



Instituto de Pesquisas Ecológicas

ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**APOIO DE ORGANIZAÇÕES TRANSNACIONAIS E OS CAMINHOS DO
AMBIENTALISMO BRASILEIRO: O CASO DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SOCIOAMBIENTAIS DO SUL DA BAHIA (IESB)**

Por

ANA CLÁUDIA FANDI

NAZARÉ PAULISTA - SP, 2013



ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**APOIO DE ORGANIZAÇÕES TRANSNACIONAIS E OS CAMINHOS DO
AMBIENTALISMO BRASILEIRO: O CASO DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SOCIOAMBIENTAIS DO SUL DA BAHIA (IESB)**

Por

ANA CLÁUDIA FANDI

COMITÊ DE ORIENTAÇÃO

**Profa. Dra. SUZANA PADUA
Profa. Dra. ANDREA RABINOVICI
Prof. Dr. ZYSMAN NEIMAN**

**TRABALHO FINAL APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO INSTITUTO DE PESQUISAS ECOLÓGICAS (IPÊ) COMO UM
DOS REQUISITOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CONSERVAÇÃO DA
BIODIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.**

Ficha Catalográfica

Fandi, Ana Cláudia. Apoio de Organizações Transnacionais e os caminhos do ambientalismo brasileiro: O Caso do Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB). 2013. 96 pp.

Trabalho Final (mestrado): IPÊ – Instituto de Pesquisas Ecológicas

1. Organização não-governamental
2. Ambientalismo
3. Estratégias de conservação
- I. Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade, IPÊ

BANCA EXAMINADORA

LOCAL E DATA

Profa. Dra. Suzana Padua

Profa. Dra. Andrea Rabinovici

Prof. Dr. Zysman Neiman

“De tudo ficaram três coisas:
a certeza de que estava sempre começando,
a certeza de que era preciso continuar e
a certeza de que seria interrompido
antes de terminar.
Fazer da interrupção um caminho novo,
fazer da queda, um passo de dança,
do medo, uma escada, um sonho, uma ponte,
da procura, um encontro.”

Fernando Sabino

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Olga e Amim, pessoas maravilhosas a quem tenho profundo Amor, Admiração e Respeito. Pessoas que são, diariamente, o melhor e maior exemplo que eu poderia seguir.

Agradeço ao meu companheiro de vida e sonhos, Leonardo Neves, pelo Amor, incentivo e apoio e por cuidar com tanto carinho de nossos filhos, muitas vezes fazendo papel de pai e mãe. Aos meus maiores amores, a quem dedico todos os dias de minha vida, João Marcelo e Maria Clara, seres de luz que iluminam e aquecem a minha alma.

Sou muito grata ao meu comitê de orientação, Suzana Padua, Andrea Rabinovici e Zysman Neiman, pelo exemplo de profissionais, competência e dedicação. Sou grata pela paciência e confiança que depositaram em mim e por todos os momentos que compartilharam seus conhecimentos comigo, sempre dispostos a apoiar e incentivar.

Agradeço ao IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas pela oportunidade e pelos aprendizados adquiridos e o convívio com tantos profissionais bacanas e generosos, os quais me proporcionaram tantos aprendizados e conhecimento. Sou grata a Cristiana Martins, que além de coordenadora do curso foi uma grande amiga em muitos momentos de desespero.

Aos colegas de turma, que se tornaram amigos para a vida, Aline, Juca, Raquel, Maria, Lia, Ronés, Marcos, Reinaldo, Fábio e meu parceiro de sempre Waltinho.

Agradeço imensamente ao IESB e todos os profissionais que estiveram e estão nesta instituição. Agradeço todo o aprendizado que me foi proporcionado desde minha chegada como estagiária, passando como coordenadora de projetos e até, quem diria, como Secretária Executiva. Não tenho palavras para descrever minha gratidão a todos vocês iesbianos, tenho muito orgulho de ter me formado como profissional nesta Instituição e agradeço por toda contribuição que vem dando, ao longo de sua trajetória institucional, para essa região maravilhosa. Em especial agradeço ao Gabriel, Marcelo, Ana Roberta, Walter, Ricardo, Léo Neves, Cezar, Léo Siqueira, Léo Oliveira, Camila, Jamile, Dajuda, Kristel e Alex, por dividir momentos tão preciosos comigo. Agradeço a todas as comunidades rurais nas quais trabalhei, a todas essas pessoas que me ensinaram com tanto amor e desprendimento.

Sou grata às instituições que se disponibilizaram a participar da pesquisa respondendo ao questionário e aos gestores do IESB pelas entrevistas, que também contribuíram muito com meu aprendizado.

Agradeço aos meus amigos de caminhada que me fortalecem, incentivam e torcem por mim. Em especial, Francinha, Ana Roberta, Roueda, Camila, Rafa, Fifa, Valéria, Carla e ao Gabriel, principalmente, dentre muitos ensinamentos, por me mostrar que o mundo não é assim tão cor de rosa.

E os agradecimentos mais que especiais para os Mentores de Luz que iluminam minha caminhada!

SUMÁRIO

Conteúdo

AGRADECIMENTOS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
LISTA DE ABREVIACÕES.....	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUÇÃO.....	9
2. OBJETIVO GERAL.....	13
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
CAPÍTULO 1 - O IESB,ONG ABORDADA NO ESTUDO DE CASO.....	18
1.1 INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS DO SUL DA BAHIA.....	18
1.2 AS ESTRATÉGIAS ANALISADAS NO ESTUDO DE CASO.....	22
CAPÍTULO 2 - GOVERNANÇA GLOBAL E MEIO AMBIENTE.....	27
2.1 A GLOBALIZAÇÃO DA QUESTÃO AMBIENTAL.....	27
2.2 OS ATORES SOCIAIS E A GOVERNANÇA GLOBAL AMBIENTAL.....	29
2.3 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DAS ONGs TRANSNACIONAIS AMBIENTALISTAS.....	33
2.4 O IESB E A FORMAÇÃO DE CORREDORES ECOLÓGICOS.....	35
CAPÍTULO 3 - MOVIMENTO AMBIENTALISTA E AS ONGs.....	38
3.1 MOVIMENTO AMBIENTALISTA BRASILEIRO E AS ONGs.....	38
3.2 O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ONGs.....	42
3.3 AS TRANSFORMAÇÕES NO CENÁRIO MUNDIAL E O REFLEXO NAS ONGs AMBIENTALISTAS.....	45
CAPÍTULO 4 - AS LINHAS DE APOIO ANALISADAS.....	49
4.1.1 A COMPRA DE TERRAS PARA CONSERVAÇÃO.....	49
4.1.2 A COMPRA DE TERRAS: ESTRATÉGIA OU OPORTUNIDADE.....	51

4.1.3 AS TERRAS COMO UNIDADE DE CONSERVAÇÃO.....	57
4.2 O PROGRAMA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL (PFICCMA).....	60
4.2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O PFICCMA.....	60
4.2.2 O PAPEL DO IESB NA COORDENAÇÃO LOCAL DO ICCMA.....	65
4.2.3O PFICCMA NA PERSPECTIVA DE ONGs PARTICIPANTES.....	68
4.2.4 DO FORTALECIMENTO À SUSTENTABILIDADE.....	72
CONCLUSÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXO A.....	85
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PARTICIPANTES PFICCMA.....	85
ANEXO B.....	91
ENTREVISTA GESTORES IESB.....	91

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela</u>	<u>página</u>
Tabela 1- Entidades ambientalistas do CCMA participantes do PFICCMA, que responderam ao questionário	16
Tabela 2- Gestores do IESB que participaram da entrevista na pesquisa	17
Tabela 3- Principais financiadores do IESB ao longo de sua trajetória institucional	21
Tabela 4-Depoimento dos gestores do IESB sobre o planejamento para a compra das áreas	52
Tabela 5 -.Depoimento dos gestores do IESB referente ao que fariam diferente em relação à compra das terras para conservação	55
Tabela 6 –. Depoimentos de participantes do PFICCMA sobre o aporte financeiro e capacitações oferecidas pelo programa	69

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura</u>	<u>página</u>
Figura 1- Localização das áreas do IESB.....	58
Figura 2 – Área de atuação das ONGs participantes do PFICCMA.....	64

LISTA DE ABREVIações

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não- Governamentais
AMLD	Associação Mico - Leão - Dourado
CCMA	Corredor Central da Mata Atlântica
CI	Conservação Internacional
CRA	Centro de Recursos Ambientais
FNMA	Fundo Nacional do Meio Ambiente
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis
IESB	Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia
MMA	Ministério do Meio Ambiente
NYBG	New York Garden
ONU	Organizações das Nações Unidas
ONG	Organização Não-Governamental
PCE	Projeto Corredores Ecológicos
PFICCMA	Programa Fortalecimento Institucional do Corredor Central da Mata Atlântica
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PROBIO	Projeto Nacional de Ações Integradas Público-Privadas para Biodiversidade
RFT	Rain Forest Trust Fund
TNC	The Nature Conservancy
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

USAID	Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional
WWC	World Wildlife Conservation
WWF	Fundo Mundial para a Natureza
WRI	World Resources Institute

RESUMO

Resumo do Trabalho Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito à obtenção do grau de Mestre em Ecologia

APOIO DE ORGANIZAÇÕES TRANSNACIONAIS E OS CAMINHOS DO
AMBIENTALISMO BRASILEIRO: O CASO DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SOCIOAMBIENTAIS DO SUL DA BAHIA (IESB)

Por

ANA CLÁUDIA FANDI

Fevereiro de 2013

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Padua

Este trabalho se propõe a refletir, por meio do estudo de caso do Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB), sobre a sustentabilidade organizacional de Organizações não-governamentais (ONGs) brasileiras, a partir de apoio de ONGs transnacionais. O IESB desde sua fundação em 1994 tem tido apoio de ONGs transnacionais para o desenvolvimento de projetos ambientais, tornando-se um caso emblemático no que concerne a reflexão sobre a relação entre ONG nacional e transnacional. Neste estudo são ressaltadas duas estratégias com base na definição de áreas prioritárias para a conservação, uma relacionada à compra de terras para a conservação e a outra com foco no fortalecimento institucional de pequenas ONGs ambientalistas. A metodologia utilizada consistiu em pesquisa exploratória-qualitativa, por meio de estudo de caso da ONG IESB, com a utilização de questionários, entrevistas e análise documental. Os resultados apontam para uma importante influência das ONGs transnacionais na dinâmica, atuação e na sustentabilidade organizacional do IESB.

ABSTRACT

Abstract do Trabalho Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito à obtenção do grau de Mestre em Ecologia

SUPPORT OF TRANSNATIONAL ORGANIZATIONS AND THE PATHS OF BRAZILIAN ENVIRONMENTALISM: THE CASE OF THE INSTITUTE FOR SOCIOENVIRONMENTAL STUDIES OF SOUTH-BAHIA (IESB)

By

ANA CLÁUDIA FANDI

February 2013

Supervisor: Prof. Dr. Suzana Padua

This study proposes to reflect the organizational sustainability of non-governmental organizations (NGOs) in Brazil, based on an analysis of support from transnational NGOs, through a case study of the Institute for Socio-environmental Studies of South-Bahia (IESB). Since its foundation in 1994, IESB has received support from transnational NGOs to develop environmental projects, turning the institution into a landmark for reflection on the relationship between national and transnational NGOs. This study highlights two strategies based on the definition of priority areas for conservation, one related to the purchase of land for conservation and the other focusing on institutional strengthening of small environmental NGOs. The methodology used consisted of qualitative exploratory research, through a single case study of the NGO IESB, with the use of questionnaires, interviews and documentary analysis. The results point to an important influence of transnational NGOs on the dynamics, performance and organizational sustainability of IESB.

1. Introdução

A temática ambiental se tornou nas últimas décadas assunto prioritário na agenda política mundial, dada à importância que os processos ecológicos desempenham no modelo de desenvolvimento ora dominante. Os problemas ambientais causados, principalmente pelo modelo econômico estabelecido, tendem a exceder os limites ecológicos e a exaurir os recursos naturais do planeta. Tendo em vista que a problemática ambiental não está delimitada em divisões geográficas e, sim, por uma complexidade sistêmica, o assunto meio ambiente assume um caráter transnacional, tornando-se parte das responsabilidades globais (SILVA, 2006; BARROS, 2006).

A compreensão de que a problemática ambiental faz parte de um sistema complexo, no qual se fazem necessários arranjos políticos e acordos internacionais, leva a questão ambiental a protagonizar a pauta da governança global, tornando-a um assunto não mais de responsabilidade dos Estados-Nação, mas da ampliação do debate para a participação de outros segmentos da sociedade, tais como organizações da sociedade civil, empresas, agências de financiamentos, universidades, entre outros. Segundo Silva (2006), governança global não é o governo mundial e sim um processo dinâmico e policêntrico que engloba perspectivas e agendas multifacetadas onde a alternativa é o trabalho em conjunto e o poder coletivo em busca de um mundo melhor.

Ainda segundo Silva (2006), o marco da governança ambiental foi a realização da primeira Conferência das Organizações das Nações Unidas - ONU em 1972 em Estocolmo. Esse encontro envolveu países desenvolvidos e em desenvolvimento, e teve suas discussões balizadas pela perspectiva de que o planeta esgotaria seus recursos naturais. Reconhece-se, então, a importância dos instrumentos de gestão ambiental para a promoção do desenvolvimento.

Outro momento importante, da construção de uma política ambiental global foi a elaboração do Relatório Brundtland em 1983, também conhecido como “Nosso Futuro Comum”, documento este encomendado pela Assembleia das Nações Unidas para difundir o conceito de desenvolvimento sustentável e servir como eixo orientador para organismos públicos e privados. Este relatório reconhece que os problemas ambientais

têm consequências globais e que somente com bases sustentáveis do desenvolvimento é que se poderá proteger o frágil ecossistema do planeta e promover o desenvolvimento da humanidade (MOTA *et al*, 2008).

No entanto, foi na década de 1990 que aconteceu a maior conferência mundial sobre o meio ambiente. A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada na cidade do Rio de Janeiro, conhecida como ECO-92, Rio-92 ou Cúpula da Terra, que contou com a participação de 114 chefes de Estado e aproximadamente 40 mil militantes de 3200 organizações não-governamentais. Para Mota *et al* (2008) a importância do evento pode ser observada pela representatividade institucional (governo, sociedade civil e grupos sociais) e pelo reconhecimento da importância do tema pelos setores social, econômico e ambiental.

A Rio-92 resultou em acordos e documentos que norteiam as agendas e as ações da governança e da política ambiental mundial, e entre eles destacam-se: a Agenda 21, um programa de ação global com 40 capítulos; a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente – a Carta da Terra, com 27 princípios; a Convenção das Nações Unidas de Combate a Desertificação; a Convenção Sobre Diversidade Biológica; a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas e a Declaração de Princípios sobre o Uso de Florestas.

Porter e Brown (1991 *apud* Abdala, 2007) destacam como os atores executores da política ambiental global os Estados exercendo o papel central, e as organizações internacionais atuando como mediadoras na formação de regimes e agendas ambientais e interlocutoras com países desenvolvidos e em desenvolvimento. Outro elemento importante nesse processo político são os fatores econômicos que trazem como atores as Corporações Multinacionais, as quais possuem grande capacidade de influenciar os Estados, além de impactar o ambiente global com o desenvolvimento de suas atividades. Incluem-se neste cenário, ressaltando a participação política global, as Organizações da Sociedade Civil – OSCs e movimentos sociais, que vêm desempenhando os papéis de participar e controlar a formulação de agendas, as negociações e a formatação dos regimes e políticas públicas ambientais, além da execução de projetos.

Neste cenário internacional, com o reconhecimento da problemática ambiental, foram desenhadas diversas iniciativas de cooperação entre Estados, governos, agências de financiamentos, órgãos governamentais e intergovernamentais, organizações não-governamentais, entre outros atores sociais, no sentido de viabilizar e implementar os acordos estabelecidos nos fóruns mundiais. Muitas dessas iniciativas, por incapacidade de realização dos Estados, acabaram por fazer parte da agenda da sociedade civil organizada, representada pelos movimentos sociais e organizações-não governamentais.

Segundo Rabinovici (2009), com a politização das questões ambientais o Brasil, devido a sua megadiversidade, é projetado na arena política transnacional tornando-se um caso emblemático do ambientalismo contemporâneo. A degradação ambiental na Amazônia causada pelas grandes extensões de queimadas e a eliminação quase absoluta da Mata Atlântica estimulou a articulação de ONGs ambientalistas europeias e norte-americanas às brasileiras para o desenvolvimento de projetos que interferem no meio ambiente (JACOBI, 2003). Desta forma, se estabelecem parcerias e cooperações para o desenvolvimento de projetos ambientais e muitas alianças foram feitas entre ONGs nacionais de atuação regional/local com ONGs transnacionais, que identificavam uma forma de ampliar sua atuação no Brasil.

No entanto, Abdala (2007) comenta que desde os anos de 1990 as florestas tropicais têm sido prioridade das parcerias internacionais no que concerne a investimentos financeiros, técnico-científicos e de recursos humanos para viabilizar ações voltadas para gestão, pesquisas e atividades produtivas sustentáveis, mas que nem sempre resultam em transferências de tecnologia e o fortalecimento institucional das organizações brasileiras.

Neste sentido, o presente trabalho tem a pretensão, por meio de um estudo de caso de uma organização não-governamental ambientalista brasileira, o Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB), com atuação no Bioma Mata Atlântica, de refletir sobre a sustentabilidade organizacional de ONGs brasileiras, a partir de apoio de ONGs transnacionais. O IESB desde sua fundação em 1994 tem tido apoio de ONGs transnacionais para o desenvolvimento de projetos ambientais, tornando-se um caso emblemático no que concerne a reflexão sobre a relação entre

ONG nacional e transnacional. Neste estudo são ressaltadas duas estratégias com base na definição de áreas prioritárias para a conservação, uma relacionada à compra de terras para a conservação e a outra com foco no fortalecimento institucional de pequenas ONGs ambientalistas.

Os resultados obtidos com a pesquisa estão apresentados no decorrer dos capítulos de forma a subsidiar a reflexão sobre a sustentabilidade organizacional das ONGs ambientalistas brasileiras, a partir do estudo de caso com o IESB. A dissertação está dividida em quatro capítulos, seguidos da conclusão:

No primeiro capítulo é apresentado um histórico do IESB, área de atuação, principais financiadores e o detalhamento das estratégias de compra de áreas para conservação e o fortalecimento institucional: o Programa Fortalecimento Institucional.

No segundo capítulo é brevemente contextualizado o cenário mundial em relação às questões ambientais e a atuação de seus diferentes atores. São apresentados temas afins a esta dissertação como cooperação internacional, definição de áreas prioritárias para conservação e fundos de financiamento de cooperação internacional.

No terceiro capítulo são brevemente contextualizados o movimento ambientalista brasileiro e as organizações não-governamentais. O foco será dado à profissionalização das ONGs e sustentabilidade organizacional destas instituições.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e reflexões obtidos com o Estudo de Caso, referente à compra de terras para a conservação ambiental e ao Programa Fortalecimento Institucional.

2. Objetivo Geral

Refletir, por meio do estudo de caso da ONG Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB), BA, sobre a sustentabilidade organizacional de ONGs brasileiras, a partir de apoio de ONGs transnacionais.

2.1. Objetivos Específicos

- Trazer elementos para debater a importância das parcerias e apoios das ONGs brasileiras, a partir de aportes internacionais;

-Analisar duas estratégias de apoio de organizações não-governamentais transnacionais à projetos ambientais com foco no fortalecimento institucional e conservação ambiental;

- Recolher subsídios para a reflexão sobre os caminhos do ambientalismo, a partir de modelo estabelecido por organizações não-governamentais transnacionais

Questão principal da pesquisa

Esse estudo visa analisar a seguinte questão: Será que a estratégia adotada historicamente pelas ONGs transnacionais de apoio à projetos ambientais a partir dos anos de 1990 têm se consolidado como iniciativa de sucesso e fortalecido a sobrevivência das pequenas e médias ONG financiadas?

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo foi desenvolvido através de pesquisa exploratória qualitativa, por meio de um único estudo de caso da organização não-governamental ambientalista, o IESB, ressaltando duas linhas de financiamento tendo como apoiadores organizações transnacionais.

A primeira linha de apoio refere-se à compra de áreas com remanescentes de Mata Atlântica como estratégia para a conservação ambiental. Esta teve como apoiadores a The Nature Conservancy (TNC), a Conservação Internacional (CI) e a BirdLife International.

A segunda linha refere-se ao Programa Fortalecimento Institucional apoiado pelo Fundo de Parceria para Ecossistemas Críticos (CEPF). O CEPF é um fundo de financiamento de cooperação internacional entre a ONG Conservação Internacional (CI), o Banco Mundial, o Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), a Fundação MacArthur, o Governo do Japão e a Agência Francesa de Desenvolvimento para apoiar projetos de conservação nos *hotspots*¹ de biodiversidade mundiais.

