

Modelos de gestão de ONGs ambientalistas: um estudo comparativo em três organizações baianas

Autoria: Leda Christina de Castro Meira, Georges Souto Rocha

Palavras-chave: terceiro setor, ambientalismo, gestão de ONGs

RESUMO

As organizações do 3º- setor enfrentam controvérsias quanto ao seu modelo de gestão, pois divididas entre os das organizações públicas ou privadas, buscam um modo próprio de ação, que contemple uma gestão eficiente e eficaz dos recursos, obtenha a autonomia financeira, lhes permitindo cumprir com mais competência seu papel social. No debate contemporâneo, a questão ambiental assume posição de destaque. As ONGs ambientalistas assumiram tradicionalmente uma postura de crítica radical ao modelo de produção e consumo da sociedade capitalista. Hoje, porém, novas questões estão na ordem do dia. O estado delega funções públicas a estas entidades, estabelecendo parcerias com o propósito de projetos conjuntos, ao mesmo tempo em que empresas privadas buscam a elas associar-se, procurando melhorar sua imagem junto aos consumidores. Como lidar com esta situação, já que o apoio dos demais setores é vital para a manutenção de tais organizações, preservando a própria identidade e buscando a profissionalização da gestão ? Este trabalho tem, portanto, por objetivo, trazer novas contribuições à compreensão das questões relativas ao modo de gestão de ONGs ambientalistas, através da análise de três organizações baianas: a Fundação Ondazul, Grupo de Recomposição Ambiental e o Grupo Ambientalista da Bahia.

INTRODUÇÃO

Neste trabalho, que constitui um estudo exploratório preliminar do movimento ambientalista na Bahia, discutem-se os modelos de gestão de ONGs atuantes no setor, adotados em virtude da necessidade de implementação de seus programas e metas, decorrentes da missão e objetivos organizacionais destas entidades. A verificação empírica dá-se em três organizações baianas, duas das quais escolhidas pela antiguidade, e a terceira por ser uma das ONGs referência mais conhecidas no setor. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores e colaboradores destas entidades e da análise de documentos pertencentes a estas organizações.

Para tanto, primeiramente, apresentam-se as diversas características relativas ao terceiro setor, que em sua abrangência conceitual abarca as organizações ambientalistas. Em seguida, é estabelecida uma discussão teórica, envolvendo diferentes visões quanto ao modo mais apropriado de gestão de ONGs, que contemple uma administração mais eficaz dos poucos recursos disponíveis, permitindo-lhes obter a autonomia financeira e a execução de seu papel social com maior eficiência

Posteriormente, é apresentada sucintamente uma discussão a respeito da questão ambiental, que no debate contemporâneo alcança posição de destaque, e da evolução do movimento ambientalista no Brasil. As ONGs ambientalistas assumiram tradicionalmente uma postura de crítica radical ao modelo de produção e consumo da sociedade capitalista. Hoje, porém, novas questões estão na ordem do dia. O estado delega funções públicas a estas entidades, estabelecendo parcerias com o propósito de desenvolvimento de projetos conjuntos, ao mesmo tempo em que empresas privadas buscam a elas associar-se, com o intuito de melhorar sua imagem junto aos consumidores. Devido ser o apoio dos demais setores vital para a manutenção de tais organizações, como conciliar esta situação com a preservação da identidade e a busca da profissionalização da gestão destas ONGs ?

Na apresentação dos casos estudados, busca-se mostrar a realidade enfrentada, desafios e alternativas de ação, em três organizações baianas – Fundação Ondazul (FO), o Grupo de Recomposição Ambiental (Germen) e o Grupo Ambientalista da Bahia (Gambá). Conclui-se há espaço para que organizações não-governamentais consigam ter uma atuação relevante, cumprindo adequadamente seu papel social. Mas para isto, é necessário que estejam bem estruturadas, com missão e metas claramente definidas, de modo a poder focar suas ações objetivamente.

TERCEIRO SETOR

O terceiro setor pode ser definido como aquele constituído por organizações privadas sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, sem serem caracterizados como governamentais. Complementando aquela definição, Salamon (*apud* SCHOMMER, 1999) considera como terceiro setor as organizações que, além de não-governamentais e não-lucrativas, se autogerenciam e possuem alto grau de autonomia interna, envolvendo um nível significativo de participação voluntária.

Há, porém, uma diversidade muito grande de definições quanto ao que seria de fato uma organização do terceiro setor. O que haveria de comum entre elas seria tão somente o fato de serem “não-governamentais e não-lucrativas”. Thompson (*apud* MARÇON; FILHO, 2001) afirma que as semelhanças terminariam aí, pois há enormes diferenças no entendimento do que é o terceiro setor e qual o seu papel.

