



ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A MOBILIZAÇÃO DE
RECURSOS: ESTUDO DE CASO DE TRÊS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE
CIVIL BRASILEIRA QUE ATUAM NA CAUSA SOCIOAMBIENTAL**

Por

JEILLY VIVIANNE RIBEIRO DA SILVA

NAZARÉ PAULISTA, MAIO DE 2011



ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: ESTUDO DE CASO DE TRÊS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA QUE ATUAM NA CAUSA SOCIOAMBIENTAL

Por

JEILLY VIVIANNE RIBEIRO DA SILVA

COMITÊ DE ORIENTAÇÃO

PROF.1 – Dra. Cristiana Saddy Martins

PROF.2 – MBA. Andrea Imperador Peçanha Travassos

PROF.3 – MSc. Dejanira Fialho Carvalho

TRABALHO FINAL APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL COMO REQUISITO PARCIAL À OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

IPÊ – INSTITUTO DE PESQUISAS ECOLÓGICAS
Nazaré Paulista, 2011

Ficha Catalográfica

Ribeiro da Silva, Jeilly Vivianne

Competências Organizacionais que influenciam a mobilização de recursos: estudo de caso de três Organizações da Sociedade Civil brasileira que atuam na causa socioambiental, 2011. 138 pp.

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

1. Palavra chave 1 – Competências Organizacionais
2. Palavra chave 2 – Terceiro Setor
3. Palavra chave 3 - Socioambiental
- I. Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade, IPÊ

BANCA EXAMINADORA

Nazaré Paulista, 23 de maio de 2011

Profa. Dra. Cristiana Saddy Martins

Profa. Dra. Graziella Maria Comini

Profa. Dra. Angela Pellin

Profa. MBA. Andrea Imperador Peçanha Travassos

"O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano!!!
Isaac Newton

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Edson Israel (*in memorian*) e Marilene Ribeiro, dedico este trabalho, pelo exemplo, inspiração, cobrança e contribuição para me tornar a pessoa que sou.

E a todos os profissionais que atuam na causa socioambiental em organizações da sociedade civil no Brasil.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, pelas bênçãos e por ter conduzido meus caminhos até esta oportunidade de pós-graduação.

A minha família que sempre me apoiou, me deu carinho, alegria e alicerce para alcançar meus objetivos, torceram para que tudo desse certo nesse caminho que escolhi seguir, em especial a minha mãe Marilene, meu esposo Joel, minha avó Ana, minhas tias Ana, Marta e Hildacy e meu irmão Marcel pela ajuda no momento mais crítico. A toda a minha família meu carinho especial por terem acreditado em mim.

Ao IPÊ por lutar pela conservação da biodiversidade brasileira e criação da Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade - ESCAS, principalmente aos seus fundadores Cláudio Pádua e Suzana Pádua.

A ESCAS, pela qualidade de ensino, orientação e apoio na realização deste trabalho.

Ao Comitê de Orientação, o meu especial agradecimento as professoras Andrea Peçanha, Cristiana Martins e Dejanira Fialho, pelo desafio de aceitar me orientar, pelas contribuições importantes e pelo apoio singular que me foi dispensado nas horas cruciais para a consecução deste trabalho.

Aos professores e colaboradores do IPÊ, pelo suporte e confiança. Ao Sr. Eduardo Paraíso e Sr. João Pereira pelo apoio logístico, incentivo e colaboração.

A professora e amiga Karin Rettl que no momento crítico de desistência de uma organização conseguiu abrir as portas do ISA para que esta pesquisa pudesse ser realizada.

Ao ISA, IPÊ e IMAFLORA por aceitarem participar desta pesquisa, pela colaboração, receptividade e liberação do material necessário à realização deste estudo. Aos entrevistados pela disponibilidade e cordialidade durante a entrevista e na troca de informações posteriores.

Em especial, agradeço ao Enrique Svrisky (*in memoriam*) pela generosidade no atendimento e colaboração durante a entrevista concedida, como uma das suas últimas atividades no ISA.

Ao Instituto Floresta Viva (IFV), pela inspiração e contribuição para o desenvolvimento deste trabalho, em especial a Rui Rocha e Jorge Chiapetti pela compreensão das eventuais ausências, pelas conversas de incentivo continuado e pelas inestimáveis contribuições. Aos colegas de trabalho Luciana Sandes, Marcos Penna e Rones Flaggordes pela colaboração e apoio que esta equipe me dispensou e tornou possível a defesa desta dissertação.

Ao Instituto Arapyaú que proporcionou a formação da turma extra campus do ESCAS, apoiando a qualificação de profissionais que atuam no Sul da Bahia.

A amiga Jaqueline Chiapetti pelo importante toque didático que contribuiu sobre maneira para a elaboração do capítulo 4, que trata da metodologia.

Aos colegas do mestrado da turma de 2009-2010, pela contribuição na escolha do tema, pelos conselhos ao longo da caminhada, pelas acaloradas discussões e pelas efetivas contribuições.

Muito Obrigada!!!

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE ABREVIações.....	12
RESUMO.....	13
ABSTRACT.....	14
1. INTRODUÇÃO.....	15
2. OBJETIVOS.....	17
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1 TERCEIRO SETOR: um breve histórico.....	18
3.1.1 Histórico das Organizações da Sociedade Civil no Brasil.....	20
3.2 O MOVIMENTO AMBIENTALISTA NO BRASIL.....	23
3.3 O PAPEL E DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS....	27
3.4 MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS.....	32
3.5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	37
4. METODOLOGIA.....	42
4.1 SELEÇÃO DAS OSCs PESQUISADAS.....	42
4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO E COLETA DE DADOS.....	43
4.2.1 Técnica Direta.....	43
4.2.2 Técnica Indireta.....	44
4.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	44
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
5.1 APRESENTAÇÃO DAS OSCs PESQUISADAS.....	46
5.1.1. Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPÊ.....	46
5.1.2. Instituto Socioambiental – ISA.....	49
5.1.3. Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola - IMAFLORA.....	52
5.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS.....	55
5.2.1. COMPREENSÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	57
5.2.2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS OSCs PESQUISADAS.....	59
5.2.3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	73
5.2.4. INTERCÂMBIO DE COMPETÊNCIAS.....	81
5.2.5. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS OSCs PESQUISADAS.....	85
5.2.6. RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS.....	104
5.2.7. COMPETÊNCIAS VALORIZADAS PARA ATUAR NO BIOMA MATA ATLÂNTICA.....	113
6. CONCLUSÕES.....	118
7. RECOMENDAÇÕES.....	123

8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
9.	ANEXOS.....	136
	ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ORGANIZAÇÃO.....	136
	ANEXO B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – FINANCIADOR / PARCEIRO.....	138

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela</u>		<u>página</u>
Tabela 1 -	As cinco diferentes competências na organização	40
Tabela 2 -	Grade de categorização em relação aos objetivos específicos	56
Tabela 3 -	Análise da compreensão do conceito de competência baseado no conceito utilizado na pesquisa	57
Tabela 4 -	Competências percebidas pelos gestores	59
Tabela 5 -	Competências percebidas pelos parceiros / financiadores	59
Tabela 6 -	Mecanismos de gerenciamento das competências organizacionais das OSCs estudadas	74
Tabela 7 -	Mecanismos de Intercâmbio de competências organizacionais das OSCs estudadas	81
Tabela 8 -	Percepção dos gestores sobre mobilização de recursos das OSCs estudadas	86
Tabela 9 -	Percepção dos parceiros/financiadores sobre a mobilização de recursos das OSCs estudadas	100
Tabela 10 -	Competências organizacionais para o desenvolvimento institucional	105
Tabela 11 -	As competências que geram resultado na visão dos gestores	108
Tabela 12 -	Percepção externa na visão dos gestores	111
Tabela 13 -	Competências organizacionais valorizadas para atuar no Bioma Mata Atlântica	114

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura</u>		<u>página</u>
Figura 1 -	Relatório Fundação Itaú Social sobre Desafios Institucionais, 2009.	32
Figura 2 -	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	38
Figura 3 -	Mapa da atuação do IPÊ no Brasil em 2010	47
Figura 4 -	Mapa da atuação do ISA em 2009	50
Figura 5 -	Mapa de localização do IMAFLORA	53
Figura 6 -	Modelo IPÊ de atuação	80
Figura 7 -	Categorias e percentuais de Mobilização de Recursos Financeiros do IPÊ em 2009	98
Figura 8 -	Categorias e percentuais de Mobilização de Recursos Financeiros do ISA em 2009	98
Figura 9 -	Evolução e origem dos recursos do ISA de 1995 a 2009 (em mil R\$)	99
Figura 10 -	Categorias e percentuais de Mobilização de Recursos IMAFLORA em 2009.	99

LISTA DE ABREVIATÓES

APA	Área de Proteção Ambiental
ABONG	Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais
CNEA	Conselho Nacional de Entidades Ambientistas
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CMMAD	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
DS	Desenvolvimento Sustentável
FSC	Forest Stewardship Council
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IPÊ	Instituto de Pesquisas Ecológicas
ISA	Instituto Socioambiental
IMAFLORA	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IR	Imposto de Renda
IIEB	Instituto Internacional de Educação do Brasil
MDL	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
MRC	Marketing Relacionado à Causa
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RL	Reserva Legal
RPPN	Reserva Particular do Patrimônio Natural
SNUC	Sistema Nacional de Unidade de Conservação
UC	Unidade de Conservação

RESUMO

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

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS EM TRÊS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA QUE ATUAM NA CAUSA SOCIOAMBIENTAL

Por

JEILLY VIVIANNE RIBEIRO DA SILVA

Março de 2011

Comitê de Orientação: Profa. Dra. Cristiana Martins, MBA Andrea Peçanha, MSc. Dejanira Fialho.

O Terceiro Setor vem ganhando importância na sociedade moderna atuando em temas relevantes e movimentando a economia social. As organizações da sociedade civil que atuam na área socioambiental estão se multiplicando e assumindo responsabilidades sobre os desafios sociais e ambientais. O resultado da atuação dessas organizações está ligado a sua forma organizativa, competência, gestão e funcionamento da organização. Assim, o tema competência organizacional vem despertando interesse na agenda empresarial e acadêmica, contudo poucos estudos foram realizados no âmbito das organizações do Terceiro Setor. Na perspectiva de contribuir para ampliar o conhecimento sobre este tema, foram pesquisadas três experiências de reconhecidas organizações socioambientais brasileiras com atuação nacional. A pesquisa teve como objetivo entender qual a compreensão das organizações sobre o tema competência organizacional, a forma como gerenciam suas competências e a partir das competências como mobilizam recursos para suas causas. Esta foi uma pesquisa de caráter exploratório que teve como base uma revisão bibliográfica sobre o tema e a análise qualitativa dos dados coletados por meio de entrevistas e complementados com o auxílio de documentos institucionais que foram disponibilizados. Os resultados demonstraram que inovação, criatividade, competência técnica, capacidade de dialogar, equipe técnica comprometida e motivada, influenciam as estratégias e a diversificação das fontes de mobilização de recursos e a comunicação institucional, sendo estas as principais competências organizacionais para instituições que buscam a perpetuidade.

ABSTRACT

Abstract of the Final Paper submitted to the Professional Master's Program in Biodiversity Conservation and Sustainable Development as a partial requirement for the Master's degree

ORGANIZATIONAL SKILLS THAT INFLUENCE RESOURCE MOBILIZATION IN THREE INSTITUTIONS OF THE BRAZILIAN CIVIL SOCIETY ACTING IN THE SOCIO-ENVIRONMENTAL CAUSES

By

JEILLY VIVIANNE RIBEIRO DA SILVA

Advisor Committee: Prof. Cristiana Martins, PhD; Andréa Peçanha, MBA; Dejanira Fialho, MSc

March 2011

The Third Sector is gaining importance in the modern society, acting in relevant issues and moving social economy. Civil society institutions that work in the socio-environmental area are multiplying and taking on responsibilities for socio-environmental challenges. The result of their performances is directly associated to their form of organization and operation, proficiency and management. Thus, the organizational skills issue has been attracting interest in the business and academic agenda. However few studies have been undertaken within the Third Sector institutions. In order to contribute to increase knowledge on the subject we have investigated three experiences of very known Brazilian socio-environmental institutions with national presence. The research aimed at knowing which is the understanding of these institutions on the organizational skills subject, how they manage their skills and, as from these skills, how they raise funds for their causes. This was an exploratory research, which was based on a bibliographic review on the subject and on a qualitative analysis of the collected data through interviews, and complemented with the support of available institutional data. Results showed that innovation, creativity, technical skills, ability to dialogue, committed and motivated technical staff, influence the strategies and diversification of sources of resource mobilization and institutional communication, which are the main organizational skills to institutions that seek perpetuity.

1. INTRODUÇÃO

As organizações da sociedade civil (OSCs) têm desempenhado papel cada vez mais importante na sociedade moderna. Sua atuação é cada dia mais complexa e diversa, apesar de algumas áreas possuírem maior concentração de instituições, tais como saúde, educação e assistência social. Recentemente, a área ambiental apresentou crescimento expressivo, em função da crescente relevância que o tema vem ocupando em diversos setores da sociedade (FASFIL/IBGE, 2005).

Apesar desta diversidade das organizações e das causas por elas defendidas, todas são reconhecidas como pertencentes a um mesmo grupo, ou seja, o Terceiro Setor. Esta classificação é usada por não se enquadrarem no primeiro setor (Estado) nem no segundo setor (empresarial), e possuírem como característica comum a ausência de lucro como prioridade (CABRAL, 2007).

As organizações, de um modo geral, para alcançarem resultados precisam avançar na profissionalização da área técnica e na gestão da organização. Este avanço requer o desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais. Segundo Dutra (2008, p. 22) podemos entender o conceito de competência organizacional como o “patrimônio de conhecimento que confere vantagens competitivas a organização”. Assim, para que uma instituição possa crescer, atingir seus objetivos e ter perenidade, algumas competências organizacionais precisam ser desenvolvidas ao longo da caminhada institucional.

As questões relacionadas às competências organizacionais são ainda pouco conhecidas entre as OSCs, porém este tema está sendo amplamente difundido no âmbito empresarial e deve ganhar espaço, nos próximos anos, entre as entidades sem finalidade lucrativa. As empresas que investiram no desenvolvimento de competências e inovação são as que têm obtido destaque e desempenho organizacional superior aos seus concorrentes (FERNANDES, 2006).

Apesar de ser um tema trabalhado principalmente no âmbito empresarial, algumas ferramentas desenvolvidas e utilizadas no segundo setor se mostram adaptáveis ao terceiro setor e podem contribuir com o aperfeiçoamento da gestão institucional e maior efetividade de suas ações (MENEZES, 2006).

As organizações desenvolvem competências de forma natural ou investem no desenvolvimento, em alguns casos, de forma direcionada para uma área específica ou para o planejamento da organização. Como consequência tais organizações vão aprimorando suas técnicas, metodologias de trabalho, procedimentos e processos e a mobilização de diferentes recursos para manter a causa e a organização.

Visando contribuir para ampliar o conhecimento sobre competências organizacionais e a influência na mobilização de recursos em organizações socioambientais atuantes no Brasil, esta pesquisa estudou e analisou três OSCs que a princípio atendessem aos critérios: constituição jurídica acima de 15 anos, genuinamente de raiz brasileira, atuação reconhecida na área socioambiental e com estratégias de mobilização de recursos diferenciada. As organizações, escolhidas para este estudo são:

- IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas
- ISA - Instituto Socioambiental
- IMAFLORA - Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar as competências organizacionais que influenciam a mobilização de recursos em três OSCs socioambientais do Brasil.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Identificar se as organizações escolhidas compreendem o conceito de competência organizacional.
- ii. Identificar as principais competências organizacionais das OSCs na visão dos gestores e parceiros/financiadores.
- iii. Identificar mecanismos pelos quais as instituições gerenciam suas competências percebidas.
- iv. Conhecer o mapa de mobilização de recursos e suas fontes.
- v. Analisar a relação entre competências organizacionais e a mobilização de recursos dessas organizações.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - TERCEIRO SETOR: um breve histórico

O Terceiro Setor não é recente, existe desde as primeiras civilizações. Segundo RIKFIN (1997, citado por COSTA & DAVOLI, 2002, p. 3) “possui uma antecedência lógica e histórica aos setores: público e privado”. Tem raízes históricas profundas, geradas por tradições cristãs, que incentivavam a caridade, as doações e o trabalho sem finalidade lucrativa (SALAMON, 1998).

“As primeiras civilizações egípcias desenvolveram um código moral com base na justiça social, que encorajou as pessoas a ajudar os outros em suas necessidades, a começar pelos primeiros faraós que contribuíram ao dar abrigo, pão e roupas para os pobres há quase 5.000 anos. As primeiras igrejas cristãs criaram fundos para apoio às viúvas, órfãos, enfermos, pobres, deficientes e prisioneiros. Esperava-se que os fiéis levassem donativos, que eram colocados na mesa do Senhor, para que os necessitados pudessem recebê-lo das mãos de Deus. O imperador Constantino I, no ano 231 d.C., autorizou a doação de recursos para caridade (HUDSON, 1999, citado por Correia, 2002, p. 3).”

Ao longo da história, verificamos que as ações sociais desenvolvidas por empresários são anteriores ao capitalismo, sendo ampliada durante a Revolução Industrial, quando homens de negócios passaram a fazer doações diretamente às comunidades carentes (TEODÓSIO & RESENDE, 1999).

O conceito de Terceiro Setor ainda não é claro, existem diversos autores que possuem definições próprias. Contudo, a definição apresentada a seguir pode ser considerada abrangente, contemplando um grande número de organizações.

“O ponto de convergência entre as várias organizações que compoariam o Terceiro Setor parece ser a ausência do lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos, seja por localização geográfica e/ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, de opção sexual, dentre outros (TEODÓSIO & RESENDE, 1999, p. 3).”

Porém, para fins deste trabalho assume-se como Terceiro Setor,

“as organizações que se caracterizam pela não-lucratividade como finalidade e constroem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população. Isso quer dizer que se consideram integrantes do Terceiro Setor, em orientação semelhante à discutida por COSTA JÚNIOR (1998, citado por CORREIA, p.3), organizações que vão desde fundações, com estruturas formais rígidas e uma relação de proximidade com o Estado e grandes empresas, a movimentos sociais pouco estruturados, englobando grupos religiosos e associações de moradores (CORREIA, 2002 p. 3).”

Para Cabral (2007, p. 8), a denominação Terceiro Setor “é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares, daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais”. Cabe notar que, dentro da idéia de Terceiro Setor, encontram-se tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais, com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não-estruturada e pouco-profissionalizada (CARVALHO, 1997; FERNANDES, 1994). Ainda podemos acrescentar de diferentes portes, com atuação internacional, nacional, regional ou local com fontes de financiamento atreladas ao Estado e/ou grandes empresas, quanto sem fontes regulares de financiamento de suas atividades, entre outras diferenciações (COSTA JÚNIOR, 1998).

Dessa forma, o Terceiro Setor possui como uma de suas características a extrema heterogeneidade de organizações, o que se repercute na ausência de consenso quanto à abrangência de seu conceito e às terminologias adotadas para se referir às organizações que o compõem (COSTA JÚNIOR, 1998). O termo Terceiro Setor é usado nos Estados Unidos associado a outras expressões como: organizações sem fins lucrativos (*non profit organizations*) e organizações voluntárias (FERNANDES, 1994). Já na Europa, predomina a expressão ‘organizações não-governamentais’ (ONGs).

Cabe registrar, que, de acordo com Salamon (1998) e Costa Júnior (1998), os fatores que contribuíram para o crescimento do **Terceiro Setor** no mundo foram: a crise do bem estar social – *welfare state* -, crise do desenvolvimento, crise ambiental global, colapso do socialismo, terceira revolução industrial (tecnologia + redução dos postos de trabalho), revolução das comunicações e, finalmente, o crescimento econômico. A combinação

destes fatores fez com que a sociedade civil se mobilizasse a fim de atender demandas coletivas.

Gohn (1998), citado por Silva (2001, p. 95) destaca que o Terceiro Setor, atualmente,

“tem sido caracterizado como uma área estratégica na economia, a economia social, movimentando recursos, gerando empregos, fazendo-se presente na área da economia informal e formal, e sendo um importante empregador para a economia formal”.

É crescente o número de organizações do terceiro setor no Brasil. Em 2002 um estudo realizado pelo IBGE indicou 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas que compunham o Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, e daquele universo as Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos - FASFIL representam, cerca de 5%, ou seja, 276 mil organizações.

No citado universo, apenas 1.591 trabalham com ações ligadas ao meio ambiente, isto é, apenas 0,58% do total das FASFIL no Brasil (FASFIL, IBGE 2002).

Em 2008 o número de organizações totalizou 338 mil, e as organizações atuando na área ambiental chegaram a 2.562, apresentando crescimento de 0,17% e representando 0,75% de todas as organizações cadastradas no CEMPRE (FASFIL, IBGE 2005).

Tal crescimento demonstra a mobilização de um número cada vez maior de pessoas em causas relevantes para a sociedade, o que tem gerado uma série de impactos consideráveis (LANNARELI, 2010).

“Em pesquisa de Lester Salomon envolvendo 40 países, feita em 2008, demonstrou-se que as ONGs já movimentam o equivalente a US\$ 1,9 trilhão por ano no mundo. Se fosse um país independente, o Terceiro Setor teria sido a oitava maior economia do planeta no período da pesquisa (LANNARELI, 2010, p. 38).”

3.1.1 – Histórico das Organizações da Sociedade Civil no Brasil

O termo Organização da Sociedade Civil (OSC) é uma denominação para a pessoa jurídica, assim como as Organizações Sem Fins Lucrativos

(OSFL). O enquadramento jurídico pode ser como associação ou fundação. No entanto, todas são comumente classificadas como organizações do Terceiro Setor, e popularmente conhecidas como ONGs – Organizações Não Governamentais. “É fundamental a clareza de que o conceito ONG é apenas político, ou seja, não existe formalmente no Brasil e tem sido comumente usado de forma generalista” (ABONG, 2007b, p. 5), apesar de sua utilização na Europa.

Para Landim (1999), citado por Correia, (2002, p. 4) a estrutura das etapas históricas no desenvolvimento da Sociedade Civil e do surgimento do conceito de Terceiro Setor no Brasil seguem as seguintes fases:

“1ª fase - Império até a 1ª República: Data de 1543 a primeira entidade do país criada para atender desamparados, a Irmandade da Misericórdia, instalada na Capitania de São Vicente. O Brasil era constitucionalmente vinculado à Igreja Católica e a utilização dos recursos, principalmente os privados, passavam por seu crivo. Era a época das Ordens Terceiras, das Santas Casas, das Benemerências atuando, principalmente, nas áreas de saúde e previdência.

2ª fase - Revolução de 1930 até 1960: O país iniciou o processo de urbanização e da industrialização, que passaram a moldar a nova atuação da elite econômica. O Estado ficou mais poderoso, visto que era único portador do interesse público. No Estado Novo, com o presidente Getúlio Vargas, editou-se, em 1935, a primeira lei brasileira que regulamentava as regras para a declaração de *Utilidade Pública Federal*: dizia seu Art. 1º que as sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país deveriam ter o fim exclusivo de *servir desinteressadamente à coletividade*.

3ª fase - A partir de 1960, até a década de 70: o fortalecimento da sociedade civil deu-se, paradoxalmente, no bojo à resistência à ditadura militar. No momento em que o regime autoritário bloqueava a participação popular na esfera pública, micro iniciativas na base da sociedade foram inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. Inscrevem-se, neste momento, os movimentos comunitários de apoio e ajuda mútua, voltados à defesa de direitos e à luta pela democracia.

4ª fase - a partir dos anos 70: Multiplica-se as ONGs com o fortalecimento da sociedade civil, embrião do **Terceiro Setor**, em oposição ao Estado autoritário. O Brasil dava início à transição de uma ditadura militar para um regime democrático. Com uma “distensão lenta, segura e gradual” (como os militares costumavam caracterizar esse processo), a sociedade brasileira começou a exercer seus direitos constitucionais, suspensos até então. Com o avanço da redemocratização e as

eleições diretas para todos os níveis de governo, as organizações de cidadãos assumem um relacionamento mais complexo com o Estado.

5ª fase - os anos 90: Surge um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade. O Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos, sob formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais, que as qualificam como parceiros e interlocutores das políticas governamentais. A materialização do novo padrão surge com a criação do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, primeira entidade empresarial surgida no Brasil a abordar essas questões em 1989. A entidade surgiu a partir de encontros e discussões travadas entre integrantes de empresas que praticavam ações nas comunidades e encontrava-se em um fórum promovido pela Câmara de Comércio. Em 92 as organizações ambientalistas vão se fortalecer durante a preparação do Rio-92, inserindo as organizações nacionais numa rede internacional.

6ª fase - Século XXI: A ONU, Organização das Nações Unidas, decreta 2001 como o “Ano Internacional do Voluntário”. Acontecem, no Brasil, o Iº e IIº Fórum Social Mundial, implementadores de idéias alternativas de ação econômica e social. Promove-se o desenvolvimento social a partir do incentivo a projetos auto-sustentáveis - em oposição às tradicionais práticas de caráter assistencialista geradoras de dependência - e às propostas de superação de padrões injustos de desigualdade social e econômica. (LANDIM, 1999, citado por CORREIA, 2002, p. 4)”

As Organizações da Sociedade Civil no Brasil tem seu histórico definido em seis fases, e estudando os dados mais atuais sobre estas organizações, em 2009, no Conselho Nacional da Assistência Social (CNAS) haviam 18.414 entidades registradas, mas apenas 6.821 entidades eram certificadas. Por outro lado, conforme dados obtidos em fevereiro de 2011, no *site* do Ministério da Justiça, atualmente existem 5.648 organizações com a qualificação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), estabelecidas pela Lei 9.790/99, número ainda pequeno em relação a quantidade das organizações não governamentais existentes, a maioria das organizações alegam não ter condições de atender a burocracia do Ministério da Justiça para prestação de contas anual, sendo este um fator importante de transparência para a sociedade.

No entanto, ainda é pequena a quantidade de Organizações da Sociedade Civil que atuam na área socioambiental no Brasil quando comparado com a quantidade de organizações que atuam em outras áreas.

3.2 - O MOVIMENTO AMBIENTALISTA NO BRASIL

Para entender melhor o trabalho das organizações que atuam na área ambiental, é necessário o entendimento do movimento que deu origem a esta causa – o movimento ambientalista - no Brasil, que teve seu início na década de 50 com o surgimento dos primeiros grupos conservacionistas.

“Em 1955 é fundada a União Protetora do Ambiente Natural (UPAN) pelo naturalista Henrique Roessler em São Leopoldo no Rio Grande do Sul, e em 1958 é criada no Rio de Janeiro a Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza (FBCN), com objetivos e modo de atuação estritamente conservacionistas, que centrava suas atividades na fauna e na flora, com particular ênfase naquelas ameaçadas de extinção. Na década de 70 a FBCN com a colaboração da União Mundial para a Conservação da Natureza – IUCN – e o Fundo Mundial para a Natureza – WWF - começou um programa de financiamento de projetos e programas de conservação da natureza no Brasil (JACOBI, 2003, p. 2).”

A partir da década de 70, o ambientalismo passa a ter maior expressão na sociedade brasileira, resultado, segundo Viola e Leis (1992), da combinação de fatores internos e externos. Os fatores internos são a volta de políticos exilados a partir de 1979, o aumento no desmatamento da Amazônia, a formação de uma nova classe média e a frustração dos movimentos de esquerda. Como fator externo, podemos considerar a “Conferência de Estocolmo em 1972, que aconteceu devido à pressão do governo da Suécia sobre a ONU, motivado pelo desastre ecológico na Baía de Minamata, no Japão” (JACOBI, 2003, p. 2).

