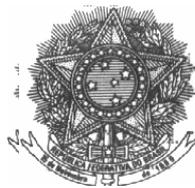


**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

DÉBORA NACIF DE CARVALHO

GESTÃO E SUSTENTABILIDADE:
Um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais

Belo Horizonte
2006



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

DÉBORA NACIF DE CARVALHO

GESTÃO E SUSTENTABILIDADE:

Um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais

Dissertação a ser apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como pré-requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff

Co-orientador: Prof: Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte
2006

C331g
2006

Carvalho, Débora Nacif de, 1980-

Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais / Débora Nacif de Carvalho. - 2006.

157f., enc., il.

Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff

Co-orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1. Terceiro setor. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Meio ambiente. 4. Administração – Teses. I. Ckagnazaroff, Ivan Beck. II. Barbosa, Alan Claudius Queiroz. III. Universidade Federal de Minas Gerais. IV. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. V. Título.

CDD: 658.048

A Deus, por ter-me dado força e determinação para buscar os meus objetivos nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

É muito difícil agradecer quando um trabalho envolve a colaboração de tantas pessoas. Espero não esquecer de ninguém.

A Deus, por estar ao meu lado em todos os momentos, dando-me luz e força para superar todos os obstáculos;

Ao Professor Ivan Beck Ckagnazaroff, pelo apoio e orientação desde a graduação, mostrando-me diversos caminhos na busca de conhecimento;

Ao Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, pelas palavras firmes, que me ajudaram na realização deste trabalho;

Aos meus colegas de mestrado, principalmente Aline, pelos momentos de força e descontração;

A todos os “habitantes do Cepead”: funcionários, professores e, especialmente, os bolsistas que trabalham e os que já trabalharam com o Professor Ivan, por toda a ajuda durante a realização da pesquisa;

Aos funcionários do xerox da FACE, pela presteza com que sempre me atenderam;

Aos informantes da pesquisa, cuja atenção e disposição em colaborar para o avanço da pesquisa científica foram imprescindíveis à realização deste trabalho;

Ao Rogério, pelo apoio à decisão de fazer o mestrado;

As minhas queridas amigas, em especial ao G-10, pela amizade sincera e apoio incondicional;

Ao meu irmão Álvaro, sempre carinhoso, pela força nos momentos difíceis;

A Tita, minha segunda mãe, pelo afeto e compreensão durante minha ausência na realização deste trabalho;

Em especial ao Fred, pela companhia, atenção e carinho, que foram essenciais para a conclusão deste trabalho. Você é muito importante para mim.

E finalmente aos meus pais, José Luiz e Maria do Carmo, por acreditarem em mim, por confiarem em meu potencial e por me ensinarem a perseguir meus sonhos e a não desistir. Eu amo vocês.

*“A força não provém da capacidade física e sim de
uma vontade indomável”.*

MAHATMA GANDHI

RESUMO

As organizações do Terceiro Setor têm adquirido importante papel na sociedade, tanto na prestação de serviços quanto no controle e mobilização social. Em consequência, novas exigências lhes têm sido impostas. Os desafios que têm de enfrentar, tornam-se mais difíceis e demandam cada vez mais efetividade e sucesso. Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e de seu potencial de atuação, o terceiro setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel, apresentando baixa capacidade de continuidade e sustentabilidade, o que resulta no enfraquecimento de todo o setor. Diante deste cenário, o presente estudo procurou descrever e analisar as ações de gestão de três organizações do Terceiro Setor que atuam na área ambiental sob a ótica da sustentabilidade. Realizou-se uma pesquisa descritiva-qualitativa, em que foram analisados documentos e realizadas 36 entrevistas semi-estruturadas. Os dados apontam que, embora sejam entidades de grande importância em sua área de atuação, as organizações pesquisadas possuem falhas em sua gestão. A perspectiva da sustentabilidade enfoca o relacionamento entre as várias dimensões da organização, considerando a influência mútua entre elas. Sendo assim, a sustentabilidade das organizações depende de decisões integradas, que considerem a interdependência entre as ações de gestão da entidade. Além disso, a sustentabilidade deve ser tratada como um processo, uma busca contínua por recursos, pessoas, informação e mobilização, de modo a assegurar o fortalecimento e o desenvolvimento da organização.

Palavras-Chave: Gestão; Sustentabilidade, Terceiro Setor, ONG; Meio ambiente

ABSTRACT

The Third Sector organizations have been playing an important role in society, both in delivering services and in social mobilization and control. Therefore, new demands have been imposed on them. The challenges they have to face become larger and require even more effectiveness and success. Paradoxically, to a sector which has so high expectations about its qualities and its abilities, the Brazilian Third Sector seems to be badly prepared to assume this role, demonstrating low capacity of stability and sustainability, what results in a weakness of the whole sector. Taking this into consideration, this research intended to describe and analyze management courses of actions of three Third Sector organizations which work in the environment field, from the sustainability perspective. A descript-qualitative research was carried out, analyzing documents and conducting 36 half- structuralized interviews. The data shows that, although the organizations studied are considered very important in their field, they have some problems in their management. The sustainability approach emphasizes the relationship among the organizational dimensions, considering their mutual influence. Thus, the sustainability of the organizations depends on integrated decisions, which consider the interdependence among the organizational actions of management. Besides that, the sustainability should be understood as a process, a continuous search for resources, people, information and mobilization, in order to assure organizational improvement and development.

Key Words: Management, Sustainability, Third Sector, NGO, Environment

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Dimensões da sustentabilidade	41
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Os informantes da pesquisa.....	72
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Principais problemas identificados pelas organizações da sociedade civil na Amazônia brasileira.....	29
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Setores da ação estatal e tipo de propriedade	22
QUADRO 2 - Autores e dimensões do conceito de sustentabilidade	39
QUADRO 3 - <i>Stakeholders</i> típicos das organizações do Terceiro Setor	51
QUADRO 4 - Contínuo de colaboração	60
QUADRO 5 - Informantes da pesquisa.....	73
QUADRO 6 - Tipos de informante e as dimensões da sustentabilidade.....	74
QUADRO 7 - Roteiro de Entrevistas (cont.).....	75
QUADRO 7 - Roteiro de Entrevistas (concl.).....	76
QUADRO 8 - As organizações e as dimensões da sustentabilidade (cont.)	127
QUADRO 8 - As organizações e as dimensões da sustentabilidade (concl.).....	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMDA	Associação Mineira de Defesa do Ambiente
BINGO	<i>Big International NGO</i>
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CODEMA	Conselho Municipal de Desenvolvimento Ambiental
CONAMA	Conselho Nacional de Política Ambiental
COPAM	Conselho Estadual de Política Ambiental
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNSS	Conselho Nacional de Serviço Social
OECD	Comitê de Assistência ao Desenvolvimento das Organizações para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIPS	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PIB	Produto Interno Bruto
SEMAD	Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais
USAID	<i>United States Agency of International Development</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 O Terceiro Setor no Brasil: uma visão sumarizada.....	18
2.1.1 Contextualização histórica.....	18
2.1.2 Relação recente entre o Estado e o Terceiro Setor no caso brasileiro.....	20
2.1.3 Conceito e características das organizações do Terceiro Setor.....	25
2.1.4 Dilemas do Terceiro Setor.....	27
2.2 A questão da sustentabilidade.....	31
2.3 Dimensões da sustentabilidade.....	40
2.3.1 Enfoque Gerencial.....	41
2.3.1.1 Administração Estratégica.....	41
2.3.1.2 Gestão de Pessoas.....	43
2.3.1.3 Gestão de Recursos.....	46
2.3.1.4 Administração de Impactos.....	49
2.3.2 Enfoque Sistêmico.....	50
2.3.2.1 Capacidade de <i>Accountability</i>	52
2.3.2.2 Capacidade de <i>Advocacy</i>	54
2.3.2.3 Gestão da Imagem Pública.....	56
2.3.2.4 Administração de Parcerias.....	58
2.3.2.5 Sistema Legal.....	61
3 METODOLOGIA.....	64
3.1 O tipo de pesquisa.....	64
3.2 A escolha das organizações do estudo.....	65
3.2.1 Organização A.....	67
3.2.2 Organização B.....	68
3.2.3 Organização C.....	69
3.3 Coleta de dados.....	71
3.4 Tratamento dos dados.....	77
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	78
4.1 As dimensões da sustentabilidade.....	78
4.1.1 Administração Estratégica.....	78
4.1.2 Gestão de Pessoas.....	86
4.1.3 Administração de Recursos.....	89
4.1.4 Gestão de Impactos.....	96
4.1.5 Capacidade de <i>Accountability</i>	100
4.1.6 Capacidade de <i>Advocacy</i>	105
4.1.7 Gestão da Imagem Pública.....	113
4.1.8 Administração de Parcerias.....	118
4.1.9 Sistema Legal.....	123
4.2 As organizações e as dimensões da sustentabilidade.....	127
5 CONCLUSÃO.....	130
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
APÊNDICE A - RELACIONAMENTO DOS STAKEHOLDERS COM AS ORGANIZAÇÕES.....	140
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	144

1 INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor têm adquirido importante papel na sociedade, tanto na prestação de serviços quanto no controle e mobilização social (LEWIS, 2001). Em consequência, novas exigências lhes têm sido impostas (ARMANI, 2003; FALCONER, 1999).

Segundo Falconer (1999), se nas décadas de 1970 e 1980 os maiores desafios das organizações do Terceiro Setor eram a sobrevivência em um ambiente político hostil e a conquista de reconhecimento público para suas causas, na década de 1990 a legitimidade e a credibilidade do setor advêm de sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços.

O aumento da visibilidade das organizações do Terceiro Setor trouxe maiores exigências quanto à sua capacidade de realizar um trabalho de qualidade, de posicionar-se politicamente e de suprir as demandas sociais. Os desafios impostos se tornam mais difíceis e demandam efetividade e sucesso destas instituições (ARMANI, 2003).

De acordo com Lewis (2001), as entidades do Terceiro Setor são organizações naturalmente complexas, por estarem inseridas em um contexto instável, por contarem com recursos escassos e por situarem-se em ambientes culturalmente diversos (FOWLER, 1997). Suas atividades são extremamente diversificadas e seus relacionamentos podem assumir um caráter conflituoso (LEWIS, 2001). Falconer (1999) resume os dilemas das organizações do Terceiro Setor em dois eixos: 1) o conflito entre autonomia e colaboração, que diz respeito à importância de parcerias com o Estado e o setor privado, ao mesmo tempo em que têm de

preservar sua identidade; e 2) a tensão entre o papel de prestação de serviços e de canal de participação, tratando da relevância do atendimento das demandas sociais imediatas, sem negligenciar a missão de mobilizar a sociedade e de lutar pela interlocução social.

Diante do importante papel que têm assumido e dos grandes desafios enfrentados, a gestão das instituições da sociedade civil adquire grande relevância, merecendo estudos e trabalhos acadêmicos (LEWIS, 2001). Enfatizando a necessidade de promoverem-se mais estudos sobre esta questão, Falconer (1999, p. 20) coloca que “paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o Terceiro Setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel”. O autor ressalta também a baixa capacidade de continuidade e sustentabilidade das organizações, o que resulta no enfraquecimento de todo o setor.

Para Armani (2003), a capacidade de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor não está relacionada apenas a sua gestão interna, mas também à gestão do seu relacionamento com o ambiente em que estão inseridas. A sustentabilidade, portanto, enfoca questões que dizem respeito ao funcionamento interno e à inserção sociopolítica das organizações.

Considerando o relevante papel das organizações do Terceiro Setor na sociedade e os desafios enfrentados na busca de sua sustentabilidade, o presente trabalho procurou responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como se dá a gestão de organizações do Terceiro Setor sob a ótica da sustentabilidade?*

Para tanto, a dissertação está dividida em cinco capítulos, incluindo esta Introdução.

No Capítulo 2, discutem-se os conceitos centrais da pesquisa - Terceiro Setor e sustentabilidade - bem como as dimensões da sustentabilidade que nortearam o trabalho: administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos, gestão de impactos, capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal¹.

No Capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa, explicitando o método de escolha dos casos e dos instrumentos de coleta de dados.

No Capítulo 4, apresentam-se e analisam-se os dados coletados.

No Capítulo 5, tecem-se as considerações finais, apontando os limites do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

¹ O percurso teórico desenvolvido para se chegar às dimensões da sustentabilidade está detalhado no capítulo 2.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos teóricos que embasaram o desenvolvimento da dissertação, dividindo-se em três seções. Na primeira seção, discute-se o Terceiro Setor no Brasil, compreendendo uma contextualização histórica do setor, seu relacionamento com o Estado, as características principais das organizações que o compõe e os dilemas enfrentados pelas entidades. Na segunda seção, aborda-se a noção de sustentabilidade organizacional, contemplando idéias de autores importantes que tratam da questão. E na terceira seção, faz-se uma discussão teórica das dimensões de análise utilizadas no trabalho.

2.1 O Terceiro Setor no Brasil: uma visão sumarizada

Para compreender as especificidades e o papel do Terceiro Setor no Brasil, é necessário, inicialmente, proceder uma revisão histórica, contemplando as primeiras ações sociais empreendidas no país.

2.1.1 Contextualização histórica

Como defendem muitos autores (FALCONER, 1999; RODRIGUES, 1997; COELHO, 2002; GOHN, 1997; THOMPSON, 1997; GONÇALVES, 1996), o fenômeno do Terceiro Setor não é recente no Brasil. Rodrigues (1997, p. 43) afirma que

[...] somente agora, nos anos 90, é que ele começa a se distinguir dos setores público e privado. Na realidade, constitui uma composição híbrida de ambos, o que lhe confere características bem específicas e complexas (objetivos públicos e constituição privada).

A fim de realizar uma reconstituição da evolução histórica do Terceiro Setor brasileiro, faz-se a identificação de quatro momentos distintos, a partir das colocações de Fernandes (1994) e Landim (1993).

No primeiro momento, compreendendo o período situado desde a época da colonização até meados do século XX, as ações de assistência social, saúde e educação eram realizadas principalmente pela Igreja Católica, na forma de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios católicos. As chamadas “associações voluntárias” eram permeadas por valores da caridade cristã, demonstrando como a noção de filantropia, inicialmente, era ligada a preceitos da Igreja Católica.

O segundo momento foi marcado pelas diretrizes do governo de Getúlio Vargas, apoiadas na intervenção estatal na economia e na sociedade. Neste período, o Estado assume o papel de formulador e implementador das políticas públicas, contando com a colaboração de organizações sem fins lucrativos para sua implementação. Para tanto, é promulgada, em 1935, uma lei que declara de utilidade pública estas entidades. Em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas poderiam receber subsídios governamentais. Quanto à Igreja, esta continua tendo papel importante na prestação de serviços sociais, recebendo, em alguns casos, financiamentos do Estado para as suas obras.

O terceiro momento da evolução histórica do Terceiro Setor no Brasil é caracterizado por uma intensa mobilização da sociedade. Na vigência do regime militar, muitas instituições de caráter filantrópico e assistencial se juntam às organizações comunitárias e aos chamados

“movimentos sociais” para serem porta-vozes dos problemas sociais. É neste período que surgem as ONGs, instituições ligadas à mobilização social e à contestação política.

Com a redemocratização do País, a partir de 1980, e o declínio do modelo intervencionista de Estado, a partir 1990, a questão da cidadania e dos direitos fundamentais passa a ser o foco das instituições sem fins lucrativos, configurando o quarto momento da evolução histórica. Neste período, começa a crescer a articulação do Terceiro Setor como grupo, apesar da heterogeneidade das instituições que o compõe.

Dado o ganho de visibilidade das organizações do Terceiro Setor, assim como a importância dos acontecimentos ocorridos neste período para o entendimento do seu papel na sociedade hoje, o último momento de sua evolução histórica será discutido mais detalhadamente na próxima seção.

2.1.2 Relação recente entre o Estado e o Terceiro Setor no caso brasileiro

Segundo Fernandes (1994), 65% das associações civis existentes foram criadas a partir de 1970. Este fato denota um grande crescimento e mobilização da sociedade civil organizada. Como causa e, ao mesmo tempo, consequência do fortalecimento do Terceiro Setor, uma profunda reorganização dos papéis do Estado e da sociedade ocorreu neste período.

Diante da globalização dos mercados, do aumento das desigualdades sociais e de uma forte crise fiscal e dos próprios pressupostos do Estado de Bem-Estar Social, as organizações da sociedade civil ganharam visibilidade e um papel político e social nunca visto antes (FERNANDES, 1994).

De acordo com Pereira; Grau (1999), o Estado social-burocrático, dominante no século XX, que buscava garantir os direitos sociais e promover o desenvolvimento econômico, fazendo isto por meio de um sistema formal/impessoal e executando diretamente as funções sociais e econômicas, não mais se adequava à nova configuração da sociedade. Com menos divisas, mais demandas e uma sociedade mais proativa e organizada, o Estado precisava rever seu papel e sua forma de intervenção no contexto social.

Especificamente no caso brasileiro, este processo culminou, em 1995, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Este plano, segundo Barreto (1999), conjuga quatro processos interdependentes: 1) a redefinição das funções do Estado, adotando programas de privatização, terceirização e “publicização”; 2) a redução do grau de interferência do Estado, desregulando e realizando reformas econômicas orientadas para o mercado; 3) o aumento da governança do Estado, mediante a implementação de políticas públicas conjugadas com a sociedade e, também, a implantação da administração pública gerencial; e 4) o aumento da governabilidade, que consiste no fortalecimento da capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar.

Essas diretrizes deram origem a um modelo conceitual da reforma do Estado que distingue setores da ação estatal segundo a natureza de suas atividades, associando-os aos diferentes tipos de propriedade. O QUADRO 1 ilustra tal modelo.

QUADRO 1

Setores da ação estatal e tipo de propriedade

SETOR	TIPO DE PROPRIEDADE
Núcleo estratégico – a essência do governo, composta pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.	Estatal
Atividades exclusivas – caracterizam a ação do Estado e representam funções que só o governo pode desempenhar, como o policiamento e o recolhimento de impostos.	Estatal
Serviços não-exclusivos – atividades de caráter público que também podem ser desempenhadas por instituições privadas, como a operação de instituições de ensino superior, hospitais e museus	Pública não-estatal
Produção de bens e serviços para o Mercado – atividade onde o Estado desempenhou um papel que não é mais necessário	Privada

Fonte: Brasil (1995) apud Falconer (1999, p. 15)

Para Morales (1999), com a reforma, o modo de gestão estatal vem se modificando. É possível verificar com mais intensidade esforços preocupados com a eficiência, a produtividade, a redução de custos e a avaliação dos resultados, nos quais são incorporados procedimentos típicos da esfera privada. Na área social, busca-se a separação entre a formulação e a implementação das políticas públicas. Nesta perspectiva, o novo modelo propõe os programas sociais sejam executados por organizações públicas não-estatais, regidas por contratos de gestão, que estimulam a competição entre as entidades e estabelecem padrões de eficiência e qualidade dos serviços (MORALES, 1999). A lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) foi criada para regulamentar essas entidades (FALCONER, 1999). Cabe dizer que tais mudanças na área social ainda são tímidas e que sofrem críticas.

De qualquer modo, Barreto (1999) acredita que as organizações do Terceiro Setor vêm adquirindo importância na prestação de serviços públicos perante a sociedade. O Estado tem deixado de ser o agente direto do desenvolvimento econômico e social, passando a exercer atividades na promoção e regulação desse desenvolvimento (BARRETO, 1999). Pereira; Grau (1999) afirmam que a prestação de serviço social pelas instituições da sociedade civil tem aumentado, com uma atuação, em princípio, mais próxima das demandas sociais. Além disso, essas organizações têm sido consideradas mais eficientes e flexíveis, estimulando a participação da sociedade e dotando de legitimidade as políticas públicas, ao mesmo tempo em que desenvolvem papéis que nem o Estado nem o mercado poderiam cumprir (PEREIRA; GRAU, 1999). Vale destacar que nem sempre as entidades do Terceiro Setor dão conta de todas as atividades que lhes são demandadas.

No âmbito internacional, segundo Coelho (2002) e Falconer (1999), as agências de financiamento internacional, como o Banco Mundial, já reconheciam a relevância das organizações do Terceiro Setor desde a década de 1980, colocando parcerias do Estado com essas instituições como cláusulas de contrato.

Segundo Morales (1999, p. 56)

À primeira vista parece haver uma convergência entre a tendência espontânea da sociedade de auto-organizar-se para prestar os serviços sociais que lhe faltam e a proposta de “publicização”, que vem do lado do Estado. [...] Para o Estado, isto representa a possibilidade de equacionar o problema da crise da governança e a oportunidade de criar um ambiente competitivo na prestação de serviços públicos, afastando-se, dessa forma, da armadilha do monopólio. Para a sociedade civil organizada, seria a chance de avançar na participação política e no controle social.

No entanto, o modo como a reforma do Estado tem sido colocada em prática têm sofrido muitas críticas. Morales (1999); Barreto, (1999) defendem que é função do Estado assegurar direitos sociais e bens públicos, a fim de atenuar os efeitos da distribuição desigual de renda

promovida pelo mercado. Entretanto, conforme afirmam Gonçalves (1996) e Teixeira (2002) o que o Estado tem feito é transferir responsabilidades de sua competência para a sociedade, mesmo que patrocine parte dos recursos. Gonçalves (1996, p. 57) enfatiza que “não há ação de política social, por melhor estruturada e mais meritória que seja, que possa suprir o vazio de uma política pública [...] para a realização da justiça social”. Gonçalves (1996) e Teixeira (2002), portanto, chamam atenção para as responsabilidades do Estado, reivindicando providências para que venha a cumprir o seu papel de assegurar os direitos sociais da população.

De modo a assegurar que o Estado possa, de fato, assumir a responsabilidade e o compromisso quanto ao provimento dos recursos necessários à manutenção dos serviços públicos, Barreto (1999) propõe o desenvolvimento de instrumentos e mecanismos institucionais. A autora alerta:

Não se trata de instituir instâncias formais de participação, mas de incorporar a lógica do público não-estatal na cultura e prática organizacionais, mediante constituição de canais de comunicação que permitam efetiva participação e controle sociais nas decisões substantivas e estratégicas afetas às políticas sociais, [...] já que a democratização do processo decisório das políticas públicas é vista como condição para assegurar resultados sociais efetivos (BARRETO, 1999, p. 146).

Diante da importância do Terceiro Setor para a mobilização e organização da sociedade civil, vale explicitar as características e as especificidades das organizações que o compõem.

2.1.3 Conceito e características das organizações do Terceiro Setor

O conceito do Terceiro Setor ainda paira em terreno nebuloso, sendo alvo de intensas discussões. Segundo Santos (1999, p. 251), “as designações vernáculas do Terceiro Setor variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos”. Na França, a terminologia mais utilizada é “economia social”; nos Estados Unidos e outros países anglo-saxões “setor voluntário e sem fins lucrativos”; nos países da América Latina, “organizações não-governamentais”, entre outras expressões, como “setor de caridade” e “setor independente” (FALCONER, 1999; LANDIM, 1993; SANTOS, 1999). Essa variedade de expressões reflete a heterogeneidade encontrada no âmbito do próprio setor, que engloba diversas formas de pensar e fazer sobre a realidade social (CARDOSO, 1997).

Definir um conceito para um grupo de organizações de composição híbrida e de características complexas como as organizações do Terceiro Setor não é tarefa fácil. Franco (1997) *apud* PEREIRA e GRAU (1999, p. 37) define-as como

[...] formadas por grupos de cidadãos na sociedade civil, originalmente privados, mas cuja atuação ocorre como uma ampliação de uma (nova) esfera social-pública e cujo funcionamento, em termos coletivos, se caracteriza por uma racionalidade extramercantil, extracorporativa e extrapartidária [...].

O Terceiro Setor engloba uma diversidade de organizações, como as tradicionais entidades religiosas, associações industriais e comerciais, sindicatos, clubes esportivos e culturais, universidades, hospitais privados, fundações empresariais e familiares, entidades comunitárias e ONGs de defesa do meio ambiente e direitos humanos. Estima-se que haja cerca de 540 mil organizações compondo o Terceiro Setor no Brasil (CARVALHO, 2002).

Dentre as instituições que compõem o setor sem fins lucrativos, há algumas que se aproximam mais da lógica do mercado, como os sindicatos; outras que atuam de acordo com a filosofia estatal, como as organizações sociais (que faziam parte do próprio Estado antes da reforma); e outras, como as organizações comunitárias, que surgiram da mobilização da sociedade civil organizada. Como se pode perceber, as fronteiras entre os três setores, Estado, Mercado e Sociedade Civil, mostram-se bastante tênues, fazendo com que as organizações lidem com ambigüidades na sua forma de funcionamento (TEODÓSIO, 2001).

Muitas classificações têm sido sugeridas para distinguir as diversas organizações pertencentes ao Terceiro Setor. Segundo Falconer (1999), as instituições podem ser classificadas de acordo com os seguintes critérios: 1) critério legal - caracteriza as entidades conforme a condição que a legislação em vigor em cada país lhe confere; 2) critério econômico-financeiro - baseia-se nos tipos de fontes de recursos utilizados; e 3) critério funcional - privilegia os propósitos de existência ou as funções exercidas pelas entidades.

Fernandes (1994) classifica as organizações em quatro grandes grupos: 1) formas tradicionais de ajuda mútua - de caráter fortemente assistencial; 2) movimentos sociais e associações civis - dedicados ao trabalho perante as comunidades, a partir de problemas sociais que afetam o cotidiano dos cidadãos; 3) as ONGs - dedicadas a desenhar estratégias e políticas para atender a demandas sociais; e 4) a filantropia empresarial - compostas por fundações constituídas a partir de ações do mercado. Falconer (1999) ainda acrescenta um quinto grande grupo, formado pelos empreendimentos sem fins lucrativos do setor de serviços, constituído pelos hospitais privados e universidades.

Apesar de toda a diversidade do Terceiro Setor e da heterogeneidade de suas organizações, algumas características são bastante específicas, fazendo com que não sejam confundidas com as outras organizações: 1) estão fora da estrutura formal do Estado; 2) não têm fins lucrativos; 3) são constituídas por grupos de cidadãos na sociedade civil como pessoas de direito privado; 4) são de adesão não-compulsória; e 5) produzem bens e/ou serviços de uso ou interesse coletivo (FRANCO, 1999).

Segundo Coelho (2002), mesmo sendo tão diferentes entre si, é importante que as organizações do Terceiro Setor construam uma identidade, configurem um setor para serem capazes de intervir politicamente e pressionarem o Estado a cumprir o seu papel.

Gohn (1997) enfatiza que diante das responsabilidades das instituições da sociedade civil hoje, muitos desafios que lhes são impostos.

2.1.4 Dilemas do Terceiro Setor

Pelos múltiplos papéis que exercem - prestadora de serviço, interlocutora das demandas sociais e catalisadora dos processos de mobilização social, entre outros, dependendo da razão de existência da instituição - as organizações do Terceiro Setor têm que lidar com ambigüidades e paradoxos que são inerentes à sua própria natureza (RODRIGUES, 1997).

Em relação ao Estado, as organizações da sociedade civil funcionam como parceiras na prestação de serviços, mas, ao mesmo tempo, lutam para não perder seu caráter de controle social e de mobilização e identificação das demandas sociais (TEIXEIRA, 2002). Morales (1999) e Barreto (1999) afirmam que conciliar autonomia de gestão, preservação de

identidade e flexibilidade com transparência, prestação de contas, conformidade com uma rígida burocracia e responsabilização por recursos públicos não é fácil, além de demandar grande complexidade operacional e profissionalismo (GONÇALVES, 1996; TEIXEIRA, 2002).

Em relação aos doadores privados, a convivência não deixa de ser menos complexa. Cobra-se das organizações do Terceiro Setor que avaliem os impactos de seus serviços, apesar da dificuldade de sua mensuração. Elas são pressionadas a prestarem serviços de qualidade, entretanto, muitas vezes, os fundos recebidos não são suficientes para essa contrapartida. E, ainda, muitos doadores privados exigem exclusividade na parceria, a despeito de esta prática ameaçar seriamente a sustentabilidade financeira da organização (SANTOS, 1999; MORALES, 1999).

Em relação à sociedade civil, de acordo com Thompson (1997, p. 46), as organizações do Terceiro Setor vivem uma crise de identidade: “as instituições deveriam funcionar como empresas eficientes no fornecimento de serviços ou deveriam funcionar como organizações portadoras de idéias de transformação e de utopias sociais?” A lógica que permeia estes dois papéis é bastante distinta, e ambos são muito importantes para a sociedade civil.

O GRÁFICO 1 ilustra os desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil, sendo baseado em uma pesquisa realizada com dirigentes de instituições na região da Amazônia Legal, sobre os problemas que mais dificultam a atuação das entidades.