Essas duas formas de financiamento fazem parte da estratégia de atuação das organizações transnacionais citadas, em parceria com organizações nacionais, e serão analisadas, nesse estudo, a fim de responder a questão principal desta dissertação.

Optou-se pela estratégia de pesquisa Estudo de Caso por esta permitir, como argumentado por Yin (2001), uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos estudados, como por exemplo, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. Como caracterizado por Nisbete Watt (1978) citado por Ludke e André (1986), o desenvolvimento do estudo de caso se dá em três fases, que se sobrepõem: 1) fase exploratória: momento de se especificar pontos críticos, realizar os contatos iniciais para o estudo de campo, localizar as fontes de dados necessárias para o estudo. Essa fase é fundamental para uma definição

¹Hotspots são áreas que apresentam grande relevância biológica, alto grau de endemismo e estão sob grande ameaça de destruição. O conceito foi criado pela organização não governamental Conservação Internacional.

precisa do objeto de estudo. Estabelecer um recorte do objeto estudado, determinando um foco, é crucial para o sucesso do estudo, uma vez que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenômeno em tempo limitado; 2) fase sistêmica/coleta de dados: a partir do estabelecimento do recorte e os elementos-chave do estudo são definidas as ferramentas para a coleta de dados, sendo a escolha determinada pelas características do objeto estudado; 3) fase de interpretação dos dados: no decorrer do estudo os dados devem ser interpretados e analisados para verificar sua relevância e acuidade do que é relatado.

A coleta de dados seguiu de acordo com as atividades descritas abaixo:

- 1) Questionários** – foram aplicados 31 questionários (Anexo 1) para as 31 organizações que participaram do Programa Fortalecimento Institucional desenvolvido pelo IESB. No período de março a julho de 2012. Os 31 questionários foram enviados via e-mail e, em seguida, foi feito contato telefônico para estimular a participação da instituição na pesquisa. Essa ferramenta foi utilizada com o objetivo de identificar, entre os participantes do Programa, possíveis transformações ocorridas nas organizações. No entanto, das 31 instituições participantes somente oito devolveram o questionário respondido. É importante destacar que os questionários foram enviados por email, e quando possível a pesquisadora realizou contatos telefônicos para apresentar a pesquisa e solicitar o preenchimento do questionário. Muitas instituições estavam com os endereços desatualizados no Banco de Dados feito em 2003 pelo IESB, data da realização do diagnóstico, o que dificultou o contato com muitas das organizações. Somente uma organização se recusou a responder o questionário, alegando não haver nenhum profissional na equipe técnica atual que havia participado do Programa, mesmo tendo sido explicado que o questionário iria coletar dados institucionais. A Tabela 1 mostra as instituições que responderam ao questionário, o membro entrevistado e a função que desempenha na entidade.

Tabela 1 – Entidades ambientalistas do CCMA participantes do PFICCMA, que responderam ao questionário.

Instituição	Área de atuação	Entrevistado-função
Associação Flora Brasil	Extremo Sul da Bahia	Milene Maia- Conselho Deliberativo
Grupo Ambiental Natureza Bela	Costa do Descobrimento/BA	José Francisco Azevedo Junior- Sócio fundador
Terra Viva	Extremo Sul da Bahia	Francisco Colli- Coordenador Técnico
Ecotuba	Sul da Bahia	Mauricio Arantes de Oliveira – Coordenador Técnico
Instituto Uiraçú	Sul da Bahia	Clemira Ordoñez Souza – Presidente
Pat Ecosmar	Extremo Sul da Bahia	Paolo Botticelli – Coordenador Equipes de Campo
Bombeiros Voluntários	Região de Santa Teresa/Espírito Santo	Nilton Broseghini- Presidente
Centro de Desenvolvimento Guaçú-Virá	Corredor Ecológico Pedra Azul-Forno Grande/Espírito Santo	Julio Alberto Dueñas- Coordenador Geral

Fonte: Elaborado pela autora com informações dos questionários aplicados

2) Entrevistas – foram realizadas quatro entrevistas estruturadas, por meio digital, (Anexo 2) com gestores do IESB, que participaram da equipe técnica no decorrer de sua trajetória institucional. As entrevistas tiveram como elemento norteador a pergunta central da dissertação, tendo como foco modalidades de financiamentos abordadas no presente estudo. A Tabela 2 mostra os gestores do IESB que participaram da entrevista.

3) Análise documental – foram analisados documentos internos do IESB, como relatórios técnicos, atas de reunião, contratos, publicações, consulta a website, a fim de aprofundar as informações coletadas com as entrevistas e a obtenção dos registros históricos da instituição.

Tabela 2 – Gestores do IESB que participaram da entrevista na pesquisa.

ENTREVISTADO	FUNÇÃO (cargo que ocupa (va) no IESB)	ATIVIDADE (atividade que desempenhava no momento desta dissertação, 2013)
Marcelo Araújo	Sócio fundador Secretário Executivo (2003-2007) Coordenador Técnico (2007-2011)	Diretor de Pesquisas Científicas da Secretaria de Meio Ambiente do Estado da Bahia
Gabriel Rodrigues dos Santos	Sócio fundador Coordenador Técnico (2001 – 2008) Secretário Executivo Adjunto (2008 – 2012)	Coordenador de Projetos do IESB
Carlos Alberto Mesquita	Pesquisador Titular (1994 – 1996) Gerente Ecoparque de Una (2000 – 2001) Coordenador Técnico (2001-2003)	Coordenador do Programa da Mata Atlântica da Conservação Internacional
Rui Rocha	Secretario Executivo (1999 – 2003)	Presidente do Instituto Floresta Viva e professor da Universidade Estadual de Santa Cruz.

Após a sistematização dos dados e informações coletadas foi realizada a análise e a discussão dos resultados.

Capítulo 1 – O IESB, ONG abordada no Estudo de Caso

1.1. O Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB)

O IESB é uma organização não governamental ambientalista fundada em 1994, por um grupo de pesquisadores, professores e estudantes que se reuniu na Universidade Estadual de Santa Cruz para discutir as questões ambientais do Sul da Bahia. Em princípio, o elemento aglutinador desse grupo, foi a Reserva Biológica de Una (Rebio de Una), uma Unidade de Conservação (UC) federal de proteção integral criada em 1980, considerada na época área chave para a conservação da biodiversidade regional. A Rebio de Una está localizada nos municípios de Una e Ilhéus, região Sul do Estado da Bahia. No decreto de criação possuía 11.400.00 hectares, ampliados no ano de 2010 para 18.515 hectares. A principal justificativa de sua criação foi à proteção do mico-leão-da-cara-dourada (*Leontopithecus chrysomelas*), espécie de primata endêmico, ameaçado de extinção.

A motivação inicial da criação do IESB para desenvolver projetos conservacionistas na região Sul do Estado da Bahia, está intimamente relacionada à extrema relevância ecológica que a representa. Os remanescentes florestais localizados do sul da Bahia ao norte do Espírito Santo são as maiores manchas de florestas nativas de baixada que ainda restam da Mata Atlântica que um dia cobriu quase todo o litoral brasileiro (SIQUEIRA, 2007). Além disso, o sul da Bahia possui um dos maiores recordes de diversidade botânica do mundo (THOMAS *et al.*, 1998) sendo um dos mais importantes centros de endemismo de todo o bioma, como descrito por diversos estudiosos.

Apesar da grande importância biológica, o processo de fragmentação tornou-se bastante acelerado no sul da Bahia (MOURA, 1999), na década de 1980. Devido principalmente à intensa atividade madeireira (MESQUITA, 1996), aliado à queda do preço do cacau (*Theobroma cacao*), principal cultivo da região, no mercado

internacional, e ao aparecimento da doença conhecida como, vassoura de bruxa². Com essa situação as áreas de cabruca³, que auxiliam na conservação dos remanescentes florestais, ficaram em constante ameaçada. Outros fatores contribuíram para agravar a situação na região, como a agricultura, a pecuária e as questões fundiárias (MORI, 1989, ALGER *et al.*, 1996, REID ; BLANES, 1996). É neste contexto contraditório entre riqueza biológica e uso e ocupação da terra, nem sempre sustentável, que surge o IESB.

De acordo com os registros históricos do IESB, as atividades iniciais tiveram apoio de organizações transnacionais como a CI, Fundo Mundial para a Natureza (WWF) Jersey Wildlife Preservation Trust (JWPT) atual Durrell WildLife Preservation Trust. Essas atividades tiveram como objetivo realizar um diagnóstico sobre uso e ocupação do solo e ameaças a Rebio de Una, visando à manutenção e viabilidade desta Unidade de Conservação.

Os resultados encontrados com o diagnóstico apontaram para importantes fragmentos florestais que se encontravam fora da Rebio de Una, no entanto, contíguos a ela, demonstrando a necessidade do envolvimento das comunidades rurais nas ações conservacionistas do IESB. Desta forma, tem início as ações institucionais voltadas para educação ambiental, incentivo a implementação de práticas agrícolas sustentáveis e recuperação de áreas degradadas. A partir do ano de 1995, amplia-se o quadro técnico da instituição que passa a contar também com o apoio financeiro da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID).

Com o envolvimento de novos técnicos, parceiros e financiadores o IESB amplia sua agenda e área de atuação, e a partir do ano de 1996, passa atuar com: políticas públicas, monitoramento da paisagem e incentivo à criação de unidades de conservação. Ao longo de seus 18 anos de trajetória com as experiências e aprendizados adquiridos o IESB orientou sua estratégia envolvendo tanto ações de pesquisa na área de Biologia da Conservação, quanto ações voltadas para o

²Doença provocada por um fungo, *Moniliophthera pernicioso*, que se desenvolve na folha do cacau diminuindo sua produtividade.

³Cabruca – plantio do cacau na sombra de árvores nativas da Mata Atlântica. O cacau é o cultivo predominante da região Sul do Estado da Bahia.

Desenvolvimento Rural, Articulação Institucional e fomento a políticas públicas conservacionistas. Tendo como missão institucional “*Conservar a biodiversidade, promovendo o uso sustentável dos recursos naturais e a melhoria de vida das comunidades locais*” (Araujo, et al 2011).

Em relatórios e documentos apresentam importantes contribuições para a conservação da biodiversidade regional, reconhecidos por oito premiações recebidas, entre eles o *Prêmio Muriqui*, promovido pelo Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica. Como exemplos, alguns resultados citados:

- Apoio a criação de duas cooperativas agrícolas, COOPERUNA e CABRUCA, esta última reunindo produtores certificados pelo Instituto Biodinâmico (IBD);

- Implantação de 300 hectares de sistemas agroflorestais e restauração florestal;

- Formação de 300 educadores ambientais;

- Capacitação de aproximadamente 5000 produtores rurais em práticas agroecológicas, incentivando a produção orgânica;

- Apoio a demarcação e averbação de 123 reservas legais;

- Apoio a criação, ampliação e implementação de Unidades de Conservação públicas, como o Parque Estadual Serra do Condurú, Reserva Biológica de Una, Refúgio de Vida Silvestre de Una, Área de Proteção Ambiental Itacaré Serra Grande, Parque Nacional Serra das Lontras;

- Criação do Instituto Floresta Viva, ONG ambientalista com atuação no Sul da Bahia, que foi criada a partir de um projeto desenvolvido pelo IESB na região de Itacaré;

- Apoio ao desenvolvimento de mais de 15 teses de doutorado, 33 de mestrado, além da capacitação de 83 estudantes de graduação;

- Pesquisas em biodiversidade para o conhecimento de espécies indicadoras na região. Além de pesquisas para a conservação de espécies endêmicas, como o mico-leão da cara dourada (*Leontopithecus chrysomelas*), macaco prego do peito amarelo (*Sapajus xanthosternos*) e a preguiça de coleira (*Bradypus torquato*);

- 26 publicações nas áreas temáticas em que atua;

-Publicação de um amplo acervo com informações socioeconômicas e biológicas, inclusive registrando inúmeras espécies ameaçadas de extinção no Corredor Central da Mata Atlântica.

A Tabela 3 mostra os principais financiadores do IESB, ao longo, de seus 18 anos de atuação.

Tabela 3– Principais financiadores do IESB ao longo de sua trajetória institucional.

FINANCIADOR	ANO*
WWF – Fundo Mundial para a Natureza	1994
CI – Conservação Internacional	1994
JWPT – Jersey Wildlife Trust	1994
USAID – Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional	1996
Anheuser-Busch	1996
Fundação Ford	1996
BAHIATURSA	1996
PROBIO- MMA	2000
Fundo Brasileiro para Biodiversidade (FUNBIO)	2000
BirdlifeInternational	2000
FNMA – Fundo Nacional do Meio Ambiente	2000
Margot Marsh Biodiversity	2001
Beneficia Foundation	2001
TNC - The NatureConservancy	2003
CEPF – Fundo de Parceria para Ecossistemas Críticos	2000
PDA-Mata Atlântica	2006
União Europeia	2006
BNDES Mata Atlântica	2010

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas. Não foram citados todos os financiadores.

*refere-se ao ano início do financiamento.

Tendo como objetivo levantar subsídios para a reflexão sobre se a parceria de organizações transnacionais para projetos ambientais têm obtido sucesso e fortalecido as organizações financiadas, a compra de terras para a conservação e o Programa Fortalecimento Institucional foram selecionados para análise. A seguir o detalhamento das estratégias para posterior análise.

1.2. As estratégias analisadas no estudo de caso

1.2.1 - Compra de terras com Remanescentes de Mata Atlântica para a conservação da biodiversidade

A partir das parcerias estabelecidas com ONGs transnacionais o IESB iniciou em 1996, a compra de terras para a conservação do Bioma Mata Atlântica, em sua área foco de atuação, a região Sul do Estado da Bahia. Foram adquiridas quatro áreas que totalizam 2.901 hectares, que serão apresentadas e detalhadas a seguir, a partir de informações de documentos internos não publicados da instituição:

RPPN Ecoparque de Una – O Ecoparque de Una foi à primeira área adquirida pelo IESB, em 1996, em parceria com a Conservação Internacional (CI) e recursos financeiros da Anheuser-Busch. Localizada no entorno da Reserva Biológica de Una. A princípio foram adquiridos 83 hectares, averbados como Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). Em 2001, foram adquiridos outros 300 hectares, com recursos financeiros da Margot Marsh Biodiversity e da Beneficia Foundation. O objetivo de aquisição dessa área foi o de desenvolver um projeto pioneiro no Brasil: construir uma passarela na copa das árvores cujo intuito era ser uma “vitrine” da Mata Atlântica do Sul da Bahia e influenciar os empreendimentos de turismo na região no desenvolvimento do turismo de natureza, em uma área protegida privada, no caso uma RPPN. Em 1997 o IESB iniciou a implantação do Ecoparque de Una, e em 1998 foi aberto ao público.

Reserva Serras das Lontras: A segunda área a ser adquirida foi na região das Serra das Lontras, localizada no município de Arataca. Em 2002, com o estreitamento das relações entre IESB e Birdlife International foram adquiridos 221 hectares nessa região (principalmente pela ocorrência do *Acrobatornis fonsecai*, gênero monotípico novo para ciência), com o objetivo de estabelecer uma base de pesquisa e incentivar a criação de

uma Unidade de Conservação pública. Em 2003 foram adquiridos mais 244 hectares contíguos à primeira área, distribuídos em três propriedades. As quatro propriedades totalizam 465 hectares e passou a ser denominada Reserva Serra das Lontras. As propriedades não foram averbadas como RPPN, uma vez que havia a perspectiva de se criar uma Unidade de Conservação federal na região. Em 2010, foi decretado o Parque Nacional Serra das Lontras (PARNA Serra das Lontras) com uma área de 11.336 hectares, ficando as áreas dentro da poligonal do PARNA.

RPPN Capitão: A terceira área foi adquirida em uma parceria com a TNC com recursos financeiros da empresa privada 3M. Em 2003, o IESB adquiriu a Fazenda Capitão, em Itacaré, com 973 hectares. Essa área está localizada no entorno do Parque Estadual Serra do Condurú (PescCondurú). O principal objetivo de sua aquisição foi apoiar a implementação do PescCondurú, uma vez que 32% (310 ha) da fazenda encontra-se dentro da poligonal desta Unidade de Conservação pública, sendo que os hectares restantes foram averbados em RPPN.

RPPN Nova Angélica: A quarta área do IESB também foi adquirida por meio da parceria com a TNC e recursos da empresa privada 3M. Em 2004, o IESB adquiriu uma propriedade no entorno da Rebio de Una, a Fazenda Nova Angélica, com 242 hectares, que foram averbados em RPPN. O objetivo da compra da propriedade foi o de implantar modelos de sistemas agroflorestais e de restauração florestal, servindo de área núcleo para o projeto de carbono. A RPPN Nova Angélica está inserida na poligonal do Refúgio de Vida Silvestre de Una (Revis de Una), Unidade de Conservação federal de proteção integral decretada em 2010.

Documentos institucionais referentes às áreas revelam que todas as Reservas do IESB têm como objetivos a conservação da biodiversidade por meio do estabelecimento de corredores de biodiversidade, a realização de pesquisas biológicas e a implementação de programas de educação ambiental com comunidades do entorno.

1.2.2 – Programa Fortalecimento Institucional

O Programa Fortalecimento Institucional fez parte de uma das linhas temáticas do Fundo de Parceria para Ecossistemas Críticos (CEPF). O CEPF é um fundo de financiamento de cooperação internacional entre a ONG CI, o Banco Mundial, o Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), a Fundação MacArthur, o Governo do Japão e a Agência Francesa de Desenvolvimento para apoiar projetos de conservação nos *hotspot* de biodiversidade mundial.

A estratégia de ação do CEPF foi delineada a partir do desenvolvimento do *Perfil do Ecossistema*, documento base para a definição de estratégias e direcionamentos para os investimentos do CEPF em cada *hotspot* em que o fundo atua. No caso do Bioma Mata Atlântica, um dos 34 *hotspots* mundiais, a definição do *Perfil do Ecossistema* foi delineada no âmbito dos comitês da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, envolvendo diferentes atores nas discussões como representantes de organizações não-governamentais, instituições de ensino, organismos governamentais e o setor privado. Sendo definido como área foco de atuação o Corredor Central da Mata Atlântica⁴ e o Corredor da Serra do Mar (LAMAS *et al*, 2007).

As linhas de atuação de investimento do CEPF tiveram duas modalidades para apoio, por meio de projetos de demanda espontânea que são aprovados diretamente pelo CEPF e aqueles apoiados pelos Programas Especiais. Esses programas foram coordenados por instituições não governamentais com atuação e liderança reconhecidos no bioma e que assumiram a responsabilidade de gerenciar os recursos destinados aos projetos submetidos a eles. Na Mata Atlântica foram quatro programas especiais: (1) Programa de incentivos às Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs); (2) Programa de Proteção às Espécies Ameaçadas; (3) Programa de

⁴ Corredor Central da Mata Atlântica (CCMA) abrange uma área de 8,5 milhões de hectares localizado nos Estados da Bahia e Espírito Santo. O CCMA faz parte de uma estratégia de conservação do Governo Federal, no âmbito do PPG7 – Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil trata-se de uma proposta de ordenamento territorial com base na ecologia da paisagem. Essa proposta definiu cinco grandes porções territoriais na Amazônia e duas na Mata Atlântica (Corredor Central da Mata Atlântica e Corredor da Serra do Mar), visando à manutenção de 75% da biodiversidade destes dois biomas(LIMA, 2009).

Fortalecimento Institucional no Corredor Central da Mata Atlântica; (4) Programa de Fortalecimento Institucional no Corredor da Serra do Mar.

O Programa Fortalecimento Institucional no Corredor Central da Mata Atlântica (PFICCMA) foi coordenado pelo IESB. O PFICCMA atuou com duas estratégias para promover o fortalecimento institucional das organizações atuantes do Corredor Central da Mata Atlântica. A primeira estratégia foi o aporte financeiro, por meio de editais, através do qual as instituições foram convidadas a participar do processo de seleção de projetos, os quais deveriam viabilizar a estruturação física da instituição e gerar alguma ação com o objetivo de promover a conservação da biodiversidade. A segunda relacionava-se a oficinas de capacitação com temas identificados no diagnóstico que foi realizado anteriormente a elaboração do PFICCMA.

Segue a descrição detalhada do PFICCMA, conforme documentos referentes ao programa, como relatórios, publicações e arquivos do IESB:

Descrição do PFICCMA:

- A) Diagnóstico: Para o planejamento e definição das estratégias do PFICCMA, o IESB realizou um diagnóstico, entre os meses de outubro de 2002 a fevereiro de 2003, com o objetivo de identificar e conhecer a realidade do terceiro setor no Corredor Central da Mata Atlântica. Além de identificar possíveis lacunas institucionais em áreas ecologicamente mais relevantes do Corredor Central da Mata Atlântica. Para a realização do diagnóstico estabeleceram-se critérios para a seleção das ONGs que participaram do diagnóstico, que foram: 1. instituição com ações e perfil socioambientalista, 2. com atuação dentro do Corredor Central da Mata Atlântica e/ou em áreas limítrofes de grande importância ecológica, 3. que estivesse em atividade, 4. que não trabalhasse apenas com questões urbanas, mas tivesse atuação no meio rural e urbano, ou apenas no meio rural. Foram visitadas e entrevistadas 66 instituições socioambientalistas, das quais 31 eram na Bahia e 35 no Espírito Santo. A entrevista contava com questões para levantar o perfil institucional, infraestrutura da organização, parcerias, tipos de financiamentos, área de atuação, fragilidades e

potencialidades institucionais e ameaças com as quais lidavam no Bioma Mata Atlântica na área de atuação.