A Conferência de Estocolmo, em 1972, foi uma reunião internacional sobre o meio ambiente que gerou um relatório divulgado pela Sr^a. Gro Brundtland, ex-primeira ministra da Noruega, sob o nome de “Nosso Futuro Comum”, onde a expressão Desenvolvimento Sustentável (DS) ganhou notoriedade. Este documento foi a base das discussões na RIO 92, uma conferência internacional sobre meio ambiente promovida pela ONU no Rio de

Janeiro, em prosseguimento àquela realizada em Estocolmo (CAVALCANTI, 1994).

O relatório propõe o conceito de que Desenvolvimento Sustentável - DS seria a capacidade das atuais gerações de atender às suas necessidades sem comprometer as gerações futuras (CMMAD, 1992, citado por CAPOBIANCO, 1992, p. 16). Enaltecido por uns e criticado por outros, este relatório tem a seu favor o fato de trazer definitivamente para o cenário mundial a problemática ambiental, propondo uma mudança na forma de promover o crescimento econômico.

Posteriormente, o agravamento da crise econômica, a aproximação com outros movimentos sociais e o relatório “Nosso Futuro Comum” contribuíram para que o tema desenvolvimento econômico, rejeitado pelos ambientalistas brasileiros até início da década de 80, fosse incorporado ao discurso ambiental.

Desde o início dos anos 80 surgem inúmeros grupos ambientalistas, mas as estatísticas não são precisas, na medida em que muitas organizações têm curto período de atuação, com ciclos de até três anos de existência. Contudo, o crescimento do número das organizações ambientalistas ao longo da década é expressivo (FASFIL/IBGE, 2005).

A década de 80 é caracterizada pelo aprimoramento dos instrumentos legais - a exemplo da constituinte de 1988 - para garantir a proteção do meio ambiente. Isso ocorre no campo político institucional, associado à busca das OSCs ambientais de se profissionalizarem e promoverem uma aproximação das OSCs sociais (JACOBI, 2003).

“Assembléia Constituinte de 1988 possuía uma Frente Parlamentar Verde (15% dos deputados, oriundos principalmente do Partido Social Democrata Brasileiro e do Partido dos Trabalhadores), que logrou transformar a legislação ambiental brasileira em uma das mais modernas do mundo, em termos de proteção ambiental. Destacam-se o zoneamento ambiental, a exigência de apresentação de Estudos de Impactos Ambientais, e que sejam discutidos em audiências públicas e a introdução de diversas penalidades para agentes agressores do meio ambiente. O movimento

realiza em 1988-1989 uma tarefa semelhante diante das constituintes estaduais (JACOBI, 2003, p. 10).”

No mesmo período, ocorre um aumento no número de envolvidos com o movimento ambientalista brasileiro. As entidades mudam de prática, antes as ações eram baseadas em denúncia, agora as OSCs passam a assumir o papel na formulação e proposição de alternativas viáveis e compatíveis com a conservação e a restauração de ambientes degradados (ALEXANDRE, 2003).

O campo de atuação socioambiental torna-se amplo, por incluir tanto as questões ambientais como as sociais também, caracterizando assim elevada complexidade. Neste período, os ambientalistas influenciam os movimentos sociais, “que embora não tenham como seu eixo central a problemática ambiental, incorporam gradativamente a proteção ambiental como parte relevante do seu trabalho” (JACOBI, 2003, p. 11).

É importante destacar, como um legado da atuação do movimento ambientalista, a participação popular nos novos espaços de debate público e o empoderamento de lideranças - a exemplo dos conselhos (consultivos ou deliberativos), em diferentes áreas e esferas (municipais, estaduais e federais) com a participação ativa de representantes de OSCs e movimentos sociais. “As instâncias de gestão que agregam estes atores são os conselhos de meio ambiente, os comitês de bacias e as unidades de conservação” (JACOBI, 2003, p. 15). Contudo, são fóruns formais e consultivos, sem muito poder de influenciar a decisão final.

Ainda segundo JACOBI (2003, p. 15):

“Essas novas idéias do ambientalismo brasileiro vão se fortalecer durante a preparação da Rio-92, inserindo cada vez mais o movimento ambiental nacional numa rede internacional, ao mesmo tempo que possibilita a maior interação das entidades ambientalistas a partir da constituição do Fórum Brasileiro das ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento.”

Resumindo, três eventos favoreceram o surgimento do movimento ambientalista brasileiro - a retomada da democracia, a elaboração da Constituição Federal de 1988 e a realização da Rio-92 – os quais além de

mobilizarem defensores da natureza, proporcionaram a aproximação e o surgimento de novas organizações (ALONSO, *et al.*, 2007).

À época havia dois grupos no ambientalismo segundo Diani (1995), os conservacionistas e os ecologistas políticos. Para o grupo – ecologista político, as causas da degradação ambiental tem suas raízes no capitalismo e no atual padrão de consumo. Daí deriva a crítica à sociedade capitalista, jogando a discussão sobre o meio ambiente para dentro da arena política. (ALONSO, *et al.*, 2007).

Fato contínuo, o ambientalismo brasileiro segue uma linha crítica à sociedade moderna, favorecendo o surgimento de dois grupos distintos: um conservacionista e outro socioambientalista (ALONSO, *et al.*, 2007).

“Os dois grupos, o conservacionista e o socioambientalista, passaram desde então a conviver em concorrência. O fato de um ou outro ganhar ascendência em cada uma das fases de formação do movimento ambientalista brasileiro dependeu dos itens sob debate na agenda pública e da habilidade dos ativistas de vinculá-los a cada estrutura de oportunidades políticas. (ALONSO, *et. al.*, 2007, p. 9)”

O socioambientalismo passa a ser considerado um movimento mais abrangente, por abrigar as OSCs e os grupos comunitários, o setor empresarial que já adota critérios de sustentabilidade e pesquisa científica voltada a sustentabilidade e setores do governo - principalmente agências ambientais - voltadas a alcançar importantes resultados em sustentabilidade (VIOLA, 1992).

Atualmente no Brasil, com base no Cadastro Nacional de Entidades Ambientais (CNEA) verifica-se que “a maior parte das ONGs vem atuando localmente, de maneira amadora, sem estrutura física (própria ou alugada), sem equipe remunerada, e operando orçamentos inferiores a US\$ 50.000. Do total, 78% realizam projetos destinados a comunidades locais. Segundo dados de 2010, as organizações cadastradas no CNEA são apenas 565 sendo divididas em: Norte (6,2%), Nordeste (20%), Centro-Oeste (11%), Sudeste (43,9%) e Sul (18,9%) (CRESPO, 1997).

Embora seja crescente o número de organizações atuando na área ambiental, ainda há necessidade de a clareza sobre o trabalho realizado por

estas OSCS, que possuem papéis e desafios complexos em sua atuação, envolvendo conflitos entre diferentes atores, direta ou indiretamente envolvidos com algum tipo de problema ambiental ou social.

3.3- O PAPEL E DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS

As organizações socioambientais possuem atuação complexa, interligando dois campos distintos: o ambiental e o social. As comunidades atendidas por estas organizações, em sua maioria, são distantes de centros urbanos, carentes de infra-estrutura, organização social e em alguns casos vivendo abaixo da linha da pobreza (ALONSO, *et. al*, 2007).

Por outro lado, as questões ambientais, cada dia mais evidentes, acabam requerendo o trabalho em parceria com o Estado ou setor privado na elaboração e orientação das políticas públicas e na busca para encontrar a melhor solução para o problema ou dano ambiental.

O papel dessas organizações é cada dia mais relevante. No entanto, elas enfrentam inúmeros desafios na caminhada institucional, e destacamos aqui nosso foco neste trabalho - a competência organizacional, a gestão e a mobilização de recursos - como os maiores.

O surgimento e a intensificação dos problemas socioambientais globais que desafiam o mundo (VIOLA, 1992), ampliam as oportunidades de surgimento de novas organizações com o objetivo de resolver algum problema ambiental ou socioambiental.

O Estado brasileiro não possui condições de atuar em todo território nacional nas questões ligadas ao meio ambiente, desta forma as OSCs, apesar de não governamentais, acabam exercendo o papel do Estado, de forma inapropriada e muitas vezes financiadas pelo próprio governo federal com recursos do Orçamento Geral da União (OGU), (RAMBALDI e OLIVEIRA, 2007).

A atuação dessas OSCs, como dito anteriormente, é extremamente diversificada, e podemos citar como exemplo, o papel que desempenham como agentes mediadores de conflitos, na proposição de alternativas viáveis ao

desenvolvimento, na execução de projetos pilotos para posterior apoio à formulação de políticas públicas e no fomento de importantes resultados na área ambiental.

Outro papel importante é constatado na pesquisa científica, proporcionando o conhecimento de espécies e de ambientes cada dia mais ameaçados pelo crescimento desordenado. Essas pesquisas têm estruturado uma base de dados e informações que auxiliam a tomada de decisão e a implementação de ações para a preservação de espécies ameaçadas de extinção (IPÊ, 2008).

Essas organizações têm atuado também na formulação de políticas públicas e na criação e implementação das unidades de conservação. Essa mobilização também tem alcançado avanços importantes na criação de leis e incentivos fiscais para a conservação, a exemplo do: ICMS Ecológico, IR Ecológico, pagamento por serviços ambientais, Lei da Mata Atlântica, Lei de Crimes Ambientais, entre outras.

O mecanismo de desenvolvimento limpo – MDL também vem sendo implementado pelas OSCs e a discussão sobre a neutralização do carbono tem crescido nos últimos anos, colocando-se como área potencial para o trabalho dessas organizações. Por outro lado, as mudanças climáticas também chamam a atenção para a crescente degradação ambiental e suas relações com as catástrofes mundiais, com referência de ciclo anual nas mais diversas regiões de todos os continentes do planeta.

Percebe-se que o papel das OSCs é amplo e complexo, e novas oportunidades de atuação podem surgir como o desenvolvimento de negócios sustentáveis e com trabalhos que exploram o tema da sustentabilidade no processo de empresas e governos.

Se a atuação das OSCs ambientais é diversa e complexa pelos temas envolvidos, as organizações também enfrentam desafios locais e globais para o cumprimento da suas missões.

As OSCs se defrontam com desafios no campo institucional e financeiro continuamente. A mobilização de recursos está diretamente ligada

ao cumprimento da missão institucional associada a sobrevivência da organização. Não é raro uma organização conseguir recursos para execução de suas atividades, porém, em grande parte das vezes estes recursos não viabilizam sua sobrevivência, porque o montante alocado não financia a totalidade das suas operações, mas apenas parte delas.

E ainda existe o desafio de não desviar da sua finalidade na busca pela sua sobrevivência, uma vez que as organizações, muitas vezes, acabam aceitando atuar em áreas "diversificadas", simplesmente pela disponibilidade do recurso financeiro. A justificativa para tal atitude é de que estão buscando a manutenção da equipe e da organização, que trata circunstancialmente de uma situação pontual ou momentânea.

Segundo Sazi (2004, p. 9),

“a sustentabilidade econômica é hoje um dos grandes desafios das organizações da sociedade civil que, cotidianamente, depara-se com a extenuante tarefa de ajustar amplos programas a limitadas receitas, quase sempre oriundas de doações privadas e de convênios com o poder público. Por outro lado, as fontes doadoras em muitos casos, são sempre as mesmas, o que acarreta concorrência na corrida pela sobrevivência, ao invés de fortalecer as parcerias institucionais e o trabalho em rede destas organizações.”

Outro desafio das OSCs é atingir o profissionalismo na gestão da organização. Entre outros problemas, evidencia-se que a pouca competência de gestão nas organizações gera um ciclo vicioso de falta de equipe técnica capacitada, gerenciamento inadequado, falta de recursos e conseqüente insuficiência de resultados (FALCONER, 1999).

Seja qual for o modelo de gestão adotado, seja qual for a organização (estatal, privada ou OSCs), ela deverá cumprir seus objetivos da melhor maneira possível e no tempo previsto, sendo necessário otimizar as funções administrativas básicas — planejamento, organização, direção e controle. Todavia, a maneira como acontecem as definições das prioridades no cotidiano da OSCs, muitas vezes vêm deixando de lado o foco central da organização. (ARAÚJO, *et. al*, 2005).

“Moura (1988) citado por Pimenta & Brasil (2006, p. 82), apontou sete desafios que as organizações do Terceiro Setor

devem superar para que possam atingir seus objetivos de forma mais eficiente: desafios da concepção do projeto de trabalho, do planejamento estratégico, na gestão da qualidade dos serviços, gestão de pessoas, formação de alianças e parcerias, ação em rede e a sustentabilidade.”

Os desafios apresentados acima por Moura podem ser complementados se somados com o desafio da credibilidade e da transparência. A credibilidade requer transparência e construção de longo prazo, e transparência não é só prestar contas no aspecto financeiro, mas principalmente no impacto do trabalho realizado. Em inglês há um termo para essa ação, chamado *accountability*¹, que é um conceito bem amplo envolvendo questões como legitimidade, responsabilidade e transparência (ALIANÇA INTERAGE, 2008).

Os desafios na área social podem ser identificados sob dois aspectos: exclusão *versus* inclusão. As OSCs têm trabalhado com a inclusão de pessoas na sociedade e no mercado de trabalho. Contudo, os resultados podem demorar a aparecer, sendo considerado hoje um importante obstáculo destas organizações, a capacidade de monitorar e apresentar o impacto de suas ações e resultados.

Além dos desafios descritos acima, a exigência dos financiadores pressiona outro tema: a comunicação. Atualmente a necessidade de comunicar é grande, porém é preciso planejar a comunicação, pois a aceitação pela sociedade vai depender do que foi comunicado. Por isso, mais do que ser conhecida, é preciso ser conhecida pelo que realmente faz (ALIANÇA INTERAGE, 2008)

“Normalmente, as ONGs começam a construir uma imagem pública sem ter definido previamente qual imagem pública querem construir. Obviamente essa construção deve refletir os posicionamentos políticos, as crenças, os valores e os princípios da organização. O problema é que, se não há clareza sobre a imagem que se quer construir, corre-se o risco de fortalecer uma imagem irreal, indesejada. Não é impossível reconstruir uma imagem pública, mas é um processo que exige muito trabalho e tempo. Assim, realizar um bom trabalho

¹ *Accountability* significa a capacidade de uma organização – pública, privada ou não-governamental – de prestar contas e assumir responsabilidade publicamente por seus atos e suas decisões, pelos resultados de seu trabalho, bem como pela gestão de seus recursos financeiros. De um ponto de vista mais geral, a *accountability* expressa o direito de cidadãos e cidadãs de ter acesso a informação sobre a atuação das organizações na sociedade. (Armani, 2008, p. 40).

interno de comunicação minimiza riscos trazidos pela comunicação externa (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 18).”

O reconhecimento proveniente de uma boa comunicação gera demandas, necessidade de resposta rápida e variadas oportunidades. Desta forma, antes de efetuar uma comunicação externa, é necessário estar preparado para lidar com o que possa surgir. “Por isso, o desafio consiste em prever as demandas e preparar-se internamente para recebê-las e encaminhá-las bem” (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 17).

A figura 1 apresenta os dados da pesquisa desenvolvida no âmbito do Projeto Avaliação, que gerou o Relatório da Fundação Itaú Social sobre desafios institucionais, parceria entre Instituto Fonte e a Fundação Itaú Social, orientada para o fortalecimento da avaliação de programas e projetos sociais no Brasil, com a participação do Instituto Paulo Montenegro e o IBOPE Inteligência. A pesquisa envolveu 363 organizações de todo o Brasil, e apontou o seguinte diagnóstico dos desafios das OSCs no Brasil (RELATÓRIO DE PESQUISA, 2009):

- As organizações mais antigas declaram ter desafios mais fortes relacionados à gestão interna (conselho, transição de liderança e relações internas);
- As organizações fundadas na década de 90 descrevem como seus principais desafios a mobilização comunitária e relações com o governo, assim como planejamento e avaliação;
- As organizações fundadas mais recentemente declaram ter desafios mais fortes relacionados aos recursos e infra-estrutura, e com menor intensidade enfrentam a gestão interna, análise de contexto e a participação em redes. Essas são também as de menor porte em número de colaboradores;
- Não há diferenças significativas nos desafios institucionais enfrentados por organizações Financiadoras e Executoras ou apenas Executoras.



Figura 1 – Relatório de Pesquisa Fundação Itaú Social sobre Desafios Institucionais, 2009.

A figura acima apresenta um panorama geral sobre os desafios apresentados pelas organizações que participaram da pesquisa, sendo alguns considerados prioritários: captação de recursos, estrutura física, comunicação, relações com o governo, mobilização comunitária, planejamento estratégico.

Conseguir estar preparado para responder aos desafios no campo institucional é uma necessidade nos dias atuais. Diante desta situação, as organizações continuam desenvolvendo suas atividades motivadas pela causa e buscando formas criativas e inovadoras de lidar com as dificuldades e problemas do cotidiano.

3.4- MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

O conceito utilizado até então, de captação de recursos, restringia-se apenas aos recursos financeiros obtidos pelas instituições para suas respectivas causas. Atualmente, este conceito passa por uma evolução atingindo abrangência maior, surgindo então o conceito de mobilização de recursos.

“O conceito de mobilização de recursos [...] compreende que recursos são todos aqueles necessários para o desenvolvimento de uma organização e, assim, abarcam os recursos financeiros, materiais e técnicos; as pessoas, as organizações e as relações. Compreende também que a mobilização é a ação de educar e de engajar política e economicamente a sociedade na causa e na atuação das organizações da sociedade civil, formando, assim, uma base social de apoio a essas organizações (ARMANI, 2008, p. 5).”

Com base no conceito acima, as organizações podem “mobilizar recursos tangíveis, como bens materiais e recursos financeiros, e intangíveis, como por exemplo, horas de trabalho voluntário e apoio político de colaboradores” (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 11). Atualmente o valor de uma organização não é medido apenas em seu balanço patrimonial, mas também por seus ativos intangíveis (DOMENEGHETTI E MEIR, 2009).

Diante deste cenário, o conceito de mobilização de recursos não se limita apenas aos recursos financeiros, mas se amplia a outros fatores importantes, como: capacitação técnica, inovação, formulação de políticas públicas, atuação em rede e apoio da sociedade para a causa. Por isso, Armani (2008, p. 11) afirma que:

“Mobilizar recursos [...] expressa o processo pelo qual uma organização promove, em um mesmo movimento, educação cidadã, mobilização social e mobilização de apoio material, técnico e financeiro. Pela ótica da mobilização de recursos, as estratégias de fortalecimento da sustentabilidade institucional são promotoras da consciência social cidadã – em um só movimento, promove-se engajamento social e fortalecimento da organização.”

Contudo, mobilizar recursos não é uma tarefa fácil, e requer planejamento da organização (MEIRELLES FILHO & MALUF, 2006). Ainda mais com o crescimento do número de organizações da sociedade civil nos últimos anos, ocorreu uma maior concorrência na busca pelos mesmos recursos (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003) gerando a necessidade de maior criatividade, competência técnica, profissionalização na gestão, nos procedimentos internos e na efetiva entrega dos resultados previstos.

No momento atual, as organizações estão se preocupando com a sustentabilidade da organização. O relatório da Aliança Interage, 2008, p. 12, citando Armani, reforça esta afirmação, considerando:

“a sustentabilidade de uma organização é a capacidade de tornar duradouro o valor social de seu projeto político-institucional, o que implica em fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade – sócio-política, técnico-gerencial e financeira – de forma integrada.”

Diante do exposto, as organizações necessitam fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade para garantir a sobrevivência em longo prazo da organização, o que requer profissionalização da gestão e capacitação da equipe técnica com metas claras e objetivas, elaboração dos planos de mobilização de recursos e comunicação.

Segundo o relatório produzido pela Aliança Interage, (2008 p. 15), “tanto a comunicação quanto a mobilização de recursos são processos contínuos e não devem ser considerados como projetos”. Este mesmo relatório ressalta que:

“tanto os processos de comunicação como os de mobilização de recursos são institucionais, e não pessoais ou departamentais. Por isso, devem ser internalizados e institucionalizados por meio de políticas, procedimentos e práticas. Caso contrário, há o risco da organização se tornar ‘refém’ de profissionais ou departamentos (ALIANÇA INTERAGE, 2006, p. 16).”

A comunicação é um elemento chave no processo de mobilização de recursos, e deve ser planejada e incorporada na organização como uma prática contínua e um exercício de informar aos diferentes públicos os resultados alcançados. Para Meirelles Filho & Maluf a comunicação é dividida em comunicação organizacional e comunicação institucional, que possuem definições próprias:

“Comunicação Organizacional é interna, sendo divulgados periodicamente à equipe de funcionários, aos diferentes conselhos, a voluntários, parceiros e a todos os que colaboram para o fortalecimento da organização (MEIRELLES FILHO & MALUF, 2006, p. 87).”

“Comunicação Institucional tem como objetivo garantir maior visibilidade externa à organização. O que se pretende é consolidar a imagem da organização, de um programa ou de um projeto específico (MEIRELLES FILHO & MALUF, 2006, p. 91).”

Com este olhar – interno e externo – voltado para uma adequada e oportuna comunicação, a organização precisa contemplar num mesmo plano as ações de comunicação e mobilização de recursos, que deve ser elaborado de forma conjunta, pois segundo o relatório da Aliança Interage (2008, pg. 13) “não é fácil dissociar as questões de comunicação das questões de mobilização de recursos, já que são assuntos tão intrinsecamente ligados, tanto na teoria como na prática”.

A comunicação bem feita e as estratégias de mobilização de recursos definida facilitam o direcionamento, a credibilidade e a postura para com beneficiários e parceiros/financiadores, pois quanto mais conhecida e reconhecida é uma organização, mais oportunidades a mesma dispõe para mobilizar recursos. Além disso, a comunicação organizacional proporciona um maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores no processo de mobilização de recursos (DOMENEGHETTI E MEIR, 2009).

Assim, um plano de mobilização de recursos deve se constituir num,

“processo de planejamento que gere um ciclo virtuoso e crescente, entre a mobilização interna de todos/as na organização, a mobilização política dos/as associado/as, o fortalecimento da comunicação e da visibilidade, a mobilização de parceiros e apoiadores variados, a maior integração do sistema de gestão, a capacidade de demonstrar alcance do trabalho, a projeção da organização como ator no espaço público, e a mobilização de um volume maior de recursos. (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 73).”

Já para Cruz e Estraviz (2003), o desenvolvimento de um plano requer um diagnóstico e análise da instituição, o estudo sobre fontes de financiamento adequadas ao modelo institucional escolhido, a montagem de um banco de dados e de relacionamento para mobilização de recursos, das pessoas chave para: a mobilização de recursos, a elaboração de um plano de ação e o monitoramento na execução deste plano.

Por outro lado, podemos dizer que realocação orçamentária e a gestão eficiente dos recursos, um programa de voluntariado e as isenções fiscais, também podem ser considerados como ação de mobilização de recursos, conforme opinião da ABONG, onde:

“a princípio, significa dizer que ações de controle e redução de custos, estruturação de uma política de voluntariado ou a conquista de isenções e gratuidades são também ações de mobilização. Em outra instância, esta compreensão ampliada e integradora da mobilização de recursos nos coloca frente a dois desafios: a impossibilidade de desvincular a mobilização das outras ações da organização e a importância de entender que mobilização de recursos é uma ação eminentemente política e parte integrante do processo de desenvolvimento institucional (ABONG, 2007a, p. 71).”

Assim, as metas de mobilização de recursos devem ser objetivas e estar claramente descritas no plano e todos na organização precisam colaborar com este processo e com a comunicação institucional. A cultura da comunicação e da mobilização de recursos deve estar disseminada na organização e todos devem ser envolvidos (ALIANÇA INTERAGE, 2008).

“Desta forma, os desafios da sustentabilidade financeira, vividos pelas OSCs, podem vir a se transformar em oportunidades, na medida em que estas passam a se mobilizar para atuar, não mais de forma isolada. Inspiram a construção de arranjos de cooperação que valorizam as fortalezas de cada um dos envolvidos, no sentido de empreender uma transformação socioambiental mais efetiva para a sociedade (TRAVASSOS & BOEMEKE, 2009, p. 7).”

A atuação em rede, hoje muito valorizada, potencializa o alcance dos resultados à medida que ocorre complementaridade dos esforços e cooperação técnica, e tem sido atualmente requerida por alguns financiadores.

No entanto, é importante ressaltar que muitas organizações ainda estão trabalhando apenas na captação de recursos financeiros estando dependente de recursos governamentais, em alguns casos, como a única fonte de recursos da organização. Muitas vezes as OSCs se deparam com este problema por não planejarem estrategicamente a organização, suas ações no tempo para consolidar o elenco de parcelas e financiadores, bem como sua expansão, mas atuam apenas reagindo ao surgimento de editais governamentais, em sua maioria.

3.5 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O termo competência, na Idade Média, era utilizado quase exclusivamente pelo direito e “referia-se a um poder, que era facultado a uma pessoa ou instituição, para fazer julgamentos e tomar decisões sobre questões que transitavam do âmbito individual ao comunitário” (MENESES *et. al.*, 2006, p. 57-58).

A palavra competência vem da derivação de *com + petere*, “que em latim significa *pedir junto com os outros, buscar junto com os outros*” (MACHADO, 2006, p. 1).

Existem diferentes conceitos sobre competência organizacional, vejamos as definições dos dicionários:

“No dicionário Webster (1981, p.63) da língua inglesa, a definição é a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário da língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 184).”

Já Parry (1996) citado por Meneses (2006, p. 58) concorda com o dicionário Aurélio quando escreve que:

“a competência é definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas. Esse agrupamento afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Como se observa, competência é um conceito evolutivo, dinâmico, em via de fabricação, e não um conjunto aplicado de saberes teóricos ou práticos.”

Corroborando com os conceitos já apresentados, Prahalad e Hamel (1990) citado por Meneses (2006, p. 56) definem competência organizacional como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo a organização”.

Em relação as OSCs, o conceito de competência tem surgido nos últimos anos como uma nova maneira de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as integram. De maneira geral pode ser dividida em duas áreas estratégicas: organizacional e individual, na qual estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2001).

Fleury & Fleury (2001) destacam que nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as competências básicas) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender e reaprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, como mostra a figura 2.

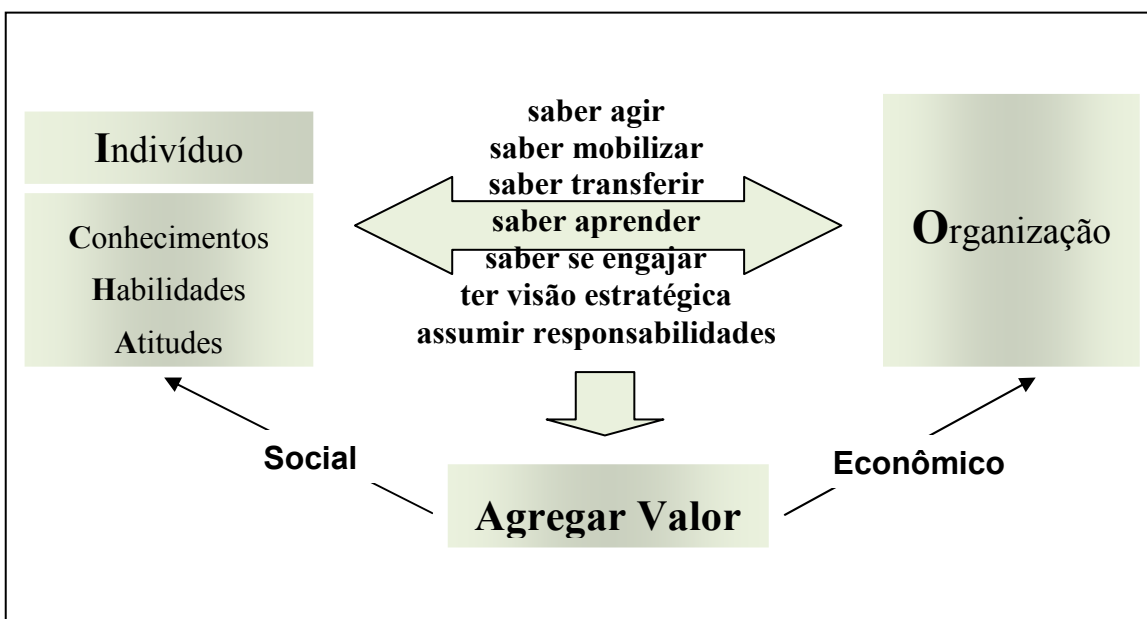


Figura 2: competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Nisembaum (2000, p. 35) define competências organizacionais como “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando o seu desempenho e contribuindo para os resultados”. No campo organizacional, podemos ainda entender competência como o conjunto

de recursos tangíveis e intangíveis coordenados de forma tal a gerar um nível de desempenho particular (FERNANDES, 2006).