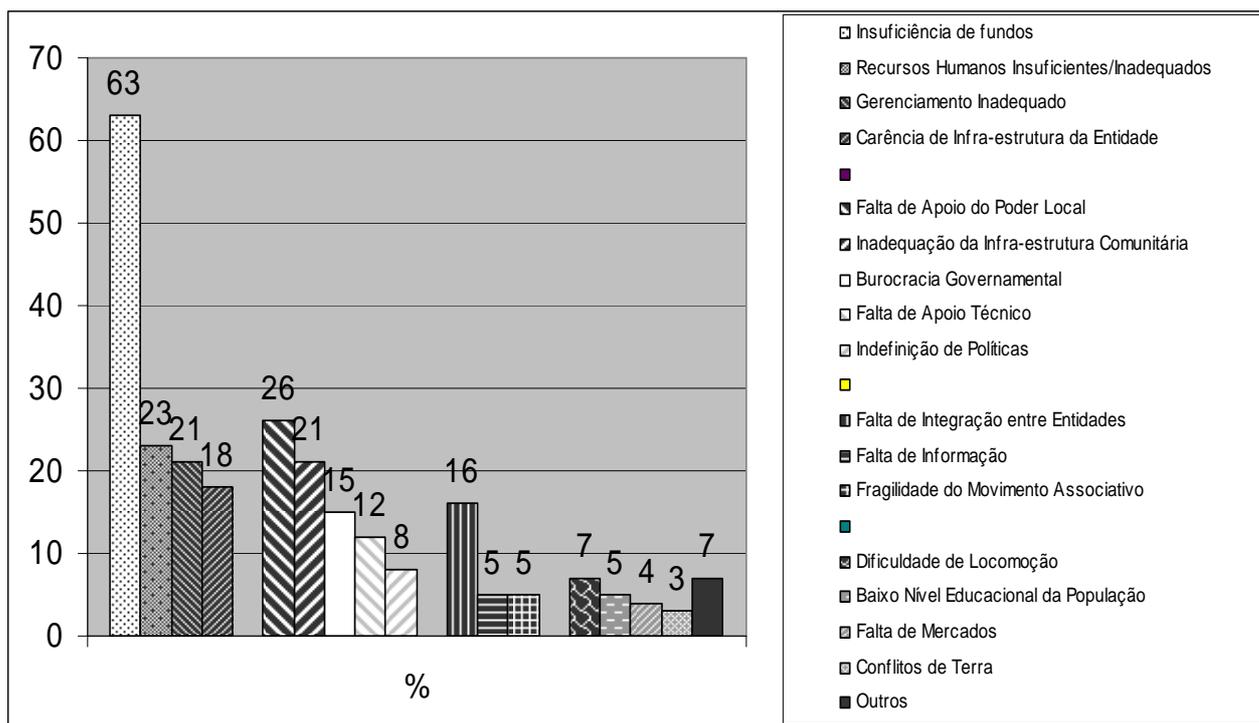


GRÁFICO 1 – Principais problemas identificados pelas organizações da sociedade civil na Amazônia brasileira

Fonte: SUDAM/PNUD (1997) *apud* Falconer (1999, p. 112)

A insuficiência de recursos aparece como o problema mais freqüente das organizações, relatado por 63% dos entrevistados. As outras dificuldades estão divididas entre questões internas/organizacionais, como recursos humanos insuficientes, gerenciamento inadequado e carência de infra-estrutura da entidade; e fatores externos, como falta de apoio do poder local, inadequação da infra-estrutura comunitária, burocracia governamental e indefinição de políticas (FALCONER, 1999).

Os resultados encontrados pela pesquisa mostram que os desafios enfrentados abrangem não só o gerenciamento interno das organizações, mas também o ambiente em que elas estão inseridas. Ou seja, a sobrevivência das organizações envolve uma complexa rede de relacionamentos entre as capacidades internas das entidades e questões políticas, sociais e econômicas do ambiente em que elas estão inseridas (FALCONER, 1999).

Falconer (1999) sugere que o enfoque apenas na administração interna das organizações não é suficiente para capacitá-las a intervir efetivamente, sendo necessário um enfoque mais amplo, que contemple também o ambiente em que elas estão inseridas.

Neste momento, cabe considerar a noção de sustentabilidade como uma perspectiva que aborda essa complexa rede de relacionamentos, assumindo a influência mútua entre as questões internas e externas da gestão das entidades, tratando-as como complementares e interdependentes (ARMANI, 2003) A sustentabilidade funciona aqui como um pano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente.

A seção seguinte deste trabalho faz uma revisão teórica do conceito de sustentabilidade organizacional das instituições do Terceiro Setor, explicitando as diversas perspectivas consideradas pelos autores e o conceito adotado pela presente pesquisa.

2.2 A questão da sustentabilidade

“Sustentabilidade. S. f. Qualidade de sustentável.
Sustentável. Adj. 2g. Que se pode sustentar.”
(FERREIRA, 1986)

Sustentabilidade é um tema que tem sido muito discutido em diversas áreas. Governos, universidades, empresas e organizações do Terceiro Setor freqüentemente tratam deste tema, sem, no entanto, chegar a um consenso sobre o seu conceito exato. O propósito desta seção é fazer uma breve revisão teórica de autores que discutem a questão da sustentabilidade e apresentar o conceito adotado pela presente pesquisa.

A noção de sustentabilidade surgiu do conceito de desenvolvimento sustentável definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da Organização das Nações Unidas (ONU) e publicado no relatório *Nosso Futuro Comum*, em 1988. Desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem as suas próprias necessidades” (SOUZA, 2000, p. 2). Este é um conceito bastante simples, mas difícil de ser operacionalizado, principalmente pelos muitos fatores ecológicos, tecnológicos, macroeconômicos e outros, que afetam, em grande medida, seus projetos de implementação (BRINKERHOHH & GOLDSMITH, 1992). Segundo o Comitê de Assistência ao Desenvolvimento das Organizações para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OECD), o desenvolvimento sustentável depende da força e da qualidade das organizações de um país (BRINKERHOHH & GOLDSMITH, 1992). Dessa forma, desde a publicação do relatório *Nosso Futuro Comum* e das colocações da OECD, muitas entidades empresariais têm sido pressionadas a se adequar às propostas de desenvolvimento sustentável.

Muitos conceitos sobre o que é uma organização sustentável são defendidos por vários autores. O mais amplamente difundido no meio empresarial baseia-se na idéia de que as empresas devem possuir um *triple bottom-line*. Isso significa que, além de gerar resultados econômico-financeiros, as empresas também devem se engajar em ações sociais e zelar pelo meio ambiente (HART; MILSTEIN, 2004). Sendo assim, uma organização empresarial é considerada sustentável quando atende às expectativas financeiras de seus acionistas, tem uma atitude socialmente responsável perante a sociedade e possui medidas não agressivas ao meio ambiente (COPEL, 2001).

Além do meio empresarial, o conceito de sustentabilidade é também abordado no ambiente das instituições sociais e ambientais. Segundo Kisil (1997), quando é trazido para o universo do Terceiro Setor, este conceito é utilizado para tratar da permanência e continuidade de longo prazo dos esforços realizados para atingir-se o desenvolvimento humano. Dos autores estudados que tratam da questão da sustentabilidade, alguns salientam aspectos internos e outros salientam aspectos externos da organização.

Gibb e Adhikary (2000) defendem o conceito de sustentabilidade sob a ótica dos *stakeholders*. Os autores acreditam que a sobrevivência de uma organização do Terceiro Setor depende de sua capacidade de atingir as expectativas de seus *stakeholders* mais importantes. De acordo com esta idéia, sustentabilidade não é um construto que está ligado a uma capacidade restrita da organização. Este é um conceito que depende do quanto à instituição atende a metas preestabelecidas por atores que exercem influência sobre a organização, sendo assim uma medida multidimensional e individual de cada organização (HERMAN; RENZ, 1999).

Incorporando a noção de planejamento estratégico à noção de sustentabilidade, Brinkerhohh e Goldsmith (1992) enfatizam a importância de a organização posicionar-se diante do ambiente externo. Segundo os autores, duas questões principais permeiam o conceito de sustentabilidade organizacional. A primeira questão refere-se à influência das capacidades internas organizacionais e também das dinâmicas do ambiente externo na sustentabilidade. Sendo assim, Brinkerhohh e Goldsmith (1992) apontam a necessidade de a instituição fazer uma análise interna e externa para diagnosticar o seu grau de sustentação. As variáveis internas consideradas como principais são a tecnologia utilizada e a estrutura organizacional. No que se refere às variáveis externas, o grau de hostilidade do ambiente é considerado relevante, e como tal deve ser avaliado. A segunda questão que permeia o conceito de sustentabilidade diz respeito à importância de uma estratégia organizacional que considere as forças e fraquezas internas e também as oportunidades e ameaças do ambiente. Os autores enfatizam, dessa forma, a necessidade de um diagnóstico das capacidades organizacionais e do contexto em que a instituição está inserida, ressaltando também a importância do estabelecimento de medidas que posicionem adequadamente a organização para que ela continue suas atividades de longo prazo.

Adicionando mais uma dimensão à noção de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, Fowler (2000) defende que para uma instituição sobreviver é necessário, além de capacidades internas, habilidade de ser ágil, de lidar com a instabilidade do ambiente e de ser capaz de se adaptar. O autor propõe que para ser considerada sustentável uma organização do Terceiro Setor precisa gerir adequadamente seus impactos e recursos, e possuir capacidade de regeneração.

É importante que a organização gere um impacto externo que seja valorizado socialmente e que seja duradouro. Para Fowler (2000) o que determina a sustentabilidade dos impactos é o grau de participação dos beneficiários na implementação da ação, o grau de *empowerment*² atingido pelos beneficiários e a competência da organização em realizar a intervenção. Quanto à gestão dos recursos, o autor chama a atenção para a capacidade da organização em mobilizar fundos, adotando diferentes estratégias de captação. As decisões sobre missão e valores organizacionais irão condicionar as estratégias adotadas que, por sua vez, determinarão o tipo de relação da organização com seus doadores. É relevante que a instituição seja capaz de gerir este relacionamento, resguardando sua autonomia. A última dimensão tratada por Fowler (2000) é a capacidade de regeneração da organização. O autor propõe a construção do espiral virtuoso da sustentabilidade, que se inicia pela realização da missão organizacional, representada pela performance. Em função do alcance dos objetivos propostos, a instituição é reconhecida na sociedade, construindo boa reputação. A boa performance e a boa reputação alimentam o processo de aprendizagem, criando continuamente novos conhecimentos. Se a organização é ágil, aliada às outras capacidades descritas anteriormente, será capaz de mudar e se regenerar. Segundo Fowler (2000), a organização se adapta a produzir melhores e mais valiosos impactos, que fortalecem uma boa reputação, que por sua vez aumenta a obtenção de recursos e dessa forma, o espiral continua.

Diante de toda a discussão acerca do conceito de sustentabilidade organizacional, é evidente a falta de uma unanimidade entre os autores. Alguns argumentos privilegiam a perspectiva interna da organização, ao passo que outros elegem a perspectiva externa como foco central do conceito. É possível encontrar pontos em comum, entretanto um significado que seja partilhado por todos e que contemple toda a complexidade do termo ainda não foi construído.

² *Empowerment* é um termo impreciso que se refere a um processo de transformação em que indivíduos e grupos passam da reflexão para a ação, buscando mudanças no exercício do poder (LEWIS, 2001, p. 201).

Apesar das divergências, a fim de que seja possível estudar a capacidade de sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor, é necessário adotar-se um conceito, tornando o objeto de estudo passível de observação na realidade.

Tendo em vista a diversidade de discussões e colocações, o que se pode entender, então, como uma organização do Terceiro Setor sustentável? O que é essencialmente importante para que uma instituição seja e permaneça sustentável? Brinkerhohh e Goldsmith (1992) chamam atenção, inicialmente, para o risco de que a idéia de sustentabilidade organizacional seja redundante. Os autores acreditam que organizações, por definição, são formas sustentáveis de interação entre as pessoas. Se a instituição existe é porque ela é sustentável naquele momento. Entretanto, os próprios autores defendem que a perspectiva a ser adotada é a de que a instituição não só seja sustentável, mas que permaneça sustentável, sendo capaz de continuar suas atividades, sobrevivendo no longo prazo.

A fim de optar por um conceito de sustentabilidade que seja passível de observação na realidade e que também seja capaz de contemplar as dimensões mais importantes do construto, vale relembrar a natureza das atividades das organizações do Terceiro Setor, bem como suas especificidades. Essas instituições têm como fonte de recursos doações e atividades de autogeração, sem, no entanto, visar o lucro. Como qualquer organização, estas entidades devem realizar suas atividades com qualidade e competência. Porém, diferentemente dos outros tipos de instituições, as organizações do Terceiro Setor trabalham com valores, idéias. Sendo assim, sua existência depende, em grande medida, de sua legitimidade e enraizamento em relação a seus beneficiários (RAMOS, 2003). Diante dessas peculiaridades, Ramos (2003) defende que a permanência e a continuidade dos trabalhos de uma organização do Terceiro Setor estão condicionadas ao alcance de três pressupostos, que

estão interligados: a viabilidade financeira, que por sua vez depende da capacidade da organização de executar as ações propostas e, também, da relevância destas ações para os grupos beneficiários. Sendo assim, a sustentabilidade contempla três níveis de abordagem: técnico, político e financeiro. Quando um deles está enfraquecido, compromete o desempenho dos outros (PERÔNICO, 2003).

Corroborando a visão de Ramos (2003) quanto à sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor, Salamon (1997, p. 94) afirma que o “Terceiro Setor exige 'amarras sociais', isto é, circunstâncias sociais, econômicas e políticas favoráveis”. O autor resume a questão da sustentabilidade do Terceiro Setor em quatro desafios críticos: 1) o desafio da legitimidade - ser reconhecido por todos os setores da sociedade; 2) o desafio da eficiência - mostrar capacidade e competência operacional; 3) o desafio da sustentabilidade - possuir fundos que o permita prestar seus serviços; e 4) o desafio da colaboração - estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial.

Vale pontuar que Salamon (1997) acrescenta a capacidade de estabelecer parcerias como mais uma variável importante à sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor, ressaltando a relevância da articulação entre as organizações.

O governo norte-americano, por intermédio de sua Agência Internacional para o Desenvolvimento (USAID), em parceria com uma parcela da comunidade de ONGs locais do Centro e do Leste Europeu e da Euroásia, possui uma ação que mede, por meio de variáveis, a sustentabilidade das organizações da sociedade civil nestes países. USAID (2002) apresenta fatores que tratam do relacionamento das organizações com o seu ambiente, como ambiente

legal, capacidade de *advocacy*³ e imagem pública, e fatores que abordam a dinâmica interna das instituições, como capacidade organizacional, viabilidade financeira, provisão de serviços e infra-estrutura. Segundo os diretores do projeto, o acesso a variáveis que tratam do progresso e dos elementos que restringem o desenvolvimento das organizações da sociedade civil permite que os executores dos programas de assistência do governo americano tomem melhores decisões e construam estratégias mais efetivas para os projetos de desenvolvimento (USAID, 2002). É interessante perceber que os fatores apresentados por USAID (2002) contemplam questões internas e externas às organizações, enfatizando que a sustentabilidade está relacionada a ações nos dois âmbitos.

Com uma visão semelhante à de USAID (2002) sobre a noção de sustentabilidade, Armani (2003) apresenta um conceito que trata das questões internas das organizações, no chamado “enfoque gerencial”, e das questões externas, no chamado “enfoque sistêmico”.

O autor propõe que a sustentabilidade deve ser entendida sob dois enfoques complementares: o sistêmico e o gerencial. No enfoque sistêmico, a atenção é dirigida para a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são fatores determinantes para sua capacidade de impulsionar processos de mudança social duradouros. No enfoque gerencial, são enfatizados os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações. Segundo Armani (2003), o enfoque gerencial não é suficiente para desenvolver o poder de sustentação política, social e econômica das instituições do Terceiro Setor, e assim a noção de sustentabilidade deve tratada sob duas perspectivas, a gerencial e a sistêmica.

³ *Advocacy* é uma atividade em que as organizações do Terceiro Setor procuram influenciar o processo de formulação de políticas públicas (LEWIS, 2001, p. 2001).

O autor complementa afirmando

O enfoque sistêmico mostra-se apto e propenso a considerar não só a dimensão do desenvolvimento das organizações individualmente (predominante no enfoque gerencial), mas também os desafios do campo não-governamental como um todo, considerando os fatores legais, políticos, culturais e econômicos que circunscrevem suas potencialidades e limites em um determinado contexto histórico-social (ARMANI, 2003, p. 5).

A fim de se estudar a capacidade de sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor, Armani (2003) sugere alguns parâmetros que podem ser usados como eixos de análise. Sob a perspectiva gerencial, as seguintes dimensões são consideradas: 1) sustentabilidade financeira; 2) organização do trabalho e gestão democrática e eficiente; 3) quadro de recursos humanos; 4) sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativo e eficiente; e 5) capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos. Sob a perspectiva sistêmica, a qual integra o enfoque gerencial articulado ao enfoque sociopolítico, o autor privilegia as seguintes dimensões: 1) base social, legitimidade e relevância da missão; 2) autonomia e credibilidade (*stakeholder accountability*⁴); 3) poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*); e 4) capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.

Diante das colocações feitas, considerou-se o conceito de sustentabilidade organizacional concebido por Armani (2003) o mais adequado ao presente trabalho, pois é capaz de contemplar as perspectivas interna e externa da organização, sem tomá-las como dimensões dicotômicas, assumindo o relacionamento e a influência mútua entre elas.

⁴ *Accountability* é um processo em que uma organização constrói e mantém uma relação de transparência, prestando contas aos seus *stakeholders* (LEWIS, 2001, p. 2001).

O QUADRO 2 sistematiza os autores referenciados e as dimensões dos conceitos de sustentabilidade apresentados.

QUADRO 2

Autores e dimensões do conceito de sustentabilidade

AUTORES	DIMENSÕES DO CONCEITO
Hart, Milstein (2004)	Financeira, social e ambiental
Gibb, Adhikary (2000)	Atendimento das expectativas dos <i>stakeholders</i> importantes
Brinkerhohh, Goldsmith (1992)	Administração estratégica, tecnologia e estrutura interna
Fowler (2000)	Gestão de recursos, de impactos e capacidade de adaptação
Ramos (2003)	Nível técnico, político e financeiro
Salamon (1997)	Legitimidade, eficiência, sustentabilidade financeira, colaboração (parcerias)
USAID (2002)	Ambiente legal, capacidade organizacional, viabilidade financeira, capacidade de <i>advocacy</i> , provisão de serviços, infraestrutura, imagem pública.
Armani (2003)	<i>Enfoque gerencial</i> : sustentabilidade financeira, organização do trabalho e gestão democrática e eficiente, quadro de recursos humanos, sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativo e eficiente, capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos. <i>Enfoque sistêmico</i> : base social, legitimidade e relevância da missão, <i>accountability</i> , capacidade de <i>advocacy</i> , capacidade de estabelecer parcerias.

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A seção a seguir apresenta as dimensões do conceito de sustentabilidade, as quais guiaram o desenvolvimento deste trabalho.

2.3 Dimensões da sustentabilidade

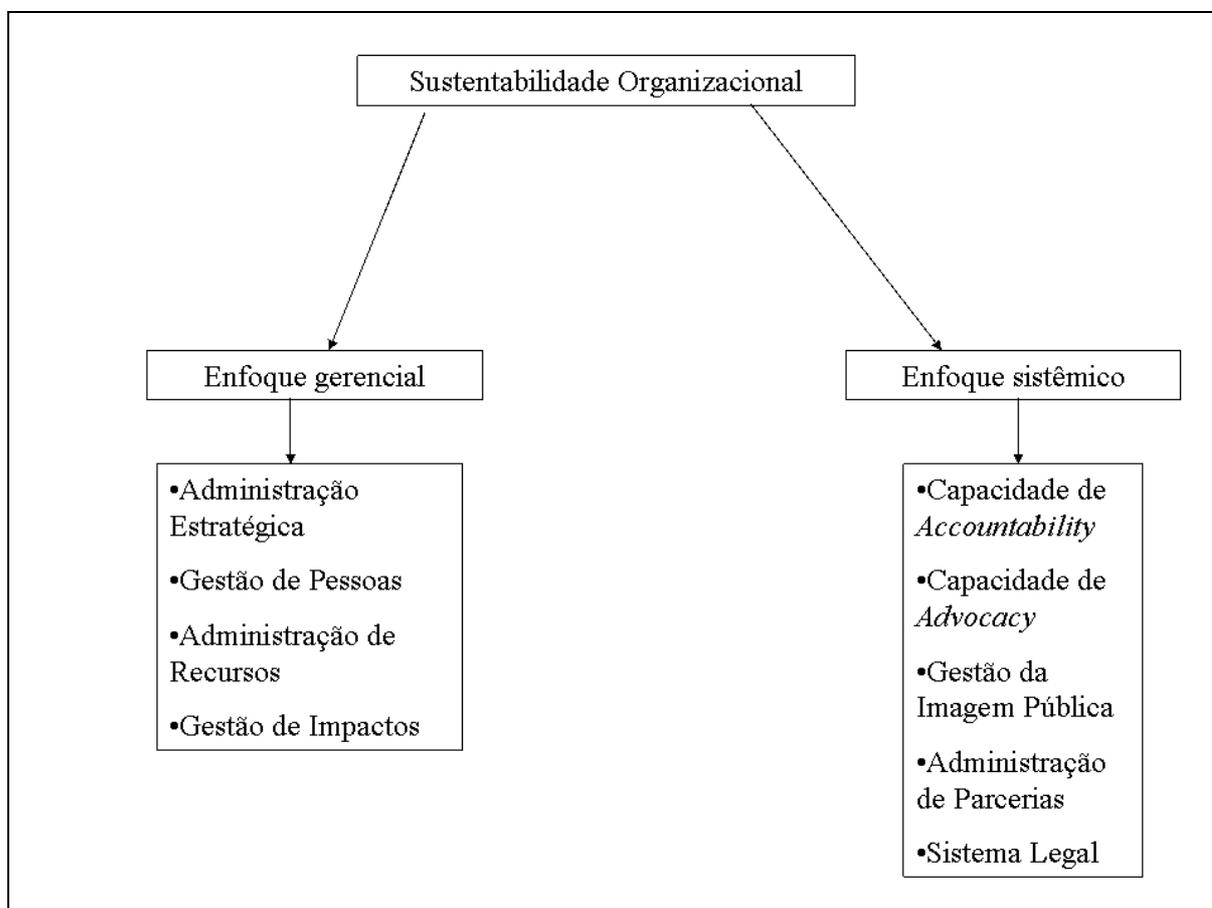
Armani (2003) propõe muitos parâmetros como eixos de análise da sustentabilidade organizacional de organizações do Terceiro Setor. Para a seleção das dimensões do conceito contempladas pelo trabalho foram utilizados Fowler (1997) e USAID (2002).

Sob a perspectiva gerencial, as dimensões selecionadas foram aquelas relacionadas com as áreas consideradas chave por Fowler (1997) para o desenvolvimento de uma organização do Terceiro Setor. São elas: administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos e gestão de impactos. Para o enfoque sistêmico foram selecionadas as dimensões: capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal, tomando-se como base USAID (2002) para a seleção.

A FIG. 1 ilustra as dimensões da sustentabilidade contempladas pela pesquisa.

FIGURA 1

Dimensões da sustentabilidade



Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

2.3.1 Enfoque Gerencial

Iniciando-se pelo enfoque gerencial, as dimensões discutidas serão: administração estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos e administração de impactos.

2.3.1.1 Administração Estratégica

De acordo com Bennett *et al.* (1996), o cerne de toda organização é constituído por sua identidade, valores, crenças, cultura e motivação. No caso do Terceiro Setor esta questão é

ainda mais forte, pois as organizações são fundadas e movidas por valores. Sendo assim, a administração estratégica, área responsável por transformar a missão e visão organizacionais em estratégias (FOWLER, 1997), assume extrema importância.

A principal ferramenta utilizada pela administração estratégica é o planejamento estratégico, que se constitui em um exercício em que, tendo como base a missão organizacional e as tendências do ambiente, ações são planejadas no longo prazo e indicadores de performance são estabelecidos a fim de direcionar a organização (BRYSON, 1995).

Segundo Bryson (1995), a elaboração de um planejamento estratégico deve seguir as seguintes etapas: 1) conseguir o consentimento e o comprometimento dos *stakeholders* internos e externos mais importantes para a realização do planejamento estratégico; 2) ter claros a missão e os valores organizacionais; 3) avaliar o ambiente externo e interno, identificando as forças e fraquezas da instituição e as ameaças e oportunidades do ambiente; 4) identificar os objetivos, a visão e o direcionamento a ser tomado; 5) formular estratégias de ação; 6) estabelecer indicadores de desempenho; 7) implementar o que foi planejado; e 8) avaliar a performance organizacional diante do que foi estabelecido.

Além da cuidadosa elaboração do relatório, para que o planejamento estratégico se torne uma ferramenta eficaz de gestão, é necessário que seja revisado constantemente (BENNETT *et al.*, 1996), sendo reavaliado à medida que ocorram mudanças no ambiente e, também, que os *stakeholders* internos e externos mais importantes participem da elaboração do documento (FOWLER, 1997; BRYSON, 1995). As organizações do Terceiro Setor são instituições muito influenciadas por diversos atores, como doadores, governo, beneficiários e outros. Portanto, o

direcionamento e as estratégias a serem tomadas devem ser negociados, a fim de garantir o consentimento e o comprometimento de todos.

Segundo Fowler (1997), um dos principais requisitos para a adequada implementação do planejamento estratégico são pessoas competentes e bem administradas. Sendo assim, gestão de pessoas é o assunto que será tratado na próxima seção.

2.3.1.2 Gestão de Pessoas

Segundo Fischer (1998, p. 52), a gestão de pessoas deve ser compreendida como “o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma organização para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho”. Nas instituições do Terceiro Setor, Fischer (2004) ressalta algumas questões interessantes para reflexão.

A autora coloca que nas organizações da sociedade civil que prestam serviços de assistência social e filantropia o caráter de idealismo e a identidade ideológica contribuem para manter a informalidade da administração de recursos humanos, o que, muitas vezes, tem trazido problemas legais e conflitos entre os colaboradores contratados e os voluntários que fazem parte da organização. Outra questão abordada é a competição por recursos, que tem arrebatado as organizações do Terceiro Setor atualmente. Este fenômeno cria uma grande pressão por profissionalização e resultados o que, por sua vez, depende, em grande medida, de pessoas competentes à frente das atividades organizacionais.

As organizações da sociedade civil são, essencialmente, prestadoras de serviço, área em que a capacitação técnica, o envolvimento e a dedicação pessoal das pessoas são essenciais. Entretanto, o que poderia ser considerado o diferencial da organização pode ser sua maior limitação. Dessa forma, o desenvolvimento profissional dos colaboradores deve ser constante e estar sintonizado com os objetivos estratégicos da instituição (FISCHER, 2004).

Costa (2004) aponta que, apesar da necessidade de pessoal habilitado e capacitado para desempenhar as funções, este não é o quadro mais encontrado nas organizações do Terceiro Setor. Ele ainda é agravado pela falta de recursos para investimentos em treinamentos, em novas contratações e em pagamento de melhores salários. A autora também coloca a importância do voluntariado, representando uma grande parte da mão-de-obra utilizada pelas instituições da sociedade civil. Os voluntários têm atuado na linha de frente, ajudando a realizar as atividades-fim das organizações e também nos conselhos gestores, realizando o trabalho institucional requerido.

Como em qualquer organização, a gestão de pessoas envolve um conjunto de políticas e práticas gerenciais e instrumentais. No presente trabalho abordaram-se: planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, remuneração, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e planejamento de carreiras.

As atividades de planejamento de recursos humanos consistem em um “diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos da organização e de quais as decisões sobre os recursos humanos podem melhorar a relação entre os resultados que vêm sendo obtidos e aqueles que, efetivamente, se deseja realizar” (FISCHER, 2004, p. 93). Essas atividades são essenciais para

o alinhamento da administração estratégica da organização e das ações de recursos humanos, colaborando, assim, para o sucesso organizacional.

O treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores são os processos mais importantes do sistema de gestão de pessoas, segundo Fischer (2004). A organização deve assegurar que seus funcionários estejam em constante processo de aprendizagem, ampliando seus conhecimentos e habilidades, e aperfeiçoando suas atitudes e comportamentos. Em uma organização do Terceiro Setor comprometida com a transformação social, é importante, igualmente, que as pessoas que prestam serviço se transformem e progridam (FISCHER, 2004).

Pensar em sistemas de remuneração em uma organização da sociedade civil não é tarefa fácil. Apesar de ser um dos componentes da motivação de qualquer trabalhador, a remuneração, normalmente, não é considerada como a principal fonte de dedicação e envolvimento dos colaboradores. Costa (2004, p. 13) sustenta que “os salários estão sempre aquém do nível de satisfação dos funcionários e, estes, não raras vezes, quando encontram melhor oferta de salário no mercado de trabalho, deixam a instituição, demandando gastos com seleção e treinamento de um novo contratado”.

A captação de recursos humanos é a atividade que provém a mão de obra utilizada pela organização. Em uma instituição do Terceiro Setor, é importante que sejam selecionadas pessoas cujos valores estejam alinhados aos da instituição, a fim de que se identifiquem com a causa pela qual a organização atua (COSTA, 2004).

O desempenho das pessoas que integram a organização reflete-se no seu sucesso. Portanto, é um importante elemento a ser medido. Segundo Pontes (1996), a avaliação de desempenho

procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la, colaborando para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Essas informações subsidiam outras atividades da administração de recursos humanos, como treinamento, remuneração, entre outras, fornecendo um quadro mais claro sobre os pontos fortes e fracos dos colaboradores da instituição (PONTES, 1996).