- B) Seleção de Projetos: Após realizado o diagnóstico foram elaborados editais para a apresentação de projetos que poderiam receber o aporte financeiro de US\$10 mil. Todas as instituições identificadas no diagnóstico foram convidadas a participar do edital. Foram contempladas 31 instituições, com área de atuação na Bahia e Espírito Santo.
- C) Monitoramento: As instituições que tiveram seus projetos aprovados foram acompanhadas pela equipe técnica do IESB, no que concerne aos processos administrativos e de monitoramento das ações. Os projetos tiveram duração de 12 meses e a prestação de contas era submetida à aprovação do IESB.
- D) Oficinas de Capacitação: Com base nas fragilidades institucionais e ameaças do Bioma, identificados no diagnóstico, foram elaboradas oficinas de capacitação para as instituições.

Capítulo 2 - Governança Global e Meio Ambiente

Neste capítulo da dissertação é brevemente contextualizado o cenário mundial em relação às questões ambientais e a atuação de diferentes atores na busca de soluções que dêem conta da complexidade dessas questões. O foco será dado em temas que refletem diretamente na pergunta central dessa pesquisa, como cooperação internacional, definição de áreas prioritárias para a conservação e fundos de financiamentos de cooperação internacional. Desta forma, durante o decorrer do texto serão apresentados os resultados com a pesquisa realizada por meio do Estudo de Caso proposto neste trabalho, para o aprofundamento das discussões.

2.1 – A globalização da questão ambiental

A questão ambiental está entre os temas que possuem uma conotação transnacional. A complexidade dos problemas ambientais causados pelo modelo hegemônico de desenvolvimento tenciona o cenário internacional trazendo a tona à necessidade de uma busca coletiva entre as nações para a resolução de problemas que têm se intensificado na contemporaneidade. Os impactos causados no ambiente não se restringem às fronteiras geográficas, os Estados Nacionais não estão isolados em seus territórios e as ameaças ao equilíbrio do planeta são questões de responsabilidade global.

A nova ordem mundial, construída progressivamente durante as duas últimas décadas do século XX, fez com que os estados, povos e indivíduos do planeta se tornassem parte de um mundo global. Viola e Leis (2002), observam que o mundo contemporâneo, diante da complexidade e intensidade das relações sociais entrou em uma interconexão e interdependência tão profunda que, de uma forma ou de outra, todos os indivíduos do planeta vivem numa realidade comum. Mas nem todos, no entanto se encontram nas mesmas condições. O mundo contemporâneo tem a atuação de diversas forças e variáveis que não se limita a uma única representação de mundo e ou corrente de pensamento, tornando cada vez mais complexas as relações internacionais (KARABOLAD, 2008).

Nesse cenário complexo é construído um novo espaço público de atuação, onde os protagonistas, formados por diferentes atores sociais, elaboram uma agenda ambiental global com o anseio de dar conta da complexidade dos problemas ambientais causados pelo modelo hegemônico de desenvolvimento. Viola e Leis (2002), nos informam que no passado os estados exerciam um poder político decisivo sobre populações e territórios nacionais, mas com a nova ordem mundial de um mundo globalizado, emergem progressivamente fatores que não necessariamente estão baseados em poderes políticos sobre territórios e populações nacionais, mas que afetam a vida social do planeta como um todo. Esse novo rearranjo complexo de poder em um nível global retira o estado de sua indiferença formal e o torna responsável pelos acontecimentos num conjunto hierarquizado de atores estatais, econômicos e societais.

Villa (2004) cita que a partir de uma perspectiva institucional a discussão introduzida pelo Relatório de Brundtland da ONU, divulgado no final de 1980, é quase categórica ao atrelar as diferenças nos níveis do desenvolvimento dos países como uma das principais causas e efeitos dos problemas ambientais. Fato esse que revela que não há como abordar a problemática ambiental sem se confrontar com as questões subjacentes à pobreza mundial e à desigualdade internacional. Para Villa (2004), se em décadas passadas ocorreu progressivamente o aumento da interdependência econômica das nações, os desequilíbrios ambientais globais trazem um novo tipo de complexidade, chamada de interdependência ecológica.

A interdependência ecológica das nações faz com que as questões ambientais estejam presentes na pauta da agenda da governança global. Santos e Carrion (2011, *apud* Herz; Hoffmann, 2004), citam que conceitualmente o termo governança global⁵ surgiu no relatório da Comissão sobre Governança Global de 1995. Tal comissão foi formada por diferentes líderes e pensadores de diversas partes do mundo com o objetivo de sugerir caminhos pelos quais a comunidade global poderia gerenciar os desafios comuns com a chegada do novo milênio.

⁵Governança Global refere-se a “totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível harmonizar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, 1996, p. 2.)”.

Silva (2006) ressalta o caráter transnacional da questão ambiental e salienta que esse caráter implica na construção de arranjos políticos comprometidos com as futuras gerações e com uma visão multidimensional da problemática do desenvolvimento. Para o autor o relatório do Clube de Roma e o Relatório Meadows, publicados em 1972, quando foi dado o alerta em relação à finitude dos recursos naturais conjugado com o crescimento econômico sem limites, impactaram eventos e políticas e abriram espaços para um pensamento, crítico holístico e uma ação política e coletiva mais abrangente.

Inoue (2003, *apud* Elliott, 1998) cita que nas décadas entre as Conferências de Estocolmo (1972) e do Rio de Janeiro (1992) foi crescente a preocupação com a degradação ambiental e seus impactos e, conseqüentemente, aumentou a demanda por cooperação internacional para frear e reverter os impactos causados pelas atividades humanas. Com isso, a agenda internacional ampliou o número e escopo de suas atuações ambientais, resultando no aumento do número de tratados multilaterais. Para exemplificar a autora registra que entre os anos de 1921 a 1959 foram assinados 20 tratados multilaterais, enquanto que em 1960 o número foi de 26 e em 1970 subiu para 49, tendo uma quantia semelhante nos anos de 1980. Para a autora a agenda ambiental criada em Estocolmo foi fundamental para a globalização das questões ambientais.

2.2 – Os atores sociais e a governança global ambiental

E quem são os atores sociais e políticos que atuam nesse cenário globalizado e exercem influência na elaboração e na gestão da agenda ambiental global?

Para Abdala (2007), os atores responsáveis pela governança global não são somente as organizações que convencionalmente governam o mundo, como os Estados, as Nações Unidas e a cooperação internacional. Nesta arena de poder, estão situadas as organizações não-governamentais (ONGs) nacionais e transnacionais, assim como os movimentos sociais, as associações profissionais, os grupos de pressão, comunidades epistêmicas, entre outros.

No presente estudo o enfoque será dado às organizações não-governamentais, uma vez que é atuação dessas que está sendo analisada. Embora, no decorrer da

dissertação, o movimento ambientalista e as organizações não-governamentais serão melhor explorados, nesta parte será conduzida uma reflexão sobre a atuação desses atores transnacionais⁶ e as organizações não-governamentais, na governança ambiental.

Para Villa (2004), o movimento ambientalista e os ativistas ambientais, embora sejam extremamente ativos na política ambiental global, isso não significa necessariamente que façam parte da estrutura de decisão política. O autor exemplifica essa situação citando a ampla participação das ONGs nas conferências sociais globais realizadas pela ONU sobre meio ambiente, pontuando que mesmo tendo a participação e a institucionalização quantitativa nesses eventos, a decisão, a formação e o desempenho dos regimes internacionais de meio ambiente dependem de acordos mais amplos de atores estatais. Por outro lado, o autor, destaca que a participação institucionalizada dos atores não-governamentais transnacionais é viabilizada porque incorpora um discurso sensível ao cotidiano dos indivíduos e é essa natureza sociológica que os torna expressões críticas de demandas sociais globais ambientais. Além de oportunizar o desenvolvimento de alianças e coalizões entre essas instituições no âmbito das conferências. No entanto, aproveitando-se da legitimidade que lhes é conferida pelas demandas sociais, as ONGs transnacionais inserem-se nos processos decisórios interestatais e supranacionais utilizando como mecanismo político a influência (VILLA, 1999). Essa influência ocorre no sentido de orientar uma ação política que visa o consenso em torno do conteúdo de sua atuação, resultante de suas inserções nos processos globais transnacionais (VILLA, 1999).

Diegues (2008) pondera criticamente sobre a influência exercida pelas ONGs transnacionais nas grandes conferências e acordos internacionais promovidos pela ONU, bem como a influência desses atores na política ambiental de governos nacionais, principalmente em países do Terceiro Mundo. Para Diegues, muitas vezes

⁶Segundo Villa (1999, pg. 22) uma definição abrangente de ator transnacional seria “*agente societal que estabelece um tipo inovador de vinculações extra-estatais, baseando-se em contatos, coligações e interações através das fronteiras nacionais ante os quais os órgãos centrais da política externa estatal ou supranacional têm relativa, ou nenhuma, capacidade regulatória*”. Os dois tipos principais desses atores são as Empresas multinacionais e as Organizações não-governamentais.

essa influência é exercida por meio de apoio técnico, auxiliando a participação de especialistas da área de conservação em eventos, como também disponibilizando recursos financeiros, viabilizando reuniões e financiando atividades como treinamentos e formação de pessoal, identificando áreas prioritárias para conservação, realizando planos de manejo, enfim, atividades para as quais os governos não dispõem da totalidade de recursos financeiros necessários.

Toda a discussão advinda com a publicação do Relatório Brundtland em 1983, também conhecido como *Nosso Futuro Comum*, documento encomendado pela Assembleia das Nações Unidas, que sublinha a estreita relação entre crescimento econômico e os problemas ambientais, trazendo a tona o conceito desenvolvimento sustentável, somados a um período de menor crescimento mundial e, conseqüentemente, uma grave crise econômica nos países em desenvolvimento na década de 1980, contribuiu para que as organizações não-governamentais transnacionais pudessem se sobressair e impulsionar seus projetos e ideais conservacionistas.

Villa (2004) exemplifica esse cenário afirmando que a discussão global sobre as responsabilidades com o desenvolvimento dos países pobres e em desenvolvimento vindos de organizações multilaterais como a ONU, oportunizou que os atores não-governamentais transnacionais se apropriassem do discurso do desenvolvimento, criando uma janela de oportunidades para firmar um foco concreto na sua ação coletiva. O autor cita, ainda, que a discussão sobre o desenvolvimento permitiu a esses atores o acesso à canais privilegiados de gerenciamento de programas de desenvolvimento, além de recursos para implementação de projetos sociais/ambientais em comunidades locais de países pobres e em desenvolvimento. O autor argumenta que o repasse de recursos para organizações não-governamentais executarem projetos sociais foi facilitado a partir do momento em que o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) deixaram de cumprir sua função de órgão executor, terceirizando essa função para outros.

Essa tendência em repassar o gerenciamento de projetos e os recursos foi institucionalizada pelo PNUD, PNUMA, pelas agências internacionais de financiamento

ao desenvolvimento como o Banco Mundial e a União Europeia, desenvolvendo o conceito de cooperação descentralizada. Essa situação resultou em acordos entre os organismos multilaterais e as ONGs ambientalistas de maiores recursos humanos, técnicos e financeiros (VILLA, 2004).

Diegues (2008) afirma que na década de 1980 houve um crescimento assustador na importância das ONGs transnacionais, inclusive implantando filiais ou escritórios em diversos países do Terceiro Mundo. Esse crescimento está relacionado ao momento mundial, no qual a problemática ambiental estava inserida, mas também a uma nova ordem neoliberal, na qual estava sendo firmado o Estado Mínimo, sendo que a lógica era privatizar os serviços considerados não-rentáveis ou não-essenciais e as organizações transnacionais foram se fortalecendo e ocupando estes espaços.

A importância dessas mega-organizações cresceu assustadoramente nas últimas duas décadas, implantando filiais em vários países do Terceiro Mundo a partir de meados da década de 80, quando firmou-se o modelo neo-liberal de Estado mínimo. Segundo esse modelo alguns serviços considerados não-essenciais ou não-rentáveis devem ser privatizados, incluindo-se aí os do meio-ambiente. Além disso, muitos órgãos multilaterais, fundações (e corporações), órgãos de assistência /técnico/financeira norte-americanos e europeus passaram a financiar diretamente as ONGs, consideradas 'representantes da sociedade civil internacional em formação', 'mais confiáveis, não-corruptas e eficazes' que as instituições governamentais dos países do Sul (DIEGUES, 2008, p. 4).

Alguns atores ponderam sobre a parceria entre as ONGs e o setor privado, o governamental e os organismos multilaterais de ajuda ao desenvolvimento. No caso, da cooperação descentralizada entre as ONGs transnacionais e organismos multilaterais, Villa (2004), afirma que as parcerias não institucionalizadas estabelecidas entre esses atores, que resultam em acordos com cláusulas de condicionalidade (ou seja, no acordo firmado existem cláusulas que determinam a execução do projeto a uma ONG de escolha do organismo ou país doador) ressalta o fato de que o fortalecimento de poderosas organizações não-governamentais é compatível com a distribuição do poder internacional entre os atores estatais. O autor exemplifica ainda que nos últimos 20 anos têm ocorrido uma diminuição nos fundos públicos de financiamento internacional de ajuda ao desenvolvimento e um aumento dos fundos

privados. Atrela a esse fato o porquê de algumas poderosas ONGs ambientalistas possuírem fundos próprios que financiam seus projetos de desenvolvimento e meio ambiente.

Para Diegues (2008), esse cenário permite que as organizações transnacionais disseminem seus ideais e estratégias conservacionistas, focando principalmente na conservação de espécies, sem considerar peculiaridades locais, o que muitas vezes acarreta em graves conflitos sociais.

Muitas são as considerações feitas às ONGs transnacionais, de fato esses atores exercem forte influência na governança ambiental global, seja atuando em políticas públicas, mobilizando a opinião pública, executando ou financiando projetos ambientais ou construindo estratégias para a resolução de problemas ambientais. O caso que se analisa nesta dissertação exemplifica a participação destes atores na dinâmica organizacional de ONGs ambientalistas que atuam em consonância com as estratégias propostas para a conservação ambiental.

2.3– Estratégia de atuação das ONGs Transnacionais Ambientalistas

As ONGs transnacionais ambientalistas definem estratégias de conservação e atuam em parceria com instituições locais em países que possuem alta riqueza biológica. Uma das formas encontradas por esses atores para definir sua escala e área de atuação está pautado na escolha ou eleição de áreas prioritárias para conservação, identificadas a partir de pesquisas com base na biologia da conservação e ecologia da paisagem.

Brooks *et al* (2006), apresentam que nos últimos 20 anos as organizações não-governamentais de conservação da biodiversidade, como a Conservação Internacional (CI), Birdlife International, Word Wildlife Fund (WWF), World Resources Institute (WRI), World Wildlife Conservation (WWC) e a International Union for Conservation of Nature (IUCN), propuseram nove modelos de prioridades globais para a conservação. Esses modelos são desenvolvidos sob a lógica da quantidade de espécies endêmicas existentes na localidade, o grau de ameaça e perda da biodiversidade, mas diferem em relação à priorização, à vulnerabilidade e/ ou ao grau de importância da região. Para os autores, a priorização facilita o investimento de recursos financeiros onde existe a

necessidade de conservação. Citam como exemplo investimentos efetuados nos *Hotspots* de Biodiversidade no valor de US \$ 750 milhões, obtidos por organismos multilaterais e cooperação internacional. Um dos fundos de financiamento nos *Hotspots* foi o CEPF, que investiu US\$ 125 milhões em cinco anos nessas regiões. A priorização das áreas também é utilizada no discurso de muitos dos ambientalistas para cancelar ou mitigar atividades prejudiciais ao ambiente, mesmo na ausência de legislação específica. Além disso, algumas organizações usam o reconhecimento dado às regiões priorizadas para justificar projetos voltados à conservação ambiental (BROOKS, *et al*, 2006).

Os estudos promovidos por algumas ONGs transnacionais para a definição de áreas prioritárias e a elaboração de estratégias para a conservação dessas regiões acabam por influenciar não só organizações locais, por meio do estabelecimento de parcerias, como também, governos na elaboração de políticas públicas ambientais.

Nesse contexto está inserido o Bioma Mata Atlântica, considerado um *hotspot*, palco de diversas iniciativas de conservação ambiental por meio de ONGs transnacionais e cooperação internacional, por se tratar de um dos mais importantes e devastados ecossistemas brasileiros, reconhecido mundialmente por sua rica biodiversidade e contendo grandes centros de endemismo. A Mata Atlântica está entre as principais áreas priorizadas para a conservação, sendo declarada pela UNESCO como Reserva da Biosfera.

Para garantir a conservação deste bioma e sua biodiversidade em longo prazo, o governo brasileiro e várias ONGs vêm desenvolvendo o conceito “corredor ecológico” ou “corredor de biodiversidade⁷”, elaborados de forma a favorecer o equilíbrio dos ecossistemas que são fundamentais para a manutenção da biodiversidade a longo prazo (MMA, 2006). Essa proposta de ordenamento territorial com base na ecologia da paisagem vem sendo desenvolvida pelo Ministério do Meio Ambiente, no âmbito do

⁷Corredor de biodiversidade corresponde a uma grande área de extrema importância biológica, composta por uma rede de unidades de conservação entremeadas por áreas com variados graus de ocupação humana e diferentes formas de uso da terra, na qual o manejo é integrado para garantir a sobrevivência de todas as espécies, a manutenção de processos ecológicos e evolutivos e o desenvolvimento de uma economia regional forte, baseada no uso sustentável dos recursos naturais (SANDERSON *et al.*, 2003; AYRES *et.al*, 2005 *apud* MMA, 2006)

Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil (PPG7), para os biomas da Mata Atlântica e Amazônia. Essa proposta definiu cinco grandes porções territoriais na Amazônia e duas na Mata Atlântica, visando à manutenção de 75% da biodiversidade destes dois biomas. Essa proposta se transformou no Projeto Corredores Ecológicos (LIMA, 2009).

O Projeto Corredores Ecológicos teve início em 2002, e foi composto por duas fases – planejamento e implementação, executadas segundo três linhas temáticas: 1) Fiscalização; 2) Unidades de Conservação; e 3) Áreas de interstício. Tem como objetivo principal demonstrar a viabilidade da aplicação do conceito de corredor ecológico ao planejamento da conservação da biodiversidade na Amazônia e na Mata Atlântica. Na Mata Atlântica, o Projeto Corredores Ecológicos está sob responsabilidade do Ministério do Meio Ambiente (MMA), e é executado em cooperação com governos estaduais da Bahia e do Espírito Santo, tendo como objetivo a implementação do Corredor Central da Mata Atlântica (CCMA). O CCMA tem mais de 8,5 milhões de hectares e se estende por todo o Estado do Espírito Santo e pela porção sul do da Bahia. Na primeira fase, o Projeto contou com recursos de doação do Rain Forest Trust Fund (RFT), administrado pelo Banco Mundial. Na segunda fase conta com recursos do Banco Alemão KfW, além da contrapartida financeira do MMA, dos governos estaduais e dos executores locais (BATISTA, 2008).

2.4– O IESB-Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia e a estratégia de formação de corredores ecológicos

O IESB aderiu à ideia de formação de corredores ecológicos ou corredores de biodiversidade como estratégia para a conservação da Mata Atlântica do Sul da Bahia (ARAÚJO, et al., 2011). Desde 1996, desenvolve atividades que incluem ações de apoio à criação de implementação das Unidades de Conservação públicas e privadas, monitoramento da cobertura florestal, pesquisa em fauna e flora, implantação e recuperação de sistemas agroflorestais, fortalecimento comunitário (apoiando a criação de cooperativas e associações) e articulação institucional. Todas essas atividades têm apoio de instituições governamentais (no âmbito federal e estadual),

instituições de ensino (como universidades e centros de pesquisas), cooperação internacional e ONGs transnacionais com atuação no Brasil (principalmente a CI, TNC, Birdlife Internacional e WWF).