“Segundo Ruas (2001) citado por Meneses (2006, p. 83) competências organizacionais são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização.”

O debate sobre competência organizacional tem origem recente (*core competence* em Prahalad & Hamel, 1990; ou a partir da corrente *Resource Based View* em Barney, 2001), o mesmo não ocorre no âmbito individual cuja construção é mais antiga (RUAS, *et. al*, 2004)

Compreender e identificar as competências pode trazer inúmeros benefícios às organizações. Para Drucker (1999, p. 99) as competências organizacionais fazem parte da “personalidade de cada organização, as diferenciam das demais e geram vantagens competitivas”. Este fator de competitividade gerou a valorização da competência no contexto organizacional mundial.

Nos anos 80, o surgimento do conceito de gestão estratégica de recursos humanos e as políticas de gestão de pessoal passaram a fazer parte das estratégias de negócios das empresas. Neste contexto, o conceito de competência assumiu relevância, por estabelecer relações entre a “estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (ZARIFIAN, 2001, p. 11). Esta valorização e compreensão estimularam o estudo das competências organizacionais.

Zarifian citado por Harb (2000) e por Giacobbo (2004) argumenta que nas organizações existem cinco diferentes tipos de competências, apresentados na tabela 1:

Tabela 1 – As cinco diferentes competências na organização

<p>1. Competências sobre processos Conhecimentos sobre o processo de trabalho.</p>
<p>2. Competências técnicas Conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado.</p>
<p>3. Competências sobre a organização Saber organizar os fluxos.</p>
<p>4. Competências de serviço Aliar a competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá ao beneficiário final?</p>
<p>5. Competências sociais Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. De acordo com Zarifian (2001) “três são os domínios dessa competência: autonomia, responsabilização e comunicação”.</p>

Fonte: Harb (2001, p. 22) e Giacobbo (2004, p. 3876)

Salomon (1998) afirma que as capacidades das organizações do Terceiro Setor estão associadas às seguintes competências, reafirmando o que defende Zarifian:

- Proximidade com o público beneficiário permite identificar de forma mais objetiva as necessidades e aspirações da comunidade;
- Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares;
- Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública;
- Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados;
- Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade;
- Capacidade para formação de novas lideranças, e
- Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas.

Por fim, Nisembaum destaca dentre as competências organizacionais, as básicas e as essenciais.

“As competências básicas são os pré-requisitos fundamentais que a empresa precisa ter para desenvolver uma administração eficaz, enquanto que as competências essenciais são aquelas que têm valor percebido pelo beneficiário, contribuem para a diferenciação entre os concorrentes e aumenta a capacidade de expansão da organização (NISEMBAUM, 2000, p. 35).”

Para este trabalho foi adotada a definição de Dutra (2008, p. 22), que pontifica “competência como o patrimônio de conhecimento que confere vantagens competitivas à organização”, associado ao conceito de Fleury & Fleury (2001, p. 188), que define competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Sendo assim, competência organizacional deve “agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo” (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 187). Agregar valor para as organizações é o reflexo do investimento no desenvolvimento de competências organizacionais a partir da valorização e estímulo ao indivíduo e a coletividade.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa envolve o estudo múltiplo de casos. Por meio da análise de três organizações distintas, procuramos identificar as competências organizacionais de cada uma delas, conhecer o mapa de mobilização de seus recursos e suas fontes, como essas organizações gerenciam suas competências e a relação dessas competências com a mobilização dos recursos. Para atingir os objetivos propostos neste trabalho utilizamos pesquisa exploratória, com vertente qualitativa.

A pesquisa exploratória procura aprimorar idéias ou descobrir intuições e compreende além do levantamento das fontes secundárias, o estudo de caso múltiplo e a observação informal (DENCKER, 1998).

O método escolhido permite a avaliação de aspectos subjetivos, mas importantes em relação à questão estudada, pois segundo YIN, 2005, p. 24:

“permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como por exemplo, os ciclos individuais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.”

Trabalhamos com casos múltiplos, estudando três experiências, buscando a complementaridade nos dados obtidos que permitiu uma maior abrangência e profundidade sobre as questões propostas.

4.1 – SELEÇÃO DAS OSCs PESQUISADAS

As organizações, alvo desta pesquisa, foram escolhidas por representarem parte da realidade brasileira, no cenário socioambiental. Para a escolha destas organizações foram utilizados os seguintes critérios:

- Organizações genuinamente brasileiras;
- Atuação reconhecida na área socioambiental na visão de diferentes *stakeholders*;

- Constituição jurídica superior a 15 anos, visando selecionar organizações com maior maturidade e experiência na gestão da organização e estratégias de mobilização de recursos, e
- Desempenho de destaque nacional e internacional.

Com base nos critérios elencados acima foi dado início à busca por organizações que se encaixassem em todos estes critérios e que aceitassem fazer parte desta pesquisa.

Após o aceite e consentimento das organizações em participar da pesquisa, passamos á outra etapa - a escolha dos entrevistados - levando em consideração a visão global e estratégica da organização, bem como o conhecimento e o tempo de experiência na organização. Outro fator levado em consideração na escolha dos entrevistados foi de ser um gestor ou fundador da referida organização.

Para contrapor a visão interna dos gestores em relação à visão externa da organização, solicitamos que cada organização indicasse um parceiro ou financiador para ser entrevistado, neste caso também levando em conta o tempo de parceria e o conhecimento do trabalho realizado pela organização, além de serem pessoas chave na organização indicada ou responsáveis diretos pelas parcerias e/ou financiamentos.

4.2 - TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO E COLETA DE DADOS

Neste estudo, utilizamos técnicas diretas e indiretas de investigação.

4.2.1 Técnica direta

A técnica direta utilizada na coleta de dados foi à entrevista em profundidade com base num roteiro semi-estruturado.

Realizamos as entrevistas de forma presencial, na sede das organizações, com duração livre e liberdade para o entrevistado se deter a alguns pontos considerados relevantes, o que proporcionou um maior ganho de riqueza e detalhes. Gravamos as entrevistas com autorização destes entrevistados, como forma de garantir a fidelidade das informações.

Devido à necessidade de identificar olhares internos e externos das organizações, optamos por dividir o grupo pesquisado em dois blocos de entrevistas com roteiros próprios, sendo realizadas duas entrevistas com os gestores da organização, roteiro apresentado no anexo A e uma com o parceiro e/ou financiador indicado pela organização que consta no anexo B.

4.2.2 Técnica Indireta

A pesquisa documental foi à técnica indireta utilizada, por ser muito valorizada no contexto das ciências sociais e se valer dos mais diversos tipos de documentos (GIL, 2009).

Nesta pesquisa baseamos a análise documental nos materiais disponibilizados pelas organizações, como os relatórios institucionais do triênio 2007, 2008 e 2009, documentos internos e publicações institucionais. Já a análise bibliográfica foi baseada em publicações de artigos, pesquisas, site e mídias institucionais.

4.3 - PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tipo de análise adotado é qualitativo e sua escolha se justifica, segundo TEIXEIRA (2006), pela característica da pesquisa qualitativa de buscar uma profunda compreensão do contexto para o tema estudado neste trabalho, onde é enfatizado o desenvolvimento das competências organizacionais nas organizações socioambientais, além de enfatizar a seqüência dos fatos ao longo do tempo.

Como ferramenta de tratamento e análise dos dados utilizamos a análise de conteúdo, que conceitualmente “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BERELSON, 1952 citado por GIL, 2009, p. 98), como um procedimento analítico que pode ser aplicado a todo tipo de comunicação escrita.

Visando minimizar os eventuais equívocos, transcrevemos as entrevistas e enviamos para os entrevistados para validação ou complementação do conteúdo transcrito. Após a validação, tabulamos em

planilha Excel 2007 de acordo com as perguntas do questionário, sendo colocadas as respostas de todas as organizações numa mesma planilha para identificar e comparar suas competências organizacionais, conceitos e diferenciais atribuídos por cada gestor e permitir a complementação entre os dados de todas as organizações.

Com as perguntas e respostas tabuladas em excel passamos a identificação da similaridade do que os gestores, parceiros ou financiadores falavam de seu *modus operandi* e das não similaridades entre elas.

Após a identificação das similaridades e não similaridades, as agrupamos as respostas de acordo com os objetivos específicos em categorias de resultados.

Correlacionamos os dados das entrevistas com a pesquisa documental e bibliográfica de cada unidade de estudo.

Os resultados das entrevistas com os financiadores também foram tabulados em excel e a interpretação e análise seguiram o mesmo modelo da entrevista com os gestores.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 - APRESENTAÇÃO DAS OSCs PESQUISADAS.

As unidades de estudo escolhidas com base nos critérios elencados para esta pesquisa são as seguintes organizações socioambientais: IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas, ISA - Instituto Socioambiental e IMAFLORA - Instituto de Manejo e Certificação Agrícola e Florestal.

5.1.1 – IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas

Fundado oficialmente em 21 de março de 1992, o Instituto de Pesquisas Ecológicas é uma organização sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. No entanto, já desenvolvia pesquisas no Parque Estadual Morro do Diabo no Pontal do Paranapanema em São Paulo antes de sua constituição jurídica.

A sua sede está localizada na cidade de Nazaré Paulista no estado de São Paulo. Atualmente tem atuado nas questões relacionadas a conservação da biodiversidade com a missão de: “Desenvolver e disseminar modelos inovadores de conservação da biodiversidade que promovam benefícios sócio-econômicos por meio de ciência, educação e negócios sustentáveis” (IPÊ, 2008, p. 3).

Iniciou seu trabalho com o desenvolvimento do projeto de conservação do mico-leão-preto no Pontal do Paranapanema. Após 19 (dezenove) anos de trabalho, desenvolve 40 (quarenta) projetos em diferentes regiões do Brasil, conforme indicado no mapa apresentado na figura 3.

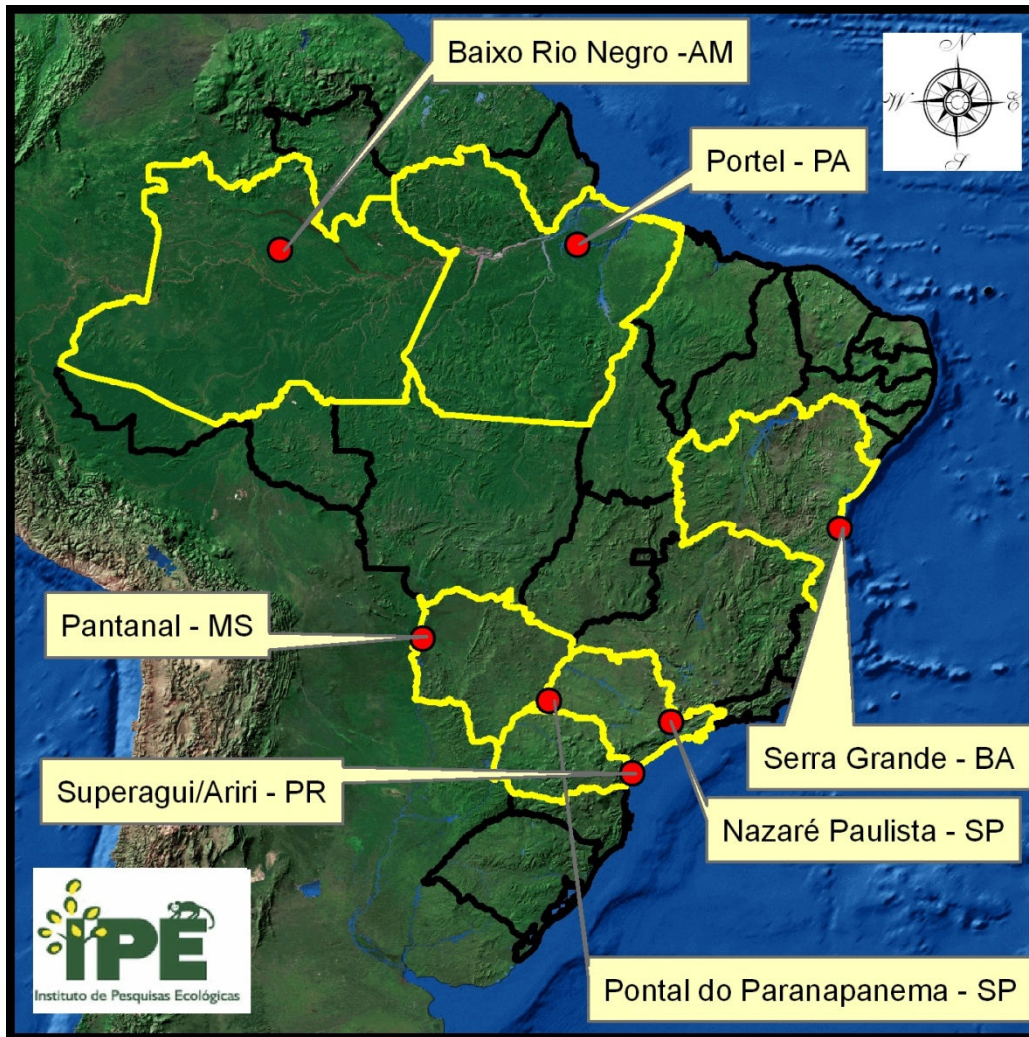


Figura 3 – Mapa da atuação do IPÊ no Brasil em 2010.

Na área educacional tem atuado em duas frentes: o Centro Brasileiro de Biologia da Conservação – CBBC, oferecendo cursos de curta duração; e a Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade – ESCAS, onde é desenvolvido um programa de mestrado profissional, viabilizado em parceria com o Instituto Arapyaú e a empresa Natura Cosméticos.

Outro campo de destaque de sua atuação tem sido no setor de negócios sustentáveis, com foco na viabilização de produtos diferenciados ligados a biodiversidade e a geração de renda para comunidades locais. Esta área de atuação tem como objetivo o desenvolvimento de “produtos que podem abrir as portas para um ‘eco-capitalismo’, desenvolvidos a partir da Unidade de Negócios Sustentáveis que elabora, implanta e implementa projetos com

comunidades, visando melhorar a qualidade de vida das pessoas com alternativas que favorecem a natureza” (IPÊ, 2009, s. p.).

Contudo, a atuação é ainda mais ampla, envolvendo também: ecoturismo, projetos de pagamentos por serviços ambientais, banco de espécies, restauração florestal e compensação de reserva legal, entre outros.

O resultado do trabalho desta instituição tem alcançado premiações nacionais e internacionais, como: Withley Gold Award (2000 e 2002), o Prêmio Especial Super Ecologia da Revista Superinteressante (2004), Rolex Award (2004), o Prêmio Banco do Brasil de Tecnologia Social (2005), o Prêmio Ford de Conservação Ambiental (1998 e 2006), o Prêmio Golden Ark – Holanda (2008), e os Prêmios Ford de Conservação e Empreendedor Social da Folha de São Paulo, e Fundação Schwab (2009), entre os principais prêmios recebidos.

Com uma equipe de aproximadamente 70 (setenta) colaboradores dedicados à área de projetos, o IPÊ tem conseguido resultados importantes no cumprimento da sua missão:

- Na biologia da conservação o mico-leão-preto saiu da lista das espécies criticamente ameaçadas após 15 anos de trabalho com a espécie;
- Estabelecimento de Corredores Florestais no Pontal do Paranapanema – as proposições locais foram aceitas como política pública regional e os trabalhos realizados foram ampliados;
- Criação da Estação Ecológica mico-leão-preto (2002), fundamentada em pesquisa da instituição;
- Constituição de dois Fundos de Endowment (institucional e educacional - ESCAS);
- Criação do Centro de Capacitação – CBBC;
- Criação da ESCAS - Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade, e
- Criação da Unidade de Negócios Sustentáveis.

Estratégias de Mobilização de Recursos e Atuação do IPÊ

O IPÊ possui estratégias de mobilização de recursos diferenciadas e bem definidas, apresentadas a seguir:

- “**Unidade de Negócios Sustentáveis (UNS)** é uma nova frente criada dentro da organização com o objetivo de fortalecer a instituição por meio de parcerias estratégicas empresariais e comercialização de produtos e serviços sustentáveis que gerem visibilidade institucional, recursos sem restrição e impactos socioambientais.
- A **ARVORAR SOLUÇÕES FLORESTAIS**, subsidiária do IPÊ, é uma empresa especializada na prestação de serviços na área de meio ambiente. Sua missão é buscar soluções para os desafios ambientais que enfrentamos nos dias de hoje. Utiliza as mais modernas técnicas de restauração florestal e conta com uma equipe especializada e experiente no assunto.
- O **CBBC - Centro Brasileiro de Biologia da Conservação** é um centro de capacitação multidisciplinar criado pelo IPÊ em 1998. Seu objetivo principal é compartilhar experiências adquiridas pelo instituto em quase duas décadas de pesquisa e atuação em projetos de conservação e desenvolvimento sustentável. Foi o primeiro Centro no Brasil a realizar cursos na área da Biologia da Conservação, com o apoio da Smithsonian Institution.
- A **Escola Superior de Conservação Ambiental – ESCAS** é um projeto inovador criado pela parceria Natura e IPÊ. A Escola oferece o Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável (Ecologia), um curso de pós-graduação *stricto sensu*, aprovado e reconhecido pela CAPES, [...] reconhecido pela portaria N^o. 1.140 – DOU 10/10/2008.

(Fonte: Site do IPÊ).”

5.1.2 – ISA - Instituto Socioambiental

O ISA foi fundado em 22 de abril de 1994 como uma associação sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Sua constituição foi promovida pela união de três grupos provenientes de outras organizações, com “formação e experiência marcante na luta por direitos sociais e ambientais” (ISA, 2009, p. 2).

Está estruturado e tem como objetivo:

“Defender bens e direitos sociais, coletivos e difusos, relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos [...] produz estudos e pesquisas, implanta projetos

e programas que promovam a sustentabilidade socioambiental, valorizando a diversidade cultural e biológica do país.

O ISA está estruturado em programas que têm por base as seguintes linhas de ação: a) defesa dos direitos socioambientais; b) monitoramento e proposição de alternativas às políticas públicas; c) pesquisa, difusão, documentação de informações socioambientais; d) desenvolvimento de modelos participativos de sustentabilidade socioambiental; e) fortalecimento institucional dos parceiros locais. (ISA, 2009, p. 2)”

Possui sede em São Paulo (SP) e subsedes em Brasília (DF), Manaus (AM), Boa Vista (RR), São Gabriel da Cachoeira (AM), Canarana (MT), Eldorado (SP) e Altamira (PA), estas diretamente ligadas a programas e projetos estratégicos da organização (ISA, 2009, p. 2), como podemos visualizar abaixo.



Figura 4 – Mapa da atuação do ISA no Brasil em 2010.

Singularmente trabalhando com comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas, o ISA tem desenvolvido programas como o Vale do Ribeira que “atua na Bacia Hidrográfica do Rio Ribeira de Iguape e Complexo estuário Lagunar de Iguape-Cananéia-Paranaguá para preservação do

manancial de água para uma das regiões mais populosas do país” (ISA, 2009, p. 77). Outro importante programa é “Rio Negro sustentável na Bacia do Rio Negro – que ocupa uma área de cerca de 70 (setenta) milhões de hectares – na maior bacia de águas pretas do mundo” (ISA, 2009, p. 42). Já o programa Xingu:

“visa contribuir com o ordenamento socioambiental da Bacia do Rio Xingu, considerando a expressiva diversidade socioambiental que a caracteriza e a importância do corredor de áreas protegidas de 28 (vinte oito) milhões de hectares, que inclui Terras Indígenas e Unidades de Conservação [...]. Desenvolve um conjunto de projetos voltados à proteção e sustentabilidade dos 24 (vinte quatro) povos indígenas e das populações ribeirinhas que habitam a região, a viabilização da agricultura familiar, adequação ambiental da produção agropecuária e proteção dos recursos hídricos (ISA, 2009, p. 100).”

Sua atuação vem sendo reconhecida por diversas premiações, entre elas: Prêmio Jabuti 2003 e 2005, Prêmio Bem Eficiente 2003, Prêmio Chico Mendes – 2002 e 2003, Prêmio CREA-RJ de Meio Ambiente – 2001, Prêmio PNBE de Cidadania 2001, Prêmio Empreendedor Social Ashoka-Mackinsey – 2001, Prêmio Itaú-Unicef Educação e Participação 1999, Prêmio Super Ecologia 2002 e 2003, Reconhecimento do Projeto Socio-environmental Information System como "EXPO 2000 Project", na Exposição Mundial de "Hannover 2000", na Alemanha.

Atualmente o ISA tem se envolvido no debate nacional sobre a construção da hidrelétrica de Belo Monte e no acompanhamento das tentativas de modificação no Código Florestal, junto ao desenvolvimento de campanhas como a 'Y Ikatu Xingu que tem como objetivo “articular estratégias socioambientais por meio de uma coalizão ativa de interesses para a proteção e recuperação das matas ciliares e nascentes da Bacia do Xingu no Estado de Mato Grosso” (ISA, 2009, p. 109).

Como principais resultados, o ISA destaca:

- “Ajuda na demarcação das terras indígenas no Rio Negro;
- Reconhecimento das Terras dos índios Panarás;

- Campanha ‘Y Ikatu Xingu, e
- Manchetes ambientais veiculadas e ressaltadas na mídia”.

Os projetos, programas e resultados alcançados evidenciam uma luta pela preservação da natureza e defesa dos direitos sociais, ambientais e difusos.

Estratégias de Mobilização de Recursos do ISA

O ISA possui como principal estratégia de mobilização de recursos as doações provenientes de organizações internacionais, representando 83% da sua mobilização de recursos no ano de 2009. No entanto, tem atuado também no desenvolvimento de campanhas, como a SOS Florestas e a ‘Y Ikatu Xingu como estratégias de mobilização de recursos para proteção das florestas e recursos hídricos, tendo obtido importantes resultados nos últimos anos no envolvimento de diferentes atores.

5.1.3 – IMAFLORA - Instituto de Manejo e Certificação Agrícola e Florestal

Fundado em 17 de março de 1995, é uma organização sem fins lucrativos, que trabalha com a missão de “promover mudanças nos setores florestais e agrícolas, acreditando no estímulo de boas práticas de produção, para promover a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais gerando benefícios sociais” (IMAFLORA, 2009, p. 7).

“O IMAFLORA trabalha com o sistema FSC (Forest Stewardship Council), que define padrões mundiais para a boa utilização das florestas e com a Rede de Agricultura Sustentável (Rainforest Alliance Certified), que premia práticas agrícolas responsáveis (IMAFLORA, 2009, p. 7).”

Possui atuação reconhecida nas linhas temáticas de: certificação socioambiental (florestal e agrícola), mobilização e qualificação em projetos que estimulam a produção e o consumo responsável, e em políticas de interesse público no Brasil e em países da América Latina, Europa e África. Possui sede na cidade de Piracicaba, São Paulo.



Figura 5 – Mapa de localização do IMAFLORA.

Sua história inicia-se com a fundação do FSC, em 1993 em Toronto no Canadá. A partir deste momento surgiu a necessidade de se ter uma dessas organizações no Brasil, pois, segundo afirma Virgílio Viana “não fazia sentido sermos avaliados por estrangeiros que nem sempre conhecem a nossa realidade” (Caminhos para mudança, 2009, p. 18). “A entidade deveria tornar o sistema FSC um mecanismo de governança para o setor florestal, tornando-o um catalisador de mudanças socioambientais” (IMAFLORA, 2008, p. 8)

O IMAFLORA está diretamente ligado à ESALQ, instituição educacional pública com forte atuação e pesquisa na área florestal. Desta forma, o pesquisador Virgílio Viana da ESALQ,

“Valendo-se da experiência e do prestígio na comunidade científica internacional, [...] propôs uma parceria para criar uma organização não-governamental brasileira destinada a fazer certificação no País, sob o “guarda-chuva” da Rainforest Alliance, que havia sido credenciada pelo FSC como uma das entidades responsáveis pela aplicação do selo no mundo. Buscavam-se na ocasião caminhos para capacitar técnicos e

desenvolver a certificação socioambiental nos países em desenvolvimento, onde está a maior parte das florestas tropicais do planeta (Caminhos para mudança, 2009, p. 18-19).”

Pioneira na certificação socioambiental, o modelo IMAFLORA abrange valores intangíveis que proporcionam credibilidade e contribui para a “certificação atingir seus objetivos” (Caminhos para mudança, 2009, p. 23).

O IMAFLORA é criado para assumir um papel ainda pouco explorado pela maioria, das organizações não governamentais em 1995, como: a capacidade de diálogo, de “unir diferenças, com alta qualificação técnica e trânsito nos setores empresarial, social e ambiental”, e propor soluções inovadoras para o setor florestal e agrícola, (Caminhos para mudança, 2009, p. 23).

O seu funcionamento está baseado no planejamento institucional e na gestão de competências especialmente voltada aos recursos humanos: contemplando com clareza a política de cargos e funções, a valorização do profissional, o plano de cargos e salários, e o sistema de avaliação de desempenho. A institucionalidade da organização é preservada pela constante capacitação das lideranças que irão assumir a secretaria executiva da organização e o processo de transição sempre trabalhado, sendo o secretário executivo adjunto preparado para assumir a liderança da instituição.

Como principais resultados na trajetória institucional de 15 (quinze) anos, podemos listar alguns resultados importantes:

- “CONCEITO DA CERTIFICAÇÃO SOCIOAMBIENTAL - o que se criou de certificação no Brasil foi uma grande contribuição, um grande impacto, por iniciativa do IMAFLORA.
- INSTITUCIONALIDADE DO IMAFLORA – objetiva renovação, resolução de problemas, publicações, a forma como o conceito funciona, infra-estrutura, pessoas comprometidas e consolidação de um ciclo virtuoso.
- Assegura seu financiamento institucional que é mantido por 15 (quinze) anos e em negociação por mais três anos.

- Consolidou a certificação como modelo/exemplo – 15 (quinze) anos certificando a cana e o 1º. Certificado de Cana acabou de sair, fruto de uma competência técnica muito forte.
- Ampliou seu campo de atuação, mormente voltado às atividades de manejo comunitário junto à unidade de conservação da Amazônica com financiamento do FUNDO VALE.”

Estratégias de Mobilização de Recursos do IMAFLORA

O IMAFLORA possui como principal fonte de recursos para o desenvolvimento de suas atividades, os Serviços de Certificação Agrícola e Florestal.