Numa tentativa de ampliar a compreensão acerca das semelhanças e diferenças das organizações do terceiro setor, Carvalho (1999), baseada em Broncano e Gallego(1994), propõe uma tipologia com o intento de agrupá-las e ordená-las de acordo com as diferentes interpretações que os indivíduos e os grupos têm das organizações nas quais desenvolvem suas atividades, segundo o discurso oficial que oferecem, e a imagem que delas construiu a sociedade. De acordo com ela, tais organizações podem ser:

- ▼ Conservadoras: compreendem a realidade tal como se apresenta, sem questioná-la ou tentar mudar os valores dominantes
- ▼ Moderadas: interpretam a realidade de acordo com critérios que não estão claramente definidos, postulando mudanças comportamentais através da educação, sem porém desejar mudar a estrutura dominante.
- ▼ Questionadoras: caracterizadas por atitudes pró-ativas, através da denúncia de contradições e da proposição de novos valores e da indicação de alternativas.
- ▼ Transformadoras: interpretam a realidade através de uma ótica própria e contrária à visão dominante, a partir do que propõem alterações concretas do sistema.

De acordo com Salamon (1998) “*está-se no meio de uma revolução associativa global*” (p.5), isto é, assiste-se à proliferação de uma rede de organizações privadas autônomas, não-estatais e não orientadas para o lucro. De fato, pode-se observar por trás da emergência do terceiro setor como importante ator global, dois acontecimentos sucessivos. Primeiramente, a crise do Estado do Bem-estar Social provocada pela crise econômica nos países centrais, a partir dos anos 70, induziu reformas administrativas, de cunho liberalizante, com ênfase no aumento da eficiência, cortes nos gastos públicos e flexibilização do aparato burocrático. A nova ordem preconizava a lógica da produtividade e do mercado, através da adoção de modelos gerenciais do setor privado na administração pública. Porém, o princípio de mercado, aliado aos pressupostos de autonomia, liberdade e iniciativa privada, ao ser atrelado ao princípio de comunidade, que supunha participação, solidariedade e autonomia, legitimou a transferência dos serviços estatais para o setor público não-lucrativo, materializando um Estado Mínimo. Por outro lado, tal fato possibilitou o fortalecimento da sociedade civil, através da “*participação de novos atores na arena pública não-estatal, fortalecendo sua organização na resolução de problemas sociais*” (FERRAREZI, 1997).

Na América-Latina, conforme Scherer-Warren (1999), a democratização do continente a partir do anos 80, possibilitou a emergência de diversos movimentos sociais que culminaram na formação de ONGs (aqui entendidas como somente aquelas entidades de fins público e não-lucrativas) mais militantes, que buscavam ampliar a atuação da sociedade civil. Neste sentido, houve um redirecionamento na forma de atuação destas organizações, que do assistencialismo passaram à solidariedade, e daí à necessidade de um desenvolvimento sustentável e à afirmação da cidadania. Ferrarezi, inclusive, aponta que haveria uma distinção no papel que o terceiro setor exerce nos países desenvolvidos, pautado por ações de caráter filantrópico, e nos que possuem menor grau de desenvolvimento, como o Brasil, onde a ênfase das ações recai em projetos de construção e fortalecimento da sociedade civil, incluindo projetos inovadores de geração de emprego e renda e a promoção do desenvolvimento comunitário. Para ela, o crescimento e a proliferação deste tipo de organização possibilita um alargamento da esfera pública não-estatal através da atuação de novos atores sociais, promovendo uma discussão acerca de quem possui a capacidade de representar interesses coletivos, já que há indicações, decorrentes da forma de atuação das entidades do terceiro setor, de que o Estado não possui o monopólio do interesse público.

No entanto, Salamon (1998) observa que, apesar das grandes expectativas relacionadas ao terceiro setor, não está ainda claro se ele será capaz de enfrentar e superar os desafios que se apresentam. Isto vai depender, dentre outros fatores, de como serão entendidos os mitos ao seu respeito, em especial o mito da virtude pura: quão efetivamente as organizações do terceiro setor podem mudar a vida das pessoas, já que por serem organizações, estão sujeitas às tensões entre flexibilidade e efetividade, controle difuso e responsabilidade compartilhada.