A última prática da gestão de pessoas a ser tratada pela presente pesquisa é a administração de carreiras. Segundo Dutra (1996), a administração de carreiras é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados. Os administradores de recursos humanos precisam tomar decisões e atitudes para reter e desenvolver futuros talentos. Oferecer boas oportunidades de carreira pode ser uma boa estratégia neste sentido (DUTRA, 1996).

Uma importante função das pessoas que fazem parte de uma organização é gerir seus recursos para que a realização das atividades se mantenha a longo prazo. Sendo assim, este será o assunto tratado a seguir.

2.3.1.3 Gestão de Recursos

A gestão de recursos em uma organização do Terceiro Setor está muito pautada na gestão das ações de captação de recursos, já que este tipo de instituição não tem como finalidade o superávit financeiro. Sendo assim, as organizações têm que procurar outros meios para gerar fundos (FOWLER, 1997).

A gestão das ações de captação de recursos é entendida aqui como a capacidade da organização de captar recursos de maneira suficiente e continuada (FALCONER, 1999). Valarelli (2002) acrescenta que este processo será tão mais eficaz quanto mais ampla for a noção de recursos da instituição e quanto mais diversificada e adequada às suas características e ao ambiente externo for a ação de obtenção de fundos. O autor defende o entendimento de recursos não só como recursos financeiros como também recursos materiais, humanos entre outros. Ademais, aponta a conceituação de captação como sendo as diversas ações para este fim, como patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente, como é comum acontecer.

A área de obtenção de fundos é extremamente importante para a gestão das organizações do Terceiro Setor, entretanto ela pode ser geradora de muitas tensões. Fowler (2000) e Bennett *et al.* (1996) afirmam que a quantidade e a qualidade dos recursos captados podem ser uma medida de performance da organização, considerando que entidades que não cumprem seu papel na sociedade não são capazes de receber doações. Por outro lado, a manutenção da organização não deve se tornar seu objetivo principal, pois pode desviar a instituição de sua real missão (BENNETT *et al.*, 1996; FOWLER, 1997).

Tratando sobre outras disfunções causadas pelas ações de captação, Bennett *et al.* (1996) e Fowler (2000) alertam para os perigos da perda de autonomia da organização em parcerias com o governo, perigos da forte influência na missão em alianças com empresas privadas e perigos da perda de foco quando a instituição se engaja em medidas de autogeração de recursos, como a comercialização de produtos.

A fim de amenizar as tensões geradas pelas ações de captação de fundos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento, Fowler (2000) e Falconer (1999) recomendam que é necessário fazer a combinação de diversas fontes, com recursos diferentes. “As fontes podem ser filantrópicas ou comerciais, volumosas ou pequenas, pontuais ou de longo prazo: cada qual tem o seu potencial, suas limitações e seus caminhos mais adequados para sua obtenção” (FALCONER, 1999, p. 134).

Fowler (1997) sugere alguns critérios podem que ajudar os gestores a elegerem as fontes mais adequadas para captação. Os critérios são: 1) quão vulnerável é a organização a sofrer imposições indesejadas do doador; 2) quão sensível é a instituição às mudanças na fonte de recursos; 3) quão crítico é o recurso ao funcionamento da organização; 4) quão congruente é o doador à missão e identidade organizacionais; 5) quão autônoma é a instituição em relação à fonte de recursos; e 6) quão compatível é o recurso doado com os processos e a estrutura de funcionamento da organização.

Após a avaliação da melhor combinação de fontes de recursos para a instituição, Fowler (1997) recomenda a elaboração de um plano de captação. Este segue as seguintes etapas: 1) definição do propósito do plano e da destinação dos recursos; 2) análise dos tipos de recursos necessários a atividade requisitante; 3) mapeamento das potenciais fontes de recursos; 4) análise dos condicionantes de cada fonte; 5) definição da estratégia a ser utilizada com cada doador; 6) estabelecimento de um plano integrado de ações de captação; 7) implementação das ações planejadas; 8) utilização dos recursos obtidos como prometido aos doadores; 9) monitoramento dos resultados das ações realizadas com os recursos doados; e 10) comunicação dos resultados obtidos aos doadores dos recursos.

Vale ressaltar que o plano de captação não deve ser realizado antes da definição de um planejamento estratégico para toda a organização, no qual a missão, a visão e os valores organizacionais são colocados claramente (FOWLER, 2000). Bennett et al (1996) afirmam que um plano de captação capaz de ajudar a organização a cumprir a sua missão é aquele que reforça a estratégica adotada pela instituição, e não aquele que a direciona.

A missão de toda e qualquer organização do Terceiro Setor é atender às demandas de seu público-alvo. Para isto, a adequada administração dos serviços que ela presta e dos impactos que proporciona é extremamente necessária. Sendo assim, a administração de impactos é o próximo assunto a ser abordado.

2.3.1.4 Administração de Impactos

A sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, da plena realização daquilo que a organização se propôs na sua missão. A administração dos impactos causados pela instituição pretende gerenciar as mudanças na realidade trazidas pelas ações que visam cumprir a missão organizacional. Sendo assim, esta área da gestão exerce uma grande importância na capacidade de sustentação das instituições (FOWLER, 2000).

Segundo Fowler (1997), apesar da relevância da avaliação dos impactos das ações das organizações do Terceiro Setor, esta não tem sido uma atividade muito praticada pelas instituições. A complexidade dos impactos gerados pelas ações, a ineficiência dos instrumentos de monitoração, a impossibilidade do uso de critérios apenas financeiros, o longo tempo necessário para a efetiva identificação do impacto, a grande interferência de outros elementos além das ações das organizações, entre outros fatores, dificultam muito o

controle e a gestão das mudanças empreendidas. Como consequência, na maioria das vezes, as instituições avaliam apenas o esforço que foi empreendido ou os resultados imediatos gerados quando, na realidade, a medida de eficácia das ações deveria ser avaliada pelas mudanças causadas no comportamento das pessoas (FOWLER, 1997).

A fim de que os sistemas de monitoramento e avaliação de impactos sejam eficazes, Fowler (1997) defende que a perspectiva dos atores afetados e dos que afetam a organização seja considerada. Se o propósito de uma organização do Terceiro Setor é a efetiva satisfação dos direitos e interesses dos seus mais importantes *stakeholders*, os indicadores das mudanças devem ser estabelecidos a partir das opiniões deles, constituindo assim um instrumento de múltiplo foco (FOWLER, 1997).

2.3.2 Enfoque Sistêmico

O enfoque sistêmico da sustentabilidade diz respeito ao relacionamento da organização com seu meio ambiente, tratando da posição sociopolítica que a instituição possui em seu contexto.

O relacionamento com *stakeholders* externos (sociedade) é uma atividade extremamente importante para as organizações do Terceiro Setor. Primeiramente, porque as demandas que justificam a existência das instituições provêm da sociedade e, também, devido à própria natureza das organizações do Terceiro Setor, sendo instituições fortemente influenciadas por atores com intenções diversas: beneficiários, doadores, governo, entre outros (BRYSON, 1995; FOWLER, 1997). Diante disso, vale identificar os *stakeholders* mais importantes e sua forma de relacionamento com tais instituições. O QUADRO 3 ilustra esta relação.

QUADRO 3

Stakeholders típicos das organizações do Terceiro Setor

TIPO DE RELACIONAMENTO	STAKEHOLDER	EXEMPLOS
Formal ou obrigação legal	Beneficiários (<i>stakeholders</i> primários)	Pobres, mulheres, negros, crianças, refugiados, portadores de deficiência entre outros
	Órgãos da administração (<i>stakeholders</i> secundários)	Membros dos conselhos (presidente e diretores)
	Funcionários (<i>stakeholders</i> secundários)	Empregados e voluntários
	Doadores (<i>stakeholders</i> secundários)	Doadores privados e agências de apoio
	Órgãos do governo (<i>stakeholders</i> secundários)	Secretarias da Saúde, da Educação e da Assistência Social
De parceria	Outras organizações do Terceiro Setor (<i>stakeholders</i> terciários)	Colaboradores e parceiros
	Provedores privados de serviços (<i>stakeholders</i> terciários)	Empresas de consultoria de marketing e finanças
	Instituições públicas (<i>stakeholders</i> terciários)	Centros de pesquisa e estudo
Outros interesses	Mídia (<i>stakeholders</i> terciários)	Jornalistas e repórteres
	Ativistas contrários à causa da organização	Grupos racistas entre outros

Fonte: Fowler (1997, p. 173).

Sob o enfoque sistêmico, as dimensões do conceito de sustentabilidade contempladas foram: capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal.

2.3.2.1 Capacidade de *Accountability*

Accountability significa “a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante uma outra pessoa, fora de si mesma, por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho” (MOSHER, 1968 *apud* CAMPOS, 1990, p. 33). O termo trata da responsabilização das organizações por suas atividades e resultados, sendo transparentes na alocação de seus recursos financeiros, materiais e humanos (EDWARDS; HULME, 1995).

Falconer (1999) assume que a forma de atuação das instituições do Terceiro Setor e a relação que elas mantêm com seu ambiente tornam a prestação de contas e o fornecimento de informação sobre a instituição um imperativo para a sua sustentabilidade. Informações sobre quem controla a organização, quais são os seus interesses, de onde provêm seus recursos, para que são utilizados, qual a eficiência na sua utilização, entre outras, devem fazer parte de um relatório de prestação de contas da instituição.

Apesar de sua relevância, o termo *accountability* não possui tradução para o português. De acordo com Campos (1990), esta não é uma questão apenas relacionada à falta de uma palavra correspondente ao termo em português. Segundo a autora, os brasileiros conhecem pouco do significado da palavra. No Brasil, os cidadãos não estão acostumados a cobrarem responsabilização, transparência e desempenho das organizações públicas e estas, por sua vez, também não adotam tal postura. Segundo Campos (1990), “somente a partir da organização dos cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para a *accountability*”. Esse relacionamento demonstra uma influência mútua entre processos de *accountability* e participação e cobrança dos cidadãos em relação às questões públicas.

A capacidade de *accountability*, e a demonstração de performance são componentes essenciais para a legitimidade e busca de apoio para as organizações (EDWARDS; HULME, 1995). No caso das organizações do Terceiro Setor, esta questão é bastante importante, na medida em que elas dependem de apoio público e de credibilidade para conseguirem recursos e mobilizarem opiniões. Edwards; Hulme (1995) observam que para uma organização ser considerada *accountable* é necessário 1) o estabelecimento de metas coerentes com a missão organizacional, 2) transparência no processo de decisão e nas relações, 3) demonstração da alocação de recursos e o que foi conseguido com os mesmos; e 4) mecanismos de reconhecimento ou punição para os responsáveis pela performance da organização.

Avina (1993) *apud* Edwards, Hulme (1995) distingue a capacidade de *accountability* em: *accountability* funcional, que diz respeito à obtenção e alocação de recursos; e *accountability* estratégica, que trata do impacto causado pelas ações da organização em outras organizações e no ambiente como um todo. O autor observa que os dois tipos são importantes, mas que os impactos causados pelas ações da entidade são difíceis de serem demonstrados, não sendo, portanto, é uma atividade comumente desempenhada pelas instituições.

As organizações possuem relacionamento com diversos *stakeholders*, apresentando *accountability* múltipla, como observam Edwards, Hulme (1995). Os autores consideram descendente a *accountability* em relação a parceiros, beneficiários, colaboradores e apoiadores; e ascendente a *accountability* em relação a doadores, governos e curadores. A *accountability* ascendente é muito mais exercitada pelas entidades do Terceiro Setor do que a *accountability* descendente, já que necessitam de recursos de doadores e governos. Edwards; Hulme (1995) alertam que a *accountability* descendente não é menos importante para as

instituições, sendo que estas também necessitam de apoio e credibilidade perante seus beneficiários e colaboradores para atingirem sua missão.

Desenvolver sua capacidade de *accountability* é mais uma área que merece atenção pelas organizações do Terceiro Setor na busca de sua sustentabilidade.

2.3.2.2 Capacidade de *Advocacy*

Advocacy é outro termo muito importante para as organizações do Terceiro Setor sem uma expressão equivalente na língua portuguesa. Segundo Armani (2003), as atividades de *advocacy* envolvem planejamento, promoção e influência em processos de mobilização, organização e articulação sociais sobre a constituição de políticas públicas. Este processo é realizado por meio de recursos diretos e indiretos. Os diretos envolvem organização de campanhas, articulação de demandas e interesses e estabelecimento de contatos com agentes do Poder Executivo, legisladores e outros tomadores de decisões. Já os indiretos envolvem o fornecimento de dados, informações e análises sobre as políticas a serem elaboradas (RISLEY, 2004) É importante pontuar que as atividades de *advocacy* diferem daquelas que são tomadas com o intuito de *lobby*. Estas últimas visam influenciar decisões de legislação específica de interesse de um grupo (FALCONER, 1999).

De acordo com Risley (2004), em suas atividades de *advocacy* as organizações, freqüentemente, disseminam suas idéias e divulgam pesquisas na grande mídia para aumentar a conscientização da sociedade. As instituições, durante a fase de formulação das políticas, apresentam análises e recomendações aos legisladores. E, uma vez desenhada a política, as

entidades pressionam os tomadores de decisão para que o que foi decidido seja realmente implementado.

As atividades de *advocacy* exercem grande peso no cumprimento do papel das organizações do Terceiro Setor na sociedade, na medida em que funcionam não apenas como uma reivindicação, mas como uma tentativa de comunicação das demandas de alguns grupos e de participação nas decisões (LEWIS, 2001). Covey (1995) *apud* Lewis (2001) considera que as atividades de *advocacy* não só moldam políticas públicas como promovem uma sociedade civil mais participativa.

Para Korten (1990) *apud* Lewis (2001), as atividades de *advocacy* são um sinal de maturidade das instituições. Dessa forma, as entidades estão tratando as causas dos problemas, e não apenas os sintomas, como nas atividades de prestação de serviços.

Lewis (2001) defende que para ser bem sucedido nas atividades de *advocacy* é necessário que as organizações sejam *accountable*, para com seus *stakeholders* tenham reconhecimento público, sejam capazes de divulgar os resultados de seu trabalho e administrem informações e relacionamentos importantes no contexto político. Outro fator que também interfere no sucesso das atividades de *advocacy* é a abertura dos governantes para a participação das organizações do Terceiro Setor. O autor observa que é importante que os atores que fazem parte do sistema político sejam favoráveis a esta interlocução, a fim de criar um ambiente favorável à comunicação das demandas das entidades.

Risley (2004) observa que a formação de parcerias é uma estratégia muito eficaz na *advocacy*. Em parcerias, as organizações têm uma divisão do trabalho mais eficiente, conseguem mais apoio para as suas reivindicações e maximizam recursos. O autor (2004) pontua que entidades que formam alianças para influenciar políticas costumam ser mais bem sucedidas tanto por sua maior capacidade de articulação e mobilização quanto por conseguirem mais atenção de governantes, por representarem um grupo, e não apenas uma instituição.

Como limitações às atividades de *advocacy*, Lewis (2001) aponta o poder das grandes corporações em influenciar questões perante os governantes e a fragilidade da legitimidade e *accountability* de algumas organizações do Terceiro Setor que geram questionamento quanto à representatividade de suas demandas e interesses.

As atividades de *advocacy* podem afetar em grande medida o ambiente em que as organizações estão inseridas e maximizar o impacto de suas ações (USAID, 2002). Por este motivo, esta é uma área também considerada importante para a sustentabilidade das entidades dos Terceiro Setor.

2.3.2.3 Gestão da Imagem Pública

Para que uma organização seja sustentável, o governo, o setor privado e a sociedade devem ter dela uma imagem positiva, incluindo um amplo entendimento e apreciação do seu papel (USAID, 2002).

Imagem é definida como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto. Essas impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias (BARICH; KOTLER, 1991). Os valores internos da pessoa e as suas experiências com o objeto influenciam, em grande medida, suas impressões sobre ele. Sendo assim, a imagem do mesmo objeto difere em grupos de pessoas diferentes (TAVARES, 1998).

Mesmo que não seja em virtude de ações deliberadas da organização, o público com quem a entidade tem contato possui uma imagem sobre ela. Segundo Tavares (1998), a imagem é formada por meio de vários tipos de contatos da organização com o público. No primeiro nível, a imagem é formada pela estratégia e políticas da organização. No segundo nível, ela é formada pelo contato com os funcionários. No terceiro nível, a imagem é influenciada pelo relacionamento da instituição com a comunidade, a imprensa e outras organizações. E no quarto nível, todas as ações decorrentes do desenvolvimento das atividades da entidade ajudam a formar a imagem sobre ela. O autor salienta que no último nível a instituição não tem controle sobre os fatores de formação de imagem, e estes dependem de questões políticas, econômicas e sociais, além de valores e crenças predominantes no ambiente.

De acordo com USAID (2002), a imagem pública da organização influencia sua capacidade de realizar as atividades a que ela se propõe, dado que afeta sua capacidade de atrair colaboradores, formar parcerias, obter recursos e desenvolver atividades de *advocacy*, entre outras. As organizações do Terceiro Setor trabalham com mobilização e articulação de idéias, mas sem uma imagem positiva perante a sociedade estas não têm credibilidade para realizar tais ações.

Para Fowler (1997), a construção de uma imagem sólida requer transparência e efetividade dos resultados prometidos. O autor ressalta que é importante que a organização faça o que ela disse que faria e que prove isto. Neste sentido, processos participativos de tomada de decisão colaboram para a credibilidade da entidade.

Dada a influência da imagem da organização em suas outras áreas de gestão, a administração da imagem pública se mostra igualmente importante para sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor.

2.3.2.4 Administração de Parcerias

A capacidade de formação de parcerias é uma habilidade muito importante para as organizações hoje. De acordo com Falconer (1999, p. 135):

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

Fowler (1997) defende que as organizações do Terceiro Setor têm duas fortes razões para estabelecer parcerias onde haja interação interdependente e interesses compartilhados. A primeira razão reside no aumento da capacidade política para lidar com governos e outros órgãos públicos; e a segunda situa-se no campo econômico, já que quando há mais de uma organização lidando com os mesmos problemas os esforços são divididos e os resultados maximizados.

Parceria é entendida aqui como um relacionamento acordado entre duas ou mais organizações, envolvendo divisão de papéis, responsabilidades e riscos, e a busca de objetivos comuns (LEWIS, 2001). O autor salienta que a parceria deve ser entendida como um processo, sendo influenciada por fatores externos, como questões econômicas políticas e culturais, tendo que ser constantemente revista e discutida.

Austin (2001) observa que uma ação conjunta demanda investimento em algumas áreas-chave para que seja bem sucedida. As instituições parceiras devem zelar pela organização, possuir confiança mútua, ter uma comunicação efetiva, ser comprometidas com os objetivos traçados e tratar a parceria como um aprendizado contínuo. O autor ressalta também a importância de uma gestão interna adequada das organizações para que sejam capazes de gerir o relacionamento entre as partes envolvidas na parceria.

A fim de avaliar o estágio de relacionamento entre os parceiros, Austin (2001) apresenta um contínuo de colaboração (QUADRO 4). Para o autor, alguns pontos devem ser usados como referência para se classificar a parceria como **filantrópica** (em um nível mais baixo de colaboração), **transacional** (em um nível intermediário) e **integrativa** (em alto nível de colaboração).

QUADRO 4

Contínuo de colaboração

ESTÁGIO DE RELACIONAMENTO	FILANTRÓPICO→TRANSACIONAL→INTEGRATIVO
Nível de envolvimento	Fraco→ → → → → → → → → →Intenso
Importância para a missão	Periférica→ → → → → → → → →Estratégica
Magnitude de recursos	Pequena→ → → → → → → → →Grande
Âmbito das atividades	Estreito→ → → → → → → → →Amplio
Grau de interação	Esporádico→ → → → → → → → →Intenso
Complexidade Administrativa	Simple→ → → → → → → → →Complexa
Valor Estratégico	Modesto→ → → → → → → → →Importante

Fonte: AUSTIN (2001, p.47).

Austin (2001) define que quanto maior for o nível de envolvimento e a interação entre as organizações, maior será o grau de colaboração entre elas. Para que a parceria seja vantajosa para as partes envolvidas, todas devem investir no relacionamento. Lewis (2001) ressalta, entretanto, que as relações de poder dentro das parcerias, normalmente, são desiguais e alerta para os perigos deste relacionamento.

Em parcerias com o Estado, as organizações devem estar atentas para não se tornarem meras prestadoras de serviço e perderem seu caráter de controle e fiscalização social; com empresas privadas o grande risco é de serem cooptadas e desviadas de sua missão, perdendo sua identidade e valores; e com grandes ONGs internacionais, devem tomar cuidado para não serem “engolidas” e perderem a visibilidade de seu trabalho perante as comunidades (LEWIS, 2001).

Lewis (2001) defende a formação de parcerias ativas, em que os riscos são compartilhados, há comprometimento de ambas as partes, os papéis são negociados e os objetivos são claros e

estabelecidos conjuntamente. Para isso, é preciso que as metas da parceria sejam identificadas, que sejam criados mecanismos de comunicação e interação entre os parceiros e que os objetivos sejam revisados regularmente.

2.3.2.5 Sistema Legal

O sistema legal refere-se ao ambiente regulatório em que a organização está inserida. As instituições são regidas pela legislação quando assumem personalidade jurídica, possuem uma série de direitos e obrigações em relação aos seus membros e sofrem regulações do fisco quanto às contribuições que recebem. Sendo assim, todo o aparato jurídico que regula o funcionamento das organizações do Terceiro Setor estimula ou dificulta sua sobrevivência. (SALAMON; TOEPLER, 2000).

Segundo USAID (2002), a sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, de um contexto legal que responda às demandas das instituições. O sistema regulatório deve facilitar novos entrantes, ajudar a limitar a interferência do governo na gestão das organizações e estimular iniciativas de captação de recursos de doadores. Elementos que constituem o ambiente legal incluem: facilidade no registro e regulamentação dos direitos e deveres legais dos associados, dentre outros aspectos da legislação.

Salamon (2001) defende que um sistema legal que estimule o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor deve basear-se em uma condição básica: equilíbrio entre os mecanismos que facilitam a constituição de uma entidade e as restrições e responsabilidades

impostas a ela. O autor salienta que a legislação apenas regulamenta questões que devem ser respeitadas pelas organizações para que possuam credibilidade perante o público.

Pesquisando a influência do sistema legal no desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor, Salamon; Toepler (2000) elegem alguns fatores que estimulam o interesse das pessoas nas entidades e alguns fatores que facilitam o funcionamento das instituições. No primeiro grupo estão: a não distribuição de lucros para os diretores da instituição, a obrigação de comunicação de relatórios de atividades e financeiros, a participação na tomada de decisões e a regulação para o processo de captação de recursos. Pertencem ao segundo grupo: a regulamentação das atividades das organizações e os benefícios fiscais em relação à renda da entidade e aos doadores. De acordo com os autores, quanto mais clara for a legislação em relação aos pontos colocados acima, maior será a tendência de todo o setor crescer e se desenvolver.

Em uma pesquisa realizada em 13 países, incluindo países da América, Ásia e Europa, Salamon; Toepler (2000) constataram que onde o Terceiro Setor possuía maior número de trabalhadores comparativamente os fatores referenciados eram adequadamente tratados pela legislação vigente.

Os autores ressaltam que apenas possui uma legislação clara não é suficiente para estimular o crescimento das organizações. É necessário que mecanismos sejam criados para assegurar que a legislação seja cumprida e que toda a sociedade seja regida segundo parâmetros justos e igualitários.

As dimensões da sustentabilidade discutidas nesta seção guiam a investigação das ações de gestão das organizações do Terceiro Setor, evidenciando questões que são importantes para a sustentabilidade organizacional das entidades.

O próximo capítulo do trabalho explicita os procedimentos metodológicos utilizados, justificando-se a escolha das técnicas para a coleta e o tratamento dos dados.

3 METODOLOGIA

3.1 O tipo de pesquisa

O presente trabalho utilizou a estratégia qualitativa, tendo em vista que o objeto de pesquisa demanda que os dados coletados sejam interpretados de acordo com o entendimento das unidades de observação e, ainda, que o contexto da organização estudada também seja observado (BRYMAN, 1992). Flick (2002) completa afirmando que a investigação qualitativa é especialmente importante para o estudo das relações sociais.

Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 80)

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...].

Quanto à sua finalidade, a pesquisa possui caráter descritivo, já que pretende expor características de determinado processo (VERGARA, 2000), quando objetiva descrever e analisar ações de gestão sob a ótica da sustentabilidade organizacional.

O tipo de pesquisa utilizado foi o estudo de multicasos. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é utilizado quando as perguntas que guiam a pesquisa são do tipo *como* ou *por que* e quando o objetivo principal é estudar um fenômeno contemporâneo em seu contexto. A utilização de mais de um caso possibilita a obtenção de evidências mais convincentes, tornando o estudo mais robusto e facilitando a generalização analítica (YIN, 1994).

3.2 A escolha das organizações do estudo

Inicialmente, selecionou-se a área de atuação das organizações do Terceiro Setor a serem estudadas. Optou-se por reunir entidades que atuam na mesma área, por estarem sob a regulação da mesma legislação e por possuírem similaridades no seu funcionamento, o que torna-se interessante diante das dimensões do conceito de sustentabilidade adotado.

Optou-se pelas instituições que atuam na área ambiental por vários motivos. Segundo Fonseca; Pinto (1996), as ONGs ambientalistas ocupam um nicho importante de atuação a partir do momento em que há uma percepção generalizada da sociedade acerca da degradação dos recursos naturais, em função da expansão da atividade econômica e de tendências relacionadas à dinâmica demográfica. Para os autores, este nicho ainda é ampliado pela incapacidade do Estado de implementar medidas que regulam e controlam a degradação ambiental.

A crescente preocupação com questões ligadas ao meio ambiente é refletida no seu ganho de visibilidade na mídia, no desenvolvimento da legislação ambiental e na ocorrência de conferências sobre o tema como, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) – Eco-92 (FONSECA; PINTO, 1996).

Fonseca; Pinto (1996) afirmam que o universo de ONGs ambientalistas é bastante heterogêneo. A grande maioria das organizações que são legalmente estabelecidas tem abrangência local e ações intermitentes. Há um segundo grupo que, embora de atividade contínua, depende de profissionais contratados para projetos específicos. O último grupo é constituído por organizações em processo mais avançado de profissionalização, entretanto,

segundo dados do Cadastro Nacional de Instituições Ambientistas⁵, menos da metade destas organizações movimentam orçamentos anuais superiores a 300.000 dólares. Além das organizações brasileiras, atuam no Brasil subsidiárias de organizações internacionais que investem um valor agregado de oito a dez milhões de dólares anuais.

Os autores acreditam que as ONGs ambientalistas exercem um papel fundamental em um país com tantas riquezas naturais, mas com um Estado com ações tão limitadas na conservação e preservação de tais riquezas. Dentre as estratégias de ação adotadas pelas organizações, Fonseca; Pinto (1996) mencionam: a geração e disseminação de informação, a execução de projetos no campo que viabilizem a conservação dos recursos naturais e a atuação política, que busca mecanismos que influenciem os canais decisórios.

O estado de Minas Gerais, particularmente, possui tradição na discussão sobre as questões ambientais. A legislação mineira a este respeito é considerada avançada e o Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM) foi criado anteriormente ao Conselho Nacional de Política Ambiental (CONAMA), o que demonstra uma preocupação do estado de Minas Gerais com a preservação do meio ambiente.

As entidades estudadas foram selecionadas a partir de uma lista de ONGs ambientalistas do estado de Minas Gerais presente no *website*⁶ de uma das ONGs mais antigas do Estado, a Associação Mineira de Defesa do Ambiente (AMDA). A lista continha 159 organizações, sendo que 33 estavam localizadas em Belo Horizonte, e dessas 27 possuíam telefone. Fez-se contato telefônico com todas as 27 organizações, porém só foi possível falar com 7, pois os números telefônicos das demais estavam errados. Dentre as 7 entidades, verificou-se que

⁵ < <http://www.edufa.com/ecolista/page/evol> >. Acesso em 30/05/2005.

⁶ < <http://www.amda.org.br> >. Acessado em 30/05/2005.

apenas 4 possuíam um *website* institucional. Dessas, definiu-se pelas 3 organizações que tinham um escopo de atividades mais amplo, não sendo restrito a apenas um nicho.

A seguir, será apresentada a caracterização dos três casos estudados. As organizações serão identificadas como Organização A, Organização B e Organização C, para que suas identidades sejam preservadas, e assim a autora possa gozar de maior liberdade na análise das informações coletadas.

3.2.1 Organização A

A Organização A, fundada em 1978, é uma associação sem fins lucrativos. É dirigida por um conselho de militantes, estando aberta à filiação de qualquer pessoa interessada na causa ambiental. Luta pelo aprimoramento das políticas públicas de meio ambiente e pela construção de uma sociedade responsável.

A organização tem como estratégias: ações propositivas na área de políticas públicas relacionadas ao meio ambiente; ações voltadas para a educação ambiental; ações de cobrança sistemática do cumprimento da legislação; e ações de desenvolvimento de projetos que possam contribuir para a preservação ambiental. Os principais projetos da organização estão nas áreas de educação ambiental e de disseminação de informação para a conscientização sobre a preservação do meio ambiente.