No entanto, o IMAFLORA possui como diferencial, na estratégia de mobilização de recursos o financiamento institucional durante os 15 (quinze) anos de existência, que agora se encontra em fase de renovação por mais três anos.

5.2 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Realizamos 9 (nove) entrevistas, sendo 6 (seis) com gestores ou fundadores e três com parceiros ou financiadores indicados pelas organizações. As entrevistas com roteiro semi-estruturado possuíam 18 (dezoito) questões que foram agrupadas em 11 (onze) categorias, de acordo com os 5 (cinco) objetivos específicos. A divisão das categorias relacionadas com o objetivo específico é apresentada na tabela 2.

Tabela 2 - Grade de categorização em relação aos objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIA
i. Identificar o grau de entendimento que as organizações têm sobre o conceito de competência organizacional	Compreensão do conceito de Competência Organizacional utilizado na pesquisa
ii. Identificar as principais competências organizacionais das OSCs estudadas na visão dos gestores e parceiros/financiadores.	Percepção Interna das Competências Institucionais
	Percepção Externa das Competências Institucionais
iii. Identificar mecanismos pelos quais as instituições gerenciam suas competências percebidas	Gestão de Competências
	Intercâmbio de Competências
iv. Conhecer o mapa de mobilização de recursos das OSCs e suas fontes	Percepção Interna das Competências para Mobilização de Recursos
	Percepção Externa das Competências para Mobilização de Recursos
v. Analisar a relação entre competências organizacionais e a mobilização de recursos dessas organizações.	Competência para desenvolvimento institucional
	Competência gerando resultados
	Percepção externa percebida na visão dos gestores
	Competências valorizadas para atuação no bioma Mata Atlântica

Com as categorias estabelecidas, foi possível classificar as informações de forma a permitir uma análise detalhada dos temas de interesse deste trabalho.

A primeira categoria analítica diz respeito à compreensão do conceito de competência utilizado neste trabalho apenas na visão dos gestores ou fundadores. Contudo, nas demais categorias são apresentadas as visões interna - dos gestores ou fundadores, – e externa - dos parceiros/financiadores.

5.2.1 - COMPREENSÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Durante a entrevista buscamos conhecer o entendimento das organizações sobre o tema competência organizacional, descrito nas falas transcritas a seguir:

“Capacidade de realizar os objetivos propostos de maneira eficiente e eficaz a baixo custo. (Entrevistado 1 - IPÊ).”

“[...] capacidade que a instituição e seus membros têm de se organizar, de se estruturar e de conduzir suas atividades de uma maneira que garanta a continuidade da própria instituição e a capacidade de atingir a sua missão. (Entrevistado 2 - IPÊ).”

“[...] realizando idéias de acordo com a missão pelo qual o ISA foi criado, [...] poder levar a prática aqueles fins e aquelas metas pelas quais a gente criou a instituição. (Entrevistado 1 - ISA).”

“Organização ter estrutura e condições adequadas para cumprir com sua missão e seus objetivos. (Entrevistado 2 – ISA).”

“Conjunto de habilidades / características / elementos da organização para alcançar a sua missão. (Entrevistado 1 - IMAFLORA).”

Após a definição de competência organizacional por todos os entrevistados, apresentamos o conceito de Joel Dutra (2008, p. 22) utilizado nesta pesquisa que define “competência como o patrimônio de conhecimento que confere vantagens competitivas à organização”. As respostas obtidas nos permitiram uma análise da compreensão deste conceito por parte dos entrevistados, que consta da tabela 3.

Tabela 3 – Análise da compreensão do conceito de competência baseado no conceito utilizado na pesquisa.

COMPREENSÃO SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	IPÊ	ISA	IMAFLORA
	<ul style="list-style-type: none">• Não compreende de forma similar ao conceito de Dutra	<ul style="list-style-type: none">• Não compreende de forma similar ao conceito de Dutra	<ul style="list-style-type: none">• Compreende de forma similar ao conceito de Dutra

O IMAFLORA compreende o conceito de forma similar, dando maior ênfase ao diferencial da organização, não explicitando como vantagem competitiva, mas como características que favorecem a eficiência do trabalho, os resultados alcançados e o reconhecimento por parte das organizações e empresas que os contratam.

Por outro lado, apesar de possuírem conceitos diferentes do que tínhamos como base para esta pesquisa, o IPÊ e o ISA também consideram que os aspectos que os diferem de outras organizações está ligado à sua forma de atuação, estrutura organizacional, resultados aderentes à missão, e a garantia de continuidade da organização.

Para Drucker (1999, p. 99) as “competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização, as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva”. A percepção, com base no conceito de Drucker, foi identificada nas organizações estudadas.

Já segundo Ruas (2001), existe algo além da personalidade da organização, ligando a competência ao coletivo e ao âmbito do membro da equipe da organização, com a seguinte definição:

“Competências Organizacionais são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. (RUAS 2001, citado por PIMENTA & BRASIL, 2006, pag. 83).”

Observamos que apesar do tema competência organizacional ser considerado ainda novo, já é percebido pelas organizações estudadas. Mesmo com o conceito teórico não similar ao da pesquisa, no caso do ISA e do IPÊ, ficou claro que as três organizações imprimem importância e reconhecem suas características diferenciais e geradoras de valor. Provavelmente, por serem instituições com mais de 15 anos de existência e onde este tema já foi identificado e discutido em algum nível.

5.2.2 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS OSCS ESTUDADAS

Após apresentação do conceito utilizado na pesquisa, passamos a identificação das competências das organizações estudadas. Todos os entrevistados conseguiram identificar competências nas suas respectivas organizações. A visão de tais competências por parte dos gestores é apresentada na tabela 4 e dos parceiros/financiadores na tabela 5.

Tabela 4 – Competências percebidas pelos gestores.

COMPETÊNCIAS	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Percepção dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Aplicada; • Independência; • Desenvolvimento profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança das comunidades; • Capacidade de realizar; • Sustentabilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade Técnica; • Trabalho em Equipe; • Desenvolvimento Profissional;

Tabela 5 – Competências percebidas pelos parceiros / financiadores.

COMPETÊNCIAS	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Percepção dos parceiros / financiadores	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Aplicada; • Políticas Públicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe nos locais de atuação em longo prazo; • Capacidade de diálogo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de lidar com o mercado; • Capacidade de Diálogo; • Monitoramento e Avaliação;

As competências apresentadas nas tabelas 4 e 5 segundo Prahalad e Hamel (1990) e Drucker (1999) são as referências percebidas pelas organizações estudadas, onde as competências proporcionam diferenciais competitivos dessas organizações em relação às demais organizações que atuam na mesma causa.

Algumas competências se destacam e se mostram evidentes, tanto para os gestores quanto para os parceiros/financiadores. Por outro lado, algumas competências são enfatizadas por apenas um dos entrevistados, não sendo percebida de forma evidente ou similar por ambos, mostrando uma percepção interna e externa diferente.

5.2.2.1 – Pesquisa Aplicada

A Pesquisa aplicada é uma das competências mais visíveis e reconhecidas do IPÊ, evidenciada pelos gestores e confirmada pelo parceiro/financiador.

A história do IPÊ está diretamente ligada à pesquisa. A criação da organização foi motivada pela pesquisa com o mico-leão-preto, uma espécie extremamente ameaçada de extinção, até alguns anos atrás, no Pontal do Paranapanema. O entendimento sobre este tema é visto como central e importante. O principal objetivo organizacional, a época da sua fundação, era a realização de pesquisas que fornecessem subsídios para a ação, de forma a reduzir o risco de extinção de tal espécie.

“Pesquisa aplicada como processo central, quem está no campo fazendo pesquisa está também fazendo ação. (Entrevistado 1 - IPÊ).”

Conciliar pesquisa científica, com permanência nos locais de atuação é algo muito enfatizado pela instituição e reconhecido como um diferencial. Esta forma de atuar acaba sendo tão evidente, a ponto de também ser apontada como uma competência.

Esta competência é confirmada pelo parceiro/financiador que enfatiza:

“O IPÊ é uma organização consistente com projetos concretos e pesquisa científica de campo com critérios e projetos concretos, experiência e tem identidade e marca muito clara, e onde eles podem ajudar a trabalhar, cooperar, são francos. Gera confiança de que a construção é de longo prazo. (Parceiro – IPÊ).”

Ter sua história ligada a um projeto de pesquisa com uma espécie ameaçada como mico-leão-preto permitiu a instituição, desenvolver uma forma de atuação e acumular experiência a ser aplicada com outras espécies em diferentes locais e contextos. A atração inicial de estudantes para a instituição, interessados em pesquisa, e que posteriormente se tornaram membros da organização, ajudou a fortalecer e consolidar esta identidade.

Tal forma de atuar alavancou esta competência internamente. E criou um diferencial que distingue sua forma de agir das demais organizações.

A pesquisa tornou-se o alicerce de um modelo de atuação em conservação para essa organização, que ampliou seu escopo, contemplando o ambiente e as pessoas diretamente envolvidas nos locais de pesquisa e ação denominados pela própria organização como sites.

“Um dos fundadores do IPÊ, percebeu há muitos anos, enquanto pesquisava o mico-leão-preto, que só estudar o bicho, seus hábitos e *habitat* não é suficiente para livrá-lo do risco de extinção (RELATÓRIO IPÊ, 2009, s.p.).”

O IPÊ ao longo das pesquisas com o mico-leão-preto percebeu que precisava ir além do estudo da espécie, precisava ir além do conhecimento do ambiente e dos hábitos da espécie, era necessário “expandir o raio de atuação para incluir o que resta da biodiversidade local, e acima de tudo, envolver as pessoas e os tomadores de decisão” (RELATÓRIO IPÊ, 2009, s.p.).

5.2.2.2 – Independência

Para Nisembaum (2000) a independência é uma competência essencial e precisa ser conquistada pelas organizações. O IPÊ percebe esta competência ao afirmar que:

“A organização buscou adquirir independência para realizar aquilo que ela quer realizar e não o que precisa realizar para sobreviver. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

Segundo os autores, Cruz e Estraviz (2003), Meirelles Filho & Maluf (2006) e Armani (2008), um dos desafios das OSCs é justamente angariar recursos mantendo sua identidade e foco na missão institucional, o que requer essencialmente planejamento.

Percebe-se no IPÊ que esta competência é valorizada e trabalhada como identidade institucional. Para um dos entrevistados do IPÊ, isto também representa um diferencial para a mobilização de recursos, pois mesmo recebendo recursos de um financiador, a organização precisa ter liberdade de atuar e quando entender oportuno discordar, sendo autônoma e assumindo uma postura condizente com seu compromisso e missão, não se omitindo ou

aceitando qualquer imposição em garantia de apoio ou condicionante para renovação de financiamento.

5.2.2.3 – Desenvolvimento Profissional

Segundo Fischer *et. al.* (2009, p. 133) “todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas”, que ao se dedicarem a desenvolver suas habilidades proporcionam ganhos aos empreendimentos e materializam resultados.

A globalização econômica vem imprimindo uma cobrança diferenciada por eficiência e por consequência na gestão de pessoas. Gohn tratando da profissionalização na gestão dos projetos sociais afirma que:

“a palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser diretriz central e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação (GOHN 2001, citado por FISCHER *et. al.* p. 135).”

As OSCs historicamente militantes na área ambiental passam a necessitar de profissionais capacitados, comprometidos e engajados, pois a falta de procedimentos e padrões, que permitiam que pessoas incompetentes permanecessem na organização não são mais aceitos, pois a escassez de recursos e a necessidade de maior eficiência promovem novos padrões para a atuação das organizações (FISCHER *et. al.*, 2009).

“Eficácia e eficiência são a tônica de um discurso que busca equalizar a escassez de recursos com as necessidades de aumentar a capacidade produtiva, melhorar a qualidade dos serviços, introduzir aperfeiçoamentos técnicos e tecnológicos, remunerar especialistas, atrair e manter voluntários, entre tantos outros problemas que se colocam diariamente. (FISCHER, *et. al.* 2009).”

Valorizar o desenvolvimento profissional, “vinculado ao aumento da eficácia e eficiência de suas organizações, passa necessariamente pela profissionalização das pessoas que a compõem” (FISCHER *et. al.*, 2009),

como parte de uma política de gestão de pessoas baseada nas competências e proporcionando ganhos institucionais.

Entre as organizações estudadas, verificamos que a estratégia de qualificação dos profissionais era diferenciada entre elas. Isto ficou evidente em duas das organizações estudadas, IPÊ e IMAFLORA. Para o IPÊ a capacitação das pessoas que compõem seu staff se constitui em um verdadeiro investimento institucional. Desta forma estimula e busca criar condições para que seus profissionais possam se aprimorar em cursos e centros de excelência nacionais e internacionais, obtendo desta forma, maior desenvolvimento pessoal e maior qualificação técnica destes profissionais.

“Relação com instituições, academias nacional e internacional para formação de pessoal, nos fizemos um esforço grande para formar pessoas, pra chegar ao nível de doutorado e etc, e na relação com academias nacionais e internacionais para poder garantir que eles iriam aceitar o nosso pessoal, isto faz parte da estratégia institucional. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

Apesar da valorização e estímulo a formação contínua, o IPÊ não possui uma política estruturada de gestão de pessoas como o IMAFLORA, que também aponta o estímulo ao desenvolvimento profissional como uma competência organizacional.

“Comprometimento com o jeito de ser IMAFLORA e com sua missão, capacidade técnica, inovação, trabalho em equipe, estímulo ao desenvolvimento profissional, praticar as suas teorias em campo, ir a campo de forma independente, explorar o conhecimento acadêmico em campo com certo grau de liberdade. (Entrevistado 2 - IMAFLORA).”

O IMAFLORA possui uma política muito bem definida de gestão de pessoas por competências. Tal política evidencia a todos os membros da equipe, a possível trajetória que o profissional pode vir a percorrer e como poderá crescer na organização, o que proporciona clareza e confiança no processo, e com o comprometimento de ambas as partes. Para pesquisadores desta área, no Terceiro Setor esta não é uma prática comumente encontrada.

“Em estudos realizados nas OSCs brasileiras, contatou-se que elas não utilizam políticas de gestão sistematizadas para administrar recursos humanos que empregam, refletindo uma

cultura organizacional para a qual o trabalho não representa um valor significativo. No mesmo sentido, em pesquisa realizada para aferir práticas de remuneração e recompensa do trabalho, observou-se que, embora conhecendo e valorizando métodos modernos como a gestão por competências, os dirigentes e gestores de OSCs não consideram que estes poderiam ser aplicados em organizações dessa natureza. Escassez de recursos financeiros, excessiva sofisticação das técnicas modernas, menor exigência de um perfil de competências profissionais bem delineados são alguns dos argumentos que parecem mascarar a tendência de negligenciar a importância da gestão de pessoas nas OSCs. (FISCHER, COMINI, BOSE, 2009, pg.134)”

As organizações precisam motivar suas equipes e criar condições favoráveis ao desenvolvimento de todo o potencial individual e conseqüentemente organizacional.

“O desenvolvimento contínuo dos conhecimentos, das habilidades e das competências das pessoas, aliado a sua satisfação no ambiente de trabalho, é um passo imprescindível para a melhoria contínua do seu desempenho. Para isto é preciso: adotar práticas modernas de seleção, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento; promover a qualidade de vida no trabalho; desenvolver novas competências por meio de treinamento; criar condições favoráveis para a criatividade e comunicação de novas idéias; estimular o trabalho multidisciplinar; preparar novas lideranças. (SCHIESARI & CHIANCA, 2001, pg. 103)”

As organizações são formadas por pessoas, e estas precisam estar conscientes da importância do desenvolvimento pessoal e profissional contínuo e serem estimuladas a isto, uma vez que o desenvolvimento institucional está atrelado a isto.

O ISA não cita esta característica como uma das suas competências, o que pode sinalizar, a não prioridade do tema dentro da instituição, ou a existência de outras competências que se sobrepõem a esta.

O fato de duas entidades pesquisadas citarem estas competências como diferenciais, indicam que isto é um tema relevante para as organizações e que ações direcionadas a isto são valorizadas o que pode demonstrar uma nova tendência, pelo menos dentro das organizações de caráter socioambiental.

5.2.2.4 – Confiança das comunidades / Equipes nos locais de atuação em longo prazo

O ISA – Instituto Socioambiental, uma organização que atua em regiões distantes de grande centros urbanos, em contato direto com as populações da região, aponta o fato de ter equipes atuando em tais localidades por um longo período de tempo e a confiança das comunidades como uma das suas competências. Tais competências podem ser unificadas na medida em que levamos em consideração o fato da convivência conjunta ser um fator decisivo para a aquisição da confiança das comunidades.

Atuar na área socioambiental requer entendimento das necessidades das comunidades e beneficiários, e relações de confiança (AUSTIN, et. al., 2005). Onde “relações de confiança podem ser compreendidas como a externalidade de uma cultura baseada em princípios norteadores que incentivam a reciprocidade” (ZANINI, 2008, pg. 65).

Manter equipes nos locais de atuação das OSCs cria laços de confiança e amplia o conhecimento, por parte desses profissionais das necessidades e problemas das comunidades devido a convivência de experiências conjuntas. Por outro lado, Austin enfatiza que as comunidades confiam em realizações, pois não são promessas, mas a materialização e a execução do que foi planejado, principalmente de forma participativa que é valorizado (AUSTIN, et. al. 2005).

“Historia, credibilidade, causa indígena e ambiental, base territorial, [...], tempo de trabalho [...] projeto de longo prazo, subsede no local, [...] capacidade de articulação com pontes em inúmeras organizações nacionais e internacionais. (Parceiro – ISA).”

Para o parceiro do ISA, adquirir a confiança das comunidades é um processo lento que requer atenção especial, projetos de longo prazo e a permanência da equipe no local de atuação. A confiança das comunidades na organização pode ser fator de sucesso ou de fracasso. Quando há confiança, muitas barreiras são transpostas e a reciprocidade pode ser traduzida em resultados objetivados.

“Confiança é o lubrificante de um sistema social. É extremamente eficiente; muitos problemas são evitados

quando se tem um nível adequado de confiança nas palavras dos outros. Infelizmente, não se trata de uma *commodity* que pode ser facilmente comprada (KENNETH ARROW citado por ZANINI, 2008, p. 66).”

Para Austin (2005) a relação de confiança estabelecida é um ativo intangível importante para a organização e promotora de diferencial. Ações de longo prazo e com permanência das equipes nos locais de trabalho foram identificadas como vitais na geração dessa competência pelo parceiro do ISA.

Nesta pesquisa foi identificado que o ISA e o IPÊ possuem base e equipes de campo permanentes, o que proporciona maior interação com as comunidades locais e possibilidades de criação de vínculos de confiança, e maiores oportunidades de aplicar na prática a teoria, testando possibilidades e experimentando alternativas. Contudo, esta forma de atuar não foi explicitada pelos gestores e parceiros do IPÊ, diretamente como uma competência, porém ela também é valorizada como se pode observar no trecho da entrevista abaixo:

“Embasamento científico para as ações incluindo envolvimento com as comunidades, permanência dos técnicos e pesquisadores nos locais de atuação. (Entrevistado 2 – IPÊ).”

5.2.2.5 – Capacidade Técnica / Capacidade de realizar

Pode-se observar a capacidade técnica sendo apresentada de forma geral em todas as organizações, ainda que com termos diferentes. A pesquisa gera tecnologias e o desenvolvimento de capacidade técnica que subsidia e potencializa o trabalho e o resultado alcançado.

“Atual capacidade de entrega e realização, gerar mudanças e contribuir para nossa missão. (Entrevistado 2 - IMAFLORA).”

O ISA e o IMAFLORA fazem referência direta a esta competência, devido ao perfil de atuação. As organizações precisam ter capacidade de realizar atividades e ações para o cumprimento da sua causa-missão. As organizações que tiveram a capacidade de realização e de demonstrar o impacto das suas ações, alcançaram maior êxito na sua caminhada (ROCHE, 2002).

A capacidade da organização de entregar os resultados previstos, monitorar ações e avaliar os impactos gerados pela execução do programa ou projeto, gerando mudanças e contribuindo efetivamente com os beneficiários e sua missão institucional, é fator crucial para o seu ranqueamento no respectivo segmento que explora e quanto melhor ranqueado maior suas chances para angariar novos investimentos e ampliar aqueles em curso.

5.2.2.6 – Sustentabilidade

“O conceito de sustentabilidade é bastante amplo, pois engloba não só a dimensão econômica, mas também outras dimensões, como a política, a programática e a gerencial” (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 11).

A visão de sustentabilidade das OSCs socioambientais leva em conta os campos de atuação: ambiental e social. E incorpora os quatro pilares: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito; sendo que dois desses pilares estão diretamente associados à causa socioambiental. Então, atuar na área socioambiental significa dizer que atua diretamente em dois pilares da sustentabilidade, além de não ser incompatível com os outros dois pilares

Além disto, há necessidade de se unir o social ao ambiental, pois não há conservação da natureza sem o envolvimento do homem (ISA, 2009).

“A sustentabilidade é ampla, profunda e insere aspectos do conhecimento, compreensão dos processos socioambientais, culturais, organizacionais, além de conhecimentos científicos para unificar e embasar estes vários segmentos. Inclui também valores humanos, culturais e históricos. Reconhece o ser humano com todos os seus desafios, forças e fragilidades — o grande responsável e a vítima deste processo de dimensões planetárias. (LOUETTE, 2007, p.14)”

O IPÊ na busca da sustentabilidade adota como política básica para sua atuação a estratégia de ações de longo prazo e de soluções duradouras. Na percepção do parceiro do IPÊ, é isso que a organização tem feito associando a identidade institucional às suas realizações, gerando confiança que trata-se de uma construção de longo prazo.

5.2.2.7 – Trabalho em equipe

Para Fischer (2001), a maior parte das organizações do Terceiro Setor atua como prestadora de serviços em diversas áreas sociais. A prestação de serviço é o tipo de atividade que apresenta maior dependência da competência dos trabalhadores as quais não advêm exclusivamente da capacitação técnica, mas do alto grau de envolvimento e da dedicação pessoal.

“A existência de comprometimento e motivação intrínsecos aos profissionais e voluntários que nelas atuam, invariavelmente relacionados aos valores que são praticados e/ou à causa para qual a organização se volta. (ALBUQUERQUE & LEITE, 2009, p. 137).”

Trabalhar em equipe é fundamental em todos os setores, mas de modo particular para as OSCs, pois a complexidade das causas requer equipes multidisciplinares para pensar nos problemas e propor soluções e perseguir a missão institucional. Porém é um desafio para as organizações.

“Que organizações consigam criar uma equipe ou um grupo de trabalho e não ficar dependente de uma pessoa, que por mais competente que seja não consegue dar continuidade num horizonte de tempo de longo prazo. Quando se fala em grupo precisam existir regras de convivência deste grupo como justiça, transparência e processos. (Parceiro – IPÊ).”

Evidenciado pelo parceiro do IPÊ e citado pelo gestor do IMAFLORA o trabalho em equipe é fundamental para a continuidade dos trabalhos em longo prazo, emprego de diferentes competências e pontos de vista para procedimentos e ações e para não haver dependência de um único profissional. Por outro lado, a convivência em equipe precisa ser estimulada e estruturada com transparência e processos do pleno conhecimento de todos na organização.

Isso leva a destacar uma característica importante, embora todas as organizações necessitem fortalecer o vínculo das pessoas com suas estratégias e objetivos, nas OSCs é preciso que essa identidade organizacional seja ainda mais profunda, estimulando o compartilhamento de uma visão comum em direção aos objetivos a serem alcançados no tempo.

5.2.2.8 – Políticas públicas

Influenciar políticas públicas é um objetivo almejado por muitas organizações socioambientais.

“As ONGs, embora pequenas, possuem um grande potencial aglutinador e são estrategicamente poderosas, fatores que não podem ser desprezados na formulação e na implementação de políticas públicas para a conservação. (RAMBALDI, 2007, p. 48).”

As organizações que atuam nesta área, em sua maioria, testam suas tecnologias e metodologias em projetos pilotos, e com os resultados articulam parceiros e órgãos públicos para que aquela ação seja implementada ou replicada, de forma que venha a se tornar uma política pública e conseqüentemente novos projetos realizados por elas ou consorciadas entre si.

“Interação para influenciar políticas públicas e desenvolvimento de pesquisas científicas, característica forte do modelo IPÊ. (Parceiro IPÊ).”

Percebida pelo parceiro do IPÊ, esta competência está descrita no modelo de conservação desenvolvido pela instituição ao longo dos seus muitos anos de existência, o que demonstra a grande relevância do tema nos objetivos organizacionais.

5.2.2.9 – Capacidade de diálogo e de lidar com o mercado

Diálogo - *do grego diálogos, pelo latim dialogus* - como definição pode ser considerada uma conversa entre duas ou mais pessoas, o ato de se comunicar de forma franca com os envolvidos e um campo aberto para negociação das partes envolvidas ou ainda o entendimento através da conversação.

Com base nesta conceituação, passamos a entender o que o parceiro do IMAFLORA apresenta como diferencial da organização.

“Grande capacidade de diálogo. O IMAFLORA percebe muito bem que atuam em atividades meio e precisam trabalhar com outras organizações, e que o trabalho em colaboração com outras organizações tem mais possibilidades de alcançar o resultado esperado. [...] Para mim o mais importante é a capacidade de dialogar e somar com as competências das

outras organizações que faz o trabalho relevante. (Parceiro – IMAFLORA).”

O IMAFLORA é reconhecido por seu parceiro como de grande capacidade de dialogar e de que a colaboração faz parte do processo para alcançar os resultados esperados. Segundo Fischer (2002, p. 19) “essas colaborações não são fáceis de serem construídas e gerenciadas. Apresentam desafios significantes para os parceiros” e os setores envolvidos podem não ter experiências exitosas de colaboração, o que dificulta o processo.

“Cooperação gera mais cooperação. Uma parceria eficaz traz às empresas comerciais e do Terceiro Setor as habilidades e a confiança necessárias para empreender outras cooperações, não apenas entre si, mas também com outros parceiros. (AUSTIN, 2001, p. 79).”

Associada a competência do diálogo, está a capacidade de lidar com o mercado propondo soluções inovadoras e buscando tecnologias e formas de cumprir a legislação brasileira de modo compatível com a geração de renda e a conservação da natureza.

Além da percepção do parceiro do IMAFLORA, a organização também reconhece esta característica, e o mercado atualmente a requisita. As outras organizações estudadas, apesar de não terem evidenciado esta capacidade de diálogo como uma competência também apresentam tal característica, o que pode ser facilmente percebido através das parcerias formadas com o setor privado, governos, financiadores e doadores nacionais e internacionais além das comunidades rurais, quilombolas e indígenas.

“Nós temos um grupo, não mencionei antes, [...] que está se especializando em relações ONG-Empresa e essa é uma competência de conhecimento um pouco relacionada a pesquisa aplicada, mas não completamente, que facilita também, porque tem a linguagem apropriada para as fontes de financiamento. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

Travassos e Boemeke (2009) afirmam que com a diminuição dos recursos internacionais para trabalhos de geração de renda e de conservação ambiental no Brasil, outra oportunidade que está se abrindo são as parcerias com o setor privado e a prestação de serviços. Para a formação destas

parcerias e abertura de novos negócios, a abertura para o diálogo com o mercado é essencial.

“Manejo dos Recursos Naturais. Conversa com o mercado, com o setor empresarial. (Entrevistado 2 - IMAFLORA)”

Na visão do IMAFLORA, não é mais possível para as organizações serem oposição ao setor privado, pois, para garantir resultados efetivos na área ambiental é necessário buscar o diálogo e ajudar o setor privado com soluções técnicas para adequação ambiental do empreendimento, assim como na execução de projetos de responsabilidade social e ambiental (IMAFLORA, 2009).