Em 1998, o IESB iniciou um projeto denominado *Abordagens ecológicas e instrumentos econômicos para a conservação da biodiversidade do Corredor Central da Mata Atlântica*, que contribuiu sobremaneira para a implementação do Corredor Central da Mata Atlântica, com a disponibilização de informações biológicas e socioeconômicas sobre a região Sul da Bahia. Esse projeto foi desenvolvido com apoio do PROBIO/MMA e estabelecida uma ampla rede de parceiros, envolvendo universidades (Unicamp, UFMG, UESC), órgãos governamentais (IBAMA, DDF, CRA), centros de pesquisas (CABS/CI e NYBG), organismos de cooperação multilateral (Banco Mundial) e organizações não-governamentais (Conservação Internacional e SOS Mata Atlântica) (IESB. 2000/2001). Além disso, o IESB promoveu diversas reuniões técnicas que contribuíram para a definição das áreas prioritárias para a conservação dentro do CCMA, em sua porção baiana, denominados áreas focais. Na porção baiana o Projeto Corredores Ecológicos definiu sete áreas focais. Desde a definição do CCMA e suas áreas focais, o IESB tem orientado sua estratégia de atuação visando à implementação do CCMA, principalmente naquela denominada Corredor Una-Lontras.

O Corredor Una-Lontras abriga os principais remanescentes florestais do Estado da Bahia, com 46% da paisagem ocupada por florestas em estágio avançado e médio de regeneração. Abriga três Unidades de Conservação federais: Reserva Biológica de Una, Refúgio de Vida Silvestre de Una e Parque Nacional Serra das Lontras. A região constitui ainda duas áreas importantes para a conservação das aves, uma no município de Una e a outra em Serra das Lontras no município de Arataca Sul da Bahia (ARAÚJO, *et al.*, 2011).

Nesta região, com apoio de uma ampla rede de parceiros e financiadores, o IESB desenvolveu o projeto *Corredor Una-Lontras, com o objetivo de “implementar ações de conservação e desenvolvimento com vistas à manutenção e/ou ampliação da conectividade da paisagem regional, envolvendo terras dos municípios de Una, Ilhéus, Arataca, Santa Luzia e Camacan”* (ARAÚJO *et al.*, 2011, p. 54). O projeto tem

como linhas de atuação a produção agroflorestal; o incentivo à criação e consolidação de áreas protegidas públicas e privadas e o desenvolvimento comunitário (ARAÚJO *et al*, 2011).

Como pode ser observado no relato o IESB, embora seja uma organização não-governamental de pequeno porte (se comparada as ONGs transnacionais com as quais estabelece parcerias), assume como forma de atuação uma estratégia de conservação alinhada ao que preconizam as grandes organizações transnacionais. Dessa forma, assume, também, um grande desafio na operacionalização das ações para implementar essa estratégia, uma vez que não possui as mesmas condições estruturais e financeiras destas organizações.

Capítulo 3 – Movimento Ambientalista Brasileiro e as Organizações não-governamentais (ONGs)⁸

Neste capítulo será brevemente contextualizado o movimento ambientalista brasileiro e as organizações não-governamentais. O foco do capítulo será dado no processo de transformação das ONGs, a partir das mudanças no cenário mundial para financiamentos de projetos ambientais e sociais.

3.1 - O Movimento Ambientalista no Brasil e as Organizações não-governamentais (ONGs)

No Brasil o processo de consolidação do movimento ambientalista se dá a partir de três estruturas de oportunidades políticas, que corroboraram para a articulação estratégica de grupos ambientalistas. São elas: o processo de Redemocratização do país, a Assembleia Constituinte e a Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92 ou ECO-92) (ALONSO, *et al*, 2007).

Nas décadas de 1960 e 1970, principalmente após o golpe militar de 1964, o Brasil vivenciou um modelo de Estado conhecido como Estado nacional desenvolvimentista, preocupado em inserir o país de forma competitiva no sistema econômico mundial modernizando sua base produtiva. Esse processo foi fundamentado na centralização do poder de forma autoritária e na repressão política. Essa situação acarretou em uma forte dualidade entre o Estado e a sociedade civil, que não podia participar e se manifestar em relação a temas de interesse público (SANTOS, *et al.*, 2005). Segundo Santos (2005), foi nesse período com a implementação das políticas desenvolvimentistas, que grandes impactos ambientais e sociais foram gerados no país, e a sociedade civil encontrava-se às margens das decisões relacionadas ao uso e gestão dos recursos naturais.

⁸O termo Organização não governamental vem da denominação em inglês *Non-governamental*, tendo sua origem na Organização das Nações Unidas. A resolução 288(x) de 1950 do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) definiu ONG no âmbito das Nações Unidas como sendo “*uma organização internacional a qual não foi estabelecida por acordos governamentais*” (PIGNATTI, 2003).

Com a crise financeira do final dos anos de 1970, desencadeada pelo modelo de Estado desenvolvimentista e rápida modernização do país, ocorreu uma forte pressão da sociedade civil para redemocratização do Brasil. Em 1979 a Lei da Anistia, que possibilitou a libertação dos presos políticos e o retorno dos exilados pela ditadura militar, reforçou ainda mais o clamor da sociedade para a redemocratização do país. Segundo Jacobi (2003), é a partir de meados de 1970 que o ambientalismo passa a ter maior expressão na sociedade brasileira, impulsionado por fatores externos, como a Conferência de Estocolmo e a volta dos anistiados políticos no ano de 1979 e, internos como a decadência desenvolvimentista, a devastação na Amazônia e os debates sobre qualidade de vida e bem estar social promovidos por uma nova classe média.

Santos (2004) nos mostra que a partir da segunda metade de 1970 inicia-se um processo de organização e politização no Brasil. Emergem as centrais sindicais e o movimento operário, a Conferência Nacional dos Bispos, por meio das pastorais sociais (influenciadas pelas ideias da teologia da libertação) que fomentam os processos de organização de base que ocorriam por todo o Brasil, apoiando os segmentos da sociedade historicamente marginalizados como trabalhadores rurais e povos indígenas. Nos anos de 1980 começam a se organizar nas cidades as associações de bairro, movimentos por saúde, creche, direito à moradia. No meio rural surgem diversos movimentos como os dos sem terra, atingidos por barragens, entre outros.

No entanto, apesar do surgimento de novos movimentos sociais e do processo de redemocratização do país, a questão ambiental encontrava-se desvinculada das reivindicações de tais movimentos e à margem das discussões da sociedade. Silva (2004) argumenta que o Brasil entra na década de 1980, com emergentes movimentos sociais, em um cenário de grande degradação ambiental resultado do autoritarismo e da crise econômica causada pelo modelo de desenvolvimento econômico adotado pelo país.

Para Jacobi (2003) a falta de aderência do discurso ambiental na sociedade está relacionada ao isolamento das organizações ambientalistas dos demais movimentos sociais, uma vez que ignora em seu discurso demandas sociais priorizando a necessidade de garantir a qualidade ambiental. Da mesma forma, como nos aponta Silva (2004), os movimentos sociais se mostravam pouco sensíveis às causas

ambientais, tendo sua agenda pautada na luta pela reforma agrária e por políticas agrícolas que viabilizassem a agricultura familiar, citando como exemplo o movimento sindical. O diálogo entre ambientalistas e movimentos sociais começa a emergir no contexto dos impactos sociais e ambientais provocados pelas políticas de Estado para a Amazônia, onde o incentivo para a expansão da fronteira agrícola causaram graves problemas para as populações tradicionais, com repercussão em âmbito nacional e internacional (SILVA, 2004). A partir dessa convergência de agendas entre ambientalistas e movimentos sociais, a questão ambiental passa a ter uma nova abordagem, o socioambientalismo.

O movimento ambientalista também aproveitou o período de transição à democracia no Brasil para participar do cenário político do país. Em 1986, membros do movimento ambientalista lançam a candidatura de Fábio Feldmann como deputado federal, que quando eleito coordenou a formação de uma Frente Nacional de Ação Ecológica na Constituinte (suprapartidária formada por parlamentares e ambientalistas). O resultado do trabalho dessa frente foi à inserção de um capítulo de meio ambiente na Constituição Brasileira de 1988, a partir dos anseios e aspirações da sociedade civil (FURRIELA, 2002).

Outra forma encontrada pelo movimento ambientalista para ampliar sua participação e influência nas questões ambientais, não só no país, mas globalmente, foi à atuação por meio da formação de redes. Furriela (2002) cita a criação, em 1990, do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criado com o objetivo de facilitar a participação de organizações não governamentais e movimentos sociais no processo da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a RIO-92. Além do Fórum, que continua a existir para acompanhar a implantação dos resultados da Conferência, muitas outras redes e fóruns foram criados para congregar as entidades ambientalistas com o intuito de fortalecer suas ações.

Entre todos os atores que atuam e fazem o movimento ambientalista, as ONGs têm um papel de destaque na busca de um novo paradigma de desenvolvimento, tornando-se grandes responsáveis pela expansão do ambientalismo.

O surgimento das organizações não-governamentais está intimamente relacionado à incapacidade do Estado em atender as demandas e necessidades da sociedade. Segundo Furriela (2002), o termo ONG aparece na literatura latino americana na metade dos anos de 1980, representado por organizações que executavam projetos junto aos movimentos populares.

As ONGs tentam suprir a sociedade das necessidades de determinados bens coletivos e sociais, que nem o Estado nem o Mercado dão conta de suprir, por representarem formas de relações sociais como o altruísmo, laços comunitários e de confiança que não são encontrados no Estado, ou mesmo no Mercado (MENESCAL, 1996). Outro aspecto das organizações não-governamentais está na sua função sociopolítica, por serem organizações que objetivam mudanças sociais globais por meio da influência na adoção de políticas (PIGNATTI, 2005; FURRIELA, 2002). As ONGs podem proporcionar imaginação e criatividade aos processos políticos, uma vez que os governos, muitas vezes, não estão em posição de desenvolver programas e políticas inovadoras e viáveis, sendo habitualmente consideradas *fontes de ideias* para as inovações políticas (MENESCAL, 1996).

São por essas características que segundo Pignatti (2005), alguns autores as denominam de grupo de pressão ou organizações políticas sem fins lucrativos.

As ONGs podem ser atualmente definidas como grupos de pressão sociais. Ou seja, como grupos de pressão que buscam, por um lado, influenciar e democratizar políticas governamentais para que essas supram de maneira mais extensa possível as necessidades da sociedade e de condições de vida iguais e justas no mundo todo e, por outro, movimentar a sociedade em que estão inseridas, utilizando-se de suas relações de solidariedade, na busca dessa democratização e influência política (MENESCAL, 1996:28 apud PIGNATTI, 2005, p.38).

As ONGs são organizações formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte dos seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para população-alvo específicas ou para segmentos de sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global)(SCHERER-WARREN, 1998:165 apud PIGNATTI, 2005, p. 38).

As ONGs apresentam objetivos diversos e são tipificadas de acordo com sua bandeira de ação principal e objetivos, sendo classificadas como de assistência social, desenvolvimento, cidadania, ambiental, entre outros.

As ONGs ambientalistas transnacionais surgem no contexto da crise ecológica global. Para autores como Princen e Finger (1994 *apud* FURRIELA, 2002) essa crise sem precedentes faz com que a sociedade proponha uma transformação profunda na política e as ONGs surgem como agentes dessa transformação. Atuam em colaboração com o Estado em busca de soluções para os desequilíbrios ambientais causados pelo desenvolvimento, mas em muitas vezes atuam as margens da política tradicional do Estado Nação (PIGNATTI, 2005). A década de 1990, marca a atuação de ONGs ambientalistas transnacionais no Brasil, que com a abertura da economia passa a ser um laboratório da complexidade do sistema global (VIOLA, 1996).

Para Furriela (2002) com a Rio-92 as organizações não-governamentais ambientalistas fortaleceram suas redes e estabeleceram focos de atuação de forma mais clara, além de ter seu poder de influência ampliado devido ao fato de se profissionalizarem e ocuparem mais espaço na grande mídia. A autora ainda cita que a importância das organizações não-governamentais ambientalistas no contexto político ficou ainda mais reforçada com a aprovação da Agenda 21, que reconhece em seu Capítulo 27 que *“as organizações não governamentais desempenham um papel fundamental na modelagem e implementação da democracia participativa”*.

3.2 – O processo de profissionalização das ONGs: Uma questão de sobrevivência ou sustentabilidade?

Para Silva (2010), um dos fatores que levaram as ONGs a se profissionalizarem e a utilizarem práticas de gestão foi à busca de sua própria sustentabilidade ou sobrevivência. As organizações internacionais, em meados da década de 1980, diminuíram significativamente o repasse de recursos para entidades brasileiras, redirecionando seu foco de atuação para o continente africano, devido ao agravamento das crises sociais naquele continente. Com isso, as organizações internacionais

passaram a operar com mais rigor na seleção de ONGs e projetos por elas financiados, passando a exigir maior eficiência, eficácia e efetividade organizacional, principalmente no tocante ao planejamento, à avaliação de atividades e à prestação de contas (SILVA, 2010).

Costa (2004) atrela as agências de cooperação internacional à demanda de profissionalização das ONGs, tendo em vista que estas passaram a buscar um perfil profissional especializado ao invés do militante. Segundo a autora, essa profissionalização levou a modificação do perfil da mão de obra das ONGs, que passa a ser formada não só por ativistas, mas também por profissionais oriundos da elite, entre eles, ex-funcionários públicos e do setor privado.

Na década de 1990, as ONGs começaram a desenvolver uma gestão estratégica e a buscar a institucionalidade, como forma de desenvolver habilidades e capacidades estratégicas para sobreviver e garantir espaço político diante dos novos desafios e transformações advindos com a globalização (COSTA, 2004).

Outro fator importante que merece ser destacado, que contribuiu para o processo de profissionalização das ONGs, refere-se ao estabelecimento de parcerias com as empresas, por meio do movimento da Responsabilidade Social. Segundo Silva (2010), a inserção da visão de mercado e o modo de atuação empresarial reforçaram a tendência de modernização e de profissionalização das ONGs. Para o autor, a institucionalização de prêmios e práticas de gestão também corroborou com o processo de profissionalização das organizações.

Particularmente, o surgimento de prêmios de qualidade e eficiência, que na sua maioria concedem recursos financeiros às organizações premiadas, mostrou-se também importante fator indutor da profissionalização do setor (SILVA, 2010).

Para alguns autores (DINIZ, 2003; SILVA, 2010) as mudanças ocorridas nas ONGs, nas duas últimas décadas, para se adaptar a nova realidade mundial acarretaram em arranjos organizacionais bem próximos à iniciativa privada. A transição da gestão social (representada pela solidariedade comunitária e decisões compartilhadas) para gestão estratégica (baseada em resultados, metas e objetivos)

tem aproximado a atuação das ONGs a uma lógica própria de mercado. Diniz (2003) afirma que as alterações nas estratégias e configuração organizacional das ONGs podem acarretar em implicações significativas na sua missão institucional e objetivos organizacionais. Como forma de provocar um processo reflexivo o autor cita duas visões distintas desse processo. À visão de que esse processo de profissionalização pode modificar a essência das ONGs:

Para Thompson (1997, p.45) a percepção vigente para as ONGs é a de que sua capacidade de pressão e mobilização social, de reivindicação e proposição de novos caminhos, cede lugar à pressão pela profissionalização de sua estrutura e ações, adquirindo um caráter predominante de prestadora de serviços ao Estado e ao mercado (DINIZ, 2003 apud THOMPSON, 1997, p. 2)

Em contraponto a esta visão, autores da área da administração consideram essencial para a sobrevivência das ONGs a profissionalização em sua forma de gestão. Drucker (1994, p. XIV) afirma que:

As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm lucro convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas (DINIZ, 2003 apud DRUCKER, 1994, p. 2).

Seja por sustentabilidade ou sobrevivência, o fato é que a profissionalização das ONGs tem apontado para caminhos múltiplos e distintos. A questão que se coloca é até que ponto isso refletirá em sua autonomia e representatividade? Até que ponto refletirá em seu papel mediador, reivindicador, transformador, propositivo e inovador?

3.3 – As transformações no cenário mundial e o reflexo nas ONGs ambientalistas: novos desafios e perspectivas

As ONGs, impulsionadas pela busca de novas formas de sustentação financeira tendo em vista a diminuição dos recursos internacionais, buscaram fortalecer relações com outros organismos privados e/ou estatais (ROESCH, 2003). Essa nova ordem mundial relacionada à mudanças nos aspectos de financiamento para projetos de desenvolvimento provocou nas ONGs uma reação voltada para sua profissionalização, principalmente no tocante à captação de recursos. No entanto, para muitas organizações à adaptação ao cenário de novas fontes e formas de financiamento não foi, ou não está sendo um processo simples.

O que se observa é que o maior desafio enfrentado pelas ONGs brasileiras é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Para Andrade (2002), uma das alternativas para enfrentar esse desafio é a captação de recursos financeiros, aliado a diversificação de fontes para a captação. O que ocorre é que, de uma maneira geral, as ONGs brasileiras, principalmente, as que surgiram na década de 1990 no auge da militância ambiental, sempre tiveram como principal fonte de recurso, financiamentos oriundos de recursos internacionais, tanto de cooperação quanto de ONGs internacionais (MENDONÇA, *et al*, 2009). De alguma forma, essas organizações se moldaram a essas parcerias, estabelecendo certo grau de dependência, o que culminou no não estabelecimento de uma estratégia de captação de recursos, pelo menos essa foi a postura adotada pela organização focada neste estudo de caso.

Esse comportamento de gestão pode ser observado no IESB, como apresentado abaixo:

Nosso caso é o primeiro, no bum pós Rio-92. Foi relativamente fácil captar e chamar a atenção para o sul da Bahia, mas 20 anos depois, com uma das maiores crises financeiras batendo à porta de grandes potências e o Brasil mudando de patamar na economia mundial.... Nossa, a coisa tá de ponta para baixo para nós que ficamos um pouco parados esperando e confiando talvez no aporte de mais recursos das ONGs transnacionais. (SANTOS em entrevista a autora em 28 de julho de 2012, quando questionado sobre financiamentos de ONGs transnacionais).

O depoimento de Santos retrata uma realidade bem comum às ONGs ambientalistas, principalmente de médio e pequeno porte, devido à mudança no

cenário dos financiamentos para projetos sociais e ambientais. Nem todas as entidades conseguiram acompanhar o processo de profissionalização vivenciado pelas ONGs.

O caso do IESB é bastante emblemático para se refletir sobre a mudança de foco e estratégia da cooperação internacional e das ONGs transnacionais. Como citado no depoimento de Santos, o IESB foi criado em meados da década de 1990, quando o movimento ambientalista e suas causas estavam na pauta da discussão no país, muito por conta da realização da Conferência Mundial de Meio Ambiente no Rio de Janeiro. Nesse período, as florestas tropicais estavam sob os “olhos atentos” da cooperação internacional e das ONGs transnacionais para desenvolverem seus projetos ambientais. Como afirma Santos: *“foi relativamente fácil captar e chamar a atenção para o sul da Bahia”*. Quando se faz uma leitura dos financiamentos que o IESB recebeu, ao longo de seus 18 anos (ver Tabela 3), nota-se que nos primeiros oito anos a organização recebeu recursos principalmente de ONGs transnacionais e da cooperação internacional. Recursos técnicos e financeiros, principalmente, da USAID, Conservação Internacional, WWF, Fundação Ford e Jersey Wildlife Trust. Esses aportes garantiram sua estruturação e permitiram seu crescimento e reconhecimento enquanto organização socioambientalista. Os projetos financiados por esses atores internacionais estavam alinhados à missão institucional do IESB, o que alavancou inúmeros resultados nas áreas da pesquisa, extensão e políticas públicas. No entanto, esses financiamentos não observaram um processo de fortalecimento na gestão institucional, culminando, inversamente, em um processo de dependência, fato que se traduz nos dizeres de Santos: *“nossa, a coisa tá de ponta para baixo para nós que ficamos um pouco parados esperando e confiando talvez no aporte de mais recursos das ONGs transnacionais”*.

Logo após, ainda no final da década de 1990, com a experiência técnica adquirida, o IESB inicia a captação de recursos por meio de editais governamentais. Foram desenvolvidos mais de dez projetos, principalmente financiados pelo Ministério do Meio Ambiente, por meio do PROBIO e Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA). A experiência com projetos governamentais trouxe à instituição a necessidade de se construir uma rotina de controle financeiro e administrativo mais rigoroso. No entanto, os recursos governamentais eram bem mais restritivos que os internacionais, embora

mais exigentes com a prestação de contas. Não autorizavam alocar recursos para despesas funcionais da instituição, por exemplo, dificultando ainda mais a sustentabilidade financeira da organização.

Jacobi *et al* (2012) consideram que as ONGs vivem um momento crítico, pois além de sofrer os impactos da redução de recursos da cooperação internacional, enfrentam as dificuldades e os entraves legais em relação ao acesso a fundos públicos nacionais.