Para se manter, a entidade conta com centenas de doações regulares de pessoas físicas e contribuições de 14 sócios pessoas jurídicas, além dos recursos vindos dos projetos realizados em parceria com empresas privadas e um órgão público. Seu quadro de colaboradores é

composto de empregados, prestadores de serviço, estagiários e voluntários, perfazendo um total de 15 pessoas.

Diversas ações empreendidas pela Organização A foram muito importantes para a preservação do meio ambiente no estado de Minas Gerais. Campanhas pela revisão do processo de licenciamento ambiental e da Lei Florestal, bem como ações contra o desmatamento e as atividades minerárias que geravam danos ambientais, entre outras atividades, marcaram a história da entidade na luta pela construção de uma sociedade sustentável.

A Organização A é uma das entidades ambientalistas mais antigas de Minas Gerais e também uma das mais atuantes.

3.2.2 Organização B

A Organização B é uma fundação sem fins lucrativos e foi criada em 1989. Tem como missão a conservação da biodiversidade brasileira, mediante ações de caráter técnico-científico. Seu programa de atuação é composto por seis linhas de ação: conservação da biodiversidade, áreas protegidas, planejamento ambiental, educação ambiental, capacitação e divulgação e políticas públicas.

Na linha de ação de conservação da biodiversidade, a entidade desenvolve suas principais estratégias, que são: o subsídio de projetos e as políticas de conservação no País. O levantamento e a sistematização e especialização de dados biológicos são algumas das ações empreendidas para o monitoramento da biodiversidade brasileira. A entidade já lançou

diversas listas contendo as espécies mais ameaçadas de extinção da fauna e da flora brasileira, além de ter editado publicações que mapeiam as prioridades para a conservação da biodiversidade no estado de Minas Gerais. Por meio destas publicações, a Organização B fornece informações importantes para o desenho de políticas públicas e para o planejamento ambiental.

Grande parte dos recursos que capta vem de projetos em parceria com empresas privadas e o governo, mas também recebe doações regulares de pessoas físicas. Possui uma loja que vende camisetas, chaveiros e outros objetos com o seu logo. No momento da coleta de dados, a organização desenvolvia 15 projetos. Sua equipe de colaboradores conta com 25 pessoas, dentre funcionários contratados e prestadores de serviço específicos para projetos.

A Organização B é considerada um centro de referência em Minas Gerais no levantamento e aplicação do conhecimento científico para a conservação da diversidade biológica.

3.2.3 Organização C

A Organização C é o braço brasileiro de uma entidade ambientalista internacional que tem como missão a preservação da biodiversidade global e a conscientização das sociedades de que podem viver em harmonia com a natureza. No Brasil, foi fundada em 1987. Seu primeiro projeto de conservação teve início em 1988. A Organização C tem sede em Belo Horizonte e conta com 4 escritórios localizados em diferentes estados brasileiros.

As áreas onde a entidade possui projetos são: amazônia, cerrado, mata atlântica, pantanal, caatinga e ecossistemas marinhos brasileiros. A organização trabalha com uma metodologia

bastante definida, dando prioridade às áreas com 70% de sua vegetação original mantida e às áreas com pelo menos 1.500 espécies endêmicas de plantas e que tenha perdido mais de $\frac{3}{4}$ de sua vegetação original.

Em seu programa de abordagem integrada, a Organização C possui ações nas áreas de: políticas ambientais, agronegócios, negócios em conservação, ecoturismo, parcerias corporativas e comunicação. Também, realiza pesquisas científicas e concede prêmios como reconhecimento de ações que possuem excelência na conservação da biodiversidade.

A Organização C possui mais de 100 parceiros em todo o Brasil, dentre eles organizações sem fins lucrativos, empresas privadas, governo e universidades. Desta forma, é capaz de alavancar os seus recursos e multiplicar as ações para a conservação da biodiversidade.

Mais de 95% dos recursos que mantêm a Organização C são internacionais, provindos de fundações americanas, agências bilaterais e outros financiadores. Sua equipe conta com 52 funcionários distribuídos nos cinco escritórios, além de 15 estagiários.

A Organização C é subsidiária de uma das maiores ONGs ambientalistas do mundo estando presente em 27 países, distribuídos em quatro continentes.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é realizada a fim de que o modelo de análise e seus conceitos possam ser submetidos ao teste dos fatos e confrontados com dados observáveis (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995). Considerando que o tipo de pesquisa utilizado foi o estudo de multicasos e que um de seus requisitos é o uso de múltiplas fontes de dados (YIN, 1994), o presente trabalho utilizou como instrumentos a entrevista semi-estruturada e a análise de documentos.

Os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas. A técnica de entrevista foi escolhida pelo seu caráter de profundidade e por permitir que os entrevistados discorram sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisados (VERGARA, 2000).

Em princípio, instaura-se uma verdadeira troca durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995, p. 192).

Para a escolha dos informantes para a pesquisa, optou-se por realizar entrevistas com representantes dos *stakeholders* com quem a organização estudada tem contato para cada dimensão da sustentabilidade contemplada na pesquisa, somando um total de 36 entrevistas, conforme mostra a TAB.1. Foram realizadas entrevistas com dirigentes, doadores, funcionários, voluntários, beneficiários e parceiros de cada organização estudada. Também, foram coletados dados com 2 especialistas na legislação e 2 formuladores de políticas públicas, com experiência e *know how* em sua área de atuação. Com o intuito de preservar a

identidade dos entrevistados, os mesmos não serão identificados quando da apresentação e análise dos dados.

TABELA 1

Os informantes da pesquisa

INFORMANTE	ORGANIZAÇÃO			TOTAL
	A	B	C	
Dirigente	2	3	1	6
Doador	2	2	2	6
Beneficiário	2	2	2	6
Funcionário	3	1	2	6
Voluntário	2	-	-	2
Parceiro	2	2	2	6
E. na legislação	-	-	-	2
F. de pol. públicas	-	-	-	2
TOTAL	17	10	9	36

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

É importante ressaltar que os informantes foram indicados pelos dirigentes e funcionários das organizações e foi respeitado o seu entendimento quanto aos *stakeholders* que poderiam ser considerados parceiros, doadores e beneficiários da organização (O APÊNDICE A ilustra o relacionamento das organizações com os *stakeholders* entrevistados). O QUADRO 5 explicita a definição dada a cada tipo de informante.

QUADRO 5

Informantes da pesquisa

TIPO DE INFORMANTE	DEFINIÇÃO
Dirigente	Aquele que dirige; gestor da organização.
Doador	Aquele que doa ou faz doação; aquele que patrocina; não discute muito ou nada sobre os projetos; aplica o dinheiro apenas. Neste caso, os objetivos dos projetos já foram aceitos previamente quando aceitou ser doador ou patrocinador.
Funcionário	Aquele que trabalha com retribuição financeira.
Voluntário	Aquele que trabalha sem retribuição financeira.
Beneficiário	Aquele que recebeu ou usufrui vantagem; é aprovado em um edital ou se beneficia da ação de uma forma mais passiva; há pouca ou nenhuma discussão das ações a serem empreendidas e nenhuma discussão sobre os objetivos (estes já estão preestabelecidos).
Parceiro	Aquele com quem se tem interesse comum; há discussão conjunta sobre os objetivos do projeto.
E. na legislação	Aquele que se dedica ao estudo da legislação.
F. de políticas públicas	Aquele que elabora, prepara e apresenta uma política pública para aprovação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Construiu-se um roteiro para cada tipo de informante contendo questões sobre as dimensões da sustentabilidade com as qual se relacionam, como mostra o QUADRO 6.

QUADRO 6

Tipos de informante e as dimensões da sustentabilidade

DIMENSÕES DA SUSTENTA- BILIDADE	TIPOS DE INFORMANTE								
	Dirigente	Doador	Benefi- ciário	Funcio- nário	Volun- tário	E. legis- lação do T. S.	E. legis- lação do M.A.	F. de pol. Pú- blicas	Parceiro
Administração Estratégica	X	X	X	X	X				X
Gestão de pessoas	X			X	X				
Administração de recursos	X	X							
Gestão de Impactos	X		X						
Gestão da Imagem Pública	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sistema Legal	X					X	X		
Capacidade de <i>Advocacy</i>	X							X	
Administração de Parcerias	X								X
Capacidade de <i>Accountability</i>	X	X	X			X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foi elaborado com base no conceito de cada dimensão da sustentabilidade discutida no referencial teórico e também no *NGO Sustainability Index Executive Summary* (USAID, 2002).

O QUADRO 7 mostra os principais pontos abordados pelo roteiro de entrevista em cada dimensão da sustentabilidade.

QUADRO 7

Roteiro de Entrevistas

(continua)

DIMENSÕES DA SUSTENTA- BILIDADE	VARIÁVEIS DE ANÁLISE
Administração Estratégica	Ações voltadas para o planejamento; missão e visão definidas; avaliação do seu ambiente interno e externo; estratégias de ação formuladas; coerência entre as estratégias e a missão e visão organizacionais; formulação das estratégias; estabelecimento de indicadores de desempenho; processo de avaliação e revisão da missão, visão e estratégias; atores participantes no processo; frequência de realização do processo; implementação das estratégias adotadas.
Gestão de Pessoas	Política ou prática que visa auxiliar na gestão das pessoas; planejamento de RH; práticas de treinamento e/ou cursos de reciclagem; estabelecimento da remuneração; funcionamento do processo de recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; planejamento de carreira; ator responsável pelas políticas e práticas de RH; revisão destas práticas; funcionamento destas práticas.
Administração de Recursos	Fontes de recursos da organização; existência de atividade que gera recursos; mapeamento das principais fontes de recursos; atividades que a organização realiza para captar recursos; decisões sobre estas atividades; confecção de um plano de captação de recursos; ator que realiza a gestão de recursos na organização.
Gestão de Impactos	Iniciativa/ação da organização para tratar/gerenciar as mudanças que ocorrem na realidade do beneficiário da ação da organização; procedimentos para avaliar as ações de avaliação de impacto; estabelecimento dos objetivos a serem atingidos; atores que constroem os procedimentos de avaliação; <i>feedback</i> sobre a adequação dos instrumentos de avaliação; fatores que facilitam e dificultam o sucesso das ações organizacionais.
Capacidade de <i>Accountability</i>	Comunicação das atividades, gasto de recursos; etc aos <i>stakeholders</i> da organização; reuniões, assembleias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando; participantes destas reuniões; críticas e sugestões feitas por <i>stakeholders</i> às atividades da organização; relatórios e outro tipo de material veiculado com o intuito de prestação de contas; confecção e endereçamento destes materiais.

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

QUADRO 7

Roteiro de Entrevistas

(conclusão)

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	VARIÁVEIS DE ANÁLISE
Capacidade de <i>Advocacy</i>	Existência de linhas de comunicação entre a organização e os formuladores de políticas públicas; benefícios obtidos através desses canais de comunicação; grupos de pressão sobre temas específicos e sobre temas abrangentes para influenciar políticas públicas; sucesso destes grupos; mecanismos que possibilitam a participação das organizações do Terceiro Setor na formulação de políticas; liderança em ações para aumentar a conscientização sobre problemas públicos e apoio à posições particulares; esforço das organizações do Terceiro Setor para promover reformas no sistema legal que beneficiem o setor; as ações filantrópicas, etc.
Gestão da Imagem Pública	Contatos da organização com a mídia local e nacional; análises que a mídia faz sobre o papel da organização na sociedade; percepção do público em geral; do setor privado e do governo federal e local sobre a organização; mídias em que a organização divulga suas atividades e promove sua imagem.
Administração de Parcerias	Parcerias que a organização possui com outras organizações do Terceiro Setor; empresas e órgãos públicos; recursos envolvidos nas parcerias; início das parcerias; iniciativa da organização em relação às parcerias; pontos positivos e negativos das atuais parcerias; parcerias que não deram certo.
Sistema Legal	<p>Legislação sobre o Terceiro Setor: Percepção da legislação sobre as organizações do Terceiro Setor; estímulo ao registro das organizações; detalhamento sobre como deve ser a administração interna; o escopo das atividades; os relatórios financeiros e a forma de dissolução das organizações do Terceiro Setor; existência de profissionais familiarizados com a legislação sobre o Terceiro Setor; benefícios fiscais que estas organizações gozam; impostos sobre doações; benefícios fiscais para doadores pessoas físicas e jurídicas.</p> <p>Legislação sobre o Meio Ambiente: Percepção da legislação ambiental; estímulo ao trabalho das organizações ambientais; eficácia da legislação; existência de profissionais familiarizados com a legislação ambiental.</p>

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Além da coleta de dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas, também foram coletados dados secundários por meio da análise de documentos. A coleta de dados secundários contemplou o levantamento de informações de interesse em relatórios, normas internas e planos de trabalho, entre outros documentos que foram disponibilizados pelos gestores das organizações entrevistadas. Dentre as vantagens da pesquisa em dados secundários estão a não-reatividade à presença do pesquisador e a abrangência de longos períodos de tempo, possibilitando o acesso a dados longitudinais (BAILEY, 1992). De acordo com Bryman (1992), a análise de documentos também pode ser muito importante para checar a validade dos dados derivados de outros métodos e para identificar inconsistências entre as políticas estabelecidas e a prática.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados obtidos por meio dos instrumentos de coleta foram tratados de forma qualitativa, sendo codificados, examinados e analisados, a fim de atender às proposições iniciais do estudo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos dados coletados foi possível construir uma análise que procura responder à questão proposta pela pesquisa: *Como se dá a gestão de organizações do Terceiro Setor sob a ótica da sustentabilidade?*

O conceito de sustentabilidade organizacional aqui utilizado (ARMANI, 2003) identifica algumas dimensões, as quais guiaram o estudo de casos desta pesquisa. As dimensões contempladas foram: administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos, gestão de impactos, capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão da imagem pública, administração de parcerias e sistema legal.

4.1 As dimensões da sustentabilidade

A seguir são apresentados e analisados os dados coletados a respeito de cada dimensão da sustentabilidade.

4.1.1 Administração Estratégica

De acordo com Bennett *et al.* (1996), o cerne de toda organização é constituído por sua identidade, valores, crenças, cultura e motivação. No caso do Terceiro Setor, esta questão é ainda mais forte, pois estas organizações são fundadas e movidas por valores. Sendo assim, a administração estratégica, área responsável por transformar a missão e visão organizacionais em estratégias (FOWLER, 1997), possui extrema importância para estas instituições. Apesar

disso, há entidades que não dão a devida atenção para o seu planejamento estratégico, o que acarreta problemas em outras áreas da organização.

A análise da Administração Estratégica salienta questões importantes desta área nas organizações estudadas.

- Organização A

O planejamento das ações na organização A, quando acontece, é feito pontualmente e apenas no curto prazo. Não há um planejamento integrado e articulado das iniciativas organizacionais. A discussão sobre as suas estratégias ocorre em reuniões semanais do Conselho Consultivo, onde são avaliadas as atuais ações e propostas novas medidas. No momento da coleta de dados, não se apurou a existência de um documento formalizado para o planejamento estratégico da organização.

De acordo com Fowler (1997), a metodologia de planejamento estratégico guia a organização no planejamento de suas ações, segundo sua missão, crenças e valores. Sendo assim, o documento formaliza questões já presentes na organização e a direciona para a efetivação e o cumprimento da sua missão. A organização A, no momento da coleta de dados, passava por um processo de planejamento estratégico. Inúmeras tentativas já haviam sido feitas, entretanto o processo não chegava a ser concluído completamente. Para o processo em curso, encontros já haviam sido realizados com funcionários, doadores pessoas físicas e jurídicas com o intuito de captar a visão de *stakeholders* importantes da organização, mas a formalização de sua missão, visão e estratégias ainda não havia sido realizada.

Apesar da não formalização de uma estratégia clara e definida para a organização, existem “pontos de concentração”, segundo o Dirigente 2, em ações que buscam influenciar políticas públicas ambientais. Este dirigente salienta, entretanto, que tais ações não podem ser consideradas o foco da organização, já que ainda não se finalizou o seu processo de planejamento estratégico.

Uma das causas da falta de direcionamento mais claro e formalizado da instituição é uma certa divergência existente entre os dirigentes da entidade quanto às estratégias a serem implementadas. Este desacordo reflete-se na descontinuidade dos processos de planejamento estratégico e, conseqüentemente, na falta de direcionamento, dificultando a eleição de prioridades e tornando a gestão da organização “casuística”, como colocado pelo Dirigente 1.

Como conseqüência da falta de um planejamento estratégico, alguns complicadores foram apontados pelos entrevistados. O primeiro deles é a dificuldade de avaliação do desempenho da organização, como colocado no depoimento a seguir.

É difícil responder se a organização está sendo bem sucedida, porque se você pensar que você compara resultados com base em objetivos preestabelecidos e metas, que é o que nós não temos. Na verdade, temos muito pouco. É muito aleatório. Fica difícil de dizer quais são os resultados, porque nós não temos parâmetro internamente que nos permita esta avaliação. Assim, nem podemos dizer se os objetivos promovidos pela organização A estariam próximos do que ela poderia ter conseguido. Porque, justamente, nunca houve um processo de planejamento, digamos, que nós conseguimos 3x. É difícil de dizer. Temos obtido alguns resultados, mas dentro deste processo de atuação da entidade, fragmentado no que se refere a metas e muito em função da demanda do nosso mercado (entre outras), que nos chega e sem realmente fazer parte de um planejamento definido. Mas, em termos de resultados, nós podemos citar algumas coisas, se for o caso (Dirig.1 da Org.A).

Outro complicador é a diminuição da efetividade da instituição. Os extratos dos depoimentos a seguir refletem esta questão.

Até para a mídia a organização A diluiu muito. Tem muitos outros movimentos. Tem muita coisa acontecendo, e como a organização A ficou muito parada no tempo, as coisas foram acontecendo, e ela foi sumindo (Dirig.₂ da Org._A)

Tem-se a impressão de que a organização ficou um pouco perdida, porque a situação mudou muito de quando ela começou a existir até hoje. E então, daí a necessidade de realmente fazer um planejamento (Func.₁ da Org._A).

Porque até mesmo na categoria dos doadores pessoas jurídicas aquele entusiasmo está diminuindo [...]. Eu acho que a organização A já foi muito mais proeminente, exatamente no tempo da denúncia. Conhecia-se mais a organização A. A Organização A era mais reconhecida. A ação X⁷ promovia demais a Organização A. E então o pessoal sabia que a Organização A existia. Hoje, eu não sei se muita gente sabe (Doad.₁ da Org. A)

Nunca houve preocupação com planejamento. Agora, recentemente, que tem esta preocupação de forma mais significativa na direção da entidade. Mas, historicamente, as coisas sempre funcionaram de improviso [...]. Houve diversas tentativas de se realizar planejamento estratégico via contratação de gerentes administrativos. Tinha a expectativa de se contratar um gerente e que este gerente efetivasse um planejamento, uma organização, uma gestão [...]. Foram vários os profissionais contratados que fracassaram [...]. Não deu certo pelo próprio aspecto de informalidade da entidade e dela ser fortemente vinculada à pessoa do Dirigente 1. O Dirigente 1 tem um papel fundamental no sucesso da entidade, porque ele foi a liderança que tinha liderados. Foi uma liderança que estabeleceu um fio condutor, que abrigou pessoas da área ambiental e pessoas de peso, com conhecimento que deu uma massa crítica à entidade. Mas, ao mesmo tempo, no aspecto administrativo de gestão, não era ele. Ele também fazia este papel. Então, quando a pessoa chegava, nova, com idéias de planejamento e conhecimento, sempre confrontava com aquela cultura que já tinha dentro da entidade, que já estava arraigada e com sedimentos e que havia interferência direta dele, e aquilo não se fazia de forma diferente [...]. Houve muitas tentativas de fazer um planejamento estratégico, mas não tinha uma continuidade e nem também uma internalização da missão e visão discutidas [...] Sempre houve uma dificuldade muito grande de estabelecer o foco [...] Toda hora chegava uma coisa que era fundamental e importante [...] E não se conseguia dizer “este não é o nosso contexto” [...] Havia as tentativas de planejamento, e depois cada um voltava, e aí a rotina era mais fácil. A rotina engolia [...] É a cultura da entidade, é uma cultura muito até capitaneada pelo Dirigente 1. Porque ele era a alma da entidade [...]. E com isto tinham dois prejuízos. Além de ele fazer o que ele não sabia fazer bem, ele perdia o tempo dele. Gastava energia que poderia estar dedicando na atividade-fim, na liderança da entidade, nos contatos e na atuação política. E se perdia a energia de toda a entidade (Func.₃ da Org._A).

Muitos *stakeholders* entrevistados chamaram a atenção para a falta de direcionamento da entidade, o que contribui para que a organização não seja proativa diante das mudanças em seu ambiente.

⁷ O entrevistado citou uma das ações mais importantes da Organização A e a autora preferiu não identificá-la para preservar a identidade da organização estudada.

O reconhecimento da importância da construção de um planejamento estratégico para a Organização A é compartilhado por muitos entrevistados. Entretanto, não foram constatadas ações efetivas neste sentido. Conseqüências dessa falta de planejamento foram encontradas em várias dimensões do processo de gestão, como Gestão de Pessoas, Gestão de Impactos, Administração de Recursos e Gestão da Imagem Pública, entre outras, as quais serão apresentadas e analisadas em partes posteriores deste capítulo.

- Organização B

Não há um processo formalizado de planejamento estratégico na Organização B. Entretanto, esta possui uma missão definida, percebida por muitos *stakeholders* entrevistados. Uma de suas estratégias é a geração e disseminação de informação, e para isso adota a política de estimular a troca de informações entre os pesquisadores que contrata para executar seus projetos, conforme mostra o depoimento a seguir.

Não é obrigatório, mas é desejável que o seu projeto proponha formas de divulgação dos resultados da sua pesquisa, inclusive para a comunidade onde você trabalha [...]. Daqui a um tempo, a Organização B vai passar os resultados da minha pesquisa para o site, vai ficar disponível no site, o trabalho e tudo mais. É um site gerenciado pela Organização B sobre espécies ameaçadas. Este site foi criado dentro do programa onde o meu projeto está inserido, e a gente vai alimentando este site com informações. Aí, a gente vai repassando para o site as informações de uma forma mais traduzida para o público em geral [...]. E aí é possível ter uma troca de informações com a polícia ambiental e tudo mais, que são os órgãos mais ligados (Benef₂ da Org. B).

Toda a gestão da Organização B é realizada para que seus projetos sejam executados. Para tanto, a entidade possui uma estrutura organizada por projetos. Há reuniões anuais de planejamento, em que todos os funcionários participam. Entretanto, apenas os funcionários técnicos opinam. Os funcionários administrativos participam apenas para saberem o que precisa ser feito para dar suporte aos projetos. Nestas reuniões, são discutidas as necessidades

de mão-de-obra, de recursos e de apoio administrativo para os projetos. Segundo o Dirigente 2, este planejamento não é muito rígido, devido à necessidade de se ter flexibilidade para “aproveitar oportunidades de financiamentos através de fundos, editais e outras formas de captação de recursos”.

Quanto ao desempenho da entidade, não há metas estabelecidas para a organização como um todo. A disponibilidade de recursos é determinante para o direcionamento da organização, minimizando a efetividade de um planejamento mais global e de longo prazo. Os esforços são quase todos destinados à execução, ficando a avaliação de desempenho, em segundo plano.

Na verdade, a gente não tem quase tempo pra ficar revendo isso, sabe. Quando a gente faz um projeto, a gente tem tanta demanda. Na verdade, nós somos poucos para o tanto de coisas que tem que ser feitas. Então, várias coisas que a gente podia melhorar muito assim, estar mais atenta, acompanhando. [...] Mas, infelizmente, daí alguma coisa acontece rápido, na maioria das vezes, muito atropelado. [...]. Realmente, a gente é absorvido o tempo todo assim, sabe, pelas demandas mais operacionais, de ter que estar atendendo os conselhos, aos projetos, às coordenações, aos parceiros (Dirig.2 da Org.B).

A estruturação por projetos encontrada na Organização B gera conseqüências para outras áreas de gestão da entidade como Gestão de Pessoas, Administração de Recursos, Gestão da Imagem Pública, Capacidade de *Accountability*, entre outras a serem discutidas em seções posteriores deste capítulo.

- Organização C

A Organização C é o braço brasileiro de uma entidade ambientalista internacional e segue as diretrizes de sua matriz, compartilhando sua missão, visão e estratégias globais. No Brasil, todos os anos ocorrem reuniões para revisão do planejamento estratégico, em que uma avaliação do ambiente interno e externo é feita, as metas são revistas e é traçado um planejamento de longo prazo, estratégias para 5 e 10 anos, influenciado pela disponibilidade

de recursos e pelas prioridades dos financiadores dos projetos desenvolvidos pela organização. Alguns parceiros importantes e, pela primeira vez em 2004, todos os funcionários participaram destas reuniões para avaliar e traçar as estratégias da entidade no Brasil.

No seu escopo de atividades, a Organização C se propõe a ser uma entidade co-executora de projetos, aquela que financia, gera informações e capacita parceiros locais, criando condições para que estes possam executar os projetos. A entidade trabalha com o conceito de *empowerment*, ajudando outras organizações a se fortalecerem e desempenharem com competência as atividades para as quais são designadas. Trabalhando em parceria, há mais de 100 entidades executando projetos financiados e gerenciados pela Organização C, que promove encontros periódicos para troca de informações, visando à disseminação e ao compartilhamento de conhecimento, o que ajuda a fortalecer seus parceiros. A Organização C possui a política de disponibilizar todos os relatórios de projetos e pesquisas em um banco de dados, ao qual os parceiros têm acesso. Os depoimentos a seguir ilustram as questões discutidas a seguir.

Nós somos uma organização para gerar informações, transformar estas informações em atividades, em estratégias bem definidas, bem embasadas tecnicamente, cientificamente, e disponibilizar isto para os nossos parceiros e para a área ambiental com um todo (Func.₂ da Org.C).

A Organização C tem esta estratégia muito interessante com os parceiros, que é o fortalecimento destes parceiros. Então, eles promovem uma série de encontros, seminários de capacitação. Trazem pessoas para estar falando sobre alguns temas, desenvolvem discussões. Então, você tem projetos semelhantes e que você talvez nunca teria acesso, e então promovem estes encontros periódicos (Par.₁ da Org.C).

A forma como a Organização C trabalha, elogiada por muitos dos seus *stakeholders*, alavanca os recursos que recebe e cria um efeito multiplicador, maximizando a efetividade de suas ações.

No planejamento estratégico da Organização C há também indicadores de desempenho que avaliam a sua área técnica e a área administrativa. Estes indicadores são estabelecidos e revistos nas reuniões anuais. É com base neles que a entidade é avaliada pela matriz global. Com o intuito, igualmente, de organizar e controlar o desempenho da organização, anualmente uma empresa de auditoria externa é contratada para rever todos os seus procedimentos.

A forma como a Organização C trabalha, firmando parcerias locais para a execução de seus projetos, configura os seus processos de gestão em outras áreas, como Administração de Parcerias, Capacidade de *Accountability* e Administração de Recursos, entre outras, que serão apresentadas e analisadas em partes posteriores deste capítulo.

É interessante perceber que um indicador do seu grau de organização e da importância que é dada aos processos de gestão são os próprios indicadores de desempenho. Na Organização A, na qual a gestão não é prioridade e os processos administrativos são realizados de forma casuística, não há indicadores que avaliem o seu desempenho, nem sequer há objetivos traçados. Na Organização B, totalmente voltada para a área fim, a gestão é vista apenas como área de apoio, não como área estratégica da organização, e há indicadores de desempenho dos projetos, exigidos pelos financiadores. Não há indicadores que avaliem o desempenho global da organização. Por fim, na Organização C, apesar de ser também uma entidade que vive dos projetos que realiza, a gestão é estratégica para a atuação da entidade. A organização, o planejamento e o controle dos processos permeiam todas as suas áreas.

4.1.2 Gestão de Pessoas

A competição por recursos, que tem arrebatado as organizações do Terceiro Setor atualmente, cria uma grande pressão por profissionalização e resultados, o que, por sua vez, depende, em grande medida, de pessoas competentes à frente das atividades organizacionais (FISCHER, 2004). Apesar disso, o que pode ser percebido é que muitas organizações do Terceiro Setor não possuem eficientes sistemas de administração de recursos humanos.

A análise da Gestão de Pessoas das entidades estudadas pela pesquisa ilustra este cenário.

- Organização A

A falta de um planejamento estratégico para a Organização A se reflete na Gestão de Pessoas. Não há um planejamento para os recursos humanos, bem como funções definidas, metas individuais, avaliação de desempenho ou qualquer outra prática de gestão de pessoas que seja estabelecida e formalizada dentro da organização. Há conversas informais sobre o desempenho das pessoas, tentativas que não perduraram de acompanhamento do trabalho por meio da elaboração de relatórios, incentivos *ad hoc* à participação em eventos como forma de treinamento, como pode ser percebido nos depoimentos abaixo.

Atualmente, a discussão sobre a instituição de práticas de gestão de pessoas está parada. Em função da necessidade de planejamento estratégico, que teoricamente deveria vir antes. Você, tendo o planejamento estratégico, você sabe as suas necessidades. E você sabendo as suas necessidades, você sabe quem é que você pode contratar, quantas pessoas e qual seria o perfil destas pessoas (Dirig.₁ da Org._A).