A percepção interna do IMAFLORA é de que a organização trabalha em parceria com o setor privado e sabe lidar com o mercado. E a visão interna é compartilhada pelo parceiro da organização que também percebe esta característica como uma competência desenvolvida pela organização.

“Trabalho com o mercado, o lado comercial que a instituição tem, e a capacidade de trabalhar com grandes mercados. Justamente o diferencial de trabalho com empresas. A parceria com o IIEB iniciou com a necessidade de formar um consórcio onde um dos objetivos era trabalhar com pequenos negócios e de trabalhar com o mercado, uma expertise do IMAFLORA. (Parceiro - IMAFLORA).”

Este tema foi abordado pelas três organizações estudadas, em diferentes níveis de profundidade, algumas com mais intensidade, outras superficialmente, mas todas concordam que o setor privado precisa se engajar e compartilhar ações para a conservação socioambiental.

Esta competência não é explicitada nem pelos gestores do IPÊ nem pelos parceiros, mas aparece de forma indireta em outra linha de atuação da organização, com o estabelecimento de parcerias com o setor privado, o *marketing* relacionado à causa, o que demonstra claramente uma abertura de diálogo e melhor compreensão da lógica de mercado.

5.2.2.10 – Monitoramento e Avaliação

Esta foi uma competência do IMAFLORA apontada pelo seu parceiro/financiador. É importante destacar que tal competência, não está presente nos depoimentos dos gestores/financiadores das outras organizações. Talvez isto esteja relacionado ainda a não prioridade que tais temas ocupam nas agendas das OSCs. Tais temas devem ampliar sua relevância nos próximos anos, uma vez o monitoramento deve estabelecer “parâmetros prévios de avaliação para que possa medir a eficácia” dos resultados esperados (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003, p. 113).

O processo de monitoramento e avaliação requer um planejamento que elabore indicadores ou parâmetros para o processo avaliativo. Este conjunto de indicadores deve contemplar três tipos: institucionais, operacionais e os de impacto (ABONG, 2007a).

O monitoramento e a avaliação devem ser efetuados não só em nível de projeto ou programa, mas também institucional. O planejamento estratégico da organização deve ser continuamente monitorado e avaliado. De acordo com a ABONG (2007a), esta avaliação e monitoramento devem ocorrer semestralmente para o nível institucional. No nível operacional, os intervalos devem ser menores, uma vez que as necessidades de correções ou ajustes no planejamento e execução do projeto não devem esperar longos prazos para serem efetuados, para que as correções necessárias sejam efetuadas para que os resultados não sejam comprometidos.

Tratando da avaliação de impacto, Roche (2002, p. 311) define:

“como uma mudança significativa ou de longa duração, as questões-chave dizem respeito não apenas ao que mudou, se é significativo, e até que ponto pode ser atribuído a determinado conjunto de ações, mas também a quem faz o julgamento”.

Desta forma o responsável pela avaliação precisa estar convencido de que a mudança gerou impacto, pois a avaliação ficará a critério do seu julgamento.

[...] chama a atenção a capacidade de prestar contas, de monitoramento do trabalho e trabalhando com eles temos a

certeza de que vão entregar a parte deles. (Parceiro - IMAFLORA).”

O parceiro/financiador valoriza esta competência e demonstra a confiança conquistada a partir da relação com o IMAFLORA, pois não basta mobilizar recursos, é necessário prestar contas, monitorar as ações, alcançar os resultados esperados, avaliar os impactos obtidos, entregando sempre ao financiador mais do que foi acordado, - exigências da forte competição atual entre as OSCs e da necessidade intrínseca de gerar valor a todos os envolvidos.

5.2.3 - GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Ter clareza sobre as suas próprias competências é um passo significativo. Demonstra conhecimento e maturidade institucional. Contudo, criar mecanismos de gerenciar tais competências é um passo fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das mesmas.

No setor privado, verifica-se que as empresas que investiram no aprimoramento e desenvolvimento de novas competências se destacaram e conseguiram desenvolver novos produtos que asseguram bons resultados e lucros no longo prazo.

“Uma empresa pode cortar seus investimentos na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e, a curto prazo, talvez veja seu retorno até aumentar. Porém, sem sombra de dúvida, sua sobrevivência no longo prazo estaria comprometida. (Fernandes, 2006, p. 12)”

Já no Terceiro Setor, a questão é ainda pouco conhecida ou explorada, mas não menos importante e em função disto deve ganhar espaço nas discussões.

As organizações que investem no desenvolvimento de competências se destacam e conseguem mobilizar recursos de forma diversificada e com isso favorecem a caminhada institucional e a perpetuidade da organização no longo prazo (ALIANÇA INTERAGE, 2008).

Tabela 6 – Mecanismos de gerenciamento das competências organizacionais das OSCs estudadas.

MECANISMOS DE GERENCIAMENTO	IPÊ	ISA	IMAFLOA
Gestão de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da gestão; • Competência técnica. • Conselho da instituição; • Modelo IPÊ de atuação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da gestão; • Competência técnica; • Gestão de pessoas.

Fonte: Pesquisa realizada

No componente gestão de competências verificamos, pelas respostas, que a compreensão do conceito de competência ainda está muito atrelada a capacidade técnica, a capacidade de realização com base no conhecimento da equipe.

Esta visão, um pouco restrita, em relação ao conceito utilizado nesta pesquisa, talvez subdimensiona a importância de um processo mais estruturado de gestão, uma vez que as organizações consideram este um item importante, mas não possuem procedimentos estruturados, sendo que duas organizações – IPÊ e ISA - só possuem procedimentos práticos, mas sem um roteiro ou documento escrito sobre gerenciamento de nenhuma competência específica.

Inicialmente, as observações corroboram com o fato de que as organizações do Terceiro Setor brasileiro possuem grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações.

O amadorismo surge, então, como característica inerente à gestão dessas organizações, o que decorre da resistência de um estilo próprio de gestão, construído ao longo de sua existência. A necessidade premente de se criar mecanismos de gestão das competências se deve ao fato de otimizar tais competências e não criar procedimentos burocráticos que atravanquem a rotina institucional.

“A gestão do conhecimento está imbricada aos processos de aprendizagem nas organizações e implica na conjugação destes três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de construção das competências necessárias à organização. (FLEURY & FLEURY, 2006, p. 9)”

O processo de gestão de competências objetiva não apenas o seu desenvolvimento, mas a disseminação e registro do que foi aprendido ou desenvolvido de forma a promover o aprendizado, e “por extensão, aumentar o reservatório de competências a disposição da organização” (FERNANDES, 2006, p. 57). Desta forma a organização se fortalece e consegue atuar em campos mais complexos e de grandes desafios.

5.2.3.1 – Profissionalização da gestão

Citado pelas três organizações, a profissionalização da gestão aparece como o mecanismo mais explícito para a gestão das competências e isto, como já foi citado anteriormente, está diretamente relacionado a visão de competência apresentada pelas organizações.

Existe certo consenso de que este é um dos grandes desafios a ser vencido pelas OSCs e este fato se deve na visão de Armani (2008), principalmente à ausência de um quadro de profissionais habilitados na gestão administrativa-financeira na maioria das organizações.

Com base na visão apontada pelas organizações, a questão da profissionalização da gestão é um fator relevante e que muitas vezes poderia representar um gargalo para as organizações, em virtude da dificuldade em conseguir financiamento para viabilizar a contratação de profissionais especializados nas diferentes frentes socioambientais. Contudo, com o crescimento da organização e o aumento da burocracia inerente aos modelos de contratos estabelecidos com alguns financiadores esta necessidade é crítica.

“[...] buscar gente profissionalizada/especializada no assunto para a equipe. (Entrevistado 1 – IPÊ)”

Pimenta e Brasil (2006, p. 82) consideram a profissionalização ligada a gestão da organização, como:

“o campo da gestão é dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. A profissionalização dos que atuam nesta área é defendida, principalmente para aqueles que desempenham papéis gerenciais, pois gestores com sólida informação e domínio de técnicas administrativas permitiriam o cumprimento mais sistematizado e articulado dos objetivos das instituições sociais.”

Ocorre uma percepção incorreta do que é gestão profissionalizada, pois não basta contratar profissionais especializados em uma área administrativa específica, é preciso gerir as competências coletivas das pessoas na organização que resultarão na profissionalização da organização.

5.2.3.2 – Competência Técnica

Novamente emerge, entre as OSCs estudadas, uma percepção que nos remete a compreensão da competência organizacional como algo vinculado ao conhecimento técnico e a capacidade de realizar.

Competência técnica pode ser entendida como a tecnologia utilizada pela organização e que foi adaptada e moldada à realidade da organização, e esta o faz com tanta destreza que é reconhecida pelo trabalho realizado naquela área.

“a competência [...] aconteceu de forma oral, os mais velhos passando para os mais novos e nunca nos preocupamos em ter um procedimento mais estruturado para isso. (Entrevistado 2 – IPÊ)”

Para o IPÊ a competência técnica da organização não foi escrita ou documentada, mas está presente na vivência de sua equipe sênior, e estes transmitem de forma oral para os novos membros da organização, este modo de operar traduzido como competência.

“Não há procedimentos estruturados para fortalecimento ou ampliação das competências organizacionais. Esse processo ocorre eventualmente a partir da identificação de necessidades específicas”. (Entrevistado 2 – ISA).

O ISA não possui um procedimento estruturado, mas a medida que as necessidades aparecem, a organização investe no desenvolvimento da competência. Os profissionais que fazem parte de uma organização socioambiental necessitam possuir capacidade técnica para o desenvolvimento

de seu trabalho, principalmente por suas diversas nuances. Assim, as OSCs com um quadro de pessoal com habilidades e qualidade técnica para desenvolver os trabalhos e executar suas ações de acordo com os melhores padrões disponíveis adaptadas à realidade da comunidade local e a realidade organizacional, ganham em competitividade.

“A competência da qualidade técnica impõe a necessidade da profissionalização, é mais um valor de dar o exemplo para poder requisitar na certificação. (Entrevistado 1 – IMAFLORA)”

De acordo com o gestor do IMAFLORA, a organização precisa ter qualidade no seu trabalho para poder ter condições de cobrar melhorias e adequações durante o processo da certificação, atuando como exemplo, para outras organizações e empresas.

Assim, competência técnica requer estudos, pesquisa, atuar como exemplo para seus beneficiados, e a possibilidade de praticar as teorias, desenvolvendo metodologias de trabalho e atuação.

5.2.3.3 - Gestão de Pessoas

É importante ressaltar que o IMAFLORA é a única das organizações a expressar uma visão de competência organizacional similar a apresentada nesta pesquisa. Isto fica ainda mais evidente ainda quando esta organização cita o processo de gestão de pessoas como uma das formas de se realizar a gestão das competências organizacionais. A “produção acadêmica e a aplicação prática da gestão de pessoas por competência proliferam como forma de desenvolvimento das organizações com fins lucrativos” (ALBUQUERQUE E LEITE, 2009, p. 134).

É possível que as outras organizações estudadas não tenham citado o processo de gestão de pessoas como uma forma de também se promover a gestão das competências organizacionais porque, como a grande maioria das OSCs este não é ainda um tema central.

“estudos realizados em OSCs brasileiras, constataram que elas não utilizam políticas e gestão sistematizados para administrar os recursos humanos que empregam, refletindo uma cultura organizacional para a qual o trabalho não representa um valor significativo. No mesmo sentido, em pesquisa realizada para

aferir práticas de remuneração e recompensa do trabalho, observou-se que, embora conhecendo e valorizando métodos modernos como a gestão por competências, os dirigentes e gestores de OSCs não consideram que estes poderiam ser aplicados em organizações desta natureza. (ALBUQUERQUE E PITOMBO LEITE, 2009, p. 134).”

Os indivíduos que compõem uma organização são a força que move a organização para o sucesso ou fracasso. O grande diferencial, é exatamente a compreensão de que as competências pessoais, quando direcionadas aos objetivos institucionais, tem o poder de alavancar as competências organizacionais.

Assim, entendendo a complexidade de gerir uma equipe multidisciplinar e diversa, é necessário um programa de gestão específico, com indicadores claros e objetivos de seu desempenho operacional específico.

“[...] faz uns 3 ou 4 anos, este já é o 2º conjunto de competências. É a utilização das competências em função de uma nova abordagem de recursos humanos - gestão de pessoas. Nos últimos anos foi investido como ferramenta para ajudar a gestão, como política de aprimorar a gestão de pessoas baseado na competência. A equipe que motivou [...] como elas poderiam crescer na organização e como mudar de função, evoluir na carreira, melhorar o salário e o sistema de avaliação de desempenho foi construído a partir da questão da competência. (Entrevistado 1 - IMAFLORA).”

Apesar de não ser uma prática das OSCs brasileiras, o IMAFLORA possui um procedimento estruturado para gerenciamento de pessoas baseado nas competências, o qual foi construído atendendo a demanda dos funcionários por uma maior clareza sobre o que era esperado deles nos seus cargos e funções, assim como um plano de carreira de como crescer na organização.

“[...] na parte de gestão de pessoas, visa deixar transparente o que o IMAFLORA considera importante e o que cada um tem que fazer para se auto-desenvolver de forma que tenha claro qual o espaço que ele pode conquistar no que depende dele ou do seu supervisor imediato ou pares. (Entrevistado 2 - IMAFLORA).”

A gestão de pessoas baseado nas competências é uma forma inteligente de lidar com um tema complexo de forma transparente, pois cada

indivíduo sabe onde deve concentrar seus esforços para ser reconhecido e recompensado pela organização (DUTRA, 2008).

Apesar de ser um desafio, as organizações entendem que precisam dar atenção a este assunto. O IMAFLORA foi o primeiro a encarar este desafio e já está implementando um programa elaborado com apoio de consultores especializados.

5.2.3.4 – Modelo de atuação

O Modelo de atuação de uma organização pode ser entendido como a estratégia organizacional construída ao longo do tempo alcançar sua missão. Assim, um modelo deve apresentar claramente as linhas de atuação e as estratégias para mobilização de recursos e elaboração de programas e projetos para alcançar os resultados almejados.

“o Modelo IPÊ de atuação – é um procedimento estruturado que norteia a atuação dos pesquisadores e o direcionamento dos projetos. (Entrevistado 1 - IPÊ).”

O IPÊ possui um modelo de atuação bem definido, e é um exemplo de organização que mudou sua forma de atuação em função da realidade que vivia, conforme expõe o gestor a seguir:

“Ao longo da caminhada da nossa instituição alguns componentes do modelo de atuação da organização, chegaram a ser o modelo de atuação e hoje eles são só um componente. Por exemplo, projetos de conservação de espécies apoiados na experiência e na qualidade científica dos nossos trabalhos. No passado chegaram a ser a competência organizacional principal, hoje são importantes também, mas são vistos como um dos componentes do modelo de atuação da organização. (Entrevistado 2 – IPÊ).”

O IPÊ nasceu como organização, a partir do estudo da biologia de uma espécie e percebeu que se o lugar onde a espécie vivia não fosse preservado, a espécie estaria com seu *habitat* comprometido e em pouco tempo poderia desaparecer daquela região. Isso levou a reflexões dentro da organização que favoreceram a mudança de atuação, que passou a levar em consideração um conjunto de elementos. A pesquisa com espécies era o modelo de atuação e foi ampliada, incluindo educação ambiental, conservação

de *habitat*, envolvimento comunitário e desenvolvimento sustentável, conservação da paisagem e influenciar políticas públicas, conforme figura 6.



Figura 6 – Modelo IPÊ de atuação.

Fonte: IPÊ.

O modelo de gestão das organizações estudadas difere no formato. O IPÊ possui um modelo bem definido, que evoluiu com o amadurecimento da organização. Possui gestão descentralizada em diferentes cidades e estados do Brasil. O ISA possui várias subsedes, com gestão compartilhada, mas com escritório em São Paulo que centraliza as informações. O IMAFLORA tem uma gestão centralizada no escritório sede em Piracicaba - SP.

“O modelo de gestão ou a forma de atuação do IMAFLORA tem sido positivos. (Entrevistado 2 – IMAFLORA).”

Cabe destacar que o IMAFLORA possui uma política de renovação de liderança diferenciada, a qual consiste num programa de treinamento para que o secretário executivo adjunto possa ser preparado e capacitado para assumir a secretaria executiva numa próxima gestão, mantendo assim a unidade e a cultura institucional.

5.2.4 – INTERCÂMBIO DE COMPETÊNCIAS

O compartilhamento de informações foi um mecanismo de gerenciamento de competências citado por todos como importante. Todos confirmaram que realizam esta prática em maior ou menor intensidade. Desta forma, a análise foi concentrada nas formas de compartilhamento de informações e competências.

Tabela 7 – Mecanismos de intercâmbio de competências organizacionais das OSCs estudadas.

MECANISMOS DE GERENCIAMENTO	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Intercâmbio de competências	<ul style="list-style-type: none">• Educação (CBBC, ESCAS);• Com atores envolvidos;• Cooperação.	<ul style="list-style-type: none">• Sistematização e comunicação das ações e resultados;• Em consórcios e redes	<ul style="list-style-type: none">• Com atores envolvidos.

O IPÊ entende que compartilha informações e aprendizados em suas duas escolas – CBBC e ESCAS; o ISA tem recebido outras organizações interessadas na troca de experiência e aprendizados, e se considera uma organização aberta; e o IMAFLORA atua compartilhando suas experiências e aprendizados em suas publicações, na troca com seus parceiros e outros interessados.

5.2.4.1 – Educação

Educação é a forma de compartilhar informações, experiências e transferir tecnologia. Esta ferramenta de intercâmbio de informações pode ser utilizada de diferentes maneiras, e assim potencializar o resultado das ações e o impacto gerado em maior escala.

“Até onde é possível sim, gostaria de compartilhar muito mais, e as escolas são uma forma de compartilhar. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

O IPÊ desenvolveu como estratégia organizacional estruturas educacionais diferenciadas para potencializar o intercâmbio de informações, aprendizados, transferir tecnologia e o conhecimento sobre espécies e

ferramentas importantes para o trabalho na área socioambiental. O CBBC funciona com cursos de curta duração ao longo do ano, e possui uma diversidade de cursos desenvolvidos a partir da experiência dos pesquisadores da organização. Já a ESCAS, atualmente possui um curso de mestrado profissional *stricto sensu em Ecologia*, com duração de dois anos, com turmas no *campus*, em Nazaré Paulista – São Paulo, e turmas extra *campus* na Bahia.

5.2.4.2 – Sistematização e comunicação das ações e resultados

A capacidade de sistematizar informações e processos decorrentes de sua ação em campo e a conseqüente comunicação foram apontados pelo ISA como uma forma de gerir suas competências e também promover um intercâmbio. É uma competência e uma forma de disseminação também evidente para os parceiros.

Sistematizar é escrever o que se pratica, incluindo as informações necessárias para se chegar a um resultado específico. É produzir conhecimento, desvendando o que significa para as pessoas o que está sendo realizado. (Aliança Interage, 2008).

Nas OSCs socioambientais este processo é extremamente valioso, uma vez que as soluções são criadas a cada momento e realidade, e possuir informações sobre estes processos é de grande valia e aprendizado para as organizações e seus *stakeholders*.

“Sim compartilham e sistematizam tudo que fazem e no caso do projeto tem um histórico de sistematização junto às comunidades indígenas com seminários, publicações. Com relação aos beneficiários o ISA subsidia as comunidades indígenas e ajudam no fortalecimento destas comunidades. Possui uma base antropológica forte. (Parceiro - ISA).”

A sistematização das informações e a forma como estas são comunicadas são fatores importantes e que devem ser valorizados pelas organizações.

“Todas as ações feitas no ISA são documentadas gerando: publicações, vídeos, boletins, revistas, *folders*, etc. (Entrevistado 1 – ISA).”

O ISA possui um serviço de documentação especializado que atua catalogando e gerando informações sobre os projetos e divulgando tanto em manchetes socioambientais como em diferentes publicações. Este é um ponto importante, pois além de credibilidade junto aos beneficiários e financiadores, a organização também mantém registrada a história dos trabalhos realizados e a memória da organização.

5.2.4.3 – Atores Envolvidos

As organizações possuem diferentes grupos de envolvidos e que podem demandar, de diferentes formas, informações sobre os trabalhos realizados. As OSCs estudadas informaram que disponibilizam informações em relatórios institucionais, documentos técnicos e materiais de divulgação da organização.

“Quando tem outras organizações interessadas, parceiras, que querem saber sobre questões de como trabalhamos, como a gente faz a gestão, a gente compartilha, nossas experiências. Somos um livro aberto. (Entrevistado 1 - ISA).”

O ISA se apresentou como organização aberta, já faz a troca de informações com outras OSCs, e que está disposta a compartilhar informações em todos os níveis da sua organização.

“O IMAFLORA tem disponibilizado para parceiros ou interessados, mas para beneficiários não tem encaminhadas se perceber que tem interesse pode disponibilizar. (Entrevistado 1 – IMAFLORA).”

Para o gestor do IMAFLORA, as informações estão sendo compartilhadas com parceiros, por enquanto os beneficiários ainda não demandaram informações sobre a gestão e o funcionamento da organização, mas não vê problema em compartilhar com quem se interessar pelo tema.

É importante ressaltar que duas das organizações pesquisadas, IPÊ e IMAFLORA, consideram que uma das formas importantes de promover o intercâmbio de competências se dá através da interação com os diferentes atores ou *stakeholders*. Isto de uma certa forma, traduz, uma linha de raciocínio onde as organizações consideram que existe um fluxo de conhecimento que flui em várias direções, de forma horizontal entre os parceiros.

5.2.4.4 – Consórcio

Para o ISA, uma importante forma de promover o intercâmbio de competências se dá por meio da formação de consórcios e redes.

“[...] na coordenação de consórcios e redes das quais faz parte, seja no processo de capacitação e assessoria às organizações locais com quem o ISA mantém relação de parceria. (Entrevistado 2 – ISA).”

Para Austin (2005) Consórcio Institucional é uma aliança entre organizações que trabalham com o mesmo propósito buscando resultados coletivos. Num consórcio várias possibilidades podem ser exploradas, desde a forma da gestão até a metodologia de trabalho utilizada.

O ISA entende que transfere informações a seus parceiros em consórcio, onde tem atuado no papel de coordenador, e assim transfere informações sobre forma de gestão, sistematização e tecnologia para alcançar os resultados esperados.

O IMAFLORA e o IPÊ também tem a experiência de trabalhar em consórcios. Nestes arranjos interinstitucionais a troca de *expertises* é algo necessário e desejável.

“A parceria do IMAFLORA com o IIEB iniciou com a necessidade de formar um consórcio onde um dos objetivos era trabalhar com pequenos negócios e de trabalhar com o mercado, uma *expertise* do IMAFLORA. (Parceiro - IMAFLORA).”

O IIEB, reconhece ter buscado o IMAFLORA por necessitar da competência existente na organização para realização das atividades e ações necessárias para o sucesso do consórcio.

5.2.4.5 - Cooperação

Potencializar as competências e compartilhar informações inerentes a tais características são formas de obter melhores resultados institucionais e também contribuir para a causa socioambiental e o desenvolvimento do setor.

Aprender com base em outras experiências e com isso pular etapas e alavancar resultados pela conservação da natureza. Por outro lado, a cooperação favorece o trabalho em rede e o sucesso dos trabalhos em consórcios institucionais.

“[...] é um tipo de trabalho naturalmente de cooperação e de fazer junto. (Parceiro – IPÊ).”

É importante que os gestores percebam que a cooperação potencializará o desenvolvimento da organização com maior solidez e clareza no direcionamento das ações, no intercâmbio de informações com outras organizações, seja de resultados positivos ou de lições aprendidas.

5.2.5 - MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS OSCs ESTUDADAS

O conceito de mobilização de recursos é mais amplo que o conceito de captação de recursos. “Dentro do guarda-chuva ‘recursos’ estão incluídos, além dos recursos financeiros, os recursos materiais, os recursos técnicos e os recursos políticos que podem provir de pessoas ou de organizações” (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 11) como dimensão econômica e política da sustentabilidade.

Dentro desta visão mais ampla, a profissionalização das entidades é essencial na caminhada rumo à estabilidade financeira. Para Meirelles Filho e Maluf (2006, p. 15) “a sustentabilidade das organizações da sociedade civil depende da profissionalização da mobilização de recursos”. Com base nesta afirmação verificamos a necessidade de se obter sucesso na mobilização dos recursos como condição prioritária para o funcionamento e perpetuidade das organizações.

Entender como as organizações mobilizam seus recursos e os utilizam é um processo complexo que requer atenção, pois estas informações muitas vezes não estão claras. Muitas vezes, informações importantes, estão inseridas em categorias globais, não proporcionando clareza sobre as fontes de recursos, sua origem e aplicação. Esta situação dificulta a clareza necessária para os tomadores de decisão sobre fontes de mobilização de recursos importantes para sua organização.

Pode-se observar que a mobilização de recursos das OSCs estudadas guarda semelhança, mas possui diferença principalmente em relação às estratégias adotadas. A tabela 8 mostra a visão dos gestores sobre a atuação da organização neste componente.

Tabela 8 – Percepção dos gestores sobre a mobilização de recursos das OSCs estudadas.

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Percepção dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Atração de talentos; • Inovação e criatividade; • Empresa de Serviços; • Unidade de Negócios Sustentáveis; • Equipe envolvida em mobilização de recursos; • Conselho (centro de inteligência) • Fundo Endowment 	<ul style="list-style-type: none"> • Doações; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atração de talentos; • Doações; • Conselho (centro de inteligência); • Financiamento Institucional.

5.2.5.1 – Atração de talentos

Para o IPÊ e o IMAFLORA, a capacidade de atrair e reter talentos para suas respectivas organizações, é uma forma de mobilizar recursos para a execução de ações mais eficientes e com qualidade, com grande potencial para atrair recursos financeiros.

Segundo Lannareli (2010, p. 38) os profissionais que são atraídos do Segundo para o Terceiro Setor buscam satisfação pessoal, muitas vezes ligado ao resultado do seu esforço direto, que “muitas vezes tem a ver com o bem-

estar de pessoas e comunidades, e isso acaba por contar mais do que o salário ou benefícios normalmente oferecidos no mercado empresarial”.

“[...] nós temos uma forma de atribuir responsabilidades e de prospectar oportunidades de atuação para cada profissional da nossa organização. Nós temos uma forma de classificar o profissional que entra de acordo com sua experiência e qualificação, então nós temos alguns critérios pra avaliar o profissional, pra embasar a responsabilidade que vai ser atribuída a ele, e as oportunidades que vão ser buscadas. Isso como procedimento prático. (Entrevistado 2 – IPÊ).”

O IPÊ, conforme apresentado pelo entrevistado acima, identifica a necessidade de profissionalizar sua gestão e de manter os profissionais talentosos, para isso, adotou a alternativa de capacitar todos da sua equipe técnica, os que já atuavam na área da biologia e aqueles envolvidos em assuntos administrativos, assim a organização se profissionalizou e manteve seus profissionais talentosos e comprometidos.

Por outro lado, um desafio para as organizações é a dificuldade de remunerar profissionais talentosos, por ser um item de difícil financiamento, e como os salários oferecidos pelas empresas são superiores aos proporcionados pelas OSCs, este aspecto se torna ainda mais complicado.

“uma OSC precisa dos melhores profissionais, mas como competir com as empresas que pagam melhor do que as organizações. (Entrevistado 1 - IMAFLORA).”

Outro ponto relevante com relação à equipe técnica da organização tem relação com a capacitação, profissionalismo, comprometimento e estratégia de retenção dos talentos. Este é um dos grandes desafios das organizações, e em muitos casos o intervalo entre os projetos proporciona uma descontinuidade no quadro e a conseqüente perda de profissionais experientes.