Com o aumento no número de organizações não-governamentais e as dificuldades para a captação de recursos, o cenário no Terceiro Setor se torna cada vez mais complexo e competitivo. Para Angnes (2011), um dos maiores desafios das ONGs é a captação de recursos, atrelado ao grande crescimento e aumento da competitividade entre as próprias ONGs para obter apoio e parceiros. Muitas vezes, o que a realidade tem demonstrado, é que a concorrência não acontece só entre as ONGs brasileiras. O fato é que as ONGs transnacionais, antes parceiras e financiadoras das ONGs ambientais brasileiras, agora são concorrentes na captação de recursos, inclusive recursos governamentais. Obviamente, melhores preparadas para o embate, o que torna o cenário ainda mais complicado para as ONGs nacionais.

Como cita Costa (2010, p.4), *“estar atento à necessidade de mudança é um imperativo dos novos tempos”*. O desafio é como absorver toda essa mudança sem perder a identidade característica do terceiro setor e caminhar rumo à sustentabilidade.

Para ABONG (2007) uma forma das ONGs manterem a ética no desenvolvimento de estratégias de captação de recursos é utilizar sempre como referência os princípios e objetivos institucionais, ter uma postura autocrítica em relação às iniciativas de captação, tendo em vista o público fim, bem como as consequências para esse público e para a própria organização. A ABONG também considera como estratégia de captação de recursos de uma ONG o desenvolvimento de ações que disponibilizem recursos financeiros, humanos e materiais para a execução das atividades institucionais. Essas ações devem ser diversificadas, planejadas e monitoradas. Como ações de captação de recursos, incluem o controle e redução de custos, estruturação de uma política de voluntariado ou a conquista de isenções e gratuidades. Desta forma, inserem a captação de recursos como forma

integrada a outras ações da organização, bem como parte integrante do processo de desenvolvimento institucional (ABONG, 2007).

Capítulo 4 – As linhas de apoio analisadas

Neste capítulo serão apresentados os resultados e reflexões obtidos com o Estudo de Caso, referente à Aquisição de terras para a conservação ambiental e ao Programa Fortalecimento Institucional. As reflexões serão conduzidas sob a perspectiva da sustentabilidade organizacional a partir do desenvolvimento desses apoios.

4.1 - Compra de terras para a conservação de remanescentes de Mata Atlântica

Nesta parte da dissertação será apresentado, a partir das entrevistas com gestores do IESB, um processo de reflexão sobre a aquisição de terras por ONGs para a conservação ambiental.

Como descrito no capítulo 1 referente à aquisição das áreas, o IESB é proprietário de quatro áreas que totalizam 2.901 ha, na região Sul do Estado da Bahia, em sua área foco de atuação. A aquisição das áreas surgiu por meio de parcerias com ONGs transnacionais (CI, Birdlife Internacional e TNC). Cada propriedade foi adquirida com um objetivo específico, de acordo com a estratégia de conservação adotada na época pela ONG transnacional parceira. Neste trabalho não serão analisadas separadamente, embora cada uma tenha sua particularidade que merece ser analisada e explorada em outro trabalho de pesquisa. O foco da análise será dado quanto à inserção da estratégia na dinâmica da organização, impactos na gestão e conservação.

4.1.1 - A compra de terras para a conservação ambiental

A aquisição de áreas para a conservação ambiental faz parte da estratégia de conservação de ONGs transnacionais. Segundo Rabinovici (2011) é estratégia comum para algumas ONGs adquirir grandes áreas nos países em desenvolvimento megadiversos, além da reivindicação do manejo de porções de territórios.

No Brasil, em parceria com organizações brasileiras, adquiriram áreas em regiões de alta importância ecológica para converter em Unidades de Conservação, no caso, Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN).

Essa estratégia desenvolvida por ONGs transnacionais reviveu no Brasil discussões sobre a internacionalização dos recursos naturais e debates sobre a soberania nacional, que ocorrem desde o período da ditadura militar. Com a aquisição de grandes porções de terra, principalmente, em território amazônico, e aportando recursos financeiros para a conservação da floresta, pesquisas científicas, fortalecimento institucional, entre outras atividades, as ONGs foram alvo de críticas e muitos questionamentos. Rabinovici (2011) pontua que a partir da visibilidade dessas organizações, teorias conspiratórias são formuladas e divulgadas trazendo questionamentos sobre o espaço e a legitimidade ocupados por essas instituições.

Para Rabinovici (2002), uma questão preocupante é o fato das ONGs transnacionais exercerem sua atuação independentemente dos limites das fronteiras nacionais, ampliando desta forma sua ação e resultando em muitas ocasiões na substituição do papel do próprio Estado.

Por outro lado, para alguns ambientalistas a aquisição de terras para conservação com apoio de organizações transnacionais é uma atividade importante para a conservação ambiental. Uma matéria publicada no Jornal da Mata Atlântica, em 1993, traz depoimentos de representantes de organizações brasileiras (como a Fundação Pró-Natureza (Funatura), Fundação Biodiversitas, Sociedade de Pesquisas em Vida Selvagem e Educação Ambiental (SPVS), que aderiram a essa estratégia e adquiriram áreas no Bioma Mata Atlântica. Para esses ambientalistas a compra de área com recursos de ONGs transnacionais são ações que contribuem para a consolidação e ampliação de áreas protegidas no Brasil e não refletem nas questões de soberania nacional uma vez que as terras adquiridas ficam sob responsabilidade de organizações nacionais⁹.

Passados mais de 20 anos do fomento dessa estratégia por ONGs transnacionais o momento é oportuno para provocar um processo de avaliação e reflexão sobre essa forma de atuação, suas implicações e resultados.

⁹Vide matéria: “Compra de terras como estratégia de conservação”. Jornal da Mata Atlântica. Boletim Informativo da Rede de Organizações Não- Governamentais da Mata Atlântica. Ano 1. Número 3. 1993.

4.1.2 - A compra de terras para a conservação: estratégia e/ou oportunidade para conservação?

O IESB, por ser uma instituição com foco na conservação ambiental e estar inserido no Bioma Mata Atlântica, foi considerado pelas organizações transnacionais (CI, Birdlife International e TNC) como um parceiro potencial para compartilhar desta estratégia. Embora, inicialmente, não fizesse parte das pretensões institucionais. Como pode ser observado no depoimento de Rocha:

Originalmente não. O IESB não tinha como premissa adquirir áreas para assegurar a conservação, mas buscar com os produtores rurais e com o Estado soluções para a conservação (ROCHA, em entrevista a autora em 08 de agosto de 2012).

No entanto, como as áreas com remanescentes florestais estavam em constante ameaça, pelo uso e ocupação do solo da região na ocasião, e vislumbrando oportunidades futuras, a instituição aderiu à estratégia de compra de terras para a conservação. A primeira delas a ser adquirida, o Ecoparque de Una, tinha um objetivo claro de ser um projeto demonstrativo para a viabilidade do Ecoturismo na região e, a partir dele, construir com os proprietários de terra uma nova forma de se olhar para os remanescentes de Mata Atlântica. As demais áreas adquiridas foram, a princípio, uma forma de fortalecer e apoiar as Unidades de Conservação públicas existentes na região.

Com a aquisição das terras, o IESB amplia sua visibilidade e como uma ONG regional, mas, a partir daí aumentam seus desafios, posto que ser proprietário de terras incorre em custos administrativos e financeiros, os quais normalmente são escassos para uma ONG. Além disso, assume a responsabilidade com a proteção e conservação das terras e os desdobramentos, sejam eles positivos ou negativos, que normalmente a implantação de uma Unidade de Conservação traz para a localidade na qual está inserida. Mas, como pode ser observado nos depoimentos a seguir, essas condições não foram, necessariamente, analisadas no início da aquisição para todas as áreas, uma vez que não se pensou na sustentabilidade como algo prioritário. A Tabela 4 mostra depoimentos de gestores do IESB, referentes ao planejamento da estratégia para a compra das terras.

Tabela 4 - Depoimento dos gestores do IESB sobre o planejamento para a compra das áreas.

Depoimento	Gestor
<p><i>“o assunto era tocado, de certa forma, sob impulso da mobilização de recursos e oportunidades que surgiam, sem uma reflexão mais profunda sobre as decisões e consequências, incluindo os riscos associados”.</i></p>	<p>Rui Rocha</p>
<p><i>“Não posso dizer que fez parte de uma estratégia planejada. As coisas foram acontecendo, muito pela oportunidade, muito pela falta de uma visão mais geral de mundo e conservação. Discutiu-se muito pouco sobre a sustentabilidade das áreas”</i></p>	<p>Gabriel Rodrigues dos Santos</p>
<p><i>“Houve bastante discussão, mas creio que todos nós falhamos na definição de uma estratégia visando a sustentabilidade das áreas a longo prazo e dos papeis de cada um dos envolvidos”</i></p>	<p>Marcelo Araújo</p>
<p><i>“A área comprada, para a criação do Ecoparque de Una, teve um planejamento estratégico muito bem pensado e definido, queríamos implantar uma demonstração da viabilidade do ecoturismo na região, e antes de realizar o investimento foi feito um estudo de mercado e um plano de negócios. A Fazenda Capitão a compra se deu por uma oportunidade indicada por um parceiro estratégico, a TNC. Não tínhamos planos de comprar uma nova área, mas eles tinham recurso para isso e havia a demanda de se "forçar" a implantação do Parque Estadual da Serra do Conduru, um fruto do trabalho do IESB. A ideia então foi comprar uma propriedade inteiramente dentro da poligonal do parque, para depois doá-la para o governo. Mas isso não foi possível e havia a Fazenda Capitão à venda. Foi uma aquisição de ocasião, sempre considerando que cerca de um terço da sua área estava dentro do parque e seria doada para o governo, fato este que, pelo que sei, nunca foi possível se concretizar (não sei exatamente porquê). Já a compra da fazenda na Serra das Lontras também resultante de uma oportunidade colocada por um parceiro importante, a BirdLife, porém com menos planejamento ainda do que a Capitão.”</i></p>	<p>Carlos Alberto Mesquita</p>

Como pode ser observado a compra das terras surgiu para o IESB como uma oportunidade para a conservação de remanescentes florestais localizados na área de sua atuação. A compra das terras não partiu de uma estratégia construída pelo IESB e sim de uma estratégia trazida pelas ONGs transnacionais, que vivenciavam realidades distintas das que ocorrem no Brasil, onde os recursos financeiros e os incentivos são poucos para a viabilização de áreas protegidas.

Outro ponto importante referente à aquisição das terras é a sustentabilidade em longo prazo. Com exceção ao Ecoparque de Una, que havia sido planejado para se manter com as visitas, as outras áreas não foram adquiridas a partir de um planejamento que observasse a manutenção das propriedades. As decisões foram tomadas a partir da reflexão de um cenário a curto prazo, como pontuado em alguns depoimentos, a partir de oportunidades que surgiram.

As despesas com a manutenção de cada área especificamente, durante alguns anos, foram custeadas pela organização parceira quando da aquisição da área. Com a mudança no foco da estratégia de conservação das grandes organizações, os repasses foram diminuindo até todos os custos com a gestão e a manutenção das terras serem arcados com recursos do próprio IESB.

Não sabíamos o quanto seria difícil direcionar propostas para esse fim específico. Houve um momento, talvez 2006/2007 que sentamos com a BirdLife, TNC e CI para discutirmos sobre a formação de um fundo para as áreas, mas sem nenhum resultado concreto, não se chegou a um acordo (SANTOS, em entrevista a autora em 28 de julho de 2012).

Sem uma estratégia definida para captação de recursos para as áreas e sem recursos específicos para a manutenção, as terras (embora um patrimônio) foram se tornando um ônus para a instituição. Fato que se refletiu na gestão administrativo-financeira do próprio IESB.

Embora com todas as dificuldades para se manter as propriedades, seguramente, as RPPNs trouxeram ampla visibilidade para o IESB que refletiam em resultados para a conservação, principalmente, a RPPN Ecoparque de Una. Muitos projetos foram alavancados em função das áreas, não necessariamente para a

manutenção das mesmas, mas, certamente, as RPPNs contribuíram para a aprovação de projetos, principalmente relacionados à pesquisas de biodiversidade.

Logo no início da aquisição das áreas os recursos foram estruturantes para a instituição como pode ser observado no depoimento de Araújo e Santos:

Foi importante sob diversos aspectos, além de ajudar na conservação, ajudou no fortalecimento da instituição, pois vieram recursos de taxa administrativa e pagamento a técnicos, além de apoio para diversas atividades complementares, como educação ambiental, por exemplo. (ARAÚJO, em entrevista a autora em 25 de junho de 2012).

Inicialmente muita autoestima, recursos para pagamento de técnicos, mais funcionários, lugar para fazer pesquisa, recurso para comprar carro, pagar gasolina, status regional. Afinal ser dono de terra no país, na Bahia é um status inegável, é patrimônio. Taxa administrativa, dos recursos, possibilidade de melhor relacionamento com os parceiros e a vinda de mais projetos para a região (em função da parceria e em função das áreas). Mas projetos terminam, pessoas vão embora e as áreas ficam. (SANTOS, em entrevista a autora em 28 de junho de 2012).

Mas a questão que se levanta é qual a visão de futuro para essas áreas? Obviamente, a função primordial da aquisição foi à conservação dos remanescentes de Mata Atlântica que ali se encontram, mas para que isso ocorra de forma sustentável, há custos financeiros que não foram previstos na época da compra de terras ou do repasse de responsabilidade das organizações transnacionais ao IESB. Como afirma Santos “*os projetos terminam, pessoas vão embora, as áreas ficam*”.

Manter uma propriedade não é uma tarefa fácil, principalmente, para uma organização sem fins lucrativos. As ONGs têm dificuldades para a captação de recursos financeiros para custear despesas inerentes ao seu próprio funcionamento. Financiamentos públicos ou privados apresentam restrições ao uso de recurso para esse tipo de despesas, fato que causa muitas dificuldades operacionais para as instituições. Desta forma, ser proprietário de terras requer uma estratégia de captação de recursos focada para esse fim.

Não ter sido previsto, inicialmente, um fundo patrimonial para a manutenção das terras, dificultou sobremaneira a gestão destas áreas e sobrecarregou as despesas

administrativas e financeiras do IESB. Uma estratégia que a principio havia fortalecido a instituição e suas atividades voltadas para a conservação, em um segundo momento, a fragilizou.

Além disso, a forma de captação de recursos do IESB por meio de projetos e editais não conseguiu abarcar os custos específicos de manutenção das áreas. O que refletiu na gestão das unidades.

A Tabela 5 traz depoimentos de gestores do IESB, demonstrando a questão da falta de planejamento, visando à sustentabilidade das áreas, como um fato que necessariamente deveria ter sido realizado pelo IESB e as instituições envolvidas na parceria.

Tabela 5 – Depoimento dos gestores do IESB referente ao que fariam diferente em relação à compra das terras para conservação.

Depoimento	Gestor
<p><i>“Talvez devêssemos ter pensado melhor o tipo de manejo para cada área desde o início e ter inventado menos, talvez uma estratégia clara e planejada de doação destas áreas para as Unidades de Conservação públicas, a coisa das áreas foi mal planejada para a instituição. Tem uma coisa dos tempos que vivíamos, mas foi mal planejada, planejamento e pé no chão olhando para o futuro, gestão firme desde o início, mais praticidade, menos sonhos, menos compra de sonhos de terceiros apoiadores e financiadores. Planejamento é falar de futuro, avaliar cenários, não fizemos nada disso, para não ser injusto chegamos a comentar mas sem dar a devida importância”</i></p>	<p>Gabriel Rodrigues dos Santos</p>
<p><i>Vejo, hoje, que esta estratégia não teve um plano mais consistente de manutenção a longo prazo para estas reservas. Com exceção do Ecoparque de Una, que se pensava em sua sustentabilidade pela visitação.</i></p>	<p>Rui Rocha</p>
<p><i>“Deveríamos ter definido melhor a estratégia de gestão e financiamento”</i></p>	<p>Marcelo Araújo</p>

Os depoimentos acima apontam para uma questão muito importante em relação ao processo de tomada de decisão. A decisão de acolher a estratégia da compra de terras, como pode ser observado, partiu de discussões sem aprofundamento, reflexões com base em um cenário de curto prazo, sem planejamento para a sustentabilidade das áreas e inserção no planejamento institucional. Além disso, não houve a definição de responsabilidades compartilhadas para uma estratégia que se tornou compartilhada entre as instituições. Com a mudança no cenário de atuação das ONGs transnacionais, que deixaram de ter como prioridade esse foco de atuação, aliado a dificuldade do IESB em captar recursos para manter as propriedades, resultou na impossibilidade de se continuar mantendo as UCs.

A gestão das unidades muito se aproxima da gestão das Unidades de Conservação públicas, que apresentam dificuldades para a manutenção básica das áreas, com poucos recursos para a gestão e, inclusive, para a fiscalização das unidades.

Até o momento da finalização desta dissertação os encaminhamentos dados pelo IESB para cada propriedade eram os seguintes:

- Para a Reserva Serra das Lontras, localizada dentro dos limites do Parque Nacional Serra das Lontras, seria solicitado junto ao Instituto Chico Mendes para a Conservação da Biodiversidade (ICMBio) dar entrada ao processo de regularização fundiária das áreas;
- A RPPN Ecoparque de Una, que se encontrava fechada para visitação há mais de um ano por falta de recursos para a manutenção, estava em negociação para a venda, já com o termo de compromisso de compra e venda assinado pelo IESB e futuro proprietário;
- A RPPN Capitão será vendida para formar um fundo patrimonial para manter as despesas com a manutenção da RPPN Nova Angélica. A RPPN Nova Angélica é a única propriedade em que o IESB desenvolve atividades. Nesta propriedade são desenvolvidos trabalhos de restauração florestal e mantido um viveiro de mudas com espécies nativas da Mata Atlântica.

As ONGs CI, BirdLife e TNC foram consultadas em relação aos encaminhamentos propostos pelo IESB em relação a venda das propriedades. Até o

momento de finalização deste trabalho não apresentaram objeção para essa decisão. No entanto, a TNC apresentou restrições em relação ao gerenciamento do fundo patrimonial, solicitando uma auditoria externa para verificar as condições do IESB em presidir a gestão do fundo, caso essa proposta se concretize.

4.1.3 - As terras como unidades de conservação

Em termos de conservação a aquisição destes 2.901 hectares foi, notadamente, importante para a região e para a contribuição na estratégia de formação de corredores ecológicos, estratégia que norteia a atuação do próprio IESB, além de potencializar a ampliação e criação de novas Unidades de Conservação. Todas as áreas estão localizadas como confrontantes de Unidades de Conservação pública ou dentro de seus limites. A Figura 1 mostra a localização das reservas do IESB e a localização das Unidades de Conservação públicas que estão próximas às áreas.

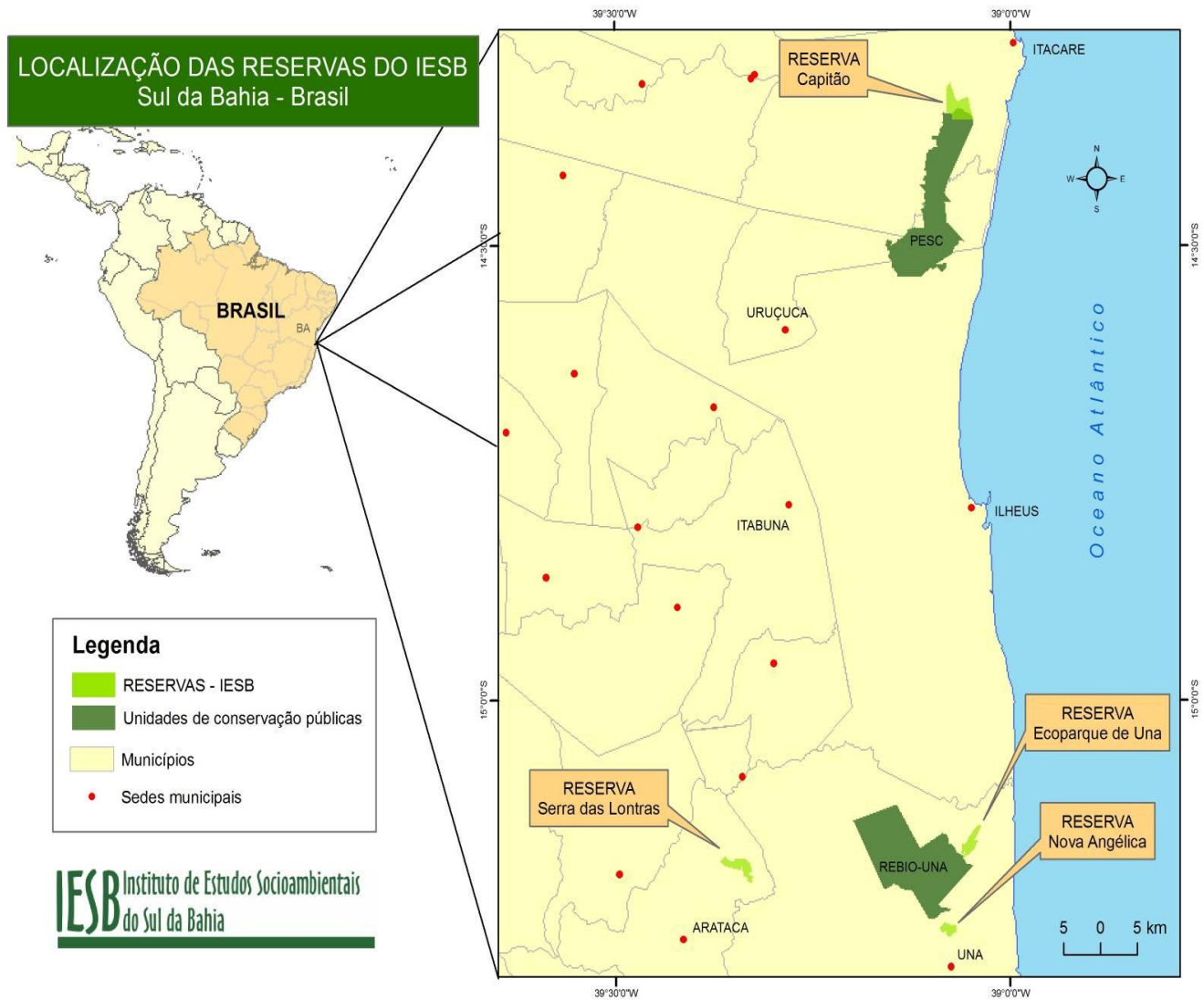


Figura 1– Localização das áreas do IESB.