E, então, para a gente avaliar isto, primeiro a gente tem que saber onde é que a Organização A quer chegar, coisa que ainda não se sabe, e espera-se que seja definido com o planejamento estratégico (Func.₁ da Org._A).

Quando a questão sobre motivação no trabalho foi tratada, muitos *stakeholders* ressaltaram o fato de as organizações do Terceiro Setor trabalharem por uma causa como fator motivador. Os entrevistados colocaram que já se sentiam motivados apenas por sentirem que estavam colaborando para a defesa e preservação do meio ambiente. Esta questão vai ao encontro das idéias de Bennet *et al.* (1996), que defende que as entidades do Terceiro Setor são movidas por valores.

- Organização B

Sendo uma organização estruturada por projetos, a grande maioria dos seus colaboradores são prestadores de serviço, contratados especificamente para executarem aquele projeto. Tanto para os prestadores de serviço quanto para os empregados, não há práticas de recursos humanos estabelecidas e formalizadas. Há incentivos *ad hoc* à participação em eventos, cursos e seminários como forma de treinamento. Há uma hierarquização da remuneração dos pesquisadores pela sua formação e quanto à contratação. Segundo o Dirigente 2, os pesquisadores do mercado já são conhecidos, e sabe-se quem é adequado para cada tipo de projeto.

Como colocado por colaboradores da Organização A, colaboradores da Organização B também consideram que o fato de trabalharem em uma entidade que defende uma causa já se constitui em um fator motivador. Isso pode ser percebido no depoimento a seguir.

É muito interessante trabalhar na instituição. a gente trabalha com legislação, você trabalha por uma causa. Então, é um desafio para as pessoas. E a possibilidade de você estar interferindo, fazendo uma intervenção objetiva no rumo das coisas. Você está trabalhando com legislação, você pode estar atuando nesse sentido, no comportamento, na atitude. Você está sensibilizando as pessoas, a sociedade. Então isso tudo é muito (Dirig.₂ da Org._B).

- Organização C

A Organização C não possui um profissional responsável exclusivamente pela Gestão de Pessoas, mas, segundo o Dirigente 1:

Há uma organização das práticas, não muito formalizada, através de documentos, mas existe. As políticas já existiam, entretanto foram colocadas no papel este ano (2005), porque isto já era feito informalmente, mas a gente sentia que não estava tendo transparência com o empregado. Por que de repente um empregado era promovido e o outro não? Por que é que ele foi promovido nesta época? Fora de uma época normal, e este tipo de coisa. E, então, fica mais fácil de você dar transparência ao processo (Dirig.₁ da Org._C).

As práticas de recursos humanos estabelecidas e formalizadas vigentes na Organização C são as seguintes: o recrutamento e a seleção de empregados são regidos por uma série de normas e procedimentos estabelecidos; os treinamentos são apoiados, inclusive o treinamento de parceiros, mas são sob demanda; como forma de socialização para os empregados, há uma apresentação da organização, de suas áreas e estrutura de funcionamento; quanto à remuneração, há uma estrutura de cargos e salários, com linhas definidas de progressão vertical e horizontal, apesar de não haver um plano de carreira; e, para avaliação de desempenho dos funcionários, são estabelecidas metas individuais, de acordo com as metas globais da organização, e são realizadas uma auto-avaliação e uma avaliação feita pelo supervisor do funcionário, que subsidia as decisões sobre incrementos salariais.

Ao contrário de muitas organizações do Terceiro Setor, a Organização C não possui voluntários. O Dirigente 1 acredita que esta atividade não é capaz de gerar os resultados esperados, como mostra o depoimento abaixo.

Eu, particularmente, não sou a favor de voluntário, principalmente na nossa atividade, porque normalmente no voluntariado as pessoas tendem a não ter muita responsabilidade. E nós precisamos de compromisso. Então, o tipo de atividade que

a gente faz é uma atividade que requer uma continuidade no processo. Assim, eu, particularmente, não acho que funcione muito bem (Dirig.₁ da Org._C).

A análise da Gestão de Pessoas das organizações estudadas reitera as idéias de Fisher (2004) quando defende que esta não é uma área que recebe grande atenção das organizações do Terceiro Setor. Apesar de ser mais organizada em termos dessas práticas, em comparação com as outras, a Organização C também não possui uma pessoa exclusivamente responsável por esta área. Vale ressaltar que o grau de estruturação da área de RH das Organizações A, B e C coincide com a importância que estas organizações dão à sua gestão como um todo.

4.1.3 Administração de Recursos

A Administração de Recursos em uma organização do Terceiro Setor está muito pautada na gestão das ações de captação de recursos, já que este tipo de instituição não tem como finalidade o superávit financeiro. Sendo assim, as organizações têm que procurar outros meios para gerar fundos (FOWLER, 1997). As atividades de captação de recursos de uma organização influenciam sua gestão e podem causar muitos conflitos (FOWLER, 2000; BENNETT *et al.*, 1996), como pode ser percebido na análise da Administração de Recursos dos casos pesquisados.

- Organização A

Como em outras áreas da gestão, a Organização A ressenete-se de um planejamento estratégico também na administração de seus recursos. Não existe um planejamento para a captação e administração de seus recursos.

E a Organização A tem um outro problema que tem toda organização, que é aquele discurso que falta recurso. Mas se tiver o recurso, ninguém sabe o que é que vai fazer com ele. Se tivermos mais dinheiro hoje, o que é que vamos fazer? Não se sabe. Porque mais uma vez se esbarra na visão do planejamento estratégico, na visão estratégica (Dirig.₂ da Org._A).

Três fontes provêm recursos para a Organização A: doador pessoa física, doador pessoa jurídica (que formam um grupo constituído por 14 grandes empresas o qual representa mais ou menos 70% da receita) e projetos. A fim de distribuir melhor seu quadro de recursos, a Organização A tem tomado providências para aumentar suas doações de pessoas físicas, em seu *website*.

Para as três fontes de recursos, há regras e normas claras, o que formaliza os valores doados, os direitos e deveres dos doadores e em que condições a entidade realiza projetos em parceria com outras organizações. A Organização A tanto busca doadores pessoas jurídicas e parceiros quanto é procurada pelas empresas e governo para este relacionamento. Segundo o Funcionário 3

Muitas empresas se tornaram parceiras ou doadoras pessoas jurídicas pela mudança de sua postura. E a Organização A foi proativa quanto a isto. Muito se deveu a uma maior conscientização da classe empresarial, à mudança da legislação e à pressão e denúncia da Organização A. Há alguns anos atrás, a Belgo pegava todos os resíduos e jogava aquilo fora *in natura*, e a Organização A denunciava, fazia pressão. E agora a Belgo é modelo em reciclagem interna de água e monitoramento de ar, e se tornou doadora pessoa jurídica da Organização A (Func.₃ da Org._A).

O relacionamento da Organização A com seus doadores pessoas jurídicas é o mais próximo e o mais intenso dentre os relacionamentos com seus apoiadores. Semestralmente, acontece um encontro, em que todos os doadores pessoas jurídicas participam, sendo convidados também o secretário de Meio Ambiente do Estado de Minas Gerais e outras autoridades do Poder Público. Estes encontros são um espaço de discussão considerado muito produtivo pelos

doadores pessoas jurídicas, nos quais as atividades que a Organização A vem realizando são apresentadas, bem como sua prestação de contas financeira, além de temas relevantes relativos ao meio ambiente, para debates.

Nos encontros de doadores pessoas jurídicas, a Organização A mostra em que está trabalhando, onde está gastando. Traz informação, traz palestrante para falar de determinados temas, o que é muito rico (Doad.₂ da Org._A).

Apesar da doação dos doadores pessoas jurídicas representar mais ou menos 70% da receita da Organização A, estes não interferem na posição e no direcionamento das atividades da entidade, e nunca houve conflito quanto a isso. Segundo o Dirigente 2, tal se deve ao estabelecimento e formalização das regras que regem este relacionamento.

A Organização A não deixou em momento nenhum de ser combativa. Na realidade, busca e questiona os seus doadores pessoas jurídicas frente a posturas ambientais que as empresas tomaram e continua sendo aguerrida, tendo uma ação, digamos, de ecopolítica. Tanto é que ela continua no formato de sua essência no processo de denúncia, de questionar, independente se é doador pessoa jurídica ou não. Relação onde eu acho que ela se fortalece, e ela se mantém particularmente em função disso, desse diálogo, que é aberto (Doad.₂ da Org._A).

Ambos, dirigentes da Organização A e doadores pessoas jurídicas, vêem pontos positivos neste relacionamento. As empresas ganham em imagem, por estarem ligadas a uma organização sem fins lucrativos que luta pela preservação do meio ambiente, e a Organização A recebe recursos não-destinados previamente a um projeto específico, ganha possíveis aliados em articulações políticas e também ganha interlocução e espaço para discutir ações ambientais das empresas.

Por outro lado, a Organização A é bastante criticada por ser financiada por empresas que podem ter ações degradadoras do meio ambiente.

Há pessoas que falam que a Organização A é corrupta e que se vendeu. A questão ideológica aí é muito forte. Muitas outras ONGs que têm uma postura mais radical, que sofreram uma formação marxista, condenam a Organização A por ser financiada pelo setor produtivo. Elas pensam assim: “Como uma organização que se propõe a defender o meio ambiente recebe dinheiro de uma mineradora?” Mas as pessoas não vêem que a MBR tem uma das melhores práticas com relação ao meio ambiente do mundo. As pessoas não assimilam isto. Elas acham que porque a Organização A atua em ecopolítica, participa no COPAM, ela não deveria receber dinheiro de mineradora. Mas a organização precisa sobreviver, e ela também tem um padrão. Para a empresa ser parceira ou doadora pessoa jurídica, ela precisa ter boas práticas ambientais (Func. 3 da Org.A).

Na análise da área de Administração de Recursos da Organização A, fica claro como o processo de captação de recursos de uma organização sem fins lucrativos pode influenciar outras áreas da gestão da entidade, como colocado por Bennet *et al.* (1996) e Fowler (1997). A imagem pública da organização está sendo negativamente influenciada pelo tipo de financiamento que recebe, mesmo que as críticas recebidas não tenham fundamento. Já o direcionamento e a postura da entidade diante de questões ambientais não têm sofrido intervenções, graças à formalização de regras e procedimentos dos financiamentos.

- Organização B

Todo o recurso recebido pela Organização B é direcionado a projetos específicos, e isso influencia todo o planejamento e a gestão da entidade, tornando-a uma organização estruturada por projetos.

Para captar recursos, a Organização B busca parceiros para seus projetos e patrocinadores para seus produtos que tenham boas práticas ambientais e que possuam objetivos em comum com a entidade. Por ter um nome reconhecido na área ambiental pelos bons projetos que realiza, também é procurada por parceiros e financiadores, além de participar de *mailings* de instituições financiadoras, de quem recebe informativos sobre linhas de financiamento.

Além da competência reconhecida na área ambiental, há outra questão que auxilia a Organização B na sua captação de recursos. Os membros do Conselho Curador da entidade são pessoas muito conhecidas e respeitadas por sua luta pela preservação do meio ambiente, e por meio de relacionamentos interpessoais, muitos patrocínios de produtos são conseguidos e linhas de financiamentos são conhecidas.

Tudo chega pra gente. A gente tem cadastros nas entidades ambientais. Eu acho que os próprios fundos usam esses cadastros, esses meios. Então, a maioria, a gente recebe on-line, a maioria a gente recebe carta-convite para participar de licitações. Então, a gente tem, a gente não tem muita dificuldade em acessar esse fundo. Como a gente tem esse trabalho em rede, isso chega pra gente com bastante facilidade, até mesmo os financiamentos internacionais (Dirig.₂ da Org._B).

E a Organização B é uma ONG já antiga, conhecida. E eles entraram em contato aqui com a gente e solicitaram que a empresa participasse de um produto deles [...] E a gente conhece o presidente do Conselho Curador deles, ele é superantigo na questão do meio ambiente. A gente o conhece desde a época do começo da área de meio ambiente da nossa empresa (Doad.₂ da Org._B).

Por ser uma organização em que seus recursos já vêm direcionados a projetos específicos, a Organização B possui grande dificuldade de manter sua estrutura administrativa e de apoio à sua equipe técnica. Segundo o Dirigente 2, os financiadores estão interessados em doar recursos para a área-fim e são rígidos quanto ao alcance das metas estipuladas para os projetos, nos prazos determinados. Entretanto, a entidade, como qualquer outra, precisa de um apoio administrativo e de uma reserva financeira que possa cobrir eventuais imprevistos e atrasos para que o desempenho de seus projetos não seja comprometido. Este é um grande desafio na Administração de Recursos da Organização B, de acordo com o Dirigente 2.

Bem, isso é uma grande dificuldade nossa. A parte técnica tem que carregar a parte administrativa e toda a parte de custo fixo da instituição. Isto tem sido uma grande dificuldade, porque a gente não consegue repassar para os projetos. Não consegue. É difícil. Na verdade, um malabarismo para a gente dar conta. [...] Há uma taxa administrativa embutida nos projetos, sempre tem. Algumas vezes, a gente consegue negociar essa parte em um valor maior, mas sempre é muito difícil (Dirig.₂ da Org._B).

- Organização C

Segundo o Dirigente 1 da Organização C, praticamente 95% dos recursos recebidos pela entidade vêm de sua sede mundial, que é quem capta a maioria dos recursos para a organização em nível mundial. A captação pela sede acontece mais facilmente do que no Brasil e, portanto, a Organização C não tem um plano formalizado de captação de recursos.

Então, na sede mundial existe um programa de captação mais agressivo, com campanhas. Mas aqui no Brasil é a coisa mais difícil você conseguir. É muito difícil você conseguir que uma empresa te doe dinheiro [...]. O que nós temos aqui no Brasil é um conselho, constituído por empresários, formado para nos apoiar. Mas, mesmo assim, essas pessoas, muitas vezes, conseguem abrir caminhos para a gente conseguir, talvez, fazer algum contrato para algum projeto em parceria. Mas doação de recurso mesmo é superdifícil. Aqui no Brasil é uma luta conseguir doação [...]. Então, na realidade, chega a um ponto que não se torna nem tão prioritário, na medida em que a gente consegue recursos muito mais fácil lá fora, em quantidade muito maior e menos amarrado um pouco (Dirig.₂ da Org._C).

No Brasil, duas estratégias bastante importantes para o processo de captação de recursos da entidade são: 1) o relacionamento interpessoal das pessoas que formam o conselho da entidade, como colocado pelo Dirigente 1; e 2) a participação da Organização C em *mailings* de instituições financiadoras, devido à sua competência reconhecida na execução de projetos ambientais.

A aderência entre a missão e visão da Organização C e as instituições financiadoras é uma questão importante quando da doação de recursos, financiamento de projetos e realização de parcerias.

Então, quando se identifica empresas interessadas em trabalhar em determinada área, analisamos se ela tem alguma coisa em comum com a nossa estratégia. Porque também é assim: se vier um doador e falar que quer trabalhar em tal área que não for do nosso interesse, nós não vamos pegar dinheiro por causa disto (Dirig.₁ da Org._C)

Isto, exatamente. Eu acho que o projeto da Organização C se encaixa muito bem nos nossos objetivos. E nós tivemos uma sintonia fina. Percebemos que estávamos precisando de mais apoio na parte indígena, tivemos uma pequena licitação, e a Organização C e outras duas organizações foram agregadas ao nosso portfólio de parceiras (Doad.₁ da Org._C)

A Organização C sobrevive de doações e financiamentos, de forma que todo o recurso recebido já vem direcionado a um projeto específico. Nas reuniões anuais de planejamento estratégico, uma das questões discutidas é a disponibilidade de recursos para os projetos que serão executados. Dessa forma, logo no início de cada ano a organização já identifica os projetos que serão contemplados e como será o financiamento de cada um deles. Sendo co-executora de projetos, a Organização C assume dois papéis: o de financiada e executora de projetos e o de financiadora de outras organizações que executam projetos. Isso torna-a intermediária de muitas ações e componente de uma grande rede de relacionamentos, já que possui uma enorme gama de doadores e financiadores, a grande maioria internacionais, e também conta com mais de 100 parceiros na execução de seus projetos.

Analisando a área de Administração de Recursos das três organizações estudadas, a Organização A é a única que recebe recursos “não carimbados”. A princípio, isto poderia ser considerado positivo, entretanto, devido à falta de uma Administração Estratégica adequada, a Administração de Recursos também não acontece corretamente, não havendo um planejamento para a alocação dos recursos. Isso demonstra que, apesar das restrições colocadas às Organizações B e C, que possuem seu orçamento já direcionado, se não houver um planejamento das ações como um todo, a administração de seus recursos também não será adequada.

Outra questão que vale pontuar é a dificuldade de obtenção de recursos para a manutenção da parte administrativa das organizações. Esta questão interfere diretamente em sua capacidade de sustentabilidade, já que o apoio administrativo subsidia a sua área fim.

4.1.4 Gestão de Impactos

A sustentabilidade da organização depende, dentre outros fatores, da plena realização do que ela se propôs na sua missão. A administração dos impactos causados pela instituição pretende gerenciar as mudanças na realidade decorrentes das ações que visam cumprir a sua missão. Apesar da relevância desta avaliação, esta não tem sido uma atividade muito realizada pelas instituições (FOWLER, 1997), o que é o reflexo da complexidade dos impactos gerados pelas ações, da ineficiência dos instrumentos de monitoração e de outros problemas de gestão, como pode ser percebido na análise da Gestão de Impactos das organizações estudadas.

- Organização A

A Organização A não possui uma avaliação sistemática de suas ações. Segundo o Funcionário 2, há um monitoramento das atividades de ecopolítica da entidade, mas não há avaliação dos resultados.

Para os projetos, há indicadores de desempenho, como o número de participantes em palestras. Entretanto, não há um controle e um acompanhamento disto pela organização. Quanto a indicadores de impacto que realmente revelem mudança no comportamento das pessoas, como indicadores que relacionem o aumento da preservação de certas áreas e o número de participantes de palestras, há tentativas de estabelecimento em alguns projetos.

É importante ressaltar que os *stakeholders* da Organização A não cobram dela indicadores de resultado e impacto de suas atividades e projetos.

Não. Ninguém pensa nisto. Você faz um relatório no fim, envia um relatório mensal, e eu nunca ouvi ninguém dizer “Olha, este relatório está ruim”. Não existem indicadores e nem cobrança disto (Dirig.₂ da Org._A)

Quanto a fatores que facilitam a ação da organização, foram citados: 1) a história da organização; 2) as pessoas que trabalham na entidade; 3) a maior abertura do atual secretário de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais para discutir questões importantes com as organizações do Terceiro Setor; e 4) a maior conscientização da sociedade sobre a preservação do meio ambiente. Com relação a fatores que dificultam o sucesso da entidade, foram citados: 1) a falta de planejamento e organização da entidade; e 2) a dificuldade de mudança da maneira de pensar das pessoas que trabalham na organização.

Realizar uma avaliação de impacto não é tarefa fácil, mas sem um estudo do que a organização realmente é capaz de empreender com suas ações não é possível verificar se a entidade está sendo bem sucedida ou não em seu propósito. Neste ponto, verifica-se, mais uma vez, a necessidade de um planejamento estratégico para a Organização A para que seja possível superar a situação colocada pelo Dirigente 1: “Se não se sabe onde queremos chegar, como iremos saber se estamos perto ou longe disto” (Dirig.₁ da Org._A).

- Organização B

A Organização B possui indicadores de desempenho em seus projetos, até por exigência das instituições financiadoras que liberam os recursos à medida que estes indicadores vão sendo

atingidos com sucesso. Entretanto, a construção de indicadores de impacto não é prioridade para a entidade. Segundo o Dirigente 2

O ideal é que a gente tivesse tempo para trabalhar nessas análises de impacto, não só com os projetos da instituição, mas com as ações da instituição como um todo [...]. Entretanto, a gente realmente é absorvido o tempo todo pelas demandas mais operacionais [...]. Assim, indicadores de impacto não são prioridade, a não ser que os financiadores exijam isto [...]. Depois que a gente já está executando um projeto, a gente não pensa exatamente no indicador de impacto, apesar da gente saber que a gente não pode perder isto de vista. Mas o indicador de desempenho do projeto a gente tem (Dirig.2 da Org.B).

Vale ressaltar que muitos projetos realizados pela Organização B, inclusive aqueles que contemplam os beneficiários entrevistados, são para diagnóstico de uma realidade, e portanto funcionam ainda como subsídios para a construção de medidas que podem realizar mudanças. Este pode ser um dos motivos de a Organização B não dar prioridade à construção de indicadores de impactos.

De acordo com os *stakeholders* entrevistados, a legislação ambiental vigente hoje e a qualificação do corpo técnico da Organização B, que subsidia os pesquisadores contratados para a realização dos projetos, são fatores que colaboram para o sucesso de suas ações. Já o não cumprimento da legislação, a falta de flexibilidade na alocação de recursos dos financiadores e o excesso de documentação exigida dificultam a ação da organização.

A análise da área de Gestão de Impactos da Organização B reflete as idéias de Fowler (1997) quando afirma que, na maioria das vezes, as instituições avaliam apenas o esforço que foi empreendido ou os resultados imediatos gerados, quando, na realidade, a medida de eficácia das ações deveria ser avaliada pelas mudanças causadas no comportamento das pessoas. Apesar de o Dirigente 2 reconhecer a importância dos indicadores de impactos, os esforços para a execução das atividades são tantos que a avaliação e o controle ficam em segundo

plano, fazendo com que a organização corra o risco de estar despendendo muitos esforços em ações que não irão contribuir realmente para a conservação da biodiversidade, já que esta é sua missão.

- Organização C

A Organização C possui tanto indicadores de impactos ambientais, como por exemplo, percentuais de regiões reflorestadas, quanto indicadores de impactos socioeconômicos em seus projetos, como por exemplo, número de pessoas que deixaram de se dedicar a atividades extrativistas para se dedicarem a outras atividades. Estes indicadores são construídos pela equipe da entidade, por pesquisadores e por parceiros, sendo continuamente revisados quanto à sua aplicabilidade e efetividade, como pode ser observado no depoimento a seguir.

Sim, nós temos indicadores com diferentes componentes, não só ambientais, mas também socioeconômicos, que são considerados ao longo de todo o projeto. Enquanto a gente tiver recurso e fôlego, a gente faz este monitoramento [...]. Temos também indicadores para as questões sociais, que não estão presentes em todos os projetos, mas em boa parte deles (Func.2 da Org.C)

Há grande exigência dos financiadores quanto à presença de indicadores de desempenho nos projetos, já que a liberação das parcelas dos financiamentos ocorre à medida que os indicadores são alcançados. A presença de indicadores de impacto é considerada desejável, mas não imprescindível, até pela característica dos impactos ambientais de não serem percebidos a curto prazo.

Quanto aos fatores que facilitam e dificultam a ação da Organização C, apontou-se a metodologia utilizada por ela como uma questão muito relevante. Essa metodologia prevê a utilização de parceiros locais, o diagnóstico da área e o mapeamento do que já está sendo

feito, por quem e como. Beneficiários, funcionários e parceiros ressaltaram que esta forma de trabalhar maximiza os esforços que já estão sendo empreendidos na área e otimiza os resultados.

A área de Gestão de Impactos da Organização C reflete a preocupação com a sua gestão global. A avaliação e o controle são processos que estão presentes em todas as suas áreas da gestão e colaboram para a efetividade de suas ações.

Tentar administrar os impactos decorrentes das ações empreendidas depende de grandes esforços em monitoramento, avaliação e controle, bem como da construção de ferramentas que consigam realmente captar mudanças na realidade que sofreu intervenção. Toda esta estrutura é difícil de ser mantida, entretanto o propósito de uma entidade ambientalista não é realizar campanhas para a preservação do meio ambiente, mas sim conseguir, efetivamente, que o meio ambiente esteja sendo preservado. Sendo assim, um sistema adequado de administração de impactos é necessário para verificar se a organização está atingindo os seus objetivos ou apenas empreendendo esforços em ações não-efetivas.

4.1.5 Capacidade de *Accountability*

Falconer (1999) define que a forma de atuação e a relação que as instituições do Terceiro Setor têm com seu ambiente tornam a prestação de contas e o fornecimento de informação sobre elas um imperativo para a sua sustentabilidade. Informações sobre quem controla a organização, quais são os seus interesses, de onde provêm seus recursos, para que são utilizados, qual a eficiência na sua utilização, entre outras, devem fazer parte de sua prestação de contas para a sociedade.

- Organização A

A Organização A realiza uma prestação de contas financeira e de atividades minuciosa para o Conselho Fiscal, apresenta um relatório não muito detalhado para os seus doadores pessoas jurídicas, nos encontros realizados semestralmente, e para os seus doadores pessoas físicas, em seu *website*. O Dirigente 1 acredita que a Organização A deveria ser mais transparente, não esgotando a sua *accountability* apenas na apresentação de listagens de atividades e balanços patrimoniais. Entretanto, não há uma cobrança quanto a isso por parte de seus *stakeholders*, como pode ser depreendido pelos seguintes depoimentos.

As empresas parceiras, às vezes, nem cobram uma prestação de contas. Aliás, nunca cobraram. Por exemplo, no projeto X⁸ não cobraram. Nós fizemos por iniciativa nossa (Func.₃ da Org._C)

Um associado cobrar a prestação de contas é a coisa mais rara do mundo. É como se tivesse um núcleo de associados fiéis, e a Organização A tivesse passado em um teste de confiança eterna (Dirig.₁ da Org._A)

Eu participo dos encontros semestrais, e a Organização A mostra o seu relatório de atividades e o seu balanço [...]. Mas você não vai ficar controlando o balanço da Organização A. Isto é o tipo de coisa que pra mim e para a minha empresa pouco interessa (Doad.₂ da Org._A).

O conceito de *accountability* não significa apenas prestação de contas, relatórios financeiros e de atividades. Este se insere em uma questão mais ampla, que diz respeito à responsabilidade objetiva ou à obrigação de responder por algo (MOSHER, 1968 *apud* CAMPOS, 1990) Tentando contemplar todo o significado do conceito, foi questionado aos *stakeholders* quanto à abertura da Organização A para aceitar críticas, dar informações sobre atividades e justificar a alocação de recursos.

⁸ O entrevistado citou um dos projetos mais importantes da Organização A e a autora preferiu não identificá-lo para preservar a identidade da organização estudada.

A Organização já recebeu críticas, claro. Os doadores pessoas jurídicas falam com a gente e chegam críticas também pelo e-mail do site. As críticas são discutidas nos próprios encontros dos doadores pessoas jurídicas (Dirig.₂ da Org._A).

Eu vou falar da seguinte forma: a Organização A nunca contestou críticas. A gente bate boca e tudo, mas não contesta. E o que não tem, e se tiver eu não sei até hoje, é o acompanhamento disto [...]. Porque quem não planeja você não sabe (Doad.₁ da Org._A)

A análise da Capacidade de *Accountability* da Organização A ilustra o que foi observado por Campos (1990) sobre o desconhecimento do conceito do termo pelos brasileiros. Dos *stakeholders* entrevistados, apenas os doadores e parceiros conhecem sobre o funcionamento da entidade. Beneficiários, Especialistas na legislação e Formuladores de políticas públicas não sabem nada de prestação de contas da Organização A, apesar de esta estar publicada em seu *website*. Somente aqueles que financiam a entidade conhecem sobre sua alocação de recursos e atividades desempenhadas, e isso por iniciativa da entidade. Os seus outros *stakeholders*, mesmo interessados na ação da organização, não conhecem e não se mostraram interessados em conhecer.

- Organização B

A Organização B apresenta relatórios de prestação de contas financeiros e de atividades aos seus financiadores, segundo regras já preestabelecidas, ao seu Conselho e também ao Ministério Público, seguindo o que prevê a legislação sobre fundações de direito privado, já que a Organização B é uma fundação. Não há qualquer tipo de prestação de contas da entidade, publicada em seu *website*, apesar de ela receber doações regulares de pessoas físicas.

A prestação de contas é direcionada para os projetos, e cada um tem uma regra específica para isto. Alguns têm seus próprios formulários e fazem até auditoria. Temos também a prestação para o Conselho Fiscal. E aí são reuniões para apresentar todo o balanço [...]. Eu sou muito detalhista. Isto é uma cultura nossa, até para a gente ter esse acompanhamento do projeto, saber o que já gastei, quanto eu tenho e quanto eu preciso, o que eu vou ter que remanejar. Então, a gente prevê assim (Dirig.₂ da Org._B)

Segundo doadores e parceiros entrevistados, a Organização B sempre cumpriu as suas exigências quanto à prestação de contas e transparência nos projetos realizados.

Houve prestação de contas, muito bem feita, acompanhada pela nossa auditoria. A Organização B nos colocou seus instrumentos de verificação, que foram compatíveis com nossa auditoria, e ocorreu tudo perfeitamente (Doad.₁ da Org._B).

Além das formas de prestação de contas descritas acima, a Organização B ainda procura ser transparente com seus *stakeholders* por meio de outras iniciativas.

Todas as vezes que eles lançam, editam. Quando a gente vai lá, ele fazem reuniões. As coisas são faladas muito claramente: qual é o recurso disponível, como é que foram feitas as seleções, qual é a perspectiva de uso e da aplicação desses recursos (Benef.₁ da Org._B).