“Talentos que fazem parte do grupo e que encontram na organização a liberdade e oportunidade para explorarem as suas habilidades.” (Entrevistado 2 – IPÊ)

A estratégia utilizada pelo IPÊ para retenção de talentos mescla liberdade de atuação com flexibilidade de horário de trabalho para atrair e manter profissionais talentosos. Esses talentos impulsionam criatividade e inovação, o que proporciona impacto na mobilização de recursos.

5.2.5.2 – Inovação e Criatividade

Inovação e criatividade são apontados pelo IPÊ como competências importantes para a mobilização de recursos. Para Domeneghetti e Meir, (2009, p. 191) “inovação é um ativo intangível para lá de estratégico para qualquer empresa ou nação”.

Com a inovação, cria-se um ambiente de admiração, curiosidade, interesse e a missão de sempre perseguir o novo. Não há como parar de inovar. Inovação não pode ser um processo que acontece por sorte, mas sim o resultado de uma escolha, de uma forma de operar corporativamente. E esse ativo faz toda a diferença. (Domeneghetti & Meir, 2009, pg.191).”

Tanto na visão de gestores como de parceiros/financiadores a inovação é uma característica considerada importante, o que demonstra o quão importante ela é. de acordo com Drucker (2006, p. 51), “o primeiro requisito para a inovação bem sucedida é considerar uma mudança como oportunidade em potencial, ao invés de ameaça”, de forma que a organização precisa se manter atenta aos cenários – interno e externo - e em muitos casos transformar uma possível ameaça em oportunidade.

“[...] estamos sempre trabalhando na fronteira do conhecimento, isso sempre facilita as fontes de financiamento, porque o doador quer coisas novas. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

Buscar soluções criativas para atender as necessidades das empresas, comunidades urbanas e de comunidades rurais requer que a organização tenha uma equipe competente, com foco na atualização e em novos conhecimentos para propor as melhores soluções para cada caso.

“Busca constante por coisas inovadoras e capacidade de realizar múltiplas tarefas. (Entrevistado 2 – IPÊ)”

Segundo a Aliança Interage (2008) a inovação e a criatividade, uma vez internalizadas como processos de mobilização de recursos e comunicação, podem render bons frutos para as organizações.

5.2.5.3 – Serviços e Negócios Sustentáveis

O IPÊ acredita que a prestação de serviços, em determinadas áreas de sua atuação e *expertise* e os projetos de geração de renda, desenvolvidos com as comunidades, poderiam ampliar seu impacto e também gerar recursos sem restrição a serem investidos no desenvolvimento institucional ou mesmo em projetos de conservação. O IMAFLORA tem como foco principal, a prestação de serviços na área de certificação florestal, sendo isto a sua grande fonte de recursos financeiros.

Para Armani (2008, p. 110) “a promoção de atividades econômicas voltadas à geração de recursos é uma estratégia de crescente relevância para a mobilização de recursos próprios em ONGs e movimentos sociais”. Assim, por meio do desenvolvimento de serviços e negócios, por organizações, começa a se desenvolver como forma de obter recursos sem restrição.

“um negócio social é um empreendimento econômico voltado para os objetivos sociais, cujos excedentes são reinvestidos no próprio negócio, na organização ou na comunidade que o promove. (ARMANI, 2008, p. 111).”

Diferentes são as estratégias das organizações para alavancar a mobilização de recursos financeiros e, algumas organizações, optam por projetos de geração de renda para garantir a auto-sustentabilidade (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003).

Ainda segundo Armani (2008, p. 123), a criação de novas organizações para gerenciamento de atividades com fins econômicos por organizações sem fins lucrativos “não é um processo livre de problemas, sendo comum o surgimento de conflitos”.

Estas novas atividades econômicas devem gerar superávit para a organização que as promove. Entretanto, isso não ocorre de forma imediata, pode levar anos e requer um investimento inicial importante, seja em conhecimento para a prestação de serviços ou a necessidade de capital econômico para o início dos processos produtivos, sendo necessário mobilizar recursos para este fim. Não obstante, recursos advindos de superávit têm sido

destinados a compor um fundo de reserva ou patrimonial em diversas organizações (ARMANI, 2008).

“O desenvolvimento de um negócio social muitas vezes requer novas formas organizativas e novas estruturas de gerenciamento. Dadas as exigências do processo produtivo e do acesso ao mercado, é natural que para melhor gerenciar a operação comercial seja criada uma unidade de negócios com fins específicos na organização. (ARMANI, 2008, p. 122).”

Adotar estratégias de prestação de serviços, como IPÊ e IMAFLORA, sinalizam que esta é uma forma de mobilização de recursos que não deveria ser desprezada.

[...] boa parte de fontes de financiamento é de prestação de serviços e nós criamos uma empresa que é diferente dos outros pra prestar serviços com o objetivo de ser fonte de recursos, que é a Arvorar. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

A estratégia do IPÊ foi de criar uma empresa – a Arvorar Soluções Florestais, para atuar no mercado de prestação de serviços. Neste caso, os pesquisadores e profissionais do IPÊ podem utilizar os conhecimentos acumulados para prestar serviços a outras empresas e gerar recursos sem restrição para a organização. A Arvorar possui o IPÊ como seu principal acionista, assim o superávit da empresa é destinado à manutenção da organização.

Já o IMAFLORA desenvolveu a atividade de Certificação Agrícola e Florestal como um produto da organização e as auditorias – prestação de serviços - , que geram recursos para a organização, e o superávit desta atividade também se destina à composição do fundo patrimonial.

A Unidade de Negócios Sustentáveis (UNS), outra estratégia de negócios criada pelo IPÊ, se destina a venda de produtos de comunidades residentes em áreas prioritárias a conservação da biodiversidade, como camisetas bordadas, buchas ecológicas e doces e ao desenvolvimento de parcerias estratégicas com empresas, principalmente por meio de *marketing* relacionado à causa, a exemplo: Havaianas, Danone, Faber Castell, entre outras.

5.2.5.4 – Equipe envolvida na mobilização de recursos

Manter a equipe envolvida na mobilização de recursos é de extrema importância, pois “tanto a comunicação quanto a mobilização de recursos são processos contínuos e não projetos” (ALIANÇA INTERAGE, 2008, p. 15), e equipes capacitadas e unidas possuem maior potencial para mobilização de recursos.

A afirmação acima, alerta para o fato de que a mobilização de recursos deve ser permanente, planejada e o histórico devidamente documentado, pois a organização precisa estar de posse de todas as informações possíveis, o histórico sobre o financiador ou parceiro e da relação estabelecida ou das tentativas já efetuadas e resultados alcançados.

“No IPÊ as pessoas precisam aprender 3 coisas: pesquisa/ação, captação e administração. [...] nós no IPÊ buscamos inserir toda equipe na captação e isso nos dá uma vantagem competitiva grande porque todo mundo está envolvido na captação de recursos. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

“Todo membro da equipe atua em captação de recursos, desde o estagiário até o mais sênior. É a nossa forma de compartilhar responsabilidade sobre captação de recursos e a busca constante por coisas inovadoras, tornando os projetos com maiores chances de alcançar o financiamento. (Entrevistado 2 – IPÊ).”

Os gestores do IPÊ reforçam que todo membro da equipe deve atuar na mobilização de recursos “do estagiário ao sênior”, sendo também a forma da organização compartilhar responsabilidade com seus colaboradores. Esta é a situação ideal, contudo, na prática a realidade demonstra que um pequeno grupo acaba se dedicando mais a este assunto, se envolvendo diretamente na busca por financiadores e parceiros.

A organização para alcançar sua missão precisa mobilizar recursos. Desta forma, “captar recursos é uma das atividades fundamentais das organizações e deve ser compreendida, assimilada e realizada mesmo que indiretamente, por toda a organização”. (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003, p. 17)

As organizações estudadas relatam que além de envolvimento da equipe é importante que a mobilização de recursos seja permanente, não esperando o final de um financiamento para buscar novos projetos ou recursos, pois isto pode, além de provocar descontinuidade das ações, levar à perda de pessoal capacitado e comprometido com a causa. Reforçando a afirmação das organizações, a Aliança Interage (2008, p. 15) considera que:

“tanto os processos de comunicação como os de mobilização de recursos são institucionais, e não pessoais ou departamentais. Por isso, devem ser internalizados e institucionalizados por meio de políticas, procedimentos e práticas. Caso contrário, há o risco da organização se tornar ‘refém’ de profissionais ou departamentos.”

Verifica-se também o fato de muitas organizações congêneres² atualmente buscarem os mesmos financiadores, gerando forte concorrência pelo recurso (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003).

Segundo Armani as organizações atualmente são protagonistas de uma competição e concorrência pelos mesmos e poucos recursos, e afirma que:

“a verdadeira ‘corrida pelo dinheiro’ é compreensível dado o contexto de valorização e proliferação das ONGs no país, concomitantemente com a maior concorrência por recursos, o que gera a expansão da demanda por serviços especializados na captação de recursos financeiros. (ARMANI, 2008, p. 172).”

A afirmação de Cruz & Estraviz e Armani se complementam e apresentam o atual cenário em que as organizações se encontram no que se refere a mobilização de recursos, ampliando a necessidade do envolvimento da equipe e dos profissionais especializados na mobilização de recursos.

5.2.5.5 – Fundo Patrimonial ou de *Endowment*

A criação de fundos patrimoniais ou de *endowment* é outra forma de se conseguir recursos duradouros para a organização. O fundo consiste no patrimônio econômico da organização que fica aplicado em ações e cujo rendimento é utilizado nas atividades da organização para o cumprimento de

² Congêneres – organizações que atuam na mesma causa, atividade, missão.

sua missão, porém o capital não deve ser utilizado (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003). Duas das organizações estudadas possuem fundo com estas características.

“[...] e a criação de dois fundos de Endowment: Institucional e ESCAS. (Entrevistado 1 - IPÊ).”

“O eventual saldo financeiro proveniente do resultado positivo do exercício de cada ano é transferido para um Fundo Patrimonial, que somente pode ser utilizado com a aprovação do Conselho Diretor. (Relatório Institucional IMAFLORA, 2009, p. 15)”

O IMAFLORA e o IPÊ possuem fundos patrimoniais. O IPÊ possui dois fundos de endowment constituídos: um institucional com recursos provenientes de parcerias estratégicas com empresas privadas, principalmente aquelas através do MRC, sendo Havaianas o maior contribuidor do fundo, e outro educacional para o fortalecimento da ESCAS em parceria com a Natura Cosméticos, ambos com capital em formação.

O fundo patrimonial, ou de endowment, é uma estratégia de mobilização de recursos muito praticada nos Estados Unidos, mas ainda pouco utilizada no Brasil, principalmente devido a pouca prática de doações sobre herança ou apoiada por familiares. Segundo Szazi (2004, p. 20) nos Estados Unidos:

“a legislação americana autoriza que sejam abatidas integralmente as doações efetuadas a entidades sem fins lucrativos. Dessa forma, a conjugação de um elevado tributo sobre heranças com um extensivo incentivo fiscal para doações foi o responsável pelo florescimento dos fundos patrimoniais que hoje suportam universidades, centros de pesquisa, museus e fundações.

No Brasil a inexpressividade dos incentivos fiscais a doações para entidades sem fins lucrativos impede o desenvolvimento de uma cultura em favor da constituição de fundos patrimoniais.”

Cruz e Estraviz (2003, p. 59) afirmam que “do ponto de vista de gestão e autonomia é importante pensar na criação de Fundo Patrimonial”. Assim, algumas organizações no Brasil começam a optar pela constituição de um fundo com estas características, cujos lucros auferidos podem ser utilizados sem restrição pela organização.

“Nos Estados Unidos, instituições grandes e poderosas têm como meta ter um fundo patrimonial com recursos equivalentes ao orçamento de três anos da instituição. (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003, p. 59).”

Como exemplo, podemos citar o FUNBIO – Fundo Brasileiro para Biodiversidade e a Fundação SOS Pró-Mata Atlântica.

“Os fundos patrimoniais apresentam-se como a melhor solução para a perpetuidade das organizações e deverão sempre requerer especial atenção dos administradores de tais entidades. (SZAZI, 2004, p. 24).”

Gerenciar um fundo de *endowment* não é uma tarefa simples e que possa ser delegada a profissionais sem experiência com o mercado de ações e com o tratamento fiscal referente a doações a um fundo patrimonial. Este fato pode dificultar a implementação desta modalidade de mobilização de recursos por parte das organizações.

Contudo, é uma modalidade de mobilização de recursos que necessita de um cuidado e atenção especial pelos administradores, pois uma decisão errada ou a aplicação em ações que venham a desvalorizar pode comprometer o patrimônio líquido e a conseqüente perda de capital do fundo, comprometendo os recursos previstos pela organização para a execução de suas atividades no ano ou nos próximos.

5.2.5.6 – Financiamento Institucional

O IMAFLORA destaca o financiamento institucional como uma forma de obter recursos destinado ao fortalecimento e desenvolvimento da organização.

O financiamento institucional foi uma prática desenvolvida nos últimos anos por organizações internacionais para apoiar o surgimento e o trabalho de organizações no Brasil. Segundo Cruz e Estraviz (2003, p. 77) “muitas ONGs que surgiram durante o regime militar obtinham recursos externos através de organizações de cooperação internacional”.

“Financiamento institucional mantido por 15 (quinze) anos e em negociação por mais três anos. (Entrevistado 2 – IMAFLORA).”

O IPÊ já teve este tipo de financiamento e também reconhece que isto foi fundamental para o seu fortalecimento e desenvolvimento de novas iniciativas como por exemplo a Unidade de Negócios Sustentáveis que neste momento está contribuindo fortemente para a sua mobilização de recursos, especialmente para recursos sem restrição.

Esta modalidade de mobilização de recursos está diminuindo, principalmente no Brasil, e de acordo com Cruz e Estraviz (2003), financiadores internacionais reduziram suas doações, fazendo com que, cada vez mais, as organizações busquem localmente o financiamento para a sua sustentabilidade.

Entretanto, o IMAFLORA, conseguiu financiamento institucional para sua criação e o manteve durante 15 (quinze) anos, e ainda está negociando por mais três anos. Situação que é desejada pela maioria das organizações, mas de difícil materialização.

Possuir recursos para se organizar e potencializar as ações favorece o crescimento institucional e o alcance dos resultados esperados, contudo, a dificuldade em se conseguir um financiador que esteja interessado em apoiar a instituição, constitui-se um grande desafio para as organizações.

5.2.5.7 – Doações

A mobilização de recursos financeiros do ISA está fortemente ancorada nas doações internacionais. A organização possui grande experiência nesta forma de captar recursos que lhe garante anualmente grande parte do orçamento institucional.

O IPÊ também tem experiência em captar recursos por meio de doações internacionais, mas num volume menor do que o ISA.

As doações fazem parte da mobilização de recursos das OSCs em algum momento. Em geral, as doações são efetuadas para contribuir com a realização da missão da organização. Para Cruz e Estraviz (2003, p. 19) “a missão é a alma da instituição e a mobilização de recursos é uma forma de

atingi-la e não de transformá-la. Não se deve desviar a missão em função de uma doação”.

As doações podem ser de indivíduos ou de empresas. Algumas organizações investem em possuir um grupo de indivíduos doadores por meio de um programa de filiação, recebendo assim doações anuais. Entre as organizações que atuam na área ambiental os principais exemplos de investimento nesta modalidade são: o WWF e a SOS Mata Atlântica.

Por outro lado, as doações podem ser pontuais ou efetuadas para a criação da organização. Assim, segundo pesquisa realizada em 1999 por Leila Landim e Neide Beres com o tema “as organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos, realizada em parceria com a Johns Hopkins University”, apresentou os seguintes resultados:

“81% das doações privadas vêm de indivíduos totalizando R\$ 1,7 bilhão. 21% da população doa recursos financeiros uma média de R\$ 158,00/*per capita*/ano – e outros 29% doam recursos materiais. Ou seja, 50% da população faz alguma doação, em bens ou dinheiro, para organizações sem fins lucrativos. (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003, p. 78).”

Por outro lado, conseguir doação ou um grupo de doadores, demonstra legitimidade da organização em conseguir apoio de outras pessoas, além dos seus fundadores. Além disto, sendo um grupo de doadores, a saída de um ou de parte deles, não compromete a perpetuidade da organização, uma vez que é parte, e não a única nem a principal fonte de recursos da OSC. Se a organização tem apenas um financiador e o financiamento é retirado, a organização corre o risco de fechar de uma hora para outra (CRUZ E ESTRAVIZ, 2003).

5.2.5.8 – Conselho da Instituição

O Conselho é o órgão diretor da organização. Essa instância, muitas vezes chamada de *conselho diretor*, *diretoria*, *conselho superior*, *conselho de administração*, *conselho deliberativo*, *presidência*, entre outras nomenclaturas tem a “atribuição de conduzir a política geral de atuação, determinando as estratégias e focos, sempre de acordo com a missão da organização (AFINCO & ABONG, 2003, p. 36-37).

Seus membros são eleitos para um mandato definido em estatuto e têm suas ações subordinadas à assembleia geral e ao disposto no estatuto social (AFINCO & ABONG, 2003). O conselho tem papel importante para a organização, seus membros precisam ser envolvidos e participarem ativamente das atividades da organização. Por outro lado, podem como uma de suas contribuições, colocarem sua rede de relacionamentos e *expertise* a disposição da organização.

“[...] o conselho é um fator importante no aprimoramento da instituição. (Entrevistado 1 - IPÊ).”

O aprimoramento do funcionamento do conselho do IPÊ passou por um processo de amadurecimento junto à equipe sênior. Além disso, o conselho passou a trabalhar em grupos de trabalho, proporcionando maior envolvimento dos conselheiros, identificando maiores oportunidades para a organização por conseguir aproveitar o potencial, a inteligência e a rede de contato de seus conselheiros.

“O conselho tem a responsabilidade final de supervisionar a saúde financeira da organização. O presidente da organização é o principal captador quando se trata de contatar pessoas importantes e solicitar fundos. (PHILIP KOTLER, citado por CRUZ E ESTRAVIZ, 2003, p. 43)”

O conselho funciona como um centro de inteligência, e deve assumir responsabilidades sobre a mobilização de recursos para a OSC. Segundo Meirelles Filho & Maluf (2005, p. 62) “muitas pessoas influentes têm interesse em colaborar para o sucesso de iniciativas do Terceiro Setor, desconhecem, no entanto, como melhor proceder”. As pessoas escolhidas para o conselho devem ser ativas e estar envolvidas direta ou indiretamente com a causa da instituição.

5.2.5.9 – Mapa de mobilização de recurso das OSCs estudadas

Buscando a diversificação de suas fontes de recursos, o IPÊ não se apóia em apenas uma estratégia – como o fundo de endowment, mas possui um conjunto de estratégias de mobilização de recursos para sua atuação, conforme ilustrado na figura 7:

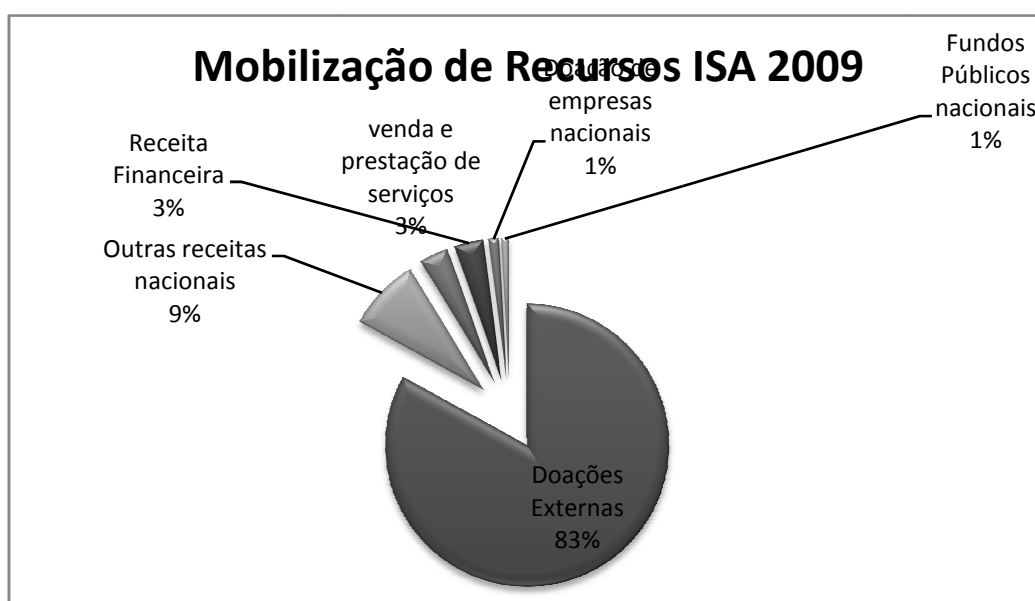


Fonte: "Eduardo Ditt, com. Pess".

Figura 7 - Categorias e percentuais de Mobilização de Recursos Financeiros do IPÊ em 2009.

No caso do IPÊ, a categoria serviços representa 37% contemplando principalmente as atividades de capacitação - cursos de curta duração e o curso de pós-graduação. Já a categoria institucional representa 16% contempla os recursos oriundos de parcerias com empresas, destinada ao fortalecimento institucional. A modalidade projetos representa - 47% - que contempla os recursos convencionais oriundos de convênios, termos de parceria com órgãos governamentais, organizações nacionais e internacionais.

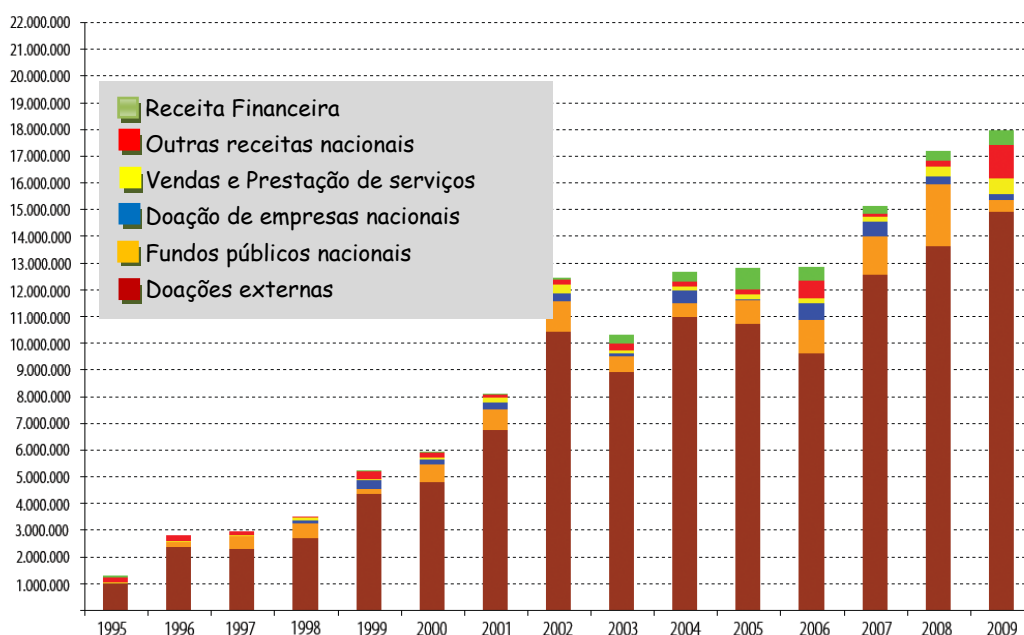
A seguir é apresentada a figura 8, indicando das categorias e dos percentuais da mobilização de recursos do ISA em 2009.



Fonte: Relatório Institucional ISA, 2009.

Figura 8 – Categorias e percentuais de Mobilização de Recursos Financeiros do ISA em 2009.

Na figura 9 está evidenciada a evolução na mobilização de recursos do ISA, evoluindo de aproximadamente 1 milhão de reais em 1995, ano de sua fundação, para 17 milhões de reais em 2009, apresentando um expressivo crescimento na mobilização de recursos externos, que totalizaram 83% dos recursos captados em 2009. Nota-se uma leve retração no período entre 2003 e 2006.



Fonte: Relatório Institucional 2009, ISA.

Figura 9 – Evolução e origem dos recursos do ISA de 1995 à 2009 (em mil R\$).

Na figura 10 apresentamos o gráfico que apresenta as categorias e os percentuais da mobilização de recursos financeiros em 2009 do IMAFLORA.



Fonte: Relatório Institucional IMAFLORA 2009.

Figura 10 – Categorias e Percentuais de Mobilização de Recursos Financeiros do IMAFLORA em 2009

Baseado na origem das receitas das organizações verificou-se que o IMAFLORA possui 65% da sua mobilização de recursos ligado diretamente à prestação de serviços, o IPÊ com 37% de serviços vem na seqüência. Contudo, existe um diferencial importante no caso da IMAFLORA, por se tratar de um serviço exclusivo no Brasil baseado numa rede internacional – Rainforest Alliance, enquanto o IPÊ presta serviço principalmente ligado à educação e a restauração florestal. Por outro lado, o ISA apresenta apenas 3% de sua receita ligada a venda e prestação de serviços, sendo uma modalidade que pode ser bastante ampliada e passar a ser representativa para a organização.

Para Meireles Filho & Maluf (2005, p. 15) “mobilização de recursos é, essencialmente planejar”. Esta afirmação pede especial reflexão sobre o planejamento nas organizações sobre as fontes de recursos e o plano de mobilização desses recursos de longo prazo, e se é coerente com a realidade da organização, se factível, se foi elaborado com base em análise de cenário – interno e externo -, ou se é apenas um documento de referência.

Tabela 9 – Percepção dos parceiros/financiadores sobre a mobilização de recursos das OSCs estudadas.

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Percepção dos Parceiros / Financiadores	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação em Rede; • Mercado de Confiança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação e Credibilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação e Credibilidade;

5.2.5.10 – Atuação em rede

Silva Júnior citado por Zanini (2008, p. 169) afirma que a “formação de alianças e redes pode se transformar, quando adequadamente conduzida, numa forma eficaz de resultados”, pelo compartilhamento de informações, transferência de tecnologia, integração de equipe técnica, aprimoramento das técnicas a serem utilizadas para obtenção de resultados e no impacto gerado na atuação coletiva.

Já segundo Fischer (2002, p. 167) “a condição essencial ao sucesso da aliança é o estabelecimento de uma relação de confiança mútua entre os parceiros”. Uma rede é formada de outras organizações que precisam estar alinhadas em prol de um objetivo comum e que confiemos uma nas outras para que as informações e experiências acumuladas possam ser trocadas e o objetivo da rede possa ser alcançado.

Os principais ganhos para as organizações que atuam em rede são: o compartilhamento de informações, a cooperação, a padronização de metodologias, aproximação das organizações e a promoção da discussão coletiva sobre problemas comuns e a busca pela melhor forma de resolução dos problemas.

A atuação em rede “é um desafio complexo e exigente, porém muito gratificante” (FISCHER, 2002, p. 168), pois potencializa o trabalho das organizações, que na maioria dos casos atuam de forma complementar.

5.2.5.11 – Reputação e Credibilidade

Almeida citado por Zanini (2008, p. 15) afirma que a “reputação de uma organização é resultado de sua capacidade de gerar valor para os diversos *stakeholders* ao longo dos anos”, sob diferentes pilares e requer atenção especial.

Estudos da consultoria americana Communications Consulting World-Wide - CCWW, apresentam os seguintes indicadores:

“a reputação contribui em média com 27% do valor de mercado de uma empresa e causa reflexo de 5,7% no valor de sua ação na Bolsa. E não é só imagem, mas também impacto da Marca e capacidade de comunicar eficazmente com seus diversos *stakeholders*. Esses e outros atributos puramente subjetivos são os formadores da reputação. (DOMENEGHETTI & MEIR, 2009, p.13).”