Além de exercer importante papel na conectividade dos fragmentos florestais da região, as propriedades do IESB também são, constantemente, requisitadas por pesquisadores para o desenvolvimento de pesquisas científicas sobre a biodiversidade local, resultando em inúmeros trabalhos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Inclusive com descobertas de novas espécies de fauna e flora.

O depoimento a seguir retrata a importância do Ecoparque de Una, observando não só o aspecto relacionado à proteção da área, mas também o papel desempenhado na sensibilização ambiental:

os quase 400 hectares encostados na Reserva Biológica de Una e agora dentro do Refúgio de Vida Silvestre de Una, estão lá, devidamente protegidos, na forma de uma unidade de proteção integral. Foi no Ecoparque de Una que uma parcela razoável dos alunos das escolas de Una conheceu a Mata Atlântica por dentro, pela primeira vez. E foi lá que mais de 25 mil pessoas andaram pela primeira vez em suas vidas em uma passarela suspensa na copa das árvores, em uma época em que nem se falava nisso no país e o termo "arborismo" ou "arvorismo" sequer tinha sido inventado (MESQUITA em entrevista à autora).

Importante ressaltar aqui o pioneirismo do Ecoparque de Una o qual contribuiu para que a Mata Atlântica na região pudesse ser vista de uma outra forma pelos proprietários de terra com remanescentes florestais e incentivou a criação de outras reservas particulares na região. Além de possibilitar atividades de educação e sensibilização ambiental para muitos moradores e estudantes do município de Una, onde se localiza a Reserva Biológica de Una, que teve um processo de criação conturbado motivando descontentamento de grande parcela da população local.

O plano de negócios que foi escrito para esta RPPN foi um dos primeiros existentes no Brasil e foi lido por muitos estudiosos da área ambiental que tiveram o mesmo como referência.

4.2 - Programa Fortalecimento Institucional no Corredor Central da Mata Atlântica (PFICCMA)

Nesta parte serão apresentados os resultados e reflexões obtidos com o estudo de caso, referente ao Programa Fortalecimento Institucional do Corredor Central da Mata Atlântica. As reflexões serão conduzidas sob a perspectiva da sustentabilidade organizacional a partir do desenvolvimento desses apoios.

4.2.1– Considerações iniciais sobre o PFICCMA

Como se pode observar no trecho a seguir retirado do Relatório Final do Programa Fortalecimento Institucional do CCMA, trata-se de um projeto com uma característica inovadora, sua essência em fortalecer iniciativas pré-existentes desenvolvidas por pequenas organizações não-governamentais.

O Programa Fortalecimento Institucional foi criado em 2003 para promover a capacitação e desenvolvimento de organizações ambientalistas do terceiro setor localizadas dentro da área geográfica do Corredor Central da Mata Atlântica (CCMA). O projeto surgiu com a proposta de criar condições estruturais e técnicas para que as pequenas instituições ambientalistas localizadas ao longo do CCMA pudessem elaborar e implementar projetos e/ou ações locais que colaborem com as estratégias de implementação dos corredores ecológicos na Mata Atlântica. Desta forma, constrói-se um conjunto de iniciativas de conservação de ecossistemas e uso sustentável dos recursos naturais, ampliando o conhecimento e o planejamento da paisagem desta região (IESB, 2006, p. 8).

A atuação de ONGs transnacionais é alvo de críticas por diversos pesquisadores e até mesmo pela opinião pública, no que diz respeito às estratégias de como desenvolvem seus projetos e parcerias. Muitas vezes as ONGs são acusadas de implementarem uma ciência conservacionista própria, desenvolverem projetos com metodologias assistencialistas que contribuem para desfazerem mobilizações locais existentes (RABINOVICI, 2009). No caso do Programa Fortalecimento Institucional, embora a estratégia tenha partido de uma ONG transnacional, a construção do projeto

abarcou uma metodologia participativa no qual o coordenador local do projeto, o IESB, pôde formatar as atividades a partir do contexto no qual o projeto estava inserido e com base em sua experiência e trajetória institucional. Ressalta-se, ainda, outra característica peculiar desse Programa, o fato do IESB também ser uma ONG e enfrentar dificuldades semelhantes às vivenciadas pelas instituições participantes.

O Programa Fortalecimento Institucional foi elaborado pela CI, com recursos do GEF. No Brasil, a CI escolheu o IESB e a Associação Mico Leão Dourado¹⁰ para apoiar iniciativas nos dois corredores mais estruturados, na Mata Atlântica. O desenho dos corredores ecológicos e a sua implementação inicial estava ligado a experiência do IESB em 1994/1996 com o projeto apoiado pela USAID, além da experiência de outras organizações na América Central, África etc (ROCHA¹¹, em entrevista a autora em 08 de agosto de 2012").

Para a formatação do Programa foi realizado no ano de 2003 um amplo levantamento das instituições não-governamentais (de cunho ambientalista) atuantes na área de abrangência do CCMA. Esse levantamento oportunizou conhecer o perfil das instituições, suas condições de trabalho, a área de atuação, as fragilidades, potencialidades, além de permitir identificar possíveis lacunas institucionais em áreas prioritárias para conservação no CCMA. A realização do diagnóstico foi crucial para a formatação do Programa, como mostra o trecho transcrito abaixo retirado do relatório de apresentação dos resultados do diagnóstico, divulgado pelo IESB.

O diagnóstico institucional mostrou-se um excelente instrumento de conhecimento da realidade do terceiro setor no Corredor Central da Mata Atlântica. Permite um aprofundamento da análise das ameaças a esse bioma, considerando o enfoque de grupos de pessoas que estão envolvidas com os processos locais de enfrentamento destas ameaças, mostrando caminhos possíveis para a conservação. O diagnóstico forneceu grande parte das informações necessárias para elaboração da estratégia do Programa de Fortalecimento Institucional do CEPF. Este conhecimento e análise da realidade irá potencializar o

¹⁰ A Associação Mico-leão-dourado foi à coordenadora local do Programa Fortalecimento Institucional no Corredor de Biodiversidade Serra do Mar.

¹¹ Rui Rocha foi coordenador do PFICCMMA, em sua fase de implementação.

efeito do apoio e, conseqüentemente, das ações das organizações que serão financiadas através deste Programa. O que se espera é que este apoio some esforços na implementação do Corredor Central (MATOS, 2003, p.20).

Os resultados obtidos com o diagnóstico revelaram que o modo de operação das Organizações não-governamentais do CCMA não difere da realidade encontrada pelo país.

O diagnóstico revelou que o tempo médio das instituições no Corredor Central da Mata Atlântica é de cinco anos. Menos de 25% possui uma equipe remunerada, com ações dependentes do voluntariado. A maioria não possui uma infra-estrutura básica, de sede e de equipamentos de informática, dependendo da disponibilidade dos seus membros. Quase a totalidade tem acesso a internet, mas os principais meios de comunicação para divulgação de suas ações ou denúncias é a reportagem em jornais e a publicação de folders. A maioria das instituições tem uma atuação muito local, e quase 90% delas participa de fóruns e conselhos municipais e são capazes de formar parcerias com outros grupos. Apesar das muitas dificuldades, que estão relacionadas principalmente com o poder público, prefeituras, agências ambientais estaduais e IBAMA, as organizações avaliam que estão cumprindo seus objetivos, devido a suas principais fortalezas que são a dedicação dos seus membros e/ou a capacidade da equipe (MATOS, 2003, p.20).

A maioria das ONGs do CCMA foi criada em meados da década de 1990, período em que ocorre um *boom* de novas entidades ambientalistas. Outro ponto a ser destacado refere-se a carência de institucionalização e profissionalização das entidades. No entanto muitas apresentam grande capacidade de participação em espaços socioambientais de discussão, como conselhos e fóruns.

Como linha de ação predominante, segundo Matos (2003), destacam-se atividades voltadas para a educação ambiental e a defesa do meio ambiente (nesta categoria estão incluídas instituições com caráter predominante de militância, com atuação local, focadas em denúncias de agressões ambientais), seguidas por ações com desenvolvimento sustentável, agroecologia, pesquisa, conservação, recursos marinhos e costeiros, e suporte (essa categoria agrega as instituições que servem de suporte para outras, como por exemplo, na captação de recursos).

O diagnóstico revelou que a principal carência¹² das entidades ambientalistas do CCMA está relacionada à infraestrutura, seguida da composição da equipe técnica. Para o IESB os resultados do diagnóstico demonstram que as instituições ambientalistas desempenham ações imprescindíveis para a proteção ambiental, mas no entanto, operam em condições precárias, como mostra o trecho a seguir:

As carências revelam mais uma vez a informalidade e precariedade das ONGs, que sobrevivem e realizam uma série de ações importantes para a conservação e principalmente, imprescindíveis para a proteção ambiental sem infra-estrutura básica e contando apenas com o trabalho voluntário. Possuir uma sede permanente é uma necessidade identificada por quase 50% das organizações, que explicaram que mais do que edifício, a sede tem o significado quase simbólico, de favorecer a identidade e funcionar como referência para a instituição, além de aumentar a sua autonomia (MATOS, 2003, p.13)

A partir dos dados obtidos com o diagnóstico, o IESB formatou as condições para a elaboração do edital de apoio financeiro no valor de R\$ 25.000,00, sendo que as propostas enviadas ao Programa deveriam ter o orçamento equilibrado, com parte dos recursos previstos para fortalecer a infraestrutura da organização e outra parte para a execução de ações visando a conservação ambiental, em um prazo de 12 meses. É importante ressaltar a peculiaridade deste aporte, pois de uma forma geral os financiamentos destinados às ONGs quase nunca permitem custear despesas com a infraestrutura da organização.

As propostas enviadas pelas instituições foram avaliadas por uma comissão autônoma com base em critérios relacionados a viabilidade, localização, orçamento e contribuição para a conservação da Mata Atlântica. Foram selecionadas 31 instituições (distribuídas em dois editais) para receber o aporte financeiro de R\$ 25.000,00 cada. A Figura 2¹³ mostra a distribuição e área de atuação das organizações que participaram do Programa Fortalecimento Institucional.

¹² O termo carência foi definido no diagnóstico realizado pelo IESB como sendo uma necessidade que pode ser suprida com recursos financeiros.

¹³ Mapa cedido pelo IESB.

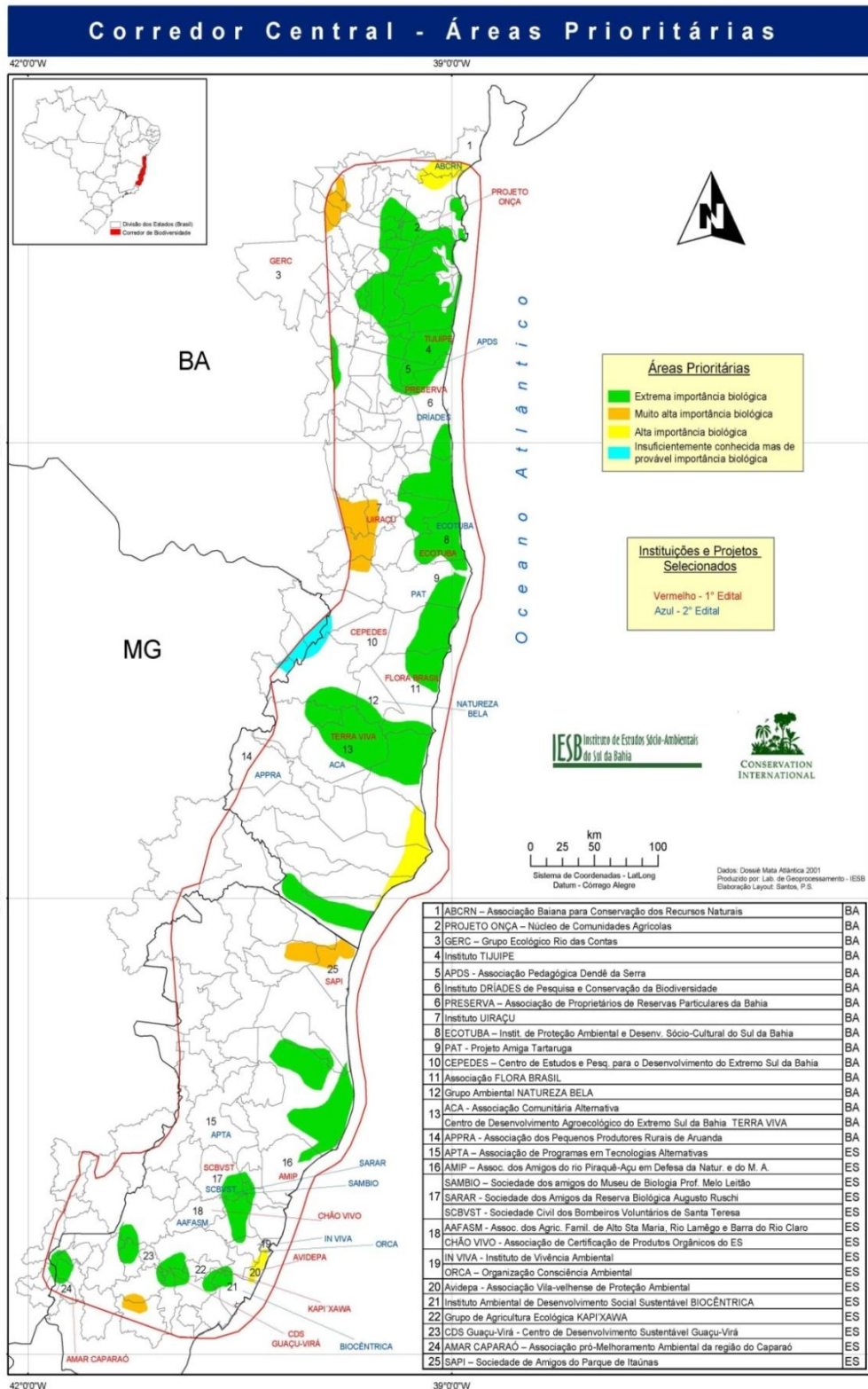


Figura 2– Area de atuação das ONGs participantes do Programa Fortalecimento Institucional do CCMA.

Além do aporte financeiro, foram oferecidas às organizações oficinas de capacitação, com temas selecionados a partir das fragilidades institucionais encontradas no diagnóstico. As oficinas foram divididas em três módulos, sendo o primeiro relacionado à gestão institucional (abordados temas como gestão financeira, aspectos legais do 3º setor e sustentabilidade das ONGs); o segundo módulo foi sobre biologia da conservação e planejamento de paisagens; e o terceiro módulo sobre políticas públicas ambientais e corredores ecológicos.

4.2.2 - O papel do IESB na coordenação local do PFICCMA: do transnacional para o local

Na minha opinião, o IESB e a AMLD (Associação Mico Leão Dourado) foram os inspiradores principais do programa[PFICCMA] - a ideia era muito ambiciosa e otimista - criarmos um tecido de instituições socioambientalistas em todo o corredor, capazes de conceber e implementar projetos que contribuíssem para a proteção da paisagem e da biodiversidade. Constituir redes sociais de apoio a uma estratégia maior de conservação e sustentabilidade. Óbvio, havia aí um viés de conservação da biodiversidade, orientado pela CI/GEF, nos termos de uma nova visão de mundo, bem anos noventa, pós-RIO 92, de que a biodiversidade estava sendo eliminada do planeta e precisávamos de uma ação sistemática em regiões de alta importância biológica, a exemplo do Sul da Bahia e Espírito Santo, bem como na Mata Atlântica do Sudeste. Depois, o esforço incluiu as florestas do nordeste (AL/PE) (ROCHA, em entrevista a autora em 08 de agosto de 2012).

No momento da elaboração do Programa (PFICCMA), o IESB já havia acumulado muita experiência no desenvolvimento de atividades relacionadas à implementação de corredores ecológicos, haja vista a agenda de trabalho que estava desenvolvendo na região Sul do estado da BA, desde sua fundação em 1994. Além disso, o IESB já tinha reconhecimento como organização socioambientalista atuante no Estado e contava com uma rede de parceiros consolidada. Além de estar totalmente inserido na implementação do Projeto Corredores Ecológicos PPG7/MMA, tanto subsidiando com informações técnicas, quanto apoiando institucionalmente. Isso corrobora com o depoimento de Rocha, no que diz respeito ao IESB ser uma das instituições inspiradoras do Programa.

Por outro lado, também fica claro no depoimento de Rocha que havia interesse por parte da Conservação Internacional em inserir uma estratégia de conservação focada em regiões de alta importância biológica e de forma sistêmica. O próprio IESB orientou sua estratégia de atuação para a formação de corredores ecológicos, pactuando e compartilhando dessa estratégia com a CI. No entanto, a formatação do PFICCMA, bem como o formato do financiamento do CEPF, demonstra uma nova lógica de atuação das ONGs transnacionais, a de apoiar projetos com uma visão mais estratégica do que projetos com ações locais. O PFICCMA representa bem essa tendência, uma vez que a partir do financiamento a uma ONG (no caso o IESB, como coordenador local do programa), resulta no apoio a outras várias organizações que contribuem para a implementação de uma estratégia de conservação, no caso o CCMA, ampliando a escala de atuação.

O PFICCMA oportunizou ao IESB compartilhar com as instituições participantes do programa toda *expertise* adquirida durante os anos de atuação, além de ser um programa construído de forma participativa com os financiadores.

“Realizamos oficinas preparatórias com eles (CI, CEPF). Cooperamos no desenho do programa, na definição de critérios de seleção dos projetos, etc. Trocamos impressões com Denise Rambaldi, coordenadora da AMLD, no Rio.”(ROCHA, em entrevista a autora em 08 de agosto de 2012, quando questionado sobre a elaboração do programa).

O fato de o IESB ser uma ONG regional, estar inserido no contexto onde o projeto seria desenvolvido, permitiu que a formatação do programa trouxesse a tona à realidade das instituições tanto relacionada à atuação quanto a gestão interna das entidades. A troca de experiência com a AMLD também contribuiu para que o desenho do programa fosse customizado de acordo com a realidade de cada corredor ecológico.

A ideia do PFICCMA, como afirma Rocha *“era muito ambiciosa e otimista”*, uma vez que envolveria diferentes organizações socioambientalistas distribuídas por todo o CCMA engajadas em apoiar uma estratégia de conservação e sustentabilidade. No entanto, para o IESB enquanto coordenador do programa, o desafio não é menor, na medida em que passa a exercer o papel de articulador e financiador de organizações não-governamentais, vivenciando outra perspectiva de atuação.

A partir desta perspectiva o IESB incorpora em suas ações uma visão mais estratégica de atuação. Observa-se que a formatação do PFICCMA, permitiu ao IESB compartilhar e disseminar a experiência adquirida durante anos com suas ações conservacionistas. Ações essas focadas em uma estratégia de planejamento da paisagem, em uma área de atuação definida, atualmente, denominada Corredor Una-Serra das Lontras. Por ser uma instituição multitemática abarcava nas atividades desenvolvidas ações relacionadas à educação ambiental, desenvolvimento comunitário, políticas públicas, pesquisas biológicas (fauna e flora), monitoramento da paisagem, agroecologia, recuperação de áreas degradadas, enfim, com diferentes frentes de atuação. Como estratégia concatenava diferentes ações em prol do estabelecimento do planejamento da paisagem, resultando na construção de um modelo de conservação. Com o desenvolvimento do PFICCMA o IESB pode dar visibilidade às ações em todo o CCMA. Além de trazer consistência prática às capacitações e acompanhamento técnico às instituições participantes do programa.