Apesar da divulgação da obtenção e alocação de recursos para beneficiários de alguns programas de financiamento, estes não conhecem o funcionamento da entidade como um todo, fato também observado no relacionamento com outros *stakeholders*.

Pôde-se perceber que os *stakeholders* que financiam diretamente a entidade recebem dela uma prestação de contas, mas há patrocinadores que nem cobram isso. Os beneficiários, o Especialista na legislação A e os Formuladores de políticas públicas entrevistados também não conhecem nada sobre prestação de contas da entidade. O quadro vislumbrado revela, por um lado, a falta de cobrança por responsabilização da entidade sobre seus gastos e atividades por parte de seus *stakeholders* e, por outro, uma certa displicência da entidade quanto à sua transparência quando esta não é formalmente cobrada, já que sua prestação de contas e relatório de atividades são divulgados apenas em meios onde são obrigatórios. Em outros meios importantes, como seu *website*, eles não estão presentes. Isto se remete às colocações de Campos (1990) em que se discorre sobre a mútua influência dos processos de

accountability e participação e cobrança dos cidadãos. A autora coloca que não existe uma cultura de responsabilização entre os brasileiros. Sendo assim, as organizações, normalmente, não têm atitudes preocupadas com sua *accountability*, e a sociedade também não lhes cobra esta postura.

- Organização C

Os relatórios de prestação de contas da Organização C são direcionados aos seus financiadores, segundo regras já preestabelecidas. Alguns financiadores até realizam auditorias nos projetos financiados por eles, apesar de a Organização C já possuir a política de contratar uma empresa de auditoria externa anualmente. Esta política decorre da existência de normas legais que exigem este procedimento em organizações sem fins lucrativos no país em que fica situada a sede mundial da organização.

Os relatórios de prestação de contas são enviados à sede, onde as informações são consolidadas e encaminhadas aos doadores. Segundo o Dirigente 2, o procedimento de prestação de contas acontece dessa forma, pois a maioria das doações é recebida pela sede mundial, e esta repassa os recursos à filial de cada país. Apesar disso, uma das pretensões do

Funcionário 1 é

[...] elaborar um relatório de prestação de contas financeiro e de atividades endereçado aos públicos com os quais a entidade interage, desde o Conselho, até os financiadores, porque a gente não tem. Os grandes financiadores não estão aqui, mas a gente tem parceiros corporativos, tem pessoas que investem nos nossos projetos, nas nossa ações (Func.1 da Org.C).

Além dos procedimentos já citados acima, a Organização possui uma forma de prestação de contas considerada muito interessante pelo Parceiro 2.

Eles têm um relatório de atividades. Na verdade, eles têm uma forma de prestação de contas para a sociedade e para os parceiros. Por exemplo, eles têm um jeito de prestar contas que é muito legal: eles fazem uma espécie de reunião, uma vez por ano, mais ou menos, onde eles reúnem todos os parceiros deles, e estes relatam as atividades que vêm fazendo em parceria com a Organização C. E isto para todos os programas que a entidade tem [...]. Aí, cada parceiro apresenta o que está fazendo, discute o sistema, discute os resultados [...]. Então, acaba que vai além da divulgação. É assim. Não é simplesmente fazer um relatório de atividades e prestar contas, mas criar uma forma, um meio, para que os parceiros conheçam os parceiros da Organização C, mesmo que sejam de outros programas [...]. E é muito legal, porque aí você tem uma idéia do que é que a Organização está fazendo em cada programa. Como é que ela está atuando (Par.2 da Org.c).

Como nas outras organizações estudadas, beneficiários, especialistas na legislação e formuladores de políticas públicas, que aqui representam a sociedade, não conhecem nada sobre prestação de contas da Organização C. É interessante a realização de encontros para a divulgação dos projetos da Organização C para seus parceiros, bem como a troca de informações e experiências. Mas será que isto é suficiente para considerar uma entidade *accountable*?

As questões levantadas na análise da Capacidade de *Accountability* das organizações estudadas vai ao encontro do que coloca Campos (1990) quando afirma que a sociedade brasileira não conhece bem o conceito de *accountability*. Se de um lado, não faz muitas exigências quanto à transparência e responsabilização das organizações, de outro, estas também não têm uma postura que revele grande preocupação com sua responsabilização pelas suas atividades com relação aos públicos com quem ela interage. Este fraco elo entre a sociedade e suas organizações prejudica ambas as partes, na medida em que compromete a credibilidade das instituições e não as pressiona para que se tornem mais “*accountable*”.

4.1.6 Capacidade de *Advocacy*

Segundo Armani (2003), *advocacy* consiste em atividades em que a instituição planeja, promove e influencia processos de mobilização, organização e articulação sociais sobre a

constituição de políticas públicas. Esta capacidade da instituição em influenciar os órgãos governamentais determina fortemente o ambiente em que a organização está inserida, na medida em que estimula ou dificulta a implementação das ações organizacionais (USAID, 2002). Sendo assim, a capacidade de *advocacy* também se constitui em fator importante para a sobrevivência das instituições do Terceiro Setor.

Atualmente, há dois canais formais de comunicação entre as organizações do Terceiro Setor e os formuladores de políticas públicas: o Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM) e o Fórum de ONGs. O COPAM é constituído por representantes do primeiro, segundo e Terceiro Setores, sendo o espaço de discussão e formulação das políticas públicas ambientais. O Fórum de ONGs é composto por representantes de ONGs ambientais mineiras e por representantes de órgãos públicos relacionados com o meio ambiente. Neste fórum, discutem-se e formulam-se questões que são levadas ao COPAM.

Segundo o Formulador de Políticas Públicas 1, o Fórum de ONGs foi criado a fim de melhorar a comunicação entre os atores e acelerar a resolução de problemas na área ambiental. As organizações da sociedade civil exercem um importante papel na preservação do meio ambiente, e a somatória dos esforços destas organizações com as entidades do poder público colabora para aumentar a eficácia das políticas públicas.

Tanto os formuladores de políticas públicas entrevistados como o Dirigente 1 da Organização A, única organização que participa do Fórum de ONGs dentre as pesquisadas, acreditam que o fórum tem sido bem sucedido no seu propósito, mas que , não há ferramentas de avaliação disto.

Os entrevistados pontuaram que os participantes do fórum ainda estão aprendendo a utilizar este canal de comunicação, tanto por ser uma arena de discussão criada recentemente (as primeiras reuniões ocorreram no final de 2003) quanto pelo fato de o fórum demandar uma postura de cooperação e parceria, diferente do lugar de embate que grande parte dos atores tomavam.

Apesar de haver um grande número de ONGs ambientalistas no estado de Minas Gerais, o número de entidades que participam do fórum ainda é baixo. Do lado do setor público, a maioria dos dirigentes dos órgãos responsáveis por questões ambientais participa das reuniões, mas ainda não são todos. Para que as demandas discutidas no fórum sejam atendidas, muitas vezes, o secretário de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável precisa cobrar a resolução dos problemas por parte dos órgãos públicos.

Pelo discurso de muitos entrevistados, formuladores de políticas públicas, dirigentes e funcionários das organizações pesquisadas, foi possível perceber que o atual secretário do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais é favorável e abre espaço à participação do Terceiro Setor na discussão das questões ambientais. Isso tem proporcionado uma abertura à atuação das entidades, como se pode observar no depoimento a seguir.

É lógico que isto é uma questão de aprendizado. A gente não pode dizer que as coisas estão alinhadas corretamente e bem alinhadas [...]. No final de 2003 é que começaram as reuniões do fórum. E, então, foi aquela demanda, aqueles queixumes normais de ONG, e nós fomos praticamente intimados a participar pelo secretário, por ele ser uma pessoa extremamente aberta, querer muito este diálogo e não querer as ONGs trabalhando contra os governos, mas com os governos. É uma parceria mesmo, pelo compromisso que o secretário tem com o trabalho dele e com as metas a serem alcançadas. E, então, no início as coisas são meio difíceis. Esta comunicação ela é meio difícil. As pessoas, quando existe um histórico de muitos atritos e arranhões entre dois segmentos, a coisa começa meio difícil (F. de pol. públicas 1).

Um tema trazido à discussão muitas vezes pelos *stakeholders* entrevistados foi o aumento da conscientização da sociedade. Isso tem proporcionado um crescimento no número de organizações da sociedade civil e também uma força destas entidades para pressionar e cobrar ações do Poder Público. Essa interação configura uma nova dinâmica na formulação de políticas públicas, um processo mais aberto e democrático, que tem dado mais espaço à atuação das organizações do Terceiro Setor.

- Organização A

Conforme colocado na seção sobre Administração Estratégica da Organização A, apesar da não formalização de uma estratégia clara e definida para a entidade, existem “pontos de concentração” (Dirig.₂ da Org._A) para uma ação de influência de políticas públicas ambientais.

A Organização A foi a idealizadora do Fórum de ONGs e com o apoio do atual secretário de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais, o fórum foi criado. A entidade ocupa a posição de organizadora e articuladora desta arena de discussão. Por ser uma entidade reconhecida pelo seu trabalho na preservação do meio ambiente, muitas vezes, é convidada a participar de assembleias e reuniões públicas que tratam de questões ambientais relevantes.

Segundo o Dirigente 1, apesar da existência de linhas formais de comunicação com os formuladores de políticas públicas, como o COPAM e o Fórum de ONGs, o atendimento das demandas trazidas pela sociedade civil é influenciado por outros fatores, como mostra o depoimento a seguir.

E, então, existe um espaço, que é o COPAM, que é uma instância legal e formal de estabelecer diretrizes para a política ambiental do estado, onde nós somos representados. Então, legalmente, existe este espaço de comunicação, sim. Agora, a abertura, a possibilidade de sermos atendidos, depende de governo para governo, como sempre. Porque, historicamente, os governos e a iniciativa privada sempre andaram muito de mãos dadas. E, então, dependendo do governo, às vezes, os assuntos que as ONGs levam nem são discutidos. E, além disto, permanece no Brasil e em Minas Gerais a prática política de que você só deve levar um assunto ao Conselho se você já amarrou ele antes (Dirg.₁ da Org._A).

Pelo discurso do entrevistado pôde-se perceber que a postura mais aberta e democrática do atual secretário de Meio Ambiente favorece a capacidade de *advocacy* da organização, já que esta abertura está ligada à pessoa do secretário. Se o próximo secretário não tiver a mesma postura, a arena de discussão existente pode até deixar de existir. Esta é uma questão que deve ser discutida e analisada pelas organizações para que não percam os ganhos já obtidos.

Outra questão importante é a força que a iniciativa privada possui no COPAM, influenciando muitas das decisões do Conselho a seu favor. Outros entrevistados pontuaram esta questão, como o Especialista na Legislação Ambiental entrevistado no depoimento a seguir.

Parece-me que é muito importante que se estabeleça uma premissa fundamental de que o empreendimento deve se adaptar à exigência ambiental, e não a exigência ambiental se adapte às conveniências do empreendedor. Lamentavelmente, as discussões que nós com o COPAM ou com o estado de Minas Gerais, no que diz respeito a decisões de casos concretos, o que nós percebemos é uma atenção muito grande ao interesse do empreendedor, que, muitas vezes, viola objetivamente as disposições legais (E. na legislação A).

Por fim, outro ponto importante colocado pelo Dirigente 1 foi a necessidade de se ter uma discussão prévia e negociações políticas para que demandas sejam atendidas no Conselho de Política Ambiental do Estado. Esta questão enfatiza um dos benefícios do relacionamento da Organização A com seus doadores pessoas jurídicas. Este relacionamento pode viabilizar apoios às causas levantadas pela entidade no Conselho, maximizando seus esforços.

Apesar de a ação ecopolítica da entidade não ser avaliada formalmente, o Dirigente 2 atribui muitas conquistas na área à atuação da organização.

Eu acho que a Organização A deu uma grande contribuição. Uma das áreas em que eu acho que a entidade mais contribuiu foi nesta área [...]. Sobretudo na questão da mentalidade, cultura, mudança de visão [...]. Um caso concreto é o da superintendência da prefeitura que executa obras. Há 20 anos atrás, ela tinha procedimentos muito diferentes de agora. E a Organização A teve um papel muito grande nesta mudança de visão [...]. Então, a gente vai plantando as nossas idéias nos conselhos, na imprensa, nos seminários, nos debates, nas manifestações, em todos os lugares que temos oportunidade. Ah, e no encontro de doadores pessoa jurídica também, que é um fórum importantíssimo. Por quê? Porque eles representam. Quanto é que eles representam do PIB mineiro? Tem um peso importantíssimo. E eles têm o seu peso em decisões políticas. E, então, quando você começa a plantar estas idéias ali dentro, elas começam a correr e ter força (Dirig.₂ da Org._B).

Diante da análise da Capacidade de *Advocacy* da Organização A, é possível perceber que alguns pontos referenciados pela literatura utilizada no referencial teórico do trabalho também são observados na realidade pesquisada, como: a importância de um ambiente político propício à atividade de *advocacy* das organizações, a importância de parcerias e articulações entre os atores previamente às atividades de influência de políticas e, também, o poder das corporações nas decisões políticas.

- Organização B

A atividade de *advocacy* não é prioridade para a Organização B. Segundo o Dirigente 2, a entidade trabalha com planejamento ambiental. Um dos principais produtos da organização elege as áreas prioritárias para a conservação da biodiversidade em Minas Gerais e mostra aos governos onde investir nos projetos de conservação e onde pode ser liberado para empreendimentos econômicos.

A primeira vez que o produto X⁹ foi lançado foi em 1998, e agora ele foi atualizado e lançado novamente em 2005 [...]. A idéia da elaboração foi da Organização B, mas quem encomendou foi a SEMAD, a própria secretaria [...]. Então, este documento foi reconhecido oficialmente em 1998 pelo COPAM, e todos os licenciamentos ambientais a partir daquele momento deviam seguir as recomendações do produto X [...]. O produto X já virou um documento de referência [...], porque ele direciona em termos de políticas públicas e pode servir de argumento para pesquisadores justificarem a necessidade de pesquisas (Dirg.₂ da Org._B)

Devido à sua competência técnica reconhecida na área ambiental, a Organização B, muitas vezes, é convidada a participar de assembleias e reuniões públicas, a fim de emitir seus pareceres sobre as questões discutidas.

Apesar de a Organização B não ter ações políticas para influenciar a formulação de políticas públicas, os produtos que elabora têm um papel importante no direcionamento das políticas públicas. A entidade adota as atividades de *advocacy* do tipo indireto, fornecendo informações para os governos, subsidiando, assim, tomadas de decisões.

- Organização C

A atividade de *advocacy* não está dentro do escopo de atuação da Organização C. Segundo o Dirigente 1, o que entidade faz é dar subsídios técnicos à tomada de decisão dos formuladores de políticas públicas, divulgando resultados de pesquisas.

Existe a nível mundial. Existe uma grande preocupação de não ter, de não nos posicionarmos politicamente. E isto, de certa forma, é uma coisa extremamente interessante, porque, independente de quem está no governo, nós temos um ótimo acesso tanto aos ministros quanto ao presidente. Eu, inclusive, já conversei com o presidente várias vezes. A gente consegue com uma certa facilidade chegar a algum ministro e mostrar alguma coisa. A gente tem um ótimo relacionamento e isto é bem atuante. A nossa área de políticas públicas, que fica em Brasília, trabalha muito. E a gente trabalha junto com o governo. A gente tenta criar, dar subsídios técnicos e científicos para a tomada de decisão, sem nos envolvermos muito em que lado nós vamos ficar [...] A gente tenta, na realidade, dar subsídios para a decisão, e

⁹ O entrevistado citou um dos produtos mais importantes da Organização B e a autora preferiu não identificá-lo para preservar a identidade da organização estudada

não influenciar esta decisão. E, logicamente, quando você dá subsídios, de uma certa forma, você está puxando para o seu lado (Dirig.₁ da Org._C).

A Organização C é freqüentemente convidada a participar de assembléias públicas sobre questões ambientais, e representantes de seu Conselho têm bom relacionamento com alguns formuladores de políticas públicas ambientais. Por meio destes mecanismos, consegue expor sua opinião sobre questões importantes. Entretanto, não tenta influenciar formalmente a formulação das políticas. As ações que possui são informais, não planejadas e avaliadas, já que este não é o foco de atuação da organização.

Como a Organização B, a Organização C não realiza ações políticas para influenciar a formulação de políticas públicas, entretanto suas iniciativas não são menos efetivas.

As três organizações estudadas possuem ações distintas, mas igualmente importantes no que tange à influência de políticas públicas ambientais. A Organização A tem uma atuação mais direta e as Organizações B e C atuam mais indiretamente, dando subsídios técnicos.

Como exposto no referencial teórico do trabalho, as atividades de *advocacy* têm um grande peso no exercício do papel das organizações do Terceiro Setor, tratando de questões que configuram o ambiente de atuação das entidades, fomentando ou dificultando suas ações. Sendo assim, esta atividade possui muita importância na busca da sustentabilidade das organizações.

4.1.7 Gestão da Imagem Pública

Para que uma organização seja sustentável, o governo, o setor privado e a sociedade devem ter uma imagem positiva da entidade, incluindo um amplo entendimento e apreciação do seu papel. Credibilidade e reconhecimento afetam diretamente a habilidade da organização de recrutar funcionários e voluntários, além de encorajar doadores locais (USAID, 2002).

A análise a seguir apresenta diferentes realidades vivenciadas pelas organizações pesquisadas.

- Organização A

A falta de um planejamento estratégico na Organização A traz conseqüências também para a imagem pública da entidade, conforme o discurso de diversos *stakeholders*. Os depoimentos a seguir mostram que a organização é personificada em seu Dirigente 1.

Ainda hoje a entidade é muito personificada na figura do Dirigente 1. A Organização A possui quadros, mas ainda hoje a instituição junto a imprensa e tudo mais, você tem a figura do Dirigente 1, que é um ícone (Doad.₂ da Org._A).

O Dirigente 1 está em tudo que é lugar dessas questões do meio ambiente. O Dirigente 1, não, a Organização A. A gente faz muita confusão da pessoa física do Dirigente 1 com a entidade. Isso foi até objetivo da última reunião sobre planejamento estratégico que fizemos (Volunt.₁ da Org._A).

A Organização A tem que dar um espelho para o Dirigente 1 bem grande para ele poder olhar. Eu sou o Dirigente 1, eu não sou a Organização A. Então, qual é o retrato da Organização A? A Organização A tem que se ver no espelho. A Organização A não se vê no espelho. Ela precisa se ver no espelho. E ver no espelho é o seguinte: é como eu me vejo (Doad.₁ da Org._A).

E aí a gente tem que modificar um pouquinho porque ela é muito confundida com o Dirigente 1. Eu acho que ela tem que despersonificar a pessoa (Par.₂ da Org._A).

Já que a Organização A não possui uma missão e visão definidas e seu Dirigente 1 é muito atuante e presente em quase todas as ações da entidade, o público com que a organização tem contato se confunde e associa as suas ações com seu Dirigente 1.

Outra consequência da falta de um planejamento estratégico é a falta também de um planejamento para as atividades de comunicação da organização.

A Organização A promove sua imagem na mídia, na própria imprensa. Eu acho que no jornal, televisão [...]. Houve uma pesquisa uma vez para saber como as pessoas conheceram a organização. E foi até um dado curiosíssimo, muito interessante, porque foi totalmente o inverso da atuação dela. A pesquisa mostrou que 0,01% das pessoas conheciam a Organização A pela atuação dela nos conselhos, COPAM e CODEMA. E a maioria era pelo portal. A maioria conhecia a entidade pela internet e também pela imprensa (Func.₃ da Org._A).

A sua área de comunicação não realiza um planejamento integrado de suas ações. A comunicação se faz, principalmente, pelo jornal institucional, pelo *website* e nos eventos que promove. Entretanto, as atividades de ecopolítica, em que a entidade possui “pontos de concentração”, como coloca o Dirigente 2, não possuem ampla divulgação.

De acordo com o Dirigente 2, o Doador 1, o Funcionário 2 e o Beneficiário 1, a Organização A deveria divulgar mais suas atividades e estar mais presente na mídia, já que acreditam que, sendo a ONG ambientalista mais antiga do Estado de Minas Gerais e uma das mais atuantes, poderia ser mais conhecida pela sociedade.

Quando perguntado aos *stakeholders* sobre a imagem da Organização A perante o público em geral, o setor privado e o setor público, a resposta se repetiu em todos os tipos de informantes: “A organização possui uma imagem polêmica, odiada por uns e amada por outros” (Dirig.₂ da Org._A). Segundo os entrevistados, este fato se deve, principalmente, à postura combativa da entidade, que zela pelo controle social, denunciando infrações do setor público e privado, e cobrando ações dos órgãos competentes. Dessa forma, enquanto é admirada e respeitada por uma parte da sociedade, causa incômodo a uma outra. Ao mesmo tempo em que a

Organização A é convidada para realizar parcerias, para participar de Assembléias Públicas¹⁰ e fóruns de discussão, também é criticada pela sua postura em relação a algumas questões ambientais.

A imagem da Organização A torna-se ainda mais polêmica devido ao fato de a maioria dos recursos que a financiam vir de doações de empresas privadas. Por isso, outras organizações do Terceiro Setor, empresas e órgãos governamentais, acreditam que a entidade “foi vendida” (Func.3 da Org.A) e que não denunciaria as empresas que são suas doadoras.

Como colocado na seção referente à Administração de Recursos da Organização A, a imagem pública da entidade está sendo negativamente influenciada pelo tipo de financiamento que recebe. Segundo o Funcionário 3, uma das ações mais importantes da instituição “tinha um impacto, um peso muito maior, e hoje ela não tem o mesmo, embora ainda tenha força, mas não é a mesma de antes”. Este quadro demonstra que medidas devem ser tomadas para que a atuação da entidade não seja ainda mais afetada negativamente. Desenvolver a sua capacidade de *accountability*, tornando-a mais transparente nas suas tomadas de decisão e na sua alocação de recursos, pode aumentar a sua credibilidade na sociedade e melhorar sua imagem pública.

Segundo USAID (2002), reconhecimento público, legitimidade e credibilidade afetam diretamente a capacidade das instituições do Terceiro Setor de realizar ações na sociedade. Sendo assim a gestão de sua imagem pública é uma área que deve receber a devida atenção das organizações.

¹⁰ Assembléias Públicas são reuniões abertas ao público realizadas na Assembléia Legislativa para discutir questões consideradas polêmicas.

- Organização B

As atividades de comunicação realizadas pela Organização B são bastante direcionadas a um público-alvo específico. A divulgação da entidade acontece em congressos e seminários sobre a área, e por meio de uma *newsletter*. A instituição também possui uma loja, onde vende artigos temáticos sobre a preservação do meio ambiente.

De acordo com os *stakeholders* entrevistados, a Organização B não é conhecida pelo público em geral e deveria investir mais na divulgação de suas atividades. Em sua área de atuação, é reconhecida pelos seus produtos, pela competência que possui para realizar suas atividades e pelas pessoas que a compõe, sendo procurada para realizar parcerias e projetos.

Eu vi os produtos deles antes. Fiz questão de conhecer antes de patrocinar o produto X¹¹ para ver se era uma organização séria [...]. A Organização B é uma entidade muito séria, isenta, que tem produtos muito bem feitos (Doad.1 da Org.B).

Por ser uma organização técnico-científica, a Organização B não possui uma imagem polêmica como a Organização A, que concentra suas ações em ecopolítica e controle social. A Organização B possui um trabalho que não “incomoda” os degradadores da natureza.

A análise da Gestão da Imagem Pública da Organização B também reitera a importância do reconhecimento público e da credibilidade para a ação da entidade, na medida em que influencia positivamente a formação de parcerias, a obtenção de recursos e a captação de recursos humanos (USAID, 2002).

¹¹O entrevistado citou um dos produtos mais importantes da Organização B e a autora preferiu não identificá-lo para preservar a identidade da organização estudada.

- Organização C

A Organização C, conforme o discurso dos entrevistados, não é uma entidade conhecida pelo público em geral, apesar de ser muito reconhecida e respeitada no meio em que atua. Este fato se deve, em grande medida, aos poucos esforços que eram destinados à comunicação. Segundo o Dirigente 1, como grande parte dos recursos recebidos vem de sua sede mundial, não se priorizou sua divulgação.

Recentemente, foi criada uma equipe de comunicação, aumentando, assim, os investimentos na área. As atividades de comunicação têm como foco divulgar a causa pela qual a entidade luta, a fim de informar as pessoas e de conscientizá-las, como também de buscar parceiros de médio e longo prazo que possam executar os projetos que financia. Esta divulgação é realizada por meio de *newsletters* para *mailigs lists*, do *website* da entidade, de seminários, congressos, publicações e, mais recentemente, de campanhas na televisão.

Em termos da estratégia da Organização C de multiplicação das suas ações, por meio do fortalecimento de seus parceiros, a área de comunicação tem um papel importante. A equipe realiza, juntamente com seus parceiros, um planejamento participativo de como será feita a comunicação naquela região. A metodologia utilizada chama-se 4Ps (problemas, públicos, produtos, plano) e vem dos 4Ps do marketing. Segundo o Funcionário 1, primeiramente os problemas são levantados com os públicos da região, posteriormente os produtos de comunicação a serem trabalhados são selecionados e ao final é elaborado um plano de ação.

A gente é o tempo todo consultora para todos os nossos parceiros. Mas como a gente é uma rede extensa e atua no Brasil todo, nós não temos capacidade para atender a todos. E, então, a gente procurar fazer a capacitação deles nos meios básicos de comunicação institucional [...]. Que é dotá-los de instrumentos de

comunicação para que eles usem a comunicação como um veículo, uma forma de sensibilizar, uma forma de atuar naquela região (Func.1 da Org.c).

A Organização C direciona bastante seus esforços de comunicação para o público que ela deseja atingir e utiliza ferramentas de diagnóstico e planejamento para executar suas ações. Analisando as atividades que realiza para gerir sua imagem, mais uma vez ressalta-se a importância dada a gestão, como também acontece nas outras áreas analisadas.

A Imagem Pública de organizações que lutam pela conscientização das pessoas por uma causa e que dependem de recursos de terceiros para executar suas ações é um ativo muito importante, capaz de influenciar em grande medida a capacidade das entidades de atingirem seus objetivos.

4.1.8 Administração de Parcerias

A capacidade de formação de parcerias é uma habilidade muito importante para as organizações hoje. De acordo com Falconer (1999), a solução de problemas públicos demanda esforços conjuntos de atores dos três setores da sociedade. As parcerias podem maximizar os impactos das ações das organizações, mas devem ser gerenciadas adequadamente. A análise da Administração de Parcerias das organizações estudadas apresenta algumas questões importantes, como os pontos positivos e negativos das parcerias com as organizações estudadas.

- Organização A

No momento da coleta de dados, a Organização A possuía parcerias em projetos com um órgão público e duas empresas privadas. Segundo o Dirigente 1, os doadores pessoas jurídicas também podem ser considerados seus parceiros, pelo interesse comum na preservação do ambiente. O relacionamento com seus doadores pessoas jurídicas é analisado na seção sobre Administração de Recursos.

A Organização A procura e é procurada para realizar parcerias. Segundo os parceiros entrevistados, é uma organização séria, comprometida com a preservação do meio ambiente e possui colaboradores bem qualificados. De acordo com o Parceiro 1

A parceria com a Organização A é uma grande oportunidade de colocar a questão energética para a sociedade através de uma ONG. Então, se querem discutir esta questão, vamos discutir todos juntos e vamos ver qual é [...]. Então, abrimos a discussão e permitimos não só que a gente apresente esta questão como também vemos um outro olhar. Como é que eles enxergam a questão X (Par.₁ da Org._A).

Segundo os *stakeholders* entrevistados, estar ligado a uma organização do Terceiro Setor é muito positivo para a imagem das empresas, e este é um benefício da parceria com a Organização A. A imagem positiva que possui perante alguns segmentos da sociedade influencia em grande medida sua capacidade de realizar parcerias.

É importante pontuar que as parcerias realizadas pela Organização A viabilizam a realização dos projetos. Devido ao aporte de recursos financeiros, materiais e humanos, bem como à troca de informações, ela é capaz de realizar ações que sem seus parceiros não seria capaz de realizá-las.

- Organização B

A Organização B, no momento da coleta de dados, possuía parcerias com entidades do setor público, do setor privado e do Terceiro Setor. Segundo os entrevistados, os parceiros buscam a parceria com ela pela boa imagem, por sua capacidade técnica e pela infra-estrutura que detém para realizar projetos ambientais.

O relacionamento em parceria com a Organização B se traduz na somatória de esforços para a realização de um projeto, o que envolve discussão permanente sobre as medidas a serem tomadas.

Ela sempre teve a porta aberta para estar aqui discutindo o andamento do projeto. Inclusive, quando a gente foi discutir esse modelo do tempo de referência ela estava presente, por toda experiência dela e o *know how* que ela tem [...]. Então a gente tem um bom diálogo, mesmo que a gente não concorde em tudo, alguma coisa tem que aceitar sem concordar. Mas a gente tem um bom diálogo e nada precisou ser imposto (Par.₁ da Org._B).