No Terceiro Setor, este tema também é relevante, pois financiadores procuram conhecer as organizações que irão apoiar. Em alguns casos é importante fazer um diagnóstico da organização, no sentido de minimizar os

riscos, buscando apoiar organizações experientes que possuem credibilidade e transparência em suas ações.

“Equipe muito forte, e com muita experiência, [...] credibilidade, possui um histórico de financiamento externo, possui uma equipe sênior muito competente e uma rede de contatos muito importantes, e participou do desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil. (Parceiro – ISA).”

As organizações financiadoras valorizam na organização, a equipe técnica, o histórico de realizações, a capacidade de articulação e a rede de relacionamento da organização (ZANINI, 2008). Estes itens demonstram capilaridade e capacidade de agregar pessoas e parceiros aos projetos e às ações desenvolvidas.

“Atual capacidade de entrega e realização, de gerar mudanças e contribuir para nossa missão. (Entrevistado 1 – IMAFLORA).”

“O IPÊ é uma organização consistente com projetos concretos e pesquisa científica de campo com critérios e projetos concretos, experiência e tem identidade e marca muito clara, e onde eles podem ajudar a trabalhar, cooperar, são francos. Gera confiança de que a construção é de longo prazo (Parceiro – IPÊ).”

Confirmando o que o gestor do IMAFLORA e parceiro do IPÊ colocaram como importante, Armani apresenta o *accountability*, dada a importância da prestação de contas e a estruturação de um procedimento a ser adotado e internalizado nas organizações, entendo como:

“*Accountability* - capacidade de se comunicar com a sociedade e de prestar contas publicamente de seu trabalho é um imperativo político de todas as ONGs e movimentos sociais atualmente, tendo-se configurado um fator de credibilidade e de legitimidade do setor não-governamental como todo. (Armani, 2008, p.40).”

Já para Austin (2005, p.188), “a presença de grandes marcas também pode representar um significativo indutor de confiança para os parceiros – tanto atuais como potenciais”. No campo da confiança, a organização ter uma grande marca associada favorece o surgimento de novas empresas interessadas em também estabelecer uma parceria. No caso do IPÊ, a parceria com as Havaianas proporcionou visibilidade nacional, e como

conseqüência outras empresas buscaram formalizar parcerias, como a Faber Castell, Danone e Vivo, entre outras.

“[...] os recursos financeiros isoladamente eles não são tão relevantes, porque vão ser sempre insuficientes. Agora recursos financeiros provenientes de mobilização com idéias e experiência, [...] a questão da inteligência é mais importante do que os recursos financeiros, porque os projetos bem administrados, com propósito, que tenha transparência, ele consegue atrair financiamentos de recursos. E os recursos financeiros por mais que sejam generosos no primeiro momento eles são insustentáveis se não tiver idéia boa, e aplicação boa, e o IPÊ tem muitos avanços em termos de gestão, administração e empreendedorismo. (Parceiro – IPÊ).”

Para Zanini (2008, p. 67) “confiança é produto de uma cultura baseada em normas e valores compartilhados que incentivam a reciprocidade e a construção de relações cooperativas”. Assim, alcançar a confiança de indivíduos e organizações requer um alinhamento de valores e um processo de construção contínua.

“confiança é uma variável sensível, e a sua presença é fruto de um ciclo social virtuoso que se retroalimenta ao longo do tempo, fortalecendo o cumprimento de normas, contratos e acordos entre indivíduos e organizações, permitindo que os membros de uma sociedade possam confiar uns nos outros, na expectativa positiva de benefícios mútuos, e planejar investimentos baseados em expectativas de longo prazo. (ZANINI, 2008, p. 74).”

As organizações buscam recursos junto a empresas, governo, e organizações internacionais, no ‘mercado’ da mobilização de recursos, e por isso, precisam ser confiáveis.

“[...] geração de confiança, conhecimento, estar sempre aberto a prestar contas, reportar o que fazem nos trabalhos e convivência no mercado de confiança, e o IPÊ inspira confiança. (Parceiro – IPÊ)”

As organizações buscam transparência, apresentar seus trabalhos e resultados prestando contas à sociedade de suas ações e a seus financiadores, e o impacto gerado pelo trabalho realizado. O parceiro do IPÊ destaca a confiança gerada pela organização e sua forma aberta e responsável de atuação.

As OSCs precisam alcançar a confiança de todos os *stakeholders* para efetivamente poder atuar num mercado cada dia mais competitivo, tendo a “confiança como um ingrediente que reduz a ameaça de potenciais conflitos, distúrbios, perdas e prejuízos pessoais dentro das sociedades” (ZANINI, 2008, p. 67).

Os financiadores procuraram minimizar os possíveis problemas, conflitos, e prejuízos por meio do conhecimento da organização financiada e no seu desenvolvimento.

Não se mobilizam apenas recursos financeiros ou econômicos, mas inúmeros outros. Pode-se mobilizar em diferentes áreas e alcançar resultados importantes. Por outro lado, verifica-se que os recursos humanos são um dos recursos mais mobilizados nas OSCs brasileiras na modalidade de voluntariado. Apesar de não ser uma mobilização que chame a atenção nas organizações estudadas, esta modalidade deve ser mais bem explorada.

5.2.6 - RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

A criação ou surgimento de uma organização tem uma história ou uma motivação. O ISA, nasceu da experiência de três outras organizações. O IMAFLORA do desenvolvimento da Alliance Rainforest no mundo. O IPÊ da dedicação e paixão de uma equipe pela conservação da fauna brasileira.

“quando a gente criou o ISA, já vinha de entidades profissionalizadas, e entendia que a única forma de gerir uma organização seriamente era com pessoas profissionalizadas. Se eu preciso de um técnico que entenda sobre peixes tropicais não posso ter uma pessoa amadora. No Xingu pra recuperar uma área degradada preciso de um engenheiro agrônomo. (Entrevistado 1 – ISA).”

A definição da causa-missão está, muitas vezes, diretamente relacionada à história da organização, uma vez que é a razão da sua existência. Para atingir sua missão a organização ao longo do tempo vão definindo suas áreas de atuação, dedicando-se a áreas específicas, atraindo profissionais com determinadas competências e desenvolvendo outras, de forma que o resultado final esteja alinhado com a causa e a missão. Nesta

trajetória é que emergem as competências organizacionais. Por outro lado, verificamos que a experiência anterior de gestores em outras organizações também pode contribuir, de forma sólida, com o processo de gestão e desenvolvimento da organização.

Apresento aqui a análise das competências relacionadas à mobilização de recursos para as causas institucionais.

5.2.6.1 – Competência para desenvolvimento institucional

O desenvolvimento institucional das organizações ocorre de forma planejada. Para tanto, é necessário desenvolver algumas competências específicas, segundo as organizações estudadas.

Tabela 10 – Competências organizacionais para o desenvolvimento institucional.

INSTITUCIONAL	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Competência para desenvolvimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> Gestão profissionalizada; 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão profissionalizada; Capacidade de articulação; 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão profissionalizada; Capacidade técnica; Gestão de pessoal baseado em competências;

5.2.6.1.1 - Gestão profissionalizada

A gestão profissionalizada é abordada por todas as organizações estudadas como componente importante no processo de desenvolvimento institucional. O processo de profissionalização da gestão diferiu entre as organizações estudadas, contudo as três organizações concordam com a importância desta competência, confirmadas nas falas abaixo:

“O 1º. momento foi nos primeiros 5 (cinco) anos que primou pela competência técnica, para aplicação de um modelo de certificação. [...] E o 2º. momento foi à profissionalização do modelo de gestão. (Entrevistado 2 – IMAFLORA).”

“[...] a gestão melhorou muito e porque o crescimento impõe que os processos sejam melhorados, e vão mudando de patamar à medida que a organização cresce. O diferencial ainda é o mesmo, só muda a realidade. (Entrevistado 1 – IMAFLORA).”

O IMAFLORA descreve a instituição em dois momentos, sendo o segundo momento ligado a profissionalização da gestão. Na visão de um dos gestores a profissionalização é decorrente do crescimento da instituição, momento em que os procedimentos necessitam mudar de patamar ou quebrar paradigmas.

O modelo de gestão adotado pelo IMAFLORA é centralizado, com um escritório sede em Piracicaba de onde irradiam todas as ações de certificação agrícola e florestal no Brasil.

“O ISA quando foi criado vinham pessoas de outras organizações já profissionalizadas e entendia que a gestão era fundamental para os trabalhos da organização. (Entrevistado 2 – ISA).”

O ISA teve um processo diferenciado uma vez que sua criação trouxe profissionais de outras organizações onde a gestão já era profissionalizada. Assim, a organização foi criada com este acúmulo de experiência na gestão e valorizando esta competência para o desenvolvimento institucional.

O modelo de gestão adotado pelo ISA é centralizado, porém com estruturas administrativas em suas subsedes que respondem à administração central em São Paulo.

“O IPÊ no início era formado por um grupo de biólogos e a medida que foi caminhando nós começamos a olhar para como poderíamos transformar aquilo que agente sabia em ação, porque não era eficiente do ponto de vista de conservação só estudar e aí nos tivemos que nos adaptar. [...] então começamos a buscar competências ligadas com a relação dos recursos financeiros mais profissionais e nós não tínhamos e a unidade de negócios foi criada assim, [...] não vou nem dizer que as escolas entram aí porque elas na verdade faziam parte da nossa própria história, já desde o começo com a idéia de formar pessoas. (Entrevistado 1 – IPÊ).”

Já o IPÊ precisou investir na profissionalização da gestão com a capacitação de seu quadro técnico, formado inicialmente por um grupo de biólogos, os quais foram direcionados para aprender administração e gerenciamento da organização. Assim, o IPÊ investiu em capacitação para habilitar seu próprio quadro à realidade necessária para a organização.

O IPÊ adotou o modelo de - gestão descentralizada – porém com um grupo de pesquisadores sênior que atuam em coletivo nas decisões da organização e com consultas periódicas ao conselho.

É importante ressaltar que a profissionalização da gestão é um passo fundamental para o aumento da eficácia e eficiência das organizações, porque ele cria condições favoráveis para o afloramento e aprimoramento das pessoas e das organizações.

5.2.6.1.2 – Capacidade de articulação

A capacidade de articulação citada pelo ISA, deve-se ao fato de lidar com atores diversos e de grande complexidade como os índios e quilombolas. Com aqueles beneficiários, há necessidade de articulação junto às comunidades, e integração de um grande número de interesses, bem como de atores diversos, a exemplo de proprietários rurais, empresários, políticos e governantes, entre os principais.

Certamente trata-se de uma competência necessária para organizações que se dedicam a atuar com assuntos complexos e que envolvem um grande número de atores.

5.2.6.1.3 – Capacidade Técnica

Também reconhecida como importante para o desenvolvimento institucional, foi abordada como competência percebida pelas organizações estudadas.

Esta competência caracteriza a organização que dela se espera conhecimento técnico requerido e experiência comprovada para atuar nos temas propostos. Fatos estes diretamente relacionados ao reconhecimento de sua “competência no ramo”.

5.2.6.1.4 – Gestão de pessoal baseado em competências

A gestão de pessoal é um dos desafios das organizações e corporações atualmente. Assim, promover a gestão de pessoal baseado na competência que os indivíduos têm ou que a organização necessita , está se

mostrando como uma importante estratégia para as OSCs que se preocupam com o desenvolvimento institucional.

Segundo Fischer *et. al.* (2009, p. 77), a “globalização cada vez mais acelerada exige dos profissionais, adequações, adaptações e desenvolvimento de competências que não eram exigidas até então”. Dessa forma, os profissionais se adaptariam à necessidade da organização, desenvolvendo as competências necessárias, ou seriam aproveitados em outros postos onde melhor se encaixariam e promoveriam resultados para a organização.

Portanto, gerir pessoal hoje é uma competência nova. O IMAFLORA tem iniciado sua implementação, pois entende seus benefícios e a importância de mostrar com clareza para seus colaboradores como podem crescer na organização e o que precisam aprender e desenvolver, tanto para melhoria salarial quanto para alcançar outros níveis de atuação.

5.2.6.2 – Competência gerando resultado

As competências organizacionais alavancam e geram resultados para a organização. As OSCs estudadas apontaram seus principais resultados na visão dos gestores, que são apresentados na tabela 11 abaixo:

Tabela 11 – Competências organizacionais gerando resultados.

RELAÇÃO COM A CAUSA	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Competência gerando resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Corredores aceitos como políticas públicas regionais • Centros de Educacionais (cursos rápidos e longos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demarcação das terras indígenas • Desenvolvimento de campanhas (Y Ikatu Xingu, SOS Florestas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de Certificação Socioambiental • Institucionalidade do IMAFLORA

5.2.6.2.1 - Corredores ecológicos aceitos como políticas públicas regionais

O IPÊ iniciou suas atividades no Pontal do Paranapanema, e hoje consegue visualizar o impacto do trabalho realizado a longo prazo com os corredores ecológicos sendo implementados como política pública regional, com os órgãos governamentais e não governamentais. E o setor privado atuando de forma colaborativa.

“Corredores no Pontal do Paranapanema terem sido aceitos como política pública regional. (Entrevistado 1 – IPÊ)”

Como já citado acima, a capacidade de influenciar políticas públicas é uma importante competência percebida nessa instituição, daí a relação com os resultados expressivos apontados, segundo um dos gestores, trata-se de um dos maiores resultados que a organização já alcançou.

5.2.6.2.2 – Centros educacionais (cursos rápidos e longos)

Tendo a educação como uma de suas competências centrais, os dois gestores entrevistados do IPÊ apontam os centros educacionais criados – CBBC e ESCAS – como importantes resultados alcançados pela organização.

É uma estratégia que contempla a formação interna e externa de profissionais, e alavanca outras competências como a capacidade técnica, o intercâmbio e a formação de redes.

5.2.6.2.3 – Demarcação de terras indígenas

A demarcação das terras indígenas foi reconhecida pelos dois gestores entrevistados do ISA como um dos grandes resultados alcançados pela organização, conforme falas transcritas abaixo:

“Ajuda na demarcação das terras indígenas no Rio Negro e o Reconhecimento das Terras dos índios Panarás. (Entrevistado 1 – ISA)”

“Reconhecimento ao povo indígena Panará do direito de indenização por danos morais decorrentes das ações do Estado. [...] desenvolvimento de campanhas como a SOS Florestas. (Entrevistado 2 – ISA)”

No caso do ISA o reconhecimento do trabalho está se dando pela conquista junto ao governo federal na demarcação de terras indígenas, na elaboração de políticas públicas que beneficiem e respeitem aquelas comunidades. O ISA possui escritório em Brasília que atua diretamente ligado às políticas públicas e na defesa dos direitos difusos de comunidades indígenas e quilombolas. Mais uma vez, as competências destacadas nas entrevistas explicam os resultados: capacidade de articulação advinda da permanência em longo prazo nos locais de atuação, e boa comunicação e publicação dos resultados.

5.2.6.2.4 – Desenvolvimento de campanhas

O ISA tem atuado no desenvolvimento de campanhas como a Campanha 'Y Ikatu Xingu e a Campanha SOS Florestas, com o intuito de envolver diferentes atores no processo de restauração e de reconhecimento de reservas indígenas na Amazônia.

Essas campanhas envolvem uma articulação para a mobilização de recursos além de apoio dos proprietários rurais do entorno das reservas num processo de recuperação de nascentes do rio Xingu e das Florestas na Amazônia, sendo também reconhecida pelos dois gestores entrevistados como um resultado expressivo da organização, e diretamente relacionada às competências identificadas nas entrevistas.

5.2.6.2.5 – Conceito de Certificação Socioambiental

O IMAFLORA tem atuado na disseminação de princípios e critérios para a Certificação Socioambiental no Brasil, proporcionando uma contribuição importante, por popularizar o conceito de certificação e por meio das suas publicações, disseminar o conhecimento sobre a importância e as formas das empresas e produtores se certificarem.

“O conceito de Certificação Socioambiental que se criou no Brasil foi uma grande contribuição, um grande impacto. (Entrevistado 1 – IMAFLORA)”

O IMAFLORA representa no Brasil o programa SmartWood da ONG norte-americana Rainforest Alliance, além de ser membro do FSC Internacional e FSC Brasil, e estar enquadrada como entidade certificadora e disseminadora dos seus princípios e critérios, conduzindo os processos de auditoria, elaboração de relatórios e recomendando a certificação do empreendimento, contudo a tomada de decisão sobre a certificação e emissão dos certificados é feita pela Rainforest Alliance. (Relatório Institucional 2007, IMAFLORA).

5.2.6.2.6 – Institucionalidade do IMAFLORA

Reconhecido pelos dois gestores entrevistados como um resultado importante do IMAFLORA, a institucionalidade da organização é entendida como:

“Institucionalidade do IMAFLORA com renovação, resolução de problemas, publicações, a forma como o conceito funciona, infra-estrutura, pessoas comprometidas. (Entrevistado 1 – IMAFLORA)”

“[...] e a Institucionalidade do IMAFLORA com renovação, resolução de problemas, publicações, a forma como o conceito funciona, infra-estrutura, pessoas comprometidas. (Entrevistado 2 – IMAFLORA)”

Com o crescimento das organizações, um dos desafios é manter a institucionalidade, como citado pelo IMAFLORA, pois com o aumento das atividades e pelo *turn over* no quadro de colaboradores pode-se perder a identidade da organização. O IMAFLORA tem se preocupado com isso e possui procedimentos para a transição de lideranças para lhe assegurar a manutenção de sua institucionalidade.

5.2.6.3 – Percepção da organização na visão dos gestores

Neste item é apresentada a visão dos gestores sobre as organizações onde atuam. A tabela 12 sintetiza a visão dos gestores em suas organizações.

Tabela 12 – Percepção da organização na visão dos gestores.

RELAÇÃO COM A CAUSA	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Percepção externa na visão dos gestores	<ul style="list-style-type: none">• Envolvimento com as comunidades;• Educação;• Qualidade e seriedade no trabalho;• Inovação;• Ambiente de trabalho agradável.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de desenvolvimento de iniciativas locais;• Capacidade de articulação;• Políticas públicas;• Expertise em geoprocessamento e processos participativos.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de dialogar e de construir acordos.

5.2.6.3.1 – IPÊ

O IPÊ tem a percepção externa expressada pelos gestores em cinco níveis. Cada nível foi apresentado de forma diferente, porém complementar e não houve conflito entre os níveis.

“Qualidade e seriedade do trabalho. Envolvimento das comunidades e formas participativas de atuação. Inovação. Ambiente agradável entre as pessoas que trabalham na instituição. (Entrevistado 2 – IPÊ)”

O segundo gestor apresentou quatro níveis, e o primeiro gestor apresentou o item da educação como o que mais identifica a instituição, conforme apresentado abaixo:

“Plantar árvore é algo que todo mundo adora, todo mundo que consegue falar IPÊ fala árvore. Mas quando fala IPÊ no Brasil fala Educação. (Entrevistado 1 - IPÊ)”

5.2.6.3.2 – ISA

Os entrevistados do ISA apresentaram quatro variáveis que percebem externamente sobre a organização. Na visão do segundo gestor, a visão externa da organização é mais abrangente, conforme abaixo:

“Capacidade de desenvolvimento de iniciativas locais. Capacidade de articulação com diferentes segmentos sociais. Habilidade e capacidade de proposição de políticas públicas. *Expertise* em geoprocessamento e processos participativos. (Entrevistado 2 - ISA)”

O outro gestor entende que cada *stakeholder* tem uma visão diferente e assim está interessado naquilo que mais lhe chama atenção ou se alinha com seus objetivos ou linhas de financiamento ou benefício.

“Cada financiador ou *stakeholder* é diferente, temos financiadores variados: desde empresas, países, embaixadas, igrejas, fundações, ONGs, pessoas e governo. Então cada um destes *stakeholders* com os quais você trabalha, tem um foco e um interesse específico em cada trabalho financiado. Uns estão preocupados com questões políticas, outros, socioambientais, geração de renda, etc., e outros confiam no que a instituição faz. (Entrevistado 1 – ISA)”

Desta forma, na visão destes gestores, a organização é percebida como: articuladora, influente em políticas públicas, possui envolvimento com as comunidades onde atuam, e é *expertise* em áreas específicas e importantes para a organização como geoprocessamento e processos participativos.

5.2.2.6.3 - IMAFLORA

Os gestores do IMAFLORA apresentaram a mesma característica como percepção externa da organização, conforme falas descritas abaixo:

“[...] Capacidade de diálogo e de construir acordos, mediar conversas. O IMAFLORA é demandado a fazer isso pelos financiadores. (Entrevistado 1 – IMAFLORA)”

“Capacidade de dialogar. [...] reconhecimento de instituição meio, e faz isso de forma colaborativa. [...] apaixonados não no sentido de militância, mas no sentido de trabalhar de forma competente e gostar do que fazem. Equipe jovem e muito motivada. (Parceiro – IMAFLORA)”

Neste caso a organização é vista tanto interna como externamente com uma grande capacidade de dialogar e atuar junto ao mercado, o que lhe proporciona um diferencial importante, pois essa competência é requerida por financiadores que necessitam de mediação de conflitos e de soluções para questões socioambientais importantes e complexas. Além disso, possui uma equipe motivada, que gosta do que faz, tem compromisso com suas realizações e na busca por resultados efetivos.

Assim, as organizações possuem particularidades, são vistas de formas distintas e transmitem imagens que são percebidas por seus gestores como adequadas e ideais para sua atuação e cumprimento da missão organizacional.

5.2.7 – COMPETÊNCIAS VALORIZADAS PARA ATUAR NO BIOMA MATA ATLÂNTICA

Com apenas 7% da cobertura original no Brasil (SOS MA e INPE), a Mata Atlântica possui relevância para a conservação da natureza e de programas e projetos que alcancem resultados efetivos e garantam a

manutenção do que ainda não foi degradado. Se o código florestal brasileiro, Lei 4.771/65, houvesse sido cumprido, ao menos restariam 20% da cobertura de Mata Atlântica no Brasil.

Tabela 13 – Competências organizacionais valorizadas para atuação no Bioma Mata Atlântica.

COMPETÊNCIAS VALORIZADAS PARA O BIOMA MATA ATLÂNTICA	IPÊ	ISA	IMAFLORA
Percepção dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos e Programas de longo prazo; • Saber lidar com causas urbanas e semi-urbanas; • Conservação associada ao desenvolvimento econômico e social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes pró-ativas nas comunidades; • Capacidade de articulação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade; • Inovação; • Transparência; • Comprometimento com a causa.
Percepção dos Parceiros / Financiadores	<ul style="list-style-type: none"> • Organização aberta ao aprendizado e a renovação; • Criar equipe ou grupo de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação e consistência de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de puxar o estado e fazer pressão.

Atuar na Mata Atlântica hoje é um desafio para as OSCs, primeiro pela degradação imposta ao longo dos anos e depois pelo crescimento das cidades e a necessidade de utilização de seus recursos, principalmente hídricos. Como captar água para metrópoles como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador entre outras, e não comprometer a qualidade do ambiente pela emissão de esgoto doméstico em seus corpos d'água.

“A Mata Atlântica, primeiro por ser um bioma muito ameaçado e segundo por ser relacionado com o lugar onde o país se desenvolveu, tem que ter competência organizacional nesta história, os profissionais tem que saber lidar com as causas urbanas ou semi-urbanas. Não é conservação da biodiversidade sem relação com o mundo desenvolvido. [...], saber trabalhar na interface conservação da biodiversidade e desenvolvimento econômico. (Entrevistado 1 – IPÊ)”

Todos devem atuar na conservação da Mata Atlântica: órgãos públicos, setor privado e sociedade civil. Não há como trabalhar de forma

isolada. É necessário o envolvimento de todos para tratar de assuntos que atingirão milhares de pessoas no curto prazo – a escassez de água.

“Competência Técnica. Transparência. Comprometimento com a causa – o discurso tem que ser igual à prática. (Entrevistado 2 – IMAFLORA)”

Recuperar nascentes, matas ciliares e áreas de preservação permanente é uma das necessidades emergenciais para a Mata Atlântica e para a sobrevivência dos negócios e das pessoas. Desta forma, é necessário possuir competência técnica e realizar as ações e não só ficar no discurso, mas levar o discurso à prática.

Devido à complexidade das ações e problemas na Mata Atlântica, entende-se necessário:

“Capacidade de interlocução com os mais diversos atores é fundamental, e aí são os diversos atores mesmo. Embasamento técnico e científico das ações, capacitação das pessoas, e capacidade de multiplicar conhecimentos e experiências bem sucedidas. (Entrevistado 2 – IPÊ)”

“Capacidade de articulação com diferentes segmentos sociais, tendo em vista a diversidade de atores inseridos no bioma Mata Atlântica e a criatividade de gerar alternativas para comunidades no âmbito local. (Entrevistado 2 – ISA)”

“Articulação de atores locais, regionais e externos (outros). Integrar seus projetos a outros existentes, não inventar a roda; Foco claro na sistematização do conhecimento gerado. Avaliação com o olhar para o acompanhamento e avaliar para ir aprimorando, e quando possível monitorar os impactos. (Parceiro – ISA)”

Promover a articulação e a interlocução, tendo como base o embasamento técnico e científico, proporciona credibilidade e comprometimento entre os envolvidos no processo, tornando possível o desenvolvimento de políticas públicas na busca em potencializar os resultados, tornando um projeto piloto em uma realidade para outras áreas e comunidades, alcançando assim um maior número de beneficiários.

“Muito inovador e criativo. Inovação, pois os recursos para a Mata Atlântica estão cada dia mais limitados / muito escassos. Entregar muito bem – foco no resultado, você tem que gerar impacto. (Entrevistado 1 – IMAFLORA)”

Outro fator de limitação para Mata Atlântica é a escassez de recursos, este fator coloca as OSCs de frente a outro desafio, ou é competente e apresenta de forma clara seus resultados e os torna palatáveis para seus interlocutores ou não consegue acessar os poucos recursos ainda existentes.

A necessidade de ser criativo e inovador na elaboração de propostas e projetos, foi apresentada pelos entrevistados, devido ao fato dos financiadores buscarem novidades para os problemas atuais. Daí as organizações que se apresentam desta forma possuem maiores chances de serem contempladas na busca por financiamento. Por outro lado, é necessário envolver as comunidades na conservação e conhecer seus problemas para ajudá-los oportunamente com soluções técnicas.

“Trabalhar diretamente com as comunidades, pela importância delas em conservar a Mata Atlântica; e ter atitudes proativas nas comunidades, já que no fundo são elas que irão preservar. (Entrevistado 1 – ISA)”

Envolver as comunidades na conservação da Mata Atlântica é fundamental. Não há como negar que as comunidades rurais, tradicionais, quilombolas e indígenas foram as que mais preservaram a Mata Atlântica pelo seu envolvimento direto e necessidade dos seus recursos para sobrevivência. Assim, é necessário envolver o homem nesta luta pela conservação da Mata Atlântica, pois sem envolvimento não há ação, e sem ação não haverá resultado.

“Ser uma organização continuamente aberta ao aprendizado e a renovação [...] Isso vale para qualquer bioma, na Mata Atlântica talvez por estar mais próxima da população, do desemprego, esta convivência entre desenvolvimento econômico e a preservação / conservação da mata é uma característica que se destaca. [...], num horizonte sustentável de longo prazo possa revelar aquilo que tem de bom associando a conservação e o desenvolvimento econômico social. (Parceiro – IPÊ)”

De acordo com o parceiro do IPÊ, para que as organizações que atuam na Mata Atlântica alcancem resultados efetivos é necessário estar aberto ao aprendizado, ser criativo, inovador, ter capacidade de agregar parceiros aos seus projetos, aprender com outras experiências bem sucedidas no Brasil, buscar envolver as comunidades, o setor privado, os órgãos públicos

para que todos juntos possam se comprometer a trabalhar por um objetivo comum e assim possam alcançar os resultados esperados.