O monitoramento dos projetos do PFICCMA previa o acompanhamento da prestação de contas técnico-financeiro das instituições. As organizações prestavam contas para o IESB referentes aos projetos financiados pelo programa. Muitas organizações não tinham habilidades de gestão administrativa-financeira, e foram capacitadas pelo IESB para executar essa função. Percebe-se haver no desenvolvimento do programa uma preocupação não só com a atividade de conservação em si, mas também uma contribuição com dinâmica interna das instituições. Certamente, essa preocupação está atrelada não só ao sucesso do projeto, mas a continuidade das instituições em longo prazo.

Muitas das dificuldades vivenciadas pelas organizações já haviam sido enfrentadas, ou ainda estavam sendo, pelo próprio IESB. Dessa forma, ocorreram aprendizagens mútuas durante o desenvolvimento do programa.

Além disso, o PFICCMA ampliou a visibilidade institucional do IESB no CCMA, além de fortalecer e consolidar o reconhecimento da ONG pela sociedade. Fato traduzido no depoimento de Mesquita, referindo-se ao impacto do PFICCMA no IESB.

O Programa foi um marco para algumas organizações que conheço, embora algumas dessas não tenham percebido ou não reconheçam isso. Sobre o IESB, eu acho que foi o ápice da instituição como “A Referência” para o CCMA! (MESQUITA, em entrevista a autora em 28 de julho de 2012, referindo-se ao PFICCMA).

O depoimento de Mesquita, afirma a importância do PFICCMA para as organizações e ressalta o reflexo do programa no reconhecimento institucional do IESB, colocando-o como *referência* para o CCMA.

Certamente, a posição adquirida pelo IESB no CCMA pode contribuir para o fortalecimento e sustentabilidade da organização. Segundo Armani (2006) a sustentabilidade de uma ONG não se dá somente em função de aspectos financeiros, mas também está relacionada ao grau de enraizamento social, a capacidade de articulação local e credibilidade estabelecida em seu contexto de atuação. O papel desempenhado pelo IESB no PFICCMA também foi ressaltado por Santos, quando questionado sobre o que significou o Programa para o IESB, o qual retratou com os seguintes dizeres, “*visibilidade e reconhecimento institucional*”.

4.2.3 - O PFICCMA na perspectiva de ONGs participantes

Para verificar as impressões dos participantes do PFICCMA e possíveis transformações institucionais após oito anos de finalização do Programa, foram enviados questionários (Anexo 1) para as instituições que tiveram projetos aprovados e receberam o aporte financeiro.

Entre as oito instituições que responderam ao questionário enviado (vide Tabela 1), somente uma afirma que o PFICCMA não teve impacto sobre sua organização, considerando que o valor do aporte foi insuficiente para as necessidades institucionais, e que já havia uma equipe engajada e motivada. As demais consideraram que o programa contribuiu de alguma forma para o fortalecimento institucional. Para essas organizações as capacitações e o aporte financeiro tiveram impacto, principalmente na infraestrutura, na divulgação institucional, na captação de recursos, no estabelecimento

de parcerias, na capacitação da equipe técnica, no planejamento estratégico e na avaliação institucional.

De um modo geral, para essas organizações, a contribuição do programa esteve relacionada aos aspectos inerentes a gestão institucional.

A Tabela 6 mostra alguns depoimentos, retirados dos questionários sobre o Programa, que trazem elementos importantes para serem analisados e refletidos.

Tabela 6 – Depoimentos de participantes do PFICCMA sobre o aporte financeiro e capacitações oferecidas pelo programa.

DEPOIMENTO	INSTITUIÇÃO
<i>“Definição do perfil, implantação de infraestrutura, divulgação da instituição e relacionamento no meio”</i>	Centro de Desenvolvimento Guaçú-virá
<i>”Trouxe bons resultados mais clareza para a realização de planejamento estratégico e captação de recursos, equipe mais capacitada tecnicamente, mais visibilidade institucional, ampliação das possibilidades de parcerias e articulação institucional”</i>	Instituto Uiraçú
<i>“Capacitação da equipe técnica. Na época foi possível ter uma equipe mais perene e articulada com outros parceiros, bem como, foi possível realizar planejamento estratégico e uma avaliação da instituição.”</i>	Flora Brasil
<i>“Hoje temos captado recursos através de projetos, esse mérito deve-se ao Programa Fortalecimento Institucional. Adquirimos os primeiros equipamentos tais como GPS, computador, equipamentos de combate a incêndio e capacidade técnica para elaborar projetos.”</i>	Bombeiros Voluntários de Santa Tereza

Fonte: Elaborado pela autora com informações dos questionários aplicados.

Como pode ser verificado nos depoimentos, embora o aporte financeiro e as capacitações tivessem como objetivo o fortalecimento tanto da infraestrutura quanto das ações de conservação das entidades, o que mais se sobressai na visão destes gestores são os aspectos internos (definição de perfil, planejamento estratégico, avaliação institucional, captação de recursos) e a relação com os aspectos externos, como visibilidade e estabelecimento de parcerias. Embora parte do recurso aportado tenha sido aplicado para apoiar um projeto ambiental, não há menção sobre isso na percepção dos gestores.

Isso pode demonstrar a carência das ONGs em procedimentos de gestão institucional, como também sinaliza o impacto no desenvolvimento da instituição causado pela inserção de mecanismos de gerenciamento. Segundo ABONG (2010) a elaboração do planejamento estratégico permite a organização a considerar o conjunto da vida institucional, favorecendo a definição de ações processuais e a capacidade de antever mudanças conjunturais e institucionais de longo prazo. Além de possibilitar a adequação e redimensionamento das prioridades da organização, para atingir a missão institucional.

A incorporação de procedimentos gerenciais pode vir a refletir no amadurecimento e visibilidade da instituição, ainda que seja um enorme desafio para as organizações não-governamentais. Teodósio e Resende (1999), citando Tenório (1997), afirmam que a superação dos desafios gerenciais culmina em um processo contínuo de aprendizagem, oportunizando aos gestores a incorporação de novos modelos gerenciais, de acordo com as peculiaridades das organizações. Eles destacam como resultados desses aprendizados: a ação por meio de redes, identificação de áreas de atuação e beneficiários, mecanismos de controle das atividades e o reconhecimento da sociedade (TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Alguns aprendizados podem ser percebidos nos depoimentos dos participantes, quando ressaltam o ganho na definição do perfil, articulação e parcerias institucionais e visibilidade perante a sociedade.

No entanto, é importante ressaltar que essas organizações, assim como a maioria das ONGs brasileiras de pequeno e médio porte, não possuem em seu quadro técnico profissionais que dediquem seu tempo totalmente para a gestão da

organização. Geralmente as organizações são dirigidas por profissionais que acumulam outras funções, dividindo seu tempo entre fazer a gestão e elaborar e executar os projetos. Fato que dificulta sobremaneira o desenvolvimento institucional, tornando-se um dos desafios gerenciais.

A captação de recursos, apontado como uma das contribuições do PFICCMA, pode estar relacionada ao desenvolvimento por essas entidades de uma visão estratégica de suas atividades, observando a necessidade do planejamento das ações estarem diretamente relacionados à captação de recursos. Além disso, a capacitação da equipe técnica relacionada a procedimentos administrativos e financeiros (como elaboração de relatórios técnicos e financeiros, prestação de contas, contabilidade, etc), também podem ter contribuído para que as organizações pudessem ampliar as fontes de captação de recursos. Para Costa (2010, p. 3), *“são os recursos humanos que determinam a capacidade de desempenho de uma instituição, conseqüentemente a organização cresce quando desenvolve as pessoas, as ajuda a crescer”*.

Outro fator que merece ser destacado em relação ao PFICCMA, refere-se à ao *empoderamento* dos participantes. Que pode ser observado de forma implícita nos dizeres do sócio fundador da ONG Natureza Bela: *“O valor simbólico de R\$ 25 mil do programa sendo metade para compra de equipamentos, permitiu ao grupo NBela condições mínimas para se estruturar e, a partir de então, produzir parcerias e nelas entrar com condições técnicas e materiais que permitiram a instituição progredir ao ponto de tornar-se a maior instituição ambientalista do extremo sul da Bahia”*.

Nesse depoimento pode-se notar o empoderamento da organização frente ao apoio *simbólico* recebido pelo PFICCMA, que afirma a expansão da entidade a partir de condições mínimas de infraestrutura.

É importante ressaltar que, embora os depoimentos e informações trazidas pelas organizações que responderam o questionário apontem para a contribuição do PFICCMA em relação à dinâmica organizacional de suas instituições, não se pode afirmar que essa condição ocorreu para todas, uma vez que os demais questionários não foram devolvidos.

4.2.4 - Do fortalecimento institucional à sustentabilidade: um enorme desafio

Uma das maiores fragilidades das ONGs que tenho tido relação está na incapacidade de gestão e sustentabilidade administrativa-financeira, seja em função da ausência de profissionais na área, seja pela incapacidade dos projetos públicos bancarem determinadas despesas inerentes ao funcionamento de uma instituição sem fins lucrativos. É fundamental a revisão do marco regulatório, o qual está sendo discutido por meio da coordenação da Abong,(...). Atualmente as ONGs estão perdendo uma das principais essências de sua existência, a militância e participação política(MAIA¹⁴, ONG Flora Brasil, quando questionada sobre a reedição de um novo programa de fortalecimento institucional).

O depoimento de Maia retrata de maneira cristalina a questão da sustentabilidade organizacional das ONGs ambientalistas brasileiras e insere elementos para serem refletidos e debatidos. Questões como dificuldades com recursos para o funcionamento administrativo, ausência de profissionais para a gestão, a perda do perfil de militância, são assuntos diretamente relacionados à estratégia de captação de recursos de uma ONG e a carência de políticas públicas que possam dar conta da complexidade deste tipo de organização, tanto para apoiar quanto para regular.

Os desafios para a sustentabilidade de uma ONG vão além de seu fortalecimento institucional, profissionalismo e gestão. É necessário desenvolver um ambiente propício para a sustentabilidade que perpassa por condições externas à instituição e refletem diretamente em seu funcionamento e finalidade.

Armani (2006) pondera sobre avanços conceituais nas discussões sobre a sustentabilidade das ONGs e, conseqüentemente, mudanças culturais, que ampliam e contribuem para a reflexão das questões colocadas.

Um primeiro avanço sobre sustentabilidade refere-se ao reconhecimento de que sustentabilidade das ONGs, jamais irá significar que ela consiga se sustentar sem uma proporção significativa de recursos doados a fundo perdido. Para obter sustentação financeira uma ONG, necessariamente, deverá diversificar suas fontes de captação de recursos, combinando sua capacidade de desenvolver receitas próprias de forma regular (contribuição de sócios, venda de produtos, prestação de serviços) com fontes

¹⁴Milene Maia faz parte do conselho deliberativo da ONG Flora Brasil, uma das organizações participantes do Programa Fortalecimento Institucional.

de financiamento públicos, privados e não-governamentais nacionais e internacionais. O que reflete na necessidade das ONGs de se preparar para ampliar a capacidade de acessar e a gerar recursos (ARMANI, 2006). Neste ponto, volta à tona a questão da profissionalização das ONGs, apresentada no capítulo 2 desta dissertação. Como visto a adaptação das organizações para enfrentar a necessidade de diversificação na captação de recursos, é um desafio complexo e que merece atenção.

Com dificuldades em atrair para equipe técnica profissionais capacitados para desenvolver uma visão estratégia, que incorpore as diretrizes contemporâneas de captação de recursos, aliado à sobreposição de funções dos profissionais que se dividem entre a gestão e a execução dos projetos ambientais, as ONGs comprometem seu desenvolvimento institucional e, conseqüentemente, sua sustentabilidade.

O segundo avanço conceitual para o entendimento da sustentabilidade, diz que o caráter mais ou menos durador de uma ONG não depende somente do acesso regular a recursos, mas também, da qualidade da instituição e de seu projeto institucional. Isso significa dizer que é necessário para uma ONG estar continuamente em processo de atualização e qualificação de sua missão e projeto político. Por fim, o terceiro avanço diz que para ser sustentável uma organização tem que se re-inventar, estar aberta para mudanças de aspectos relevantes da cultura e do fazer institucional (ARMANI, 2006).

Segundo Armani (2006), esses avanços conceituais têm provocado mudanças culturais no campo das ONGs, uma dessas mudanças refere-se à percepção de que é necessário tratar o desenvolvimento institucional como uma questão estratégica da instituição, não só concentrar esforços na atividade-fim, mas também concentrar energia institucional na atividade-meio, relacionada ao fortalecimento das condições para sustentabilidade. *“Pensar não somente a estratégia de trabalho, mas também de forma permanente as estratégias institucionais para o fortalecimento da entidade”* (ARMANI, 2006, p.4).

No entanto, como argumenta Armani (2006), a sustentabilidade de uma ONG não depende somente de sua capacidade de diversificar a captação de recursos e a qualidade de seu projeto institucional, depende também de fatores externos a ela, que devem ser considerados, para que não se deixe cair na armadilha que as ONGs,

individualmente, conseguirão atingir sua sustentabilidade. É necessário agir em seu campo coletivo por meio de estratégias de interlocução pública visando à mudança de fatores jurídicos, políticos, institucionais e operacionais que estão atrelados as chances de sustentação destas organizações (ARMANI, 2006).

O autor também pontua que é importante lutar pela existência de políticas e fundos públicos destinados a apoiar as ONGs, com a garantia que o apoio público não signifique perda de autonomia e do caráter político que desempenham na sociedade civil. Além disso, ter mecanismos e procedimentos institucionais e administrativos que sejam flexíveis e adequados a interagir com as pequenas, médias e grandes organizações. Enfim, sem uma política pública substancial as ONGs não virão a ser sustentáveis (ARMANI, 2006)

Muitos são os avanços necessários para que as ONGs consigam sua sustentabilidade como setor. O fortalecimento institucional, sem dúvidas, é um enorme passo, mas, se não acompanhado de mecanismos estruturantes não serão suficientes para que as organizações cumpram com seu papel perante a sociedade.

Conclusões

Olhar para a trajetória institucional do IESB é verificar que a parceria com organizações transnacionais sempre fizeram parte da história da organização. A agenda de trabalho construída e implementada, visando à conservação, foi estabelecida por meio de aportes internacionais inicialmente, que se concretizou com o estabelecimento de uma ampla rede de parceiros e o reconhecimento da instituição como uma importante organização sociambientalista atuante.

O estudo de caso, com o foco no Programa Fortalecimento Institucional do Corredor Central da Mata Atlântica (PFICCMA), traz elementos importantes para a reflexão sobre a sustentabilidade organizacional das pequenas ONGs. Embora atuantes em suas áreas, apresentam uma carência enorme no tocante à gestão administrativo-financeira, o que pode refletir diretamente no seu fortalecimento e sustentabilidade. Projetos como o PFICCMA são importantes porque contribuem para que as ONGs possam observar os procedimentos administrativos e gerencias que adotam, e planejar sua atuação de forma mais efetiva e eficiente. No entanto, sem uma política pública de apoio as ONGs que abarque todas as peculiaridades deste setor e que não as encare somente como organizações prestadoras de serviço, não se avançará rumo à sustentabilidade organizacional.

No tocante à conservação e à contribuição para a consolidação do Corredor Central da Mata Atlântica, o PFICCMA ampliou a escala de ação, uma vez que fortaleceu diferentes iniciativas voltadas para a conservação, dentro do CCMA. Seria muito difícil para uma única instituição executar projetos nessa escala de paisagem, no entanto, as instituições continuam a trabalhar de forma isolada. Seria importante envolver outros atores nesta estratégia para fortalecer as organizações e iniciativas, e garantir a sua sustentabilidade. Como pode ser observado no depoimento de Rocha:

...acho que valorizaria mais uma estratégia de redes de cooperação, com menos organizações, pensando em um passo seguinte, que seria a constituição de programas ainda mais consistentes de cooperação e desenvolvimento local, em parceria com movimentos sociais e agências de governo. Acho que o apoio envolveu muitas

organizações micro e pequenas, com baixa capacidade de implementação de projetos, no futuro. Assim, o projeto ficou sem continuidade (ROCHA, em entrevista a autora, sobre a avaliação do PFICCMA).

O apoio financeiro às ONGs participantes do PFICCMA pode ter contribuído como um marco inicial para o desenvolvimento das mesmas. No entanto, não foi suficiente. O envolvimento de diferentes atores que pudessem desencadear ações integradas poderia ser o passo seguinte, se tivesse sido previsto o trabalho conjunto ou coordenado das instituições apoiadas com a própria lógica do amadurecimento institucional para posteriores decisões sobre seus rumos, especialmente no caso do IESB. Poderiam ter havido experiências mais pontuais e gestões junto a órgãos públicos que visassem o estabelecimento de políticas públicas específicas para a consolidação de ONGs.

Também, com relação à estratégia de compras de terras para a conservação, inicialmente o IESB, pelo montante de recursos mobilizados e as oportunidades geradas pela aquisição das áreas, obteve um crescimento institucional, tanto de recursos financeiros quanto recursos humanos, como também ampla visibilidade. No entanto, por falta de planejamento estratégico inicial entre as organizações (doadoras e receptora), que observasse a sustentabilidade das áreas e questões relacionadas à gestão e à manutenção das propriedades, acabou por refletir negativamente na gestão administrativo financeira do IESB. Além disso, é importante pontuar a forma como a estratégia de adquirir as terras foi incorporada pela instituição, não havendo experiência anterior e uma reflexão mais profunda sobre suas consequências e como seria conduzido este processo no planejamento institucional. As áreas, embora consolidadas como Unidades de Conservação, têm sua gestão e manutenção prejudicadas por falta de recursos financeiros para sua sustentabilidade, o que não foi previsto na doação pelas organizações transnacionais.

Por fim, observando toda ampla contribuição dada pelo IESB no contexto socioambiental do estado da Bahia, bem como para todo o Corredor Central da Mata Atlântica, percebe-se que a instituição concentrou todos seus esforços no desenvolvimento de atividades e estratégias em busca de sua missão institucional, alinhada a de organizações transnacionais.

No entanto, isso não ocorreu na mesma medida com o desenvolvimento interno da instituição. O IESB, ainda não encontrou o caminho para aproveitar todo o potencial de visibilidade e inserção social construídos durante anos de trabalho para fortalecer sua sustentabilidade financeira e diversificar as fontes de captação de recursos. Isso pode estar relacionado ao fato da organização ter se estruturado e se moldado em captar recursos por meio da elaboração de projetos e parcerias com organismos transnacionais, estes sujeitos a contextos macros os quais, por sua vez, geram instabilidades, podendo acarretar em descontinuidade sem um tempo necessário de amadurecimento dos projetos apoiados. Desta forma, o IESB não acompanhou a mudança de cenário na captação de recursos, e nem a mudança de estratégias que seriam necessárias em parcerias entre as organizações nacionais e internacionais.

O IESB, assim como outras ONGs brasileiras que possuem históricos parecidos, precisam se reinventar, se renovar, buscar novas formas de apoio que estejam alinhadas a sua missão e valores institucionais, os quais, por sua vez, precisam estar amadurecidos, consolidados. Aproveitar toda a inserção social e reconhecimento com os atores e contexto de atuação e traçar novos desafios para trilhar novamente os caminhos para sua sustentabilidade, poderá garantir um ciclo de vida da ONG e de seus programas e projetos que resultam em conservação socioambiental.

O IESB contribuiu para a formação de diversos profissionais renomados na área ambiental, profissionais estes que hoje desempenham suas atividades como professores universitários, gestores públicos, consultores na área ambiental. Fomentou a criação de outras instituições ambientalistas, contribuiu para as discussões sobre as questões socioambientais, não só para a região sul do estado da Bahia, e teve e tem notoriedade em seus resultados alcançados. Dessa forma, pode-se, a partir da reflexão da trajetória institucional e contribuição do IESB historiados, finalizar este estudo com uma provocação importante para o caminhar do movimento ambientalista e as organizações não governamentais: Se existe, qual seria o ciclo de vida de uma ONG? De todas as experiências por elas vividas, considerando momentos históricos distintos, que determinam conjunturas políticas, sociais e econômicas diferenciadas, qual será o futuro das ONGs? Quais podem ser as relações de parceria e influência entre ONGs transnacionais e nacionais? Como pode se dar parcerias entre as ONGs nacionais?

Como relacionar poder público e ONGs, na consolidação de espaços para a conservação?

Que este trabalho fomente diálogos sobre e entre o movimento ambientalista e organizações não-governamentais, e estimule novas reflexões, inquietações e avaliações, contribuindo para o crescimento e para o fortalecimento do movimento ambientalista e, conseqüentemente, da conservação ambiental.

Referências Bibliográficas

ABDALA, F. **Governança global sobre florestas: o caso do Programa Piloto para Proteção das Florestas Tropicais do Brasil 1992-2006**. Tese de Doutorado. Instituto de Relações Internacionais. Universidade de Brasília. 2007

ABONG. **ONGS: Repensando sua prática de gestão**. Associação Brasileira de Organizações-não governamentais. São Paulo. Julho. p.98.2007.