Foram levantados como pontos positivos das parcerias: a facilidade de relacionamento entre as pessoas, por já serem conhecidas dentro do meio ambiental; a experiência e a capacidade técnica da entidade; e seu bom relacionamento com outras organizações do Terceiro Setor e centros acadêmicos. Como ponto negativo, foi enfatizada a dificuldade de se contemplar a taxa administrativa da entidade no financiamento dos projetos. Segundo o Dirigente 2, este recurso é muito importante para a manutenção das atividades administrativas da instituição, mas sua negociação é bastante difícil.

A Organização B, como a Organização A, também atrai parceiros por sua imagem positiva na área ambiental. De acordo com o Dirigente 2, possuir uma boa imagem perante a sociedade ainda é mais relevante para as organizações públicas e privadas do que para as do Terceiro

Setor. Posto isto, vale ressaltar a influência mútua entre as diferentes áreas de gestão da organização. Ter bons parceiros confere credibilidade à entidade, ao mesmo tempo em que possuir uma imagem positiva perante a sociedade atrai parceiros importantes.

- Organização C

Como colocado na análise da área de Administração Estratégica da Organização C, trabalhar em parceria é uma política da entidade. O Dirigente 1 acredita que, por meio de ações conjuntas com empresas privadas e governo, é possível aumentar sua interlocução e de ações conjuntas com outras organizações do Terceiro Setor, ampliar sua área de atuação, multiplicando suas ações.

Agora, a gente sabe que é mais fácil a gente tentar trabalhar em parceria com estes outros atores, como o governo, as corporações, e assim talvez a gente consiga construir alguma coisa mais produtiva do que trombando diretamente. Porque se a gente trombar, nós seremos a parte mais fraca desta trombada [...]. A nossa estrutura de trabalho no Brasil é baseada na existência de uma rede de organizações que trabalham em parcerias com a gente. O que é que são estas parcerias? São organizações que pensam ou que trabalham da mesma forma que a Organização C ou possuem o mesmo objetivo, e nós repassamos dinheiro para estas organizações. Com isto, conseguimos multiplicar a nossa atuação no país, o que seria impossível com 50 pessoas (Dirig.₁ da Org._C).

As parcerias não incluem apenas repasse de verbas, mas troca de informações também. No caso de parcerias com outras ONGs menores, o relacionamento ainda inclui consultoria administrativa, entre outros recursos importantes para a capacitação dos parceiros. Uma das ações da Organização C que corrobora para o fortalecimento de seus parceiros são os encontros periódicos para troca de informações e experiências sobre os projetos.

A organização possui parcerias com outras do Terceiro Setor, do setor público e do setor privado, o que compõe uma rede de mais de 100 parceiros. Ela procura e também é procurada

por possíveis parceiros. Em virtude de sua competência reconhecida na realização de projetos ambientais, é procurada por empresas privadas, financiadores públicos, privados, nacionais e internacionais.

De acordo com beneficiários e parceiros, questões muito importantes para o sucesso de uma parceria são o diagnóstico da área onde será realizada o projeto, a complementariedade de esforços entre as organizações envolvidas e a existência de uma certa flexibilidade quanto aos termos da parceria a fim de mitigar possíveis imprevistos.

Todos os parceiros têm que ser consultados. Quer dizer, a gente tem que fazer este diagnóstico. São parceiros com pensamentos diferentes, e então todos têm que debater sobre o projeto, qual a melhor forma de preservar aquela região, como buscar o desenvolvimento (Benef.₁ da Org._C).

Há abertura para discussão de novos prazos e metas, se for necessário [...]. Como este programa da Organização C implica em parceria. A parceria é uma coisa diferente. Ela não é tão rígida, tão fechada. Então, é mais maleável. Se você tiver problemas na realização daquilo ou se precisar de ajustes no meio do caminho, a Organização C é bastante permeável. É necessário que tudo seja justificado, mas a entidade é maleável para isto (Benef.₂ da Org._C).

Como pontos positivos da parceria, os parceiros da Organização C apontaram: sua capacidade, estrutura e competência na área ambiental. Como ponto negativo, o Parceiro 1 levantou as mesmas questões: capacidade, estrutura e competência. Segundo ele, as pequenas organizações têm que tomar cuidado para não serem “engolidas” pelas BINGOs¹², como a Organização C. Mesmo em uma relação de parceria, o parceiro mais fraco pode desaparecer aos olhos dos beneficiários.

A Organização C tem a parceria como sua principal forma de atuar. Ela capacita organizações locais, promove a troca de informações e experiências, e assim tenta multiplicar os recursos que recebe, o que aumenta a abrangência e a efetividade de seus projetos.

¹² BINGO's sigla em inglês que significa *Big International NGO* e faz referência às grandes ONGs internacionais.

Pela análise da Administração de Parcerias das Organizações A, B e C, percebe-se a importância das parcerias para maximizar os resultados das ações das entidades. Muitos projetos não atingiriam seus objetivos sem a contribuição de parceiros. Sendo assim, este tipo de relacionamento merece atenção das instituições para que sejam administrados adequadamente e sejam positivos para todas as partes envolvidas.

4.1.9 Sistema Legal

O sistema legal refere-se ao ambiente regulatório em que a organização está inserida. Segundo USAID (2002), a sustentabilidade organizacional depende, dentre outros fatores, de um contexto legal que responda às demandas das instituições.

A presente pesquisa foi realizada com organizações do Terceiro Setor que atuam na preservação do meio ambiente. Sendo assim, discute-se a percepção dos entrevistados em relação tanto à legislação referente às organizações do Terceiro Setor quanto à legislação ambiental.

O Especialista na Legislação do Terceiro Setor entrevistado e os dirigentes das organizações pesquisadas têm opinião convergente sobre a legislação da área. Para estes entrevistados, esta é bastante escassa, não objetiva e se concentra na fiscalização das organizações, e não no estímulo ao seu desenvolvimento. Apenas com relação às fundações de direito privado, é que a legislação se encontra mais amadurecida, até mesmo com a exigência de prestação de contas, que é avaliada pelo Ministério Público. O Dirigente 1 da Organização A acredita que deveria haver maior cobrança de transparência das organizações do Terceiro Setor pela legislação, a fim de zelar pela boa imagem delas.

De acordo com o Especialista na Legislação do Terceiro Setor entrevistado, a legislação que regula as OSCIPs, apesar de carregar os mesmos problemas do restante da legislação sobre o Terceiro Setor, foi importante para levantar a discussão sobre as normas e procedimentos legais que regem estas organizações. O entrevistado acredita que o maior problema da legislação brasileira é o processo de sua elaboração. Para que seja eficaz, uma lei deve ser elaborada com a participação popular, contemplando as dificuldades daqueles sobre os quais a legislação incide. Já que o processo brasileiro não ocorre dessa maneira, mesmo que a princípio a legislação seja adequada, normalmente ela não traz os resultados esperados.

A legislação do Terceiro Setor precisa ser feita a partir de uma assembleia nacional constituinte, livre, soberana e independente, para que todas as pessoas, exercendo a sua cidadania, estabeleçam as regras que nós devemos seguir neste país [...] A legislação que existe é péssima e só pensa em fiscalizar e atrapalhar [...]. Eu acho que a legislação que criou as OSCIPs ajudou no sentido de abrir a discussão. Mas quando foi da elaboração das leis, as dificuldades vieram, porque é nossa cultura esta questão do fiscalismo. Excesso de regulamento para tudo (E. na legislação T).

A falta de estímulo ao desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor e a ênfase no controle e fiscalização podem ser percebidas também nas leis que regulamentam as doações realizadas às entidades e a remuneração de seus dirigentes. Segundo os entrevistados, os incentivos fiscais permitidos por lei são insuficientes para estimular as doações e a proibição da remuneração dos dirigentes, para alguns tipos de organizações do Terceiro Setor, dificulta ainda mais a profissionalização e a formação de um quadro competente de profissionais.

A falta de profissionais capacitados e familiarizados com a legislação do Terceiro Setor mostra-se como mais um dificultador para as entidades, de acordo com os dirigentes das organizações.

Quando à legislação ambiental, há muitos profissionais capacitados na área, e a legislação do Estado de Minas Gerais é uma das mais desenvolvidas do País, segundo o Especialista na Legislação Ambiental entrevistado. Entretanto, a legislação não é efetiva, não sendo amplamente cumprida pelas organizações.

A legislação estadual me parece bastante rica, bastante adequada no que diz respeito à participação da comunidade. Mas a realidade enfática ainda deixa muito a desejar quando a gente percebe que os municípios não estão ocupando o espaço que lhes é devido no sistema que a constituição estabeleceu (E. na legislação A).

Então, na verdade, até engajar bem a legislação, a gente sabe que na prática as coisas não funcionam como deveriam ser (Dirig.₂ da Org._B).

Uma questão na legislação considerada positiva pelo especialista entrevistado é o formato triparte do Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM), sendo composto por organizações do setor público, do setor privado e do Terceiro Setor. Um dos temas discutidos pelo Conselho é a própria legislação ambiental.

Eu acho que a legislação tem uma peculiaridade que é bastante interessante. No Estado, a formação do COPAM, ela me parece um, como eu diria, uma materialização da idéia de democracia participativa. Quando eu tenho órgãos da sociedade civil indicando pessoas atuando em movimentos na área ambiental, participando diretamente das decisões, eu tenho uma repartição de responsabilidades (E. na legislação A).

Um tema trazido à discussão muitas vezes pelos *stakeholders* entrevistados foi o aumento da conscientização da sociedade quanto à preservação do meio ambiente e um conseqüente desenvolvimento da legislação neste sentido. Essa mudança, apesar de não ter chegado ao patamar adequado, segundo os entrevistados, colaborou muito com o trabalho das ONGs ambientalistas, e a criação de muitas dessas organizações foi fruto deste movimento.

Um sistema legal favorável é um grande ativo que uma sociedade pode ter. Entretanto, a legislação referente ao Terceiro Setor não é eficaz por ser escassa, insuficiente e atribuir

ênfase excessiva ao controle e à fiscalização, o que tem dificultado o trabalho das entidades. Quanto à legislação ambiental, esta não traz os resultados esperados pela falta de capacidade das organizações de cumprir a legislação. Diante deste quadro, o que foi colocado pelo Especialista na Legislação do Terceiro Setor sobre o processo de elaboração das leis mostra-se ainda mais relevante. A participação das pessoas na discussão dos processos e na elaboração da legislação é importante, na medida em que tenta aproximar a legislação da realidade das pessoas, e assim torná-la efetiva e capaz de trazer os resultados esperados.

Como se pôde perceber, as nove áreas da gestão tratadas no trabalho se influenciam mutuamente, não sendo possível fazer uma análise da capacidade de sustentabilidade de uma organização se todas estas áreas não forem analisadas conjuntamente. Na seção a seguir faz-se uma análise de cada organização estudada, considerando a interdependência e a complementariedade das dimensões da sustentabilidade organizacional.

4.2 As organizações e as dimensões da sustentabilidade

A fim de analisar a gestão das organizações sob a ótica da sustentabilidade, é importante considerar as ações realizadas em cada dimensão do conceito, bem sua interdependência e influência mútua.

O QUADRO 8 sistematiza as informações.

QUADRO 8

As organizações e as dimensões da sustentabilidade

(continua)

DIMENSÕES DA SUSTENTA- BILIDADE	ORGANIZAÇÕES		
	A	B	C
Administração Estratégica	Não possui missão, visão e estratégias definidas.	Possui direcionamento definido, mas não realiza práticas sistemáticas de administração estratégica.	Possui administração estratégica com políticas sistemáticas e desenvolvidas.
Gestão de pessoas	Não possui sistemas estruturados de ARH.	Possui algumas práticas para os colaboradores contratados para projetos específicos.	Possui algumas políticas estruturadas e formalizadas de ARH.
Administração de recursos	O orçamento não é previamente direcionado, a falta de planejamento estratégico prejudica o planejamento e controle na alocação de recursos.	O orçamento já vem direcionado para projetos; as prioridades dos doadores influenciam as prioridades da organização.	O orçamento já vem direcionado para projetos; as prioridades dos doadores influenciam as prioridades da organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

QUADRO 8

As organizações e as dimensões da sustentabilidade

(conclusão)

DIMENSÕES DA SUSTENTA- BILIDADE	ORGANIZAÇÕES		
	A	B	C
Gestão de Impactos	Não possui mecanismos para gerenciar os impactos de suas ações.	Realiza a avaliação de impactos só nos projetos em que isto é exigido.	Possui diversos instrumentos para avaliar os impactos de suas ações.
Capacidade de <i>Accountability</i>	Publica sua prestação de contas no <i>website</i> e a divulga para seus financiadores.	Envia sua prestação de contas ao Ministério Público e aos seus financiadores.	Envia sua prestação de contas aos seus financiadores.
Capacidade de <i>Advocacy</i>	Possui ações diretas de <i>advocacy</i> .	Possui ações indiretas de <i>advocacy</i> .	Possui ações indiretas de <i>advocacy</i> .
Gestão da Imagem Pública	Possui uma imagem polêmica perante a sociedade; a falta de planejamento estratégico prejudica a gestão de sua imagem pública.	Possui uma imagem positiva perante a sociedade.	Possui uma imagem positiva perante a sociedade.
Administração de Parcerias	Possui alguns projetos em parceria; poderia maximizar os resultados obtidos com uma melhor gestão.	Realiza muitos projetos em parceria.	Realiza muitos projetos em parceria; obtém, assim, capilaridade em suas ações e alavanca seus recursos.
Sistema Legal	Dificulta a contratação de bons dirigentes para algumas organizações; não estimula as doações, as parcerias e a transparência das entidades; possui ênfase excessiva na fiscalização.		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

A Organização A por não apresentar uma Administração Estratégica adequada, tem todas as suas outras áreas prejudicadas. Sem o estabelecimento de uma missão e de estratégias a serem

seguidas, e um processo de avaliação constante do ambiente interno e externo da entidade, torna-se difícil a eleição de prioridades. A Gestão de Pessoas, Administração de Recursos, Gestão de Impactos, Gestão da Imagem Pública e Administração de Parcerias ficam sem um direcionamento, tornando a gestão casuística, com iniciativas sem uma integração entre si e também com a missão de toda a organização.

A Organização B apesar de ter objetivos estratégicos estabelecidos, utiliza as ações de gestão apenas como atividades secundárias, não como atividades estratégicas que podem maximizar os resultados da organização. A Organização B por estar estruturada por projetos, direciona quase todos os seus esforços para as atividades-fim, não se preocupando tanto com as atividades-meio, como a Gestão de Pessoas e a Gestão da Imagem Pública, o que poderia melhorar a performance da organização.

Por fim, a Organização C considera de grande importância as atividades voltadas para a sua gestão. Isto pode ser percebido pela preocupação despendida no planejamento, organização, coordenação e controle em todas as áreas da organização. Mesmo as áreas-meio, como a Gestão de Pessoas, Gestão de Impactos e Administração de Parcerias possuem práticas que zelam pela administração das atividades.

O capítulo a seguir conclui o trabalho discutindo o relacionamento das ações de gestão das organizações nas dimensões da sustentabilidade.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou descrever e analisar as ações de gestão sob a ótica da sustentabilidade de três organizações do Terceiro Setor sediadas em Belo Horizonte. Diante da discussão teórica e da análise dos dados empíricos coletados, algumas considerações podem ser tecidas de modo a responder à pergunta que norteou a pesquisa.

A primeira consideração que deve ser feita é que, embora sejam de grande importância em sua área de atuação, as organizações pesquisadas apresentam falhas na sua gestão.

A Administração Estratégica, apesar de ser responsável por traçar os objetivos e as estratégias organizacionais, não é uma área que possui práticas desenvolvidas na Organização A e na B. A primeira não possui uma missão, visão e estratégias definidas, o que dificulta muito outras áreas como Gestão de Pessoas, Administração de Recursos, Gestão de Impactos e Gestão da Imagem Pública. A segunda possui um direcionamento mais definido, mas não realiza práticas sistemáticas de Administração Estratégica, como um planejamento estratégico reavaliado periodicamente. Ao contrário das demais, a Organização C possui uma administração estratégica com políticas sistemáticas e desenvolvidas. Esta preocupação com o planejamento e organização se reflete em todas as outras áreas, onde as ações de gestão dão suporte às atividades a serem desempenhadas.

A Gestão de Pessoas é a área que recebe menos atenção nas organizações estudadas. O grau de desenvolvimento de suas práticas e políticas coincide com a atenção dada à gestão como um todo nas entidades. A Organização A não possui sistemas estruturados de RH; a Organização B possui algumas práticas estabelecidas voltadas aos colaboradores contratados

para os projetos da entidade; e a Organização C, a que tem a maior preocupação com os sistemas de gestão, apesar de não possuir uma pessoa responsável apenas pela área de RH, já possui algumas políticas estruturadas e formalizadas de Gestão de Pessoas.

A Administração de Recursos é uma área complexa para as organizações do Terceiro Setor. Pelo fato de sobreviverem de doações, parcerias e patrocínio de produtos e projetos, muitas vezes, as prioridades de seus doadores influenciam as suas prioridades, afetando o seu planejamento estratégico. Este quadro pode ser encontrado nas Organizações B e C, que, embora possuam uma missão já estabelecida, traçam suas estratégias de ação de acordo com a disponibilidade de recursos. A Organização A, ao contrário, não possui um orçamento já previamente direcionado. A princípio, isto poderia ser considerado positivo, entretanto, devido à falta de uma Administração Estratégica adequada, a Administração de Recursos também não acontece corretamente, não havendo um planejamento para a alocação dos recursos.

Por demandar muitos esforços, recursos humanos qualificados e métodos acurados de avaliação, a Organização A não dá conta de gerenciar os impactos de suas ações e a Organização B apenas realiza avaliações de impacto quando o financiador de um projeto as exige. Já a Organização C, que possui ações de gestão mais acuradas, possui diversos instrumentos para avaliar os impactos de suas ações e monitorar a performance dos projetos. A Gestão de Impactos das organizações estudadas reflete sua capacidade de monitorar a eficácia de suas ações, podendo-se inferir, assim, que a Organizações A e a B podem estar despendendo grandes esforços em ações que não trazem os resultados objetivados.

As organizações pesquisadas não possuem sua Capacidade de *Accountability* bastante desenvolvida, apenas a Organização A tem sua prestação de contas publicada em seu *website*. Uma das principais razões para isso é a falta de mobilização e articulação dos seus *stakeholders* e da sociedade como um todo. A sociedade não tem o costume de cobrar transparência das organizações, e estas também não se mostram muito preocupadas com sua prestação de contas, a não ser que sejam demandadas. Esta é uma questão delicada, que pode afetar sua imagem pública diminuindo sua legitimidade e credibilidade perante a sociedade.

As entidades estudadas na pesquisa possuem ações diferentes de *advocacy*. As Organizações B e C têm ações indiretas, em que tentam influenciar as políticas públicas mediante o fornecimento de informações, e a Organização A tem uma ação mais direta, fazendo articulações políticas com outras organizações do Terceiro Setor e empresas privadas. Mesmo sendo de natureza diferente, as ações das Organizações A, B e C são muito importantes para a configuração das decisões na área ambiental e pressionam para a preservação do meio ambiente.

A Gestão da Imagem Pública é uma área importante, mas nem sempre bem gerenciada pelas entidades estudadas. Em consequência da forma como a Organização A capta seus recursos e da falta de um planejamento estratégico, a sua imagem pública tem sido negativamente afetada, diminuindo sua credibilidade perante a sociedade. As Organizações B e C não priorizam investimentos em comunicação. Apesar disto, as três organizações estudadas possuem uma imagem pública positiva e atraem bons parceiros e doadores por isto.

A Administração de Parcerias é uma área importante das organizações pesquisadas, na medida em que é capaz de viabilizar ações que não seriam possíveis para as entidades

individualmente. Entretanto, a Organização A não aproveita adequadamente as parcerias que possui, assumindo que uma melhor gestão poderia maximizar os resultados obtidos. As Organizações B e C realizam muitos projetos em parceria, obtendo capilaridade em suas ações e alavancando seus recursos.

A última área contemplada pela pesquisa, o Sistema Legal, pode fomentar ou dificultar a ação das organizações. Pôde-se perceber que a atual legislação dificulta a contratação de bons dirigentes, já que algumas organizações do Terceiro Setor são proibidas de remunerá-los. Não há estímulos suficientes a doações, a parcerias e a transparência das entidades. E a legislação atribui ênfase excessiva à fiscalização, afetando negativamente a captação de recursos humanos, materiais e financeiros, e não estimulando a transparência e responsabilização pelas atividades.

Cabe dizer que a perspectiva da sustentabilidade enfoca o relacionamento entre as várias dimensões da organização, considerando a influência mútua entre elas. Sendo assim, a sustentabilidade das organizações depende de decisões integradas, e que considerem a interdependência entre as ações de gestão da entidade.

Percebe-se que, dependendo dos objetivos estratégicos da organização, uma área receberá mais atenção, concentrando seus esforços. No caso da Organização A, seus “pontos de concentração” estão na sua Capacidade de *Advocacy*. Já a Organização C atrela seus objetivos organizacionais à sua Administração de Parceiras. Dessa forma, as ações de gestão da organização serão moldadas por sua missão organizacional e por este motivo, também, que o estabelecimento e reavaliação constante da missão é tão importante para uma gestão adequada e para a manutenção da sustentabilidade.

É importante reafirmar que as análises realizadas referem-se as três organizações estudadas, não podendo ser generalizadas para um setor tão heterogêneo como é o Terceiro Setor. Diante desta limitação, sugere-se a realização de pesquisas sobre a gestão na perspectiva da sustentabilidade de outras organizações do Terceiro Setor, em outras áreas de atuação e com outro perfil.

Espera-se, a partir das conclusões tecidas no estudo, ter contribuído para o entendimento de que a perspectiva da sustentabilidade olha para o futuro das organizações, para as ações que devem ser tomadas hoje, visando garantir sua performance organizacional no presente e no futuro. Para isso, é necessário que as entidades além de gerenciarem suas diversas áreas adequadamente, devem ser capazes de se adaptarem e de alterarem suas políticas e práticas de acordo com as demandas do ambiente. Dessa forma, a sustentabilidade deve ser tratada como um processo, uma busca contínua por recursos, pessoas, informação e mobilização, de modo a assegurar o fortalecimento e o desenvolvimento da organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, D. *O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil*. 2003, 10 p. Disponível em www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm acesso em: 20 jul. 2004.

AUSTIN, J. E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Futura, 2001. 193 p.

AVINA, J. The evolutionary life cycle of non-governmental development organizations. *Public Administration and Development*. v. 13, n. 5, dez. 1993, p. 453-474 *apud* EDWARDS, M, HULME, D. NGO Performance and Accountability: Introduction and Overview In _____ (orgs.). *Non-Governmental Organizations-Performance and Accountability: beyond the magic bullet*. Londres: Earthcan Publications Limited, 1995. p. 4-16.

BAILEY, K. D. K. D. *Methods of Social Research*, New York, The Free Press, 1992.

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

BARICH, H, KOTLER, P. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*. vol. 32, n.2, winter/1991, p. 94-104.

BENNETT, J. *et al. NGO Funding Strategies: an introduction for Southern and Eastern NGOs*. Oxford: INTRAC Publications, 1996. 90 p.

BRASIL, Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, 1995 *apud* FALCONER, A P. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. 1999. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRINKERHOFF, D. W., GOLDSMITH, A A, Promoting the sustainability of development institutions: a framework for strategy. *World Development*, vol.20, n.3, p. 369-383, 1992.

BRYMAN, A *Research Methods and Organization Studies*, London, Unwin Hyman, 1992.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass, 1995. 325 p.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*. v. 24, n. 2, fev/abr. 1990, p. 30-50.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 7-23.

CARVALHO, L. Terceiro Setor. *Gazeta Mercantil*, v. 1, n. 1, p. 2, mai. 2002. Número especial.

COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002. 223 p.

COPELUL, 2001. Disponível em www.copesul.com.br/site/investidores/2001/rel_adm/Sustent_Empresarial.pdf. Acesso em: 11 jan. 2005.

COSTA, S. F. *Gestão de pessoas em instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária*. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/11/administrando.htm> Acesso em: 03 ago. 2004.

COVEY, J. Accountability and effectiveness in NGO policy alliances. *Journal of International Development*. vol. 7, n. 6, p. 857-867, 1995 *apud* LEWIS, D. *The management of non-governmental development organizations: an introduction*. London: Routledge, 2001. 242 p.

DUTRA, J. S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996. 172 p.

EDWARDS, M, HULME, D. NGO Performance and Accountability: Introduction and Overview In: _____ (orgs.). *Non-Governmental Organizations-Performance and Accountability: beyond the magic bullet*. Londres: Earthcan Publications Limited, 1995. p. 4-16.

FALCONER, A P. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. 1999. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERNANDES, R. C. *Público porém privado: o Terceiro Setor na América Latina*. São Paulo: Relume-Dumará, 1994. 156 p.

FERREIRA, A B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S. A, 1986.

FISCHER, A L *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. 389 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, R. M. Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora SENAC, 2004. p. 77-101.

FLICK, U. *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, 2002. 305 p.

FONSECA, G.A.B.; PINTO, L.P.S. Parcerias entre os setores público e privado: o papel das ONGs In: LOPES, I.V. *et al.* (eds.) *Gestão ambiental no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 295-346.

FOWLER, A *Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development*. London: Earthscan, 1997. 298 p.

_____ *The virtuos spiral: a guide to sustainability for NGOs in international development*. London: Earthscan, 2000. 225 p.

FRANCO, A *O novo partido*. Brasília: Instituto de Política, 1997 apud PERREIRA, L. C. B., GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: _____ (org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 15-48.

_____ A reforma do Estado e o Terceiro Setor. In: PERREIRA, L. C. B. *et al.* (org.) *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP, 1999. p. 273-289.

GIBB, A, ADHIKARY, D. Strategies for local and regional NGO development: combining sustainable outcomes with sustainable organizations. *Entrepreneurship & Regional Development*. 12, 2000, p. 137-161.

GOHN, M. G. *Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização*. São Paulo: Cortez Editora Ltda, 1997. 165 p.

GONÇALVES, H. S. O Estado diante das organizações não-governamentais. In: _____ (org.). *Organizações não Governamentais: solução ou problema*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996. p. 47-57.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *Revista de Administração de Empresas*. v. 3, n.2, maio/jul. 2004, p. 65-79.

HERMAN, R. D., RENZ, D. O R. Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. v. 28, n. 2, jun. 1999, p. 107-126.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 133-155.

KORTEN, D. C. *Getting to the 21 st Century: voluntary action and the global agenda*. West Hartford: Kumarian Press, 1990 apud LEWIS, D. *The management of non-governmental development organizations: an introduction*. London: Routledge, 2001. 242 p.

LANDIM, L. *Para além do mercado e do Estado? filantropia e cidadania no Brasil*. ISER, Núcleo de Pesquisa, 1993. 86 p.

LEWIS, D. *The management of non-governmental development organizations: an introduction*. London: Routledge, 2001. 242 p.

- MORALES, C. A Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: PERREIRA, L. C. B., GRAU, N. C. (org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 51-86.
- MOSHER, F. *Democracy and the public service*. Nova Iorque: Oxford University, 1968 apud CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*. v. 24, n. 2, fev/abr. 1990, p. 30-50.
- PERÔNICO, M. A. S. *Sustentabilidade de ações em HIV/AIDS: o caso da Amazônia*. 2003, 8 p. Disponível em [< www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm >](http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm) acesso em: 20 jul. 2004.
- PERREIRA, L. C. B., GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: _____ (org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 15-48.
- PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTr, 1996. 150 p.
- QUIVY R., CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. Paris: Dunod, 1995. 282 p.
- RAMOS, A. *Sustentabilidade Institucional: o desafio das organizações não-governamentais*. 2003, 4 p. Disponível em [< www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm >](http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm) acesso em: 20 jul. 2004.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- RISLEY, A. *Citizen Participation in Policy Making: comparison perspectives on civil society networks and coalitions*. 2004 Annual Meeting of the American Political Science Association. Sep. 2-5, 2004. Disponível em [<www.utexas.edu/cola/depts/government/content/research_papers/apsa_papers/risleyapsa04.pdf >](http://www.utexas.edu/cola/depts/government/content/research_papers/apsa_papers/risleyapsa04.pdf). Acesso em 31 ago. 2004.
- RODRIGUES, M. C. P. Terceiro Setor: para que serve? *Conjuntura Econômica*. jan. 1997, p. 14-45.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 89-111.
- _____. *The scale of the nonprofit sector and the enabling legal environment required to contribute to it*. Turkish Third Sector National Conference. Jun/2001. Disponível em [<www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/legalenv.pdf >](http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/legalenv.pdf). Acesso em 31 ago. 2004.
- _____, TOEPLER, S. *The influence of the legal environment on the development of the nonprofit sector*. Center for Civil Society Studies. Working Paper Series, n. 17, 2000. Disponível em [< 128.220.2.80/ccss/pubs/ccsswork/index.html >](http://128.220.2.80/ccss/pubs/ccsswork/index.html). Acesso em: 31 ago. 2004.

SANTOS, B. S. Para uma reinvenção solidária e participativa. In: PERREIRA, L. C. B., *et al.* (org.) *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP, 1999. p. 243-271.

SOUZA, M. T. S. S. Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. *Anais da ENANPAD*, 2000, CD-ROM.