Contudo, para executar um projeto ou prestar um serviço é necessário que a organização tenha um quadro técnico preparado ou um grupo de trabalho apto a realização das atividades e ações que as organizações precisam e que são inerentes à sua consecução.

“Quando se fala em grupo precisa existir regras de convivência deste grupo como: justiça, transparência e processos. Então essas questões de governança, de processos, poder decisório, poder político dentro deste pequeno grupo e das opções da organização é uma coisa que os financiadores devem valorizar espontaneamente e intuitivamente querendo acertar. (Parceiro IPÊ)”

Entretanto, a convivência em grupo requer transparência, processos, modelo de governança adotado pela organização, para direcionar o funcionamento da organização deixando as regras, princípios e valores claros para os membros do grupo. Assim, a transparência com relação às regras de convivência neste grupo, devem ser informadas aos financiadores e estes devem valorizar esta característica da organização, que dessa forma, potencializa resultados, pois não perde tempo com conflitos internos, e desenvolve a competência de atuar junto ao estado na formulação de políticas públicas.

“Capacidade de puxar o estado, de fazer pressão junto ao governo. Se as organizações não forem capazes de trabalhar com o estado e as políticas públicas, ficaremos sempre nas atuações pontuais. (Parceiro – IMAFLORA)”

Como a área de abrangência da Mata Atlântica engloba vários estados, é necessário transformar as experiências exitosas em políticas públicas, atuando junto aos governos apresentando propostas e ajudando na elaboração de políticas públicas, para que os resultados possam ter maior abrangência, não ficando em ações pontuais, como mencionado pelo parceiro do IMAFLORA.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi elaborada com base na experiência de três organizações expressivas da sociedade civil brasileira que atuam na área socioambiental.

O processo de análise é complexo, pois aos dados são constituídos de longas transcrições de entrevistas. Não foi possível aumentar a amostra, pela dificuldade em conseguir o aceite de organizações para participar da pesquisa, e no agendamento das entrevistas. No entanto, mesmo com as dificuldades encontradas na coleta de dados, as organizações estudadas apresentaram com maturidade seus resultados.

A percepção do conceito de competência organizacional não é homogênea nas três instituições analisadas. Para o ISA – Instituto Socioambiental e o IPÊ – Instituto de Pesquisas Ecológicas, tal conceito ainda está mais relacionado à capacidade de realização e eficiência. Já o IMAFLORA, até mesmo por já ter realizado um trabalho direcionado a gestão de pessoas por competências, tem um entendimento um pouco mais amplo e similar ao conceito utilizado neste trabalho de pesquisa. Porém, é importante ressaltar que, apesar do tema competência organizacional ser considerado ainda novo, já é percebido pelas organizações estudadas. Mesmo com conceito teórico não similar ao da pesquisa, no caso do ISA e do IPÊ, ficou claro que as três organizações imprimem importância e reconhecem suas características diferenciais e geradoras de valor. Provavelmente, por serem instituições antigas e onde este tema já foi identificado e discutido em algum nível.

O desenvolvimento profissional é valorizado, por IPÊ e IMAFLORA, como forma de promover as competências organizacionais e as organizações investem neste processo porque estabelecem uma relação direta com a qualidade e o resultado das ações promovidas. Já o ISA encara a capacidade de realizar da sua organização o seu maior diferencial, o que está relacionado diretamente com a maneira como a organização compreende ser competência organizacional.

A capacidade de colocar pesquisas em prática, em seus diferentes locais de atuação, é uma competência do IPÊ, percebida e valorizada pela organização e pelo parceiro. Já a independência é uma competência destacada apenas pelos gestores.

O IMAFLORA considera sua capacidade técnica uma das suas principais competências e isto é percebido pelo parceiro através da sua habilidade de monitorar os resultados e avaliar processos.

A capacidade técnica é ressaltada por todas as organizações como algo essencial para se alcançar resultados, sendo até mesmo encarada como um fator decisivo nos mecanismos de gerenciamento de competências das instituições.

Capacidade de conquistar a confiança das comunidades nos locais onde está presente é uma competência do ISA que também é percebida pelo seu financiador que atribui este mérito ao fato da organização ter equipes locais, por um longo período de tempo, em seus locais de atuação, uma vez que seus projetos são delineados para o longo prazo. O IPÊ, apesar de não ter destacado isto como uma competência, também atua localmente, de forma semelhante, gozando desta forma também da confiança das comunidades. A capacidade de estabelecer diálogos com diferentes públicos também é ressaltada pelos financiadores do ISA e IMAFLORA, como competências das respectivas organizações.

Desta forma, podemos concluir que a capacidade de conquistar a confiança das comunidades, pela permanência de equipes de trabalho nas áreas de atuação em projetos de longo prazo e a capacidade de estabelecer diálogo com diferentes públicos são competências desejáveis para organizações socioambientais.

As organizações são unânimes em afirmar que a profissionalização da gestão é algo fundamental para se estabelecer mecanismos de gerenciamento das competências. Vale destacar ainda que o IMAFLORA, no que diz respeito a estes mecanismos, encontra-se um passo a frente das demais, pelo fato de já possuir um programa estruturado de gestão de pessoas

e isto, com certeza, tem contribuído fortemente para o aprimoramento das competências da organização ou mesmo identificação de novas.

A capacidade de sistematizar e comunicar as ações e resultados dos diferentes projetos em ação é uma competência do ISA. Isto também pode ser considerado uma forma de promover o intercâmbio com outros atores. Esta deve ser uma competência valorizada pelas instituições, de uma forma geral, porque a sistematização gera reflexões que permitem maior aprofundamento dos conteúdos e processos, contribuindo para a gestão do conhecimento e promoção da transparência para os diversos atores e sociedade. IMAFLORA e IPÊ também acreditam que o relacionamento com diferentes *stakeholders* é capaz de promover intercâmbio de competências.

Podemos concluir que a participação em consórcios e redes tem sido um exercício importante para as organizações, não apenas pela troca de conhecimento, mas também pelo intercâmbio de competências entre as diferentes entidades.

As organizações creditam o fato de possuir uma equipe altamente capacitada e talentosa como um fator chave para a elaboração de propostas de alta qualidade técnica, que lhes permitem ser competitivos num setor cada vez mais restritivo e exigente. Todas as organizações entrevistadas acessam doações nacionais e internacionais, e isto realmente se constitui numa grande expertise destas instituições. É importante ressaltar que o ISA tem o maior percentual de doações das OSCs analisadas que elevam o patamar do seu orçamento a um nível bem superior aos das demais, mas que pode representar uma fragilidade no longo prazo, se considerarmos que a cooperação internacional tende a diminuir seus investimentos no país.

Inovação e criatividade e envolvimento de toda a equipe na elaboração de propostas de captação são competências apontadas pelo IPÊ no processo de mobilização de recursos. Esta organização tem buscado diversificar suas formas de captação de recursos e para isto a criação de novas frentes voltadas especificamente à formação de parcerias com a iniciativa privada e uma empresa, para a prestação de serviços, nos locais geográficos onde a instituição não atua, foram estratégias importantes para tal

diversificação. A idéia da formação de um Fundo de *Endowment*, prática muito comum em organizações internacionais, mas, nada comum no Brasil, é uma forma consistente de se pensar a sustentabilidade financeira da organização no longo prazo.

O IMAFLORA, uma organização que possui sua captação de recursos fortemente ancorada na prestação de serviços, e para isto a presença de uma equipe altamente qualificada é essencial, também tem buscado acessar doações, principalmente vinculadas a ações de desenvolvimento institucional que lhe permitam fortalecer-se como organização. Neste cenário, aponta a ação do seu conselho como essencial ao processo por atuar como um centro de inteligência.

Os parceiros/financiadores foram unânimes em afirmar que o fator essencial para o apoio e financiamento são a reputação e credibilidade que tais organizações possuem em seu meio. Tais características promovem a confiança necessária para o investimento e o cultivo de um relacionamento de longo prazo capaz, efetivamente, de trabalhar em prol de uma transformação socioambiental.

Todas as instituições entrevistadas apontam a gestão profissionalizada da instituição como algo fundamental para um desenvolvimento institucional sólido. Cientes desta importância estão investindo nisto. O investimento do IMAFLORA num programa de gestão de pessoas, com base em competências, é um forte indicador deste fato.

Para o ISA, a capacidade de articulação também é uma competência importante para promover o desenvolvimento institucional. Esta é uma competência desta organização que também é apontada como uma competência necessária para uma organização que atua no bioma Mata Atlântica.

As principais competências apontadas como necessárias para uma organização que atua no bioma Mata Atlântica, na visão dos gestores, são competências que estas mesmas organizações citaram ou apresentam como: projetos e programas de longo prazo, capacidade de trabalhar com a

comunidade, capacidade de articulação, inovação, transparência e comprometimento com a causa.

A visão dos financiadores, de certa forma, corrobora com esta visão, mas em alguns pontos é mais ampla porque tem uma expectativa de transformação socioambiental a partir destas competências em ação.

Por fim, é importante salientar que este estudo é parte de um processo de aprendizado sobre o tema das competências organizacionais no Terceiro Setor. Muito ainda há para ser aprendido e estudado, dado a complexidade e extensão de um tema tão novo e pouco explorado.

7. RECOMENDAÇÕES

O estudo da trajetória institucional das organizações neste trabalho proporcionou o aprendizado sobre estratégias de mobilização de recursos, funcionamento de conselhos, interação com o setor privado e o estabelecimento de parcerias estratégicas na constante busca para o cumprimento da missão institucional.

Portanto, tendo os resultados desta pesquisa como base para uma reflexão, algumas recomendações são feitas, como forma de contribuição para o desenvolvimento institucional e a busca da perpetuidade das organizações socioambientais no Brasil.

Apresento as recomendações abaixo, divididas em três áreas específicas: Competência Organizacional, Gestão Organizacional e Equipe Técnica, a saber:

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

- Buscar identificar ativamente as competências organizacionais específicas da OSC;
- Potencializar as competências organizacionais existentes e identificadas;
- Investir no desenvolvimento das competências organizacionais importantes para a organização;
- Desenvolver planos de gerenciamento das competências organizacionais.

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Possuir e/ou aperfeiçoar uma gestão profissionalizada;
- Investir no funcionamento e participação do conselho na organização nas ações de mobilização de recursos;
- Ser criativo e inovador na elaboração de programas, propostas e projetos;

- Aprimorar as competências técnicas e elaborar documentos específicos sobre as mesmas;
- Sistematizar informações e processos institucionais de forma a criar mecanismos que favoreçam a gestão do conhecimento e o fortalecimento da cultura organizacional;
- Valorizar as parcerias e os financiadores;
- Possuir forte capacidade de diálogo e articulação com os diferentes atores;
- Estabelecer uma comunicação que traduza os resultados e a geração de valor socioambiental e que promova a credibilidade da organização;
- Elaborar o planejamento estratégico, revendo e avaliando permanentemente;
- Desenvolver um plano de mobilização de recursos e comunicação institucional integrados;
- Estabelecer critérios e princípios para a mobilização de recursos;
- Designar pessoas que liderem a área de mobilização de recursos;
- Investir na diversificação das fontes de recursos, em MRC e na busca por recursos sem restrição;
- Investir no monitoramento, avaliação dos resultados e impactos gerados;
- Investir em publicações técnicas e de divulgação de resultados e projetos em andamento;
- Reconhecer a importância da melhoria contínua.

EQUIPE TÉCNICA

- Estimular a capacitação técnica das equipes;
- Possuir um programa de retenção de talentos;
- Investir na valorização, capacitação e profissionalização de sua equipe técnica;
- Investir na gestão de pessoas com base em competências.

Finalmente, entendemos que este estudo é parte de um processo de aprendizado sobre competências organizacionais no Terceiro Setor. Muito ainda há para ser aprendido e estudado, dada a complexidade e extensão do tema que ainda é novo.

No entanto fica o desejo, como descrito abaixo pelo parceiro do IPÊ, que o trabalho realizado pelas organizações se torne mais conhecido, que possa atrair profissionais talentosos, competentes e que proporcionem uma ampliação nas oportunidades de mobilização de recursos, sustentabilidade organizacional e melhores resultados para a área socioambiental no Brasil.

“[...] um desejo que houvesse uma maior divulgação, uma maior visibilidade deste trabalho, porque de certa maneira quem está por perto acompanha que tem relevância e destaque até internacional, e que atualmente a sociedade brasileira ainda tem pouco conhecimento. Então eu diria que o grande desafio é fazer com que o impacto e a amplitude deste trabalho seja cada vez maior. Dado que aonde eles estão, fazem um bom trabalho, mas ainda o Brasil é muito grande então precisaríamos de muitas outras organizações, de muitos outros profissionais, de pesquisadores, pra dar uma diferença relevante hoje na mudança do nosso ambiente. (Parceiro – IPÊ)”

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ABONG. ONGs: **Repensando sua prática de gestão**. 2007a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ABONG. **Um novo Marco Legal para as ONGs no Brasil** - fortalecendo a cidadania e a participação democrática. 2007b.

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS PARA O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO – AFINCO; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ABONG (Org.). **MANUAL DE ADMINISTRAÇÃO JURÍDICA, CONTÁBIL E FINANCEIRA PARA ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS**. São Paulo: Peirópolis, 2003.

ALEXANDRE, Agripa Faria. **A perda da radicalidade do movimento ambientalista brasileiro**: uma nova contribuição à crítica do movimento. Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental. Fundação Universidade Federal do Rio Grande, volume 10, janeiro a junho de 2003.

ALIANÇA INTERAGE. **Mobilizar: A experiência do programa em mobilização de recursos da Aliança Interage**. Interage – articulando parcerias. (2008)

ALONSO, Ângela; COSTA, Valeriano; MACIEL, Débora. **O processo de formação da rede de ativismo ambientalista no Brasil**. Anais do II Seminário Nacional sobre Movimentos Sociais, Participação e Democracia. Florianópolis, 2007.

ANGELIM, Flávio Antônio. **Barreiras na Captação de Recursos**: Um estudo a respeito das barreiras de investimento para o investidor em instituições financeiras de pequeno e médio porte / Flávio Antônio Angelim. __PUC-SP, 2008.

ARAÚJO, Edgilson Tavares; *et al.* O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no Papel Social das Organizações da Sociedade Civil. In: **V Conferência Latinoamericana Y del Caribe – Internacional Society for third**

sector research (ISTR), 2005, Lima - Peru. Disponível em: http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/e_gilson.pdf. Acesso em 20/04/2010.

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife, PE: Oxfam, 2008.

AUSTIN, James & REFICCO, Ezequiel. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

AUSTIN, James; REFICCO, Ezequiel, et al. **Parcerias Sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil** – Banco Interamericano de Desenvolvimento – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

AUSTIN, James; REFICCO, Ezequiel, et al. **Gestão Efetiva de Empreendimentos Sociais: lições extraídas de empresas e organizações da sociedade civil na Iberoamérica** – Banco Interamericano de Desenvolvimento – Washington, D.C, 2006.

BARBIERI, Carla Bertucci. **Terceiro Setor: Desafios e perspectivas constitucionais** / Carla Bertucci Barbieri, ___PUC-SP, 2006.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007.

CAMINHOS PARA MUDANÇA. Sérgio Adeodato – Piracicaba, SP: IMAFLORA, 2009.

CAPOBIANCO, João Paulo. O que podemos esperar da Rio-92?. **São Paulo em Perspectiva**, 6(1-2):13-17, janeiro/junho, 1992.

CAVALCANTI. Clóvis, *et. al.* **DESENVOLVIMENTO E NATUREZA: Estudos para uma sociedade sustentável**. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Ministério de Educação, Governo Federal, Recife, Brasil. Outubro 1994.

CARVALHO, Nanci Valadares de. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, Ladislau. et al (orgs.) **Desafios da Globalização**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997, p. 199-214.

CARVALHO, Dejanira Fialho de. **Complementaridade de interesses: estudo de caso sobre a relação entre organizações ambientalistas financiadoras e ONGS nacionais que atuam na mata atlântica** / Dejanira Fialho de Carvalho. _ Curitiba: Universidade Positivo, 2008.

CORREIA, Fabio Cardoso. **Terceiro Setor e Gestão Social**. Rio de Janeiro: Programa de Educação Fiscal do Estado do Rio de Janeiro. Caderno Didático, 2002 (Artigo). Disponível em: <http://www.educacaofiscal.rj.gov.br/pdf/CADERNO_3oSETOR.pdf>. Acesso em: 03/05/2010.

COSTA, André Lucirton; DAVOLI, Gustavo. Sistema de controle por certificação de organizações do terceiro setor. In: **VII Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado Y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

COSTA JÚNIOR, Leopoldo. **Cadernos do III Setor - Terceiro Setor e Economia Social**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, nº. 2, 1998.

CRESPO, Samyra. **O que o Brasileiro Pensa da Ecologia**. Rio de Janeiro. ISER/MAST, 1997.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2 ed. São Paulo: Global, 2003. (Coleção gestão e sustentabilidade).

DENCKER, de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DIANI, Mario. **Green networks. A Structural Analysis of the Italian Environmental Movement**. Edinburgh: Edinburgh University Press, (1995).

DOMENEGHETI, Daniel; MEIR, Roberto. **Ativos Intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 3°. Reimpressão.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa:** reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p.139-154, março de 2002.

DUTRA, Joel Souza. (2008). **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: editora Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo, Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor.** Ensaio da Dissertação de Mestrado em Administração, São Paulo: FEA/USP, jul./1999. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/portalfia/Repositorio/755/Documentos/Promessa.pdf>>. Acesso em 30/05/2010.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella Maria; BOSE, Monica. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo (Org). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Rubens Cesar. **Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina.** 2º. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

GESTÃO DE ONGS: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 1997, 1º. edição.

Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental/ organização Anne Louette. - São Paulo:Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007

GIOCOBBO, Elizabeth Maria; FRANCISCO, Antônio Carlos de; PILATTI, Luiz Alberto. **Competindo através da Competência Essencial.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

GONÇALVES, Jaqueline Abrantes. **Fundo para investimento social das organizações do terceiro setor** / Jaqueline Abrantes Gonçalves. _____Pontifícia Universidade Católica / São Paulo, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil.** Rio de Janeiro: RJ, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECOLÓGICA – IPÊ. **Relatório Institucional,** São Paulo, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECOLÓGICA – IPÊ. **Relatório Institucional,** São Paulo, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECOLÓGICA – IPÊ. **Relatório Institucional,** São Paulo, 2009.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL – ISA. **Relatório de Atividades,** São Paulo, 2007.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL – ISA. **Relatório de Atividades,** São Paulo, 2009.

INSTITUTO DE MANEJO CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA – IMAFLORA. **Relatório Institucional,** São Paulo, 2007.

INSTITUTO DE MANEJO CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA – IMAFLORA. **Relatório Institucional,** São Paulo, 2008.

INSTITUTO DE MANEJO CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA – IMAFLORA. **Relatório Institucional**, São Paulo, 2009.

JACOBI, Pedro. **Movimento ambientalista no Brasil**. Representação social complexidade da articulação de práticas coletivas. In: Ribeiro, W (org.) publicado em patrimônio ambiental – EDUSP – 2003.

HARB, Antônio. **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Florianópolis, 2001. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Estadual de Santa Catarina.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LANNARELI, Thaís. **Terceiro Setor: participação na economia**. Revista Filantropia, n°. 49, pág. 36-43, Nov/Dez, 2010.

LANDIN, Leila. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro. ISER, 1999.

LAVILLE, Christian. & DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Medicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MANUAL DO TERCEIRO SETOR, Instituto Pro Bono, 2006.

MEIRELLES FILHO, João Carlos; MALUF, Ricardo. **Mobilização de recursos para o terceiro setor**. Fortaleza: Konrad-Adenauer-Stiftung. Belém: Instituto Peabiru, 2006.

MELO, Anamélia Cavalcanti Carvalho de. **Indicadores de Desempenho como instrumentos de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das organizações da sociedade civil de interesse público do Estado da Paraíba** / Anamélia Cavalcanti Carvalho de Melo, João Pessoa: Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis:

Universidade de Brasília / Universidade Federal da Paraíba / Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

MENDONÇA, Maria Luiza Martins de. **Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor.** Disponível em: <http://www.cebela.org.br/imagens/Materia/2004-3%20049-064%20maria%20luiza%20martins.pdf>. Acesso em 28/08/2010.

MENEZES, Maria de Fátima Telino *et al.* Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v.12, n.1, p.54-61, agosto 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.

ONGs: Repensando Gestão. ABONG, 2007

PAULA E SILVA, Antonio Luiz de. **Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro** / Antonio Luiz de Paula e Silva. __ São Paulo: FEA/USP, 2001.

PANCERI, Regina. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos** / Regina Panceri. __ Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PIMENTA, Solange Maria; BRASIL, Elvécio Ribeiro. Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira - Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, N^o. 64, maio-agosto/2006.

PRÁTICAS PARA O SUCESSO DE ONGS AMBIENTALISTAS / Coordenação Teresa Urban / Curitiba. Unibanco, 1997 (Cooperação The Nature Conservancy/SPVS).

RAMBALDI, Denise Marçal; OLIVEIRA, Paula Procópio. Pequenas e Poderosas: ONGs ambientalistas do Corredor de Biodiversidade da Serra do Mar. Rio de Janeiro: Conservação Internacional, 2007.

RELATÓRIO DE PESQUISA. Avaliação de Programas e Projetos Sociais de ONGs no Brasil. Instituto Paulo Montenegro e Ibope Inteligência. 2009.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Roteiro do Terceiro Setor – Associações e Fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas.** 3º. Edição – Belo Horizonte: Prax, 2006.

RIBEIRO, Plínio. **Empreendimentos Privados Sociais: o que são e o que podem ser?** – Projeto Tripé – São Paulo: Ibmec, 2005.

ROCHA, Sheyla Carneiro de Campos da. **Marketing no terceiro setor: estudo de caso com o GAPA-Bahia** / Sheyla Carneiro de Campos da Rocha. __Universidade Federal da Bahia, 2007.

ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto do trabalho de ONGs:** Aprendendo a valorizar as mudanças. 2º. Edição - São Paulo: Cortez: ABONG, Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das empresas. In: Roberto Lima Ruas; Luiz Henrique Boff; Claudia Simone Antonello. (Org.). **Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 34-55.

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA – Bahia.** / Tacilla da Costa e Sá Siqueira Santos – 2005.

SALOMON, Lester. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: 33(1): 5-11, janeiro-março de 1998.

SILVA, Ronalda Barreto. Educação Comunitária: além do estado e do mercado? **Cadernos de Pesquisa**, nº. 112, p. 85-97, 2001.

SHIESARI, Laura; CHIANCA, Thomaz. **Desenvolvendo a cultura da avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001 – (Coleção gestão e sustentabilidade).

SZAZI, Eduardo, et. al. **Terceiro Setor: temas polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. 4º. Edição – São Paulo: Peirópolis, 2006.

SOUSA, Edileusa Godói de. **Redes organizacionais: perspectiva para a sustentabilidade de uma ONG em Uberlândia – MG** / Edileusa Godói de Sousa – Uberlândia, 2005.

TRAVASSOS, Andrea Imperador Peçanha; BOEMEKE, Maria Cândida Morales. **Marketing Relacionada à Causa como Parceria Intersetorial Estratégica – Estudos de Casos Múltiplos** / Travassos, Andrea Imperador Peçanha; Boemeke, Maria Cândida Morales: orientador – Ricardo Voltolini – FIA, São Paulo, 2009.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. & RESENDE, Grazielle Andrade. **Desvendando o Terceiro Setor: trabalho e gestão em organizações não-governamentais**. In: CARVALHO NETO, A. M. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

TOSTES, Andrea Costa. **Avaliação da Sustentabilidade de uma Organização Não-Governamental em suas Dimensões Sociopolítica, Técnico-Gerencial, Financeira e de Controle Governamental e Social** / Andrea Costa Tostes, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

VIOLA, Eduardo. **A dinâmica do ambientalismo e o processo de globalização**. São Paulo em perspectiva, 6 (1-2): 6-12, janeiro/junho 1992.

ZANINI, Marco Túlio. **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

9. ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ORGANIZAÇÃO

Informações Iniciais:

Nome da Organização _____

Data de Fundação _____ Anos de Existência _____

Nome do Entrevistado _____

Cargo/Função _____

Tamanho do Staff: _____

CLT	1.8 Prestadores de Serviço	Voluntários / Estagiários

Perguntas da Entrevista:

1. O que entende como Competência Organizacional?

Apresentar o conceito utilizado na pesquisa.

2. O que difere sua organização de outras?

3. Quais as competências organizacionais percebidas por você nesta organização?

4. Quais as competências organizacionais consideradas centrais / principais?

5. Essas competências são difíceis de serem imitadas?

6. Existe algum procedimento mais estruturado que permita o fortalecimento ou ampliação das competências organizacionais existentes? Sim ou não?

Quais competências e quais processos?

7. As competências desta organização facilitam o acesso a novas fontes de financiamento? Sim ou não

	SIM		Não
--	-----	--	-----

8. Se sim, quais? e de que forma?

9. A organização se considera eficiente na diversificação das fontes de mobilização de recursos financeiros?

<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

10. Existe alguma modalidade de mobilização de recursos de destaque em sua organização? Sim ou não.

<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

Quais? _____

11. Além dos recursos financeiros que outros recursos são mobilizados e através de que competências?

12. Houve competências organizacionais diferentes sendo desenvolvidas durante a caminhada institucional, que pode ser considerada diretamente relacionado ao momento em que a organização vivia? Poderia citar alguma delas?

13. A história da organização foi impactada em algum momento por alguma competência organizacional?

14. Indique 03 grandes resultados de sua organização motivada pelas competências organizacionais percebidas.

15. A profissionalização do processo de gestão da organização foi desencadeada por alguma competência organizacional específica?

16. A organização compartilha suas competências organizacionais com parceiros ou beneficiários?

17. Que características do trabalho desenvolvido pela organização são mais perceptíveis pelos seus diferentes stakeholders/grupos de interesse (beneficiários, financiadores, colaboradores)?

18. Que competências organizacionais você considera relevantes em organizações que atuam na conservação da Mata Atlântica?

ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – FINANCIADOR / PARCEIRO

Informações Iniciais:

Nome da Organização Pesquisada _____

Nome da Organização Empresa (parceira ou financiadora): _____

Data de Fundação _____ Anos de Existência _____

Nome do Entrevistado _____

Cargo/Função _____

Tempo de parceria / financiamento: _____

Perguntas da Entrevista:

1. Qual/Quais os diferenciais percebidos na organização?
2. Qual o diferencial/competência que mais chama atenção nesta organização?
3. O que levou sua organização a formalizar apoio/parceria com esta organização? E qual é vantagem da parceria?
4. As competências desta organização facilitam o acesso a novas fontes de financiamento? Sim ou não

<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

5. Se sim, quais? e de que forma?
6. Além dos recursos financeiros que outros recursos são ou poderiam ser mobilizados e através de que competências?
7. A organização compartilha suas competências organizacionais, com parceiros ou beneficiários?

8. Que características do trabalho desenvolvido pela organização são mais perceptíveis pelos seus diferentes stakeholders/grupos de interesse (beneficiários, financiadores, colaboradores)?
9. Quais as competências organizacionais que considera mais importantes para serem desenvolvidas por novas organizações que atuam na conservação da Mata Atlântica?
10. Existe mais alguma informação sobre a organização que gostaria de salientar?