AGNES, J.; CAMARGO, M.; LIMA, L.; MARCEL, L. **Captação de recursos na ONG X: uma experiência prática interdisciplinar entre profissionais de administração e secretariado executivo**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo. Julho-Dezembro. v. 2, n. 2, p.5-32.2011.

ALGER, K; ARAÚJO, M; TREVISAN, S; SANTOS, G. **Dinâmica do uso da terra no entorno da Reserva Biológica de Una**. *In*: Alternativas Econômicas para Conservação e Desenvolvimento da Região de Una, Bahia. Resumo de Pesquisas 1994-1995. Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia, Ilhéus, BA. p. 12-16. 1996.

ALONSO. A., COSTA. V., MACIEL. D. **Identidade e estratégia na formação do movimento ambientalista brasileiro**. Revista Novos Estudos. CEBRAP. Novembro. 151-167.2007.

ARAUJO, M.; FANDI, A.C.; GOMES. A.R.; REIS, S.; SANTOS. G.; SIQUEIRA.L.; TOSATO.L. **Implementando corredores ecológicos: a estratégia da área núcleo Una-Lontras-Baixão no Corredor Central da Mata Atlântica**. *In*: FANDI. A.C. e GOMES. A.R. (ORGs). Unidades de Conservação em rede: a diversidade de saberes no Corredor Central da Mata Atlântica. Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia. Ilhéus. Bahia, p.51-66.2011.

ARMANI, D. **Sustentabilidade: desafio democrático**. 2006. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/conteúdo/sustentabilidade-desafio-democratico>. Acesso: 28/01/2013.

BARROS, F. L. de. **Banco Mundial e ONGs Ambientalistas Internacionais: interações sobre desenvolvimento, governança e participação**. Anais do III^o ENANPPAS - Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ambiente e Sociedade, Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro3/arquivos/TA76-07032006-201.259.DOC. Acesso em: 15/05/2012.

BATISTA, M. **Áreas focais e minicorredores no Corredor Central da Mata Atlântica na Bahia**. *In*: Corredores Ecológicos: Experiências em Implementação de Corredores Ecológicos/ Roberto Xavier de Lima, organizador. Brasília: MMA/SBF, 2008.

BROOKS, T. et al. **Global Biodiversity Conservation Priorities.***Science*313, 58 (2006) DOI: 10.1126/Science.1127609.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global.** Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas. 1996.

COSTA, Luciana. **A gestão no terceiro setor.** 2004. Disponível em: www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1157461462.41A.pdf. Acesso em 22/12/2012.

DICKEL, M.E.G. **O papel do terceiro setor nas políticas do estado neoliberal: uma análise a partir de Corede Centro do Rio Grande do Sul.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Programa de Pós-Graduação em Geografia e Geociências, RS. 2010.

DIEGUES, A.C. **O papel das grandes ONGs transnacionais e da ciência na conservação da natureza.**NUPAUB - Núcleo de Apoio à Pesquisa sobre Populações Humanas em Áreas Úmidas brasileiras. 2008. Disponível em: <http://nupaub.fflch.usp.br/sites/nupaub.fflch.usp.br/files/color/papelongs.pdf>. Acesso em: 20/05/2012.

DINIZ, J. H. A.S. e MATTOS, P.L. C. L..**Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original?** Anais do XXVI EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração. Salvador. Bahia. 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/TEO/TEO954.pdf Acesso em 15/03/2012.

FURRIELA. R. **Democracia, Cidadania e Proteção do Meio Ambiente.**Ed. Annablume. São Paulo. 2002.

IESB. **Programa Fortalecimento Institucional do Corredor Central da Mata Atlântica.** Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia. Ilhéus. 2006.

IESB. **Relatório Anual de Atividades.** Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia/Critical Ecosystem Partnership Fundação SOS Mata Atlântica/Aliança para Conservação da Mata Atlântica. Ilhéus.Bahia. 2000-2001.

INOUE, C.Y.A. **Regime global de biodiversidade. Comunidades epistêmicas e experiências locais de conservação e desenvolvimento sustentável – o caso Mamirauá.** Tese de Doutorado submetida ao Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília. Agosto.2003.

JACOBI, P. e SINISGALLI, P.A.A. **Governança Ambiental e Economia Verde.** Ciência & Saúde Coletiva. 17 (6): 1469 – 1478. Rio de Janeiro. Junho. 2012.

JACOBI, P. **Movimento ambientalista no Brasil. Representação social e complexidade da articulação de práticas coletivas.** In: Ribeiro, W. (ORG.) Patrimônio Ambiental Brasileiro. EDUSP-Editora da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003.

LAMAS, I.; GUIMARÃES, E.; PINTO, L.P.; HIROTA, M. **Fundo de Parceria para ecossistemas críticos na Mata Atlântica.** Belo Horizonte: Conservação Internacional – São Paulo: Fundação SOS Mata Atlântica, 2007.

LIMA, R.X. (ORG). **Corredores Ecológicos: Iniciativas e Metodologias para a Implementação do Projeto Corredores Ecológicos.** MMA/SBF. Brasília. 2009.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** Editora Pedagógica e Universitária. São Paulo. 1986.

KARABOLAD. N. **Os caminhos e desafios para a governança global e a responsabilidade socioambiental como ferramenta à sustentabilidade.** In: Responsabilidade social nas empresas: contribuição das universidades. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Uniethos. Valor Econômico. Editora Peirópolis. São Paulo. v. 8. p. 13-65.2008.

MATOS, E. N. de. **Diagnóstico de terceiro setor e relevância ecológica no corredor central da mata atlântica.** Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB), 2003.

MENDONÇA, P. M. E.; TEODÓSIO, A. S. S.; ALVIM, F. M.; ARAÚJO, E. T. **Desafios e dilemas das ONGs na cooperação internacional: uma análise da realidade brasileira.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. 7(1): p. 69-83. Janeiro/Abril. 2009. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/98/88>. Acesso em: 15/05/2012.

MENESCAL, A. K. **História e gênese das organizações não governamentais.** In: GONÇALVES, H. S. (ORG). Organizações não governamentais: solução ou problema? Editora Estação Liberdade. São Paulo. 1996.

MESQUITA, A.C. **A atividade madeireira na região cacauieira. Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia. Alternativas para o desenvolvimento e conservação da região de Una: Resumo de pesquisas.** 1996.

MORI, S. **Eastern Extra-Amazonian Brasil.** In: D.G. Campbell and H.D. Hammond (ORGs) Floristic Inventory of Tropical Countries. The New York Botanical Garden. New York, 1989.

MOTA, J.A; GAZONI, J.L; REGANHAN, J.M; SILVEIRA, M.T; GÓES, G.E. **Trajetória da governança ambiental.** *In:* Boletim Regional e Urbano. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Dezembro. 2008. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/bru/bru_01.pdf. Acesso em 30/01/2013.

MMA. Ministério do Meio Ambiente. **O Corredor Central da Mata Atlântica: uma nova escala de conservação da biodiversidade.** Ministério do Meio Ambiente, Conservação Internacional e Fundação SOS Mata Atlântica. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Conservação Internacional. 2006.

PELICIONI, A.F., **Trajetória do Movimento Ambientalista.** *In:* Philippi, J., Romerio M. A., Bruna G.C, (ED). Curso de Gestão Ambiental. Barueri: Manole. p. 431-457. 2004.

PIGNATTI, M.G. **As ONGS e a política ambiental nos anos 90: um olhar sobre Mato Grosso.** Annablume. Universidade Federal de Mato Grosso. Instituto da Saúde Coletiva. São Paulo. 2005.

RABINOVICI, A. **Militantes e militares da mídia: questões sobre soberania da Amazônia Brasileira.** Teoria & Pesquisa. v. 20. p. 99-116. 2011.

RABINOVICI, A. **Organizações não governamentais e turismo sustentável: trilhando conceitos de participação e conflitos.** Tese de Doutorado. Campinas, SP : [s. n.], 2009.

RABINOVICI, A. **Articulações e parcerias entre organizações não-governamentais (ONGs) e unidades de conservação (UCs).** *In:* NEIMAN, Z. (ORG.). Meio Ambiente, educação e ecoturismo. Editora Manole. São Paulo. P. 41-70. 2002.

REID, J; BLANES, J. **A pecuária extensiva, da forma como é realizada na região cacauieira, não é rentável. Resumo de Pesquisas 1994-1995.** Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia, Ilhéus, BA, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GPG/GPG969.pdf. Acesso em: 21/11/2012.

SANTOS, C. G.; CARRION, R.S. **Sobre a governança da cooperação internacional para o desenvolvimento: atores, propósitos e perspectivas.** RAP – Revista de Administração Pública. 45(6):1847-68, Rio de Janeiro. Novembro/Dezembro. 2011

SANTOS, A.D; GAMA, A.M.C.F; FARIA, A.A.; SOUSA, J.A.; MELO, L.R; CHAVES, M.B.; NETO, P.S.F. **Metodologias Participativas: Caminhos para o fortalecimento de espaços públicos socioambientais.** IEB. Instituto Internacional de Educação do Brasil. Peirópolis. São Paulo. 2005.

SILVA, C.E.G. **Gestão, legislação e fontes de recursos do terceiro setor brasileiro: um processo histórico.** RAP-Revista Brasileira de Administração. FGV. 44(6): 1301-25. Rio de Janeiro. Novembro/Dezembro. 2010.

SILVA, A. T. **Relações Internacionais e Meio Ambiente: Construindo uma Agenda de Governança Policêntrica.** Anais do IIIº ENANPPAS - Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ambiente e Sociedade, Brasília, DF, 2006. (16 p.). Disponível em: http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro3. Acesso em: 20/05/2012.

SIQUEIRA, L.P; MESQUITA, C.A.B. **Meu pé de Mata Atlântica. Experiências de recomposição florestal em propriedades particulares no Corredor Central.** Instituto Bioatlântica. Rio de Janeiro, 2007. 186p.

TEODÓSIO, A.S.S.; RESENDE, G.A. **Desvendando o terceiro setor: trabalho e gestão em organizações não governamentais.** In: MOREIRA NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (ORGs) Relações de Trabalho Contemporâneas. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, p.287-302.

THOMAS, W.W; CARVALHO, A.M.V; AMORIM, A.M.A; GARRISON, J; ARBELÁEZ, A.L. **Plant endemism in two forest in southern Bahia, Brazil.** In: Biodiversity and Conservation, Vol. 7, 1998, p. 311-322.

VIOLA, E.; LEIS, H. **Governabilidade Global pos-utópica, meio ambiente e mudança climática.** Seminário “De Rio a Johannesburgo – La Transición hacia El Desarrollo Sustentable: Perspectivas de América Latina y el Caribe”. PNUMA/INERSEMARNAT/Universidade Autónoma Metropolitana. México. 6 a 8 de Março. 2002.

VIOLA, E. **A multidimensionalidade da globalização, as novas forças sociais transnacionais e seu impacto na política ambiental no Brasil, 1989-1995.** In: VIOLA, E. & FERREIRA, L. (ORGs). Incertezas da sustentabilidade na globalização. Editora da Unicamp. Campinas. 1996.

VILLA, R. D. **Aliança e coalizões no ativismo verde transnacional.** Cena Internacional. Revista de análise política internacional. ANO 6. N. 1: p.127-150. Junho 2004. Disponível em: http://cafemundorama.files.wordpress.com/2011/11/cena_2004_1.pdf. Acesso em: 20/05/2012.

VILLA, R.A.D. **Formas de influência das ONGs na política internacional contemporânea.** Revista de Sociologia e Política. N.12: 21-33. Junho. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n12/n12a02.pdf>. Acesso em: 20/05/2012.

YIN, R.K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Ed. Bookman. 2ªedição. 2001.
RS. 201 p.

Anexos

Anexo 1 – Questionário aplicado as instituições participantes do Programa Fortalecimento Institucional do Corredor Central da Mata Atlântica.

QUESTIONÁRIO

Em 2003 sua instituição participou de um estudo realizado pelo Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia - IESB que pretendia fornecer subsídios para a preparação da estratégia do Programa “Fortalecimento Institucional” do Fundo de Parceria para os Ecossistemas Críticos (Critical Ecosystem Partnership Fund – CEPF,) para o Corredor Central da Mata Atlântica. Este fundo visou somar aos esforços do PPG-7 de financiamento para a implementação do Corredor, através do apoio ao terceiro setor ambientalista regional.

O Programa Fortalecimento se desenvolveu em duas frentes de atuação. Uma referente ao apoio financeiro para 31 instituições que foram selecionadas por meio de editais e outra referente a capacitações. Após quase 10 anos do início do Programa Fortalecimento, estamos novamente em contato com as instituições que participaram do diagnóstico para levantar possíveis transformações ocorridas nas organizações participantes.

Os dados coletados irão fazer parte da dissertação de mestrado de Ana Cláudia Fandi (anafandi@iesb.org.br), realizado na Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade - ESCAS, uma parceria entre o IPÉ – Instituto de Pesquisas Ecológicas e a Nature e Instituto Arapyau, no curso de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável.

O nome da instituição e do entrevistado serão preservados, somente os dados levantados serão utilizados na pesquisa. Sua resposta a este questionário será entendido como autorização para o uso das informações declaradas. Sua contribuição será de grande valor para o estudo em questão!

O tempo em média para responder esse questionário é de 40 minutos.

Muito obrigada pela colaboração!

Dados Gerais:

Organização: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo que ocupa na organização: _____

Tempo que trabalha na organização: _____

Endereço: _____

Email: _____

Data: _____

Dados Institucionais:

É pessoa jurídica (possui CNPJ)? () Sim () Não
É de utilidade pública () Sim () Não
CASO SIM, () Municipal () Estadual
Publica prestação anual de contas? () Sim () Não
Produz/publica relatório anual de atividades? () Sim () Não
Já foi realizada alguma auditoria na instituição? () Sim () Não
Realiza Planejamento Estratégico? () Sim () Não
Possui Conselho? () Sim () Não
Trabalha em parceria com outras instituições () Sim () Não

Se sim, quais instituições são parceiras?

2. A instituição tem Missão definida?: () Sim () Não

Se Sim, qual é a missão?

3. A instituição tem Público-alvo definido? () Sim () Não

4. Como vocês classificam o perfil da Instituição? O que mais caracteriza atualmente?

() Educação Ambiental () Pesquisa () Economia Solidaria

() Assistência técnica e extensão rural () Fiscalização () Agricultura Sustentável

() Restauração Florestal () Políticas Públicas () Desenvolvimento Comunitário

() Outros _____

5. Houve mudanças na missão ou perfil de sua instituição? () Sim () Não

Se Sim, qual(is) o(s) motivo(s) que levaram a essas mudanças e em que período ocorreram?

Infraestrutura

6. Possui sede: () Sim () Não () própria () alugada () emprestada () outro

Quadro Técnico

7. Há quadro técnico remunerado pela instituição () Sim () Não

Quantas pessoas? _____

Há quadro técnico voluntário? Sim Não Quantas pessoas? _____

8. A equipe atual de sua organização conta com algum membro que tenha participado de alguma atividade do Programa Fortalecimento Institucional (capacitações ou intercâmbios)?

Sim Não

9. Nos últimos 8 anos, quantos profissionais se capacitaram em sua organização, nas seguintes categorias?

ensino profissionalizante graduação mestrado
 doutorado Outro _____

Atuação

10. Qual é a Região geográfica de atuação de sua organização? Esta (s) são as mesmas de 8 anos atrás?

11. Nos últimos 8 anos em quais ações sua organização mais contribuiu com a conservação da Mata Atlântica?

- Fortalecendo o de Conselhos Gestores de UCs
- Influenciando Políticas Públicas
- Capacitando o quadro técnico de sua organização
- Restaurando áreas Número de hectares? _____
- Conservando espécies Cite as espécies _____
- Contribuindo com a criação de Unidades de Conservação Quantas? _____
- Contribuindo com adequação ambiental de propriedades rurais Quantos hectares? ____
- Outros _____

12. Quais os tipos de financiamento que fazem sua organização se manter?

Público Privado Cooperação Internacional Prestação de Serviços
 Fundações Outros _____

13. Em sua opinião, financiamentos públicos ou privados para projetos influenciam a missão institucional das ONGs?

Sim Não

Por quê?

14. A sua instituição participa de espaços socioambientais para gestão compartilhada?

Sim Não

Se Sim, Quais?

- Conselhos Municipais Conselhos de Unidade de Conservação Redes
 Comitê da Reserva da biosfera Conselhos Estaduais Comitês de Bacias
 Outros _____

15. Você considera que sua instituição representa o movimento ambientalista nos fóruns e comitês que faz parte? Sim Não

Se Sim, por favor, explique sua resposta.

16. Sua instituição conhece o Projeto Corredor Central da Mata Atlântica?

- Toda a equipe conhece Ninguém conhece Alguns conhecem

Auto-avaliação

17. Quais são as maiores dificuldades que a instituição enfrenta no desenvolvimento dos trabalhos e/ou objetivos propostos? (Por favor, coloque em ordem de prioridade de 1 a 5, sendo 1 o mais prioritário e 5 o menos)

- Captação recursos financeiros
 Falta ou deficiência de qualificação dos recursos humanos
 Ausência de políticas públicas de apoio
 Infraestrutura da organização
 Outros _____

18. De que forma você acredita que sua instituição poderia suprir essas dificuldades?

- Elaborar projetos para captação de recursos
 Promover programas de capacitação de recursos humanos
 Fomentar políticas públicas
 Estabelecer parcerias
 Outros _____

19. Quais as prioridades de sua organização no momento?

- Realizar programas de Educação Ambiental
 Realizar reflorestamento
 Implantar projetos socioambientais com comunidades
 Capacitar a equipe técnica
 Realizar o planejamento estratégico da organização
 Outros _____

20. Quais são os pontos fortes da instituição?

- Envolvimento dos membros
- Quantidade de projetos em andamento
- Capacidade em obter apoio de financiadores
- Habilidade em influenciar políticas públicas
- Rede de Parceiros
- Outros _____

Fortalecimento Institucional CEPF/IESB

21. As capacitações oferecidas pelo Programa Fortalecimento Institucional trouxeram resultados para sua instituição? Se sim, quais foram?

22. O aporte financeiro que sua instituição recebeu do Programa Fortalecimento (caso tenha participado) trouxe resultados para sua instituição? Se sim, quais foram?

23. Na sua opinião, o Programa Fortalecimento Institucional contribuiu com o fortalecimento de sua organização? Sim Não

Caso sim, em quais aspectos?

- Capacitação da equipe técnica
- Infraestrutura
- Gestão da organização
- Novas Parcerias
- Divulgação
- Maior participação em conselhos, comitês...
- Articulação
- Outros _____

24. Se você pudesse influenciar a reedição de um novo Programa Fortalecimento Institucional em qual linha temática você aportaria mais recursos: Por favor, coloque em ordem de prioridade ((Por favor, coloque em ordem de prioridade de 1 a 6, sendo 1 o mais prioritário e 6 o menos).

- Capacitações
- Financiamento de Projetos
- Intercâmbios
- Gestão administrativa
- Infraestrutura
- Outros _____

Por favor, explique sua resposta.

Movimento Ambientalista

25. Atualmente, vocês consideram que sua instituição é mais ou menos “ambientalista” do que antes? Por que?

26. Do seu ponto de vista qual o papel das organizações ambientalistas na sociedade contemporânea? Como devem exercer esse papel?

Anexo 2- Entrevista realizada com atuais e antigos gestores do IESB.

Entrevista estruturada dirigentes IESB

- 1) Qual a função que você desempenhou no IESB e em que período? (Fazia parte do processo de tomada de decisão?)
- 2) Você poderia elaborar uma síntese, no período em que esteve na instituição, dos financiamentos recebidos pelo IESB?
- 3) O IESB é hoje proprietário de três RPPNs e uma fazenda. A aquisição de terras faz ou fez parte de uma estratégia de conservação? Como isso foi definido pela instituição?
- 4) Os recursos para a compra das áreas vieram de organizações não-governamentais (CI, TNC, BirdLife). Houve discussões entre essas organizações e o IESB para definir uma estratégia de ação compartilhada? Definição de papéis na parceria estabelecida? Construção conjunta de uma estratégia visando sustentabilidade das áreas em longo prazo?
- 5) O que significou esse aporte (recurso compra áreas) para a vida da instituição?
- 6) Você tem alguma consideração a fazer sobre todo esse processo?
- 7) O IESB em parceria com a CI e CEPF foi o coordenador local dos recursos do Programa Fortalecimento Institucional no CCMA. Como foi a construção desse Programa? Houve discussão com o financiador (CI/CEPF) para a utilização desses recursos e elaboração do Programa?
- 8) Como você avaliaria o papel do IESB no desenvolvimento do Programa Fortalecimento Institucional?
- 9) O que significou esse aporte (recurso Programa Fortalecimento) para a vida da instituição?
- 10) Você faria algo diferente na condução desses dois tipos de financiamentos?
- 11) Você tem mais alguma consideração a fazer sobre todo esse processo?