SUDAM/PNUD, Exclusão Social na Amazônia Legal, Belém: SUDAM, 1997 *apud* FALCONER, A P. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. 1999. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TAVARES, M. C. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Editora HARBRA Ltda, 1998. 220 p.

TEIXEIRA, A C. C. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. In: DAGNINO, E. (org.) *Sociedade Civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002, p. 105-142.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M., et al. (org.) *Políticas públicas de apoio sociofamiliar/Curso de Capacitação de Conselheiros Tutelares e Municipais*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001. p. 85-124

THOMPSON, A A Do compromisso à eficiência?: os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (org.) *3º Setor desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 14-62.

USAID. *NGO sustainability index*. Washington, 2002. Disponível em www.usaid.gov. Acesso em: 31 ago. 2004.

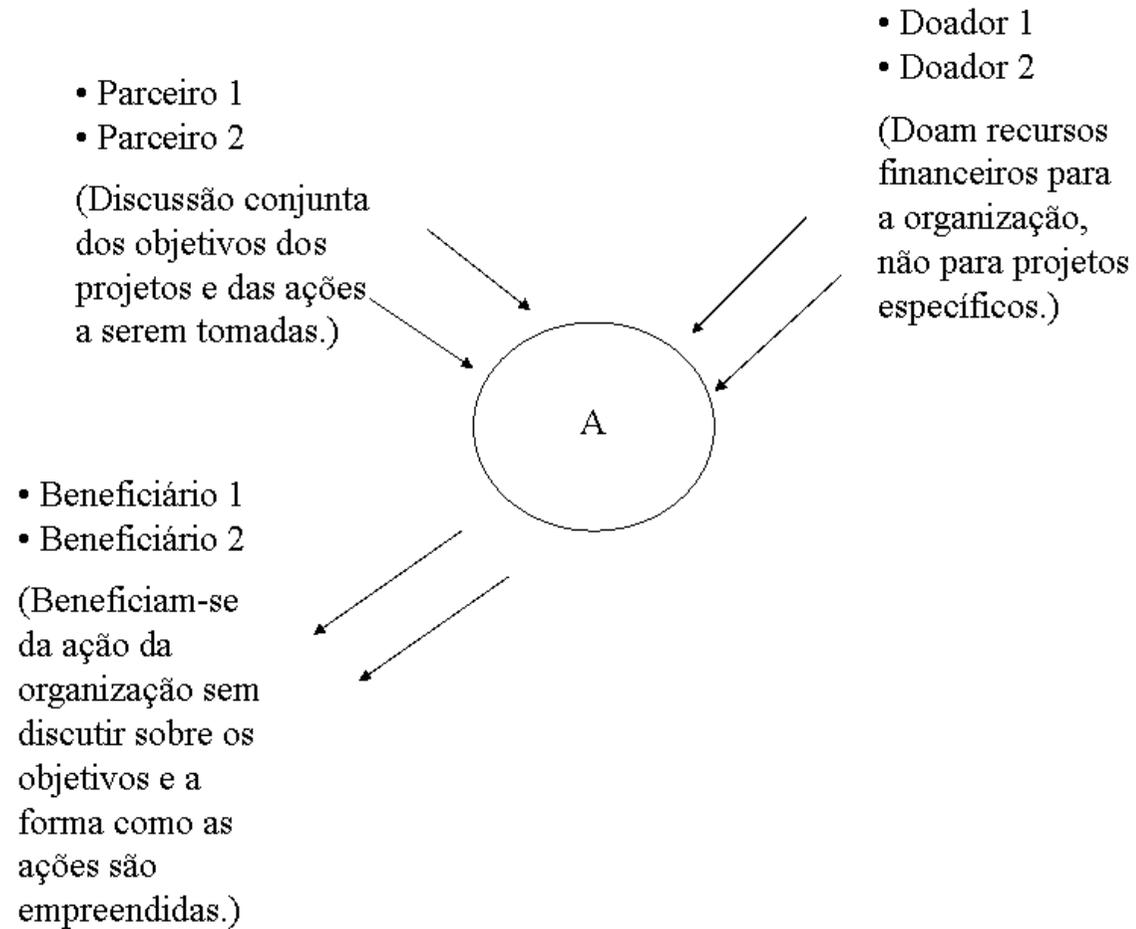
VALARELLI, L. L. *Uma noção ampliada de captação de recursos*. Disponível em: www.rits.org.br/gestao_teste/ge_home_intro.cfm. Acesso em: 20.abr.2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. 2 ed. Londres: Sage Publications, 1994. 170p.

APÊNDICE A - RELACIONAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* COM AS ORGANIZAÇÕES

Relacionamento dos *stakeholders* com a Organização A



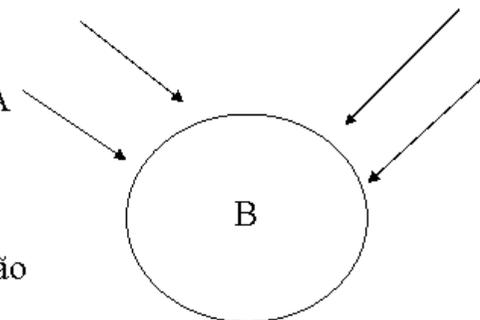
Relacionamento dos *stakeholders* com a Organização B

- Parceiro 1 (A organização é “beneficiária” da “parceria” entre o governo de Minas e um banco alemão. Quem gerencia o programa fruto desta parceria é o parceiro 1. A parceria previa a participação de OTS.)

- Parceiro 2 (Parceiro na coordenação de 1 dos programas de um fundo internacional.)

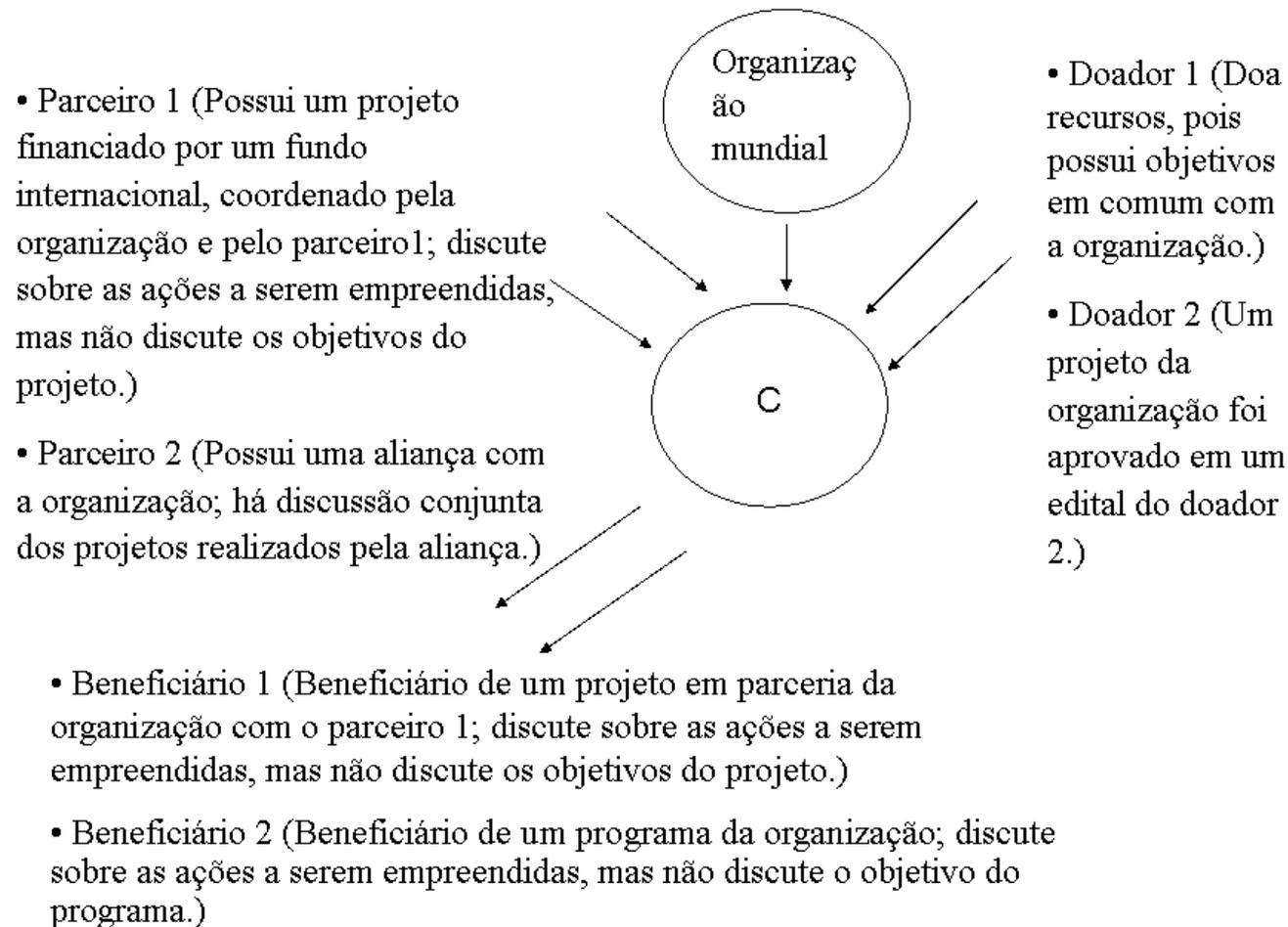
- Beneficiário 1
- Beneficiário 2

(Beneficiaram-se por um edital para financiamento de projetos, coordenado pela organização e o parceiro 2; discutem pouco sobre as ações a serem empreendidas e nada sobre os objetivos do projeto.)

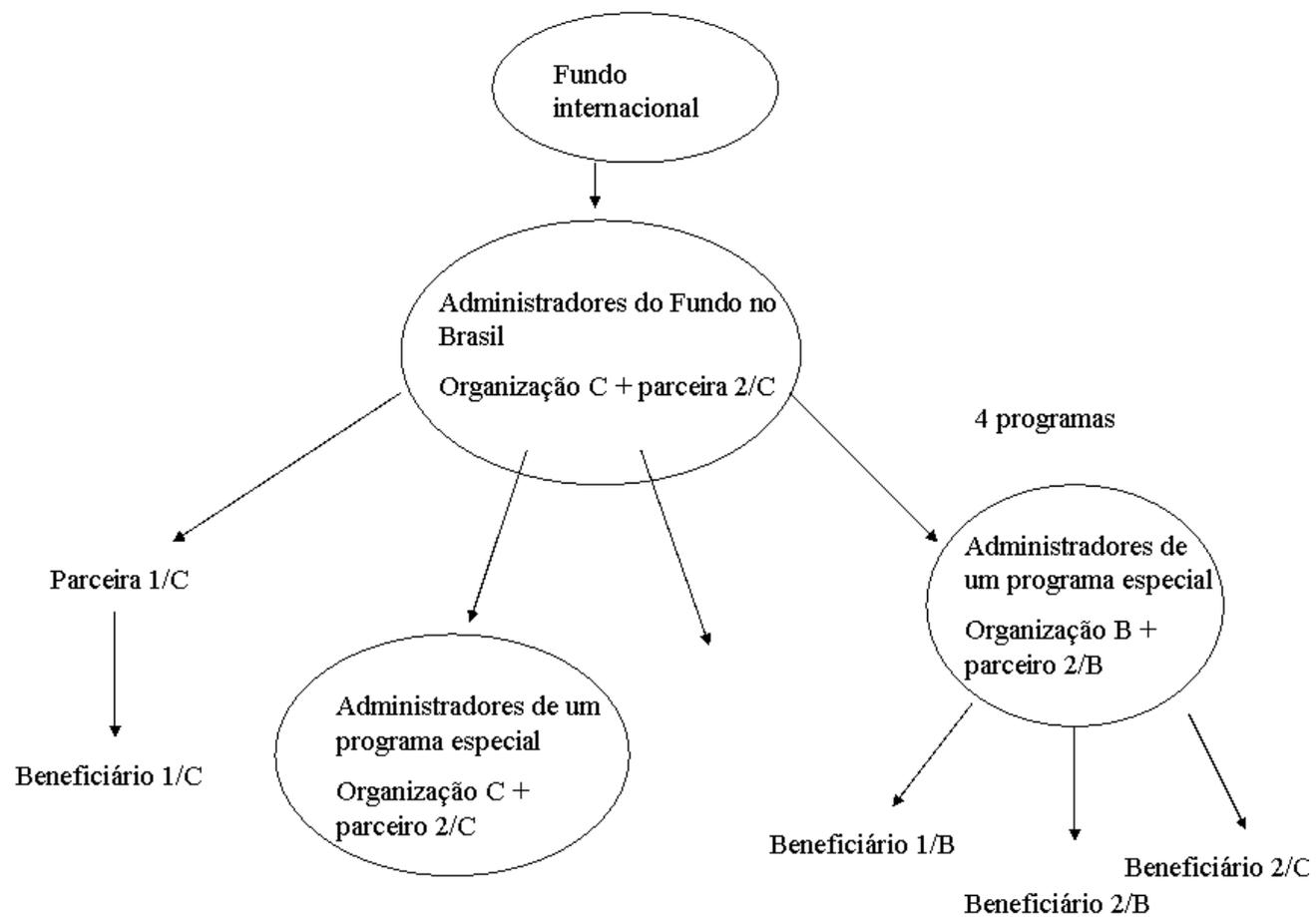


- Doador 1
 - Doador 2
- (Patrocinaram produtos da organização.)

Relacionamento dos *stakeholders* com a Organização C



Organizações financiadas pelo fundo internacional



APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tipo de informante: Dirigente

Roteiro I – Administração Estratégica

1. A organização possui ações voltadas para o planejamento? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização já fez uma avaliação do ambiente interno/externo?
4. A organização tem estratégias de ação formuladas?
5. Como elas foram formuladas?
6. Há indicadores de desempenho estabelecidos?
7. Há algum processo de avaliação e revisão da missão, visão e das estratégias a serem tomadas?
8. Quem participa deste processo?
9. Com que frequência este processo é realizado?
10. Até o momento, como está a implementação das últimas estratégias adotadas?

Roteiro II – Gestão de Pessoas

1. Há alguma política ou prática que visa auxiliar na gestão das pessoas?
2. Há algum tipo de planejamento dos recursos humanos? Como ele funciona?
3. As pessoas que trabalham na organização passam por algum treinamento e/ou por cursos de reciclagem?
4. Como é estabelecida a remuneração dos funcionários?
5. Como funciona o processo de recrutamento e seleção das pessoas que trabalham na organização (funcionários e/ou voluntários)?
6. Há algum tipo de avaliação de desempenho? Como ele funciona?
7. Há algum tipo de planejamento da carreira das pessoas que trabalham na organização?
8. Quem decide sobre as políticas e práticas de RH? Como?
9. Há alguma revisão destas práticas?
10. As práticas atuais estão funcionando como o esperado?

Roteiro III – Administração de Recursos

1. Quais são as fontes de recursos da organização, sejam eles financeiros ou materiais?
2. A organização possui alguma atividade que gera recursos? Se tem, qual é o peso desses recursos no orçamento?
3. A organização já mapeou suas potenciais fontes de recursos?
4. Que tipo de atividades a organização realiza a fim de captar recursos?
5. Como é decidido e quem decide sobre estas atividades de captação?
6. A organização já confeccionou algum plano de captação de recursos? Como isto aconteceu? Quais foram os processos envolvidos?
7. Quem realiza a gestão dos recursos na organização?

Roteiro IV – Gestão de Impactos

1. Existe alguma iniciativa/ação por parte da organização para tratar/gerenciar as mudanças que ocorrem na realidade do beneficiário?
2. A organização possui algum procedimento para avaliar se suas ações estão atingindo os objetivos desejados e se está ocorrendo mudanças na realidade dos beneficiários?
3. Como e por quem os objetivos a serem atingidos pelas ações são estabelecidos?
4. Como e por quem os procedimentos de avaliação são construídos e utilizados?
5. Existe algum feedback sobre a adequação dos instrumentos de avaliação?
6. Quais são os fatores que facilitam e dificultam o sucesso das ações organizacionais?

Roteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A sua organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma, aos seus diversos *stakeholders*?
2. Há reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem? Estes eventos são rotineiros?
3. Há reuniões, assembléias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas por seus *stakeholders* às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?
7. Como estes materiais são confeccionados?
8. A quem são endereçados?
9. Qual o conteúdo destes materiais?
10. A sua organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VI – Capacidade de *Advocacy*

1. Há linhas de comunicação direta entre a sua organização e os formuladores de políticas públicas? O que são estas linhas de comunicação? Quais são elas? Como elas são utilizadas? A sua organização tem obtido algum benefício através da utilização desses canais de comunicação?
2. A sua organização forma grupos de pressão sobre temas específicos e sobre temas abrangentes a fim de influenciar a formulação de políticas públicas? O que são estes grupos de pressão? Quais são eles?
3. Estes grupos de pressão são bem sucedidos nas suas tentativas de influenciar a formulação de política em nível local e federal?
4. Há mecanismos que possibilitam a participação das organizações do Terceiro Setor na formulação de políticas?
5. A sua organização lidera ações para aumentar a conscientização sobre problemas públicos ou apóiam posições particulares?
6. Há algum esforço das organizações do Terceiro Setor para promover reformas no sistema legal que beneficiem o setor, as ações filantrópicas, etc?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. A organização possui contatos com a mídia local e nacional?
2. Que análises a mídia faz do papel que a sua organização possui na sociedade?
3. O público em geral tem uma percepção positiva da sua organização?
4. O setor privado e o governo federal e local têm uma percepção positiva da sua organização?
5. A sua organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia? Qual o peso destes gastos no orçamento?

Roteiro VIII – Administração de Parcerias

1. A sua organização possui parcerias com outras organizações do Terceiro Setor, com empresas privadas ou com órgãos públicos?
2. O que envolvem estas parcerias, recursos financeiros, materiais, humanos, serviços, etc?
3. Por que e como se iniciaram estas parcerias?
4. Quais foram fruto de iniciativa da sua organização e da outra parte envolvida?
5. Quais os pontos positivos e negativos das atuais parcerias?
6. Quais têm sido os resultados/produtos das parcerias?
7. As organizações já tiveram outros parceiros?
8. Quais?
9. Por que as parcerias terminaram?

Roteiro IX – Sistema Legal

1. Como você vê a legislação em relação às organizações do Terceiro Setor?
2. Há uma legislação favorável ao registro das organizações do Terceiro Setor? Em que aspecto?
3. A administração interna, o escopo das atividades, os relatórios financeiros e a forma de dissolução das organizações do Terceiro Setor são bem detalhados na atual legislação?
4. A legislação impossibilita um controle indesejado do Estado sobre as organizações do Terceiro Setor?
5. Sua organização e seus representantes podem atuar livremente dentro da legislação?
6. Sua organização sofre algum tipo de ação prejudicial a ela empreendida pelo governo federal, local ou pela política de tributação?
7. Sua organização pode se expressar livremente em relação a um tema público?
8. Há profissionais qualificados familiarizados com a legislação específica?
9. Sua organização goza de algum tipo de benefício fiscal?
10. Doadores físicos ou jurídicos têm direito a algum benefício fiscal?
11. Sua organização tem que pagar impostos sobre doações?
12. É permitido legalmente à sua organização competir por contratos junto ao poder local e federal?

Tipo de informante: Doador

Roteiro I – Administração Estratégica

Pergunta filtro: Você possui alguma informação sobre a gestão da organização? Quais? Como foi informado disto? Qual a percepção que você tem da gestão da organização, através destas informações?

1. A organização possui ações voltadas para o planejamento? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização tem estratégias de ação formuladas?
4. Você percebe estas estratégias de ação coerentes com a missão e visão da organização?
5. Há indicadores de desempenho estabelecidos?
6. Há algum processo de avaliação e revisão da missão, visão e das estratégias a serem tomadas?
7. Você já participou deste processo?
8. Com que frequência este processo é realizado?
9. Até o momento, como está a implementação das últimas estratégias adotadas?

Roteiro III – Administração de Recursos

1. Que tipo de recurso você doa para a organização?
2. Há quanto tempo?
3. Como e por que você começou a fazer doações?
4. Que tipo de atividades a organização realiza a fim de captar recursos?
5. Qual a sua percepção sobre estas ações?
6. Você percebe que a organização possui um plano de captação de recursos? Por quê? (Explique)

Roteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma?
2. Há reuniões, assembleias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem? Estes eventos são rotineiros?
3. Há reuniões, assembleias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?
7. Qual o conteúdo destes materiais?
8. A organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Tipo de informante: Beneficiário

Roteiro I – Administração Estratégica

Pergunta filtro: Você possui alguma informação sobre a gestão da organização? Quais? Como foi informado disto? Qual a percepção que você tem da gestão da organização, através destas informações?

1. A organização possui ações voltadas para o planejamento? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização tem estratégias de ação formuladas?
4. Você percebe estas estratégias de ação coerentes com a missão e visão da organização?
5. Há indicadores de desempenho estabelecidos?
6. Há algum processo de avaliação e revisão da missão, visão e das estratégias a serem tomadas?
7. Você já participou deste processo?
8. Com que frequência este processo é realizado?
9. Até o momento, como está a implementação das últimas estratégias adotadas?

Roteiro IV – Gestão de Impactos

1. Existe alguma iniciativa por parte da organização para tratar/gerenciar as mudanças que ocorrem na realidade, causadas por suas ações?
2. A organização possui algum procedimento para avaliar se suas ações estão atingindo os objetivos desejados e se está ocorrendo mudanças na realidade?
3. Você já participou do estabelecimento de objetivos a serem atingidos pela organização? Como isto se deu?
4. Você já participou da revisão dos procedimentos de avaliação utilizados pela organização? Como isto se deu?
5. Quais são os fatores que facilitam e dificultam o sucesso das ações da organização?

Roteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma?
2. Há reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem? Estes eventos são rotineiros?
3. Há reuniões, assembléias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?
7. Qual o conteúdo destes materiais?
8. A organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Tipo de informante: Funcionário**Roteiro I – Administração Estratégica**

1. A organização possui ações voltadas para o planejamento? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização já fez uma avaliação do ambiente interno/externo?
4. A organização tem estratégias de ação formuladas?
5. Como elas são formuladas?
6. Você percebe estas estratégias de ação coerentes com a missão e visão da organização?
7. Há indicadores de desempenho estabelecidos?
8. Há algum processo de avaliação e revisão da missão, visão e das estratégias a serem tomadas?
9. Você já participou deste processo?
10. Com que frequência este processo é realizado?
11. Até o momento, como está a implementação das últimas estratégias adotadas?

Roteiro II – Gestão de Pessoas

1. Há alguma política ou prática que visa auxiliar na gestão das pessoas? O que você acha delas?
2. Há algum tipo de planejamento dos recursos humanos? Como ele funciona? Qual a sua percepção sobre isto?
3. As pessoas que trabalham na organização passam por algum treinamento e/ou por cursos de reciclagem? Qual a sua percepção sobre eles?
4. Qual a sua percepção sobre a remuneração dos funcionários?
5. Como funciona o processo de recrutamento e seleção das pessoas que trabalham na organização? Qual a sua percepção sobre ele?
6. Há algum tipo de avaliação de desempenho? Como ele funciona? Qual a sua percepção sobre ele?
7. Há algum tipo de planejamento da carreira das pessoas que trabalham na organização? Qual a sua percepção sobre este planejamento?
8. Há alguma revisão das práticas de recursos humanos?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Tipo de informante: Voluntário**Roteiro I – Administração Estratégica**

1. A organização possui ações voltadas para o planejamento? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização já fez uma avaliação do ambiente interno/externo?
4. A organização tem estratégias de ação formuladas?
5. Como elas são formuladas?
6. Você percebe estas estratégias de ação coerentes com a missão e visão da organização?
7. Há indicadores de desempenho estabelecidos?
8. Há algum processo de avaliação e revisão da missão, visão e das estratégias a serem tomadas?
9. Você já participou deste processo?
10. Com que frequência este processo é realizado?
11. Até o momento, como está a implementação das últimas estratégias adotadas?

Roteiro II – Gestão de Pessoas

1. Há alguma política ou prática que visa auxiliar na gestão das pessoas? O que você acha delas?
2. Há algum tipo de planejamento dos recursos humanos? Como ele funciona? Qual a sua percepção sobre isto?
3. As pessoas que trabalham na organização passam por algum treinamento e/ou por cursos de reciclagem? Qual a sua percepção sobre eles?
4. Como funciona o processo de recrutamento e seleção das pessoas que trabalham na organização? Qual a sua percepção sobre ele?
5. Há algum tipo de avaliação de desempenho? Como ele funciona? Qual a sua percepção sobre ele?
6. Há alguma revisão das práticas de recursos humanos?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Tipo de informante: Especialista na Legislação do Terceiro Setor

Roteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma?
2. Há reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem? Estes eventos são rotineiros?
3. Há reuniões, assembléias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?
7. Qual o conteúdo destes materiais?
8. A organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
3. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
4. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
5. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Roteiro IX – Legislação sobre o Terceiro Setor

1. Como você vê a legislação em relação às organizações do Terceiro Setor?
2. Há uma legislação favorável ao registro das organizações do Terceiro Setor? Em que aspecto?
3. A administração interna, o escopo das atividades, os relatórios financeiros e a forma de dissolução das organizações do Terceiro Setor são bem detalhados na atual legislação?
4. A legislação impossibilita um controle indesejado do Estado sobre as organizações do Terceiro Setor?
5. As organizações e seus representantes podem atuar livremente dentro da legislação?
6. As organizações sofrem algum tipo de ação prejudicial a elas empreendida pelo governo federal, local ou pela política de tributação?
7. As organizações podem se expressar livremente em relação a um tema público?
8. Há profissionais qualificados familiarizados com a legislação específica?
9. As organizações gozam de algum tipo de benefício fiscal?
10. Doadores físicos ou jurídicos têm direito a algum benefício fiscal?
11. As organizações têm que pagar impostos sobre doações?
12. É permitido legalmente às organizações competir por contratos junto ao poder local e federal?

Tipo de informante: Especialista na Legislação AmbientalRoteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma?
2. Há reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem? Estes eventos são rotineiros?
3. Há reuniões, assembléias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?
7. Qual o conteúdo destes materiais?
8. A organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Roteiro IX – Legislação sobre o Meio Ambiente

1. Como você vê a legislação ambiental?
2. Você acha que a legislação estimula o trabalho das ONG´s ambientalistas?
3. Você considera a legislação ambiental eficaz?
4. Há profissionais qualificados familiarizados com a legislação ambiental?

Tipo de informante: Formulador de Políticas PúblicasRoteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma?
2. Há reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem?
3. Há reuniões, assembléias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas?
7. Qual o conteúdo destes materiais?
8. A organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VI – Capacidade de *Advocacy*

1. Há linhas de comunicação direta entre a organização e você? O que são estas linhas de comunicação? Quais são elas? Como elas são utilizadas? A organização tem obtido algum benefício através da utilização desses canais de comunicação?
2. A organização forma grupos de pressão sobre temas específicos e sobre temas abrangentes a fim de influenciar a formulação de políticas públicas? O que são estes grupos de pressão? Quais são eles?
3. Estes grupos de pressão são bem sucedidos nas suas tentativas de influenciar a formulação de política em nível local e federal?
4. Há mecanismos que possibilitam a participação das organizações do Terceiro Setor na formulação de políticas?
5. A organização lidera ações para aumentar a conscientização sobre problemas públicos ou apóia posições particulares?
6. Há algum esforço das organizações do Terceiro Setor para promover reformas no sistema legal que beneficiem o setor, as ações filantrópicas, etc?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Tipo de informante: Parceiro

Roteiro I – Administração Estratégica

Pergunta filtro: Você possui alguma informação sobre a gestão da organização? Quais? Como foi informado disto? Qual a percepção que você tem da gestão da organização, através destas informações?

1. A organização possui ações voltadas para o planejamento? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização tem estratégias de ação formuladas?
4. Você percebe estas estratégias de ação coerentes com a missão e visão da organização?
5. Há indicadores de desempenho estabelecidos?
6. Há algum processo de avaliação e revisão da missão, visão e das estratégias a serem tomadas?
7. Você já participou deste processo?
8. Com que frequência este processo é realizado?
9. Até o momento, como está a implementação das últimas estratégias adotadas?

Roteiro V – Capacidade de *Accountability*

1. A organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma?
2. Há reuniões, assembleias e outros eventos realizados pela organização? Qual o intuito deles? Como eles ocorrem? Estes eventos são rotineiros?
3. Há reuniões, assembleias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?
7. Qual o conteúdo destes materiais?
8. A organização adota um código de ética ou tenta ser transparente em suas atividades?

Roteiro VII – Gestão da Imagem Pública

1. Qual a percepção que você tem da organização?
2. Qual a percepção que o público em geral tem da organização?
3. Qual a percepção que o setor privado e o governo federal e local têm da organização?
4. A organização divulga suas atividades e promove sua imagem? Como? Em que mídia?

Roteiro VIII – Administração de Parcerias

1. O que envolve a sua parceria com a organização, recursos financeiros, materiais, humanos, serviços, etc? Quais são os termos desta parceria?
2. Por que e como se iniciou a parceria?
3. Quais os pontos positivos e negativos da parceria?
4. Quais têm sido os resultados/produtos desta parceria?