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Na década de 90, ampliou-se sobremaneira o espaço reservado às ONGs, inclusive pela ação das agências multilaterais de financiamento ao desenvolvimento como o BID e o BIRD, que partindo do pressuposto que a sociedade civil é ator central em programas de desenvolvimento, obrigaram os Estados a incluir estas entidades como parceiros-chave nos projetos por elas financiados. Isto levou a que muitas destas organizações passassem a rever seu papel, tradicionalmente contestador, assumindo responsabilidade na gestão e aplicação daqueles recursos. Tal fato tem gerado muitos conflitos no seio das ONGs, já que para responderem às exigências burocráticas das parcerias com o Estado ou agências multilaterais, têm que se estruturar administrativamente, profissionalizar a gestão, ao mesmo tempo em que preserva a própria identidade. Mas, a manutenção desta estrutura implica na necessidade de um fluxo contínuo de recursos, para o pagamento de salários, instalações e equipamentos, o que nem sempre é conseguido através das parcerias, especialmente quando estabelecidas com o poder público, que em geral, não remunera estrutura administrativa. Isto determina muitas vezes, uma forte concorrência por recursos quase sempre escassos, situação que favorece às ONGs com gestão mais profissionalizada, aptas a atender de modo mais eficiente aos requisitos burocráticos.

Outra grande controvérsia é quanto ao modo mais apropriado de gerir ONGs. Muitos autores (SERPA, 1992,1997; ANDION, 1998; TENÓRIO, 1998,1999) apontam a necessidade de se encontrar um modelo alternativo de gestão, pois a administração tradicional, baseada nos pressupostos funcionalistas, não dá conta das particularidades encontradas em organizações não-governamentais. Enquanto os setores público e privado seriam pautados por uma racionalidade instrumental, o terceiro setor deveria ser orientado pela racionalidade substantiva, definida por Ramos (*apud* SERVA,1992) como aquela que habilita o indivíduo a ordenar eticamente a sua vida, de modo a aumentar a satisfação pessoal e a auto-realização.

De fato, aplicar conceitos gerenciais funcionalistas nestas entidades poderia desvirtuar o foco de suas ações, já que são voltadas para atividades de interesse comunitário, muitas vezes

organizadas a partir de movimentos sociais de resistência, onde se supõe haver uma organização bastante flexível, com gestão compartilhada e tomada de decisões por consenso. Roesch (2002) aponta que há uma expectativa quanto às ONGs serem *“gerenciadas por líderes idealistas e comprometidos, utilizem processos participativos de tomada de decisão e operem com estruturas flexíveis”* (p.8).

Feichas (1995) aponta características em comum observadas em ONGs, o que pode ajudar na definição de modos apropriados de gestão para estas organizações: trabalho motivado por um ideal compartilhado; dificuldade na elaboração de planejamento prévio, já que este é sujeito às fontes de financiamento; falta de clareza na missão; dificuldade na limitação das ações, metas e na busca de resultados; predomínio da organização informal, sem normas nem procedimentos escritos; falta de indicadores de avaliação dos resultados do trabalho; geração de receitas dependente de doações, repasse de outras ONGs ou parcerias com os setores público e privado. Por outro lado, ela afirma, em contraponto aos que apregoam a necessidade de um modelo alternativo de gestão de ONGs, que o seu trabalho de reestruturação organizacional do Centro de Ação Comunitária (CEDAC), baseado em pressupostos funcionalistas, foi bem sucedido. Cabe ressaltar no entanto, segundo ela, que o CEDAC mostrou grande capacidade na percepção do alcance das transformações e disposição na execução de um amplo processo de avaliação, envolvendo um intenso debate interno, atitude rara em de organizações de outros setores.

Mesmo levando-se em consideração que há uma diversidade de organizações abrigadas sob o rótulo de terceiro setor, desde as mais próximas dos princípios do mercado até as mais contestadoras da ordem vigente, pode-se afirmar que no embasamento que estrutura as ONGs prevalecem os valores inerentes à razão substantiva, de solidariedade, igualdade, cooperação. Isto é validado tanto para as entidades mais próximas da lógica do mercado - como as que Barros (2002) denomina de “organizações sem fins lucrativos”, que apresentam estrutura organizacional à semelhança de uma empresa tradicional, visão gerencial tradicionalista e objetivos voltados à eficiente prestação de serviços à comunidade, quanto às que mais se afastam da lógica mercantilista e estatal, as chamadas por ele de “organizações sociais”, pautadas por valores de participação coletiva e de mudança social. De modo que, reduzir o problema de gestão destas organizações à simples aplicação de técnicas gerenciais do setor estatal ou privado, pode comprometer a efetividade da missão e objetivos organizacionais das ONGs. Deve-se, então, procurar a partir das especificidades e necessidades de cada organização, um modo próprio de atuação, que respeite sua história, cultura e propósitos. Atendo-se, no entanto, à observação de Tenório (1999), de que não se deve, no processo de profissionalização da gestão, buscar somente estratégias de sobrevivência organizacional ou de grupos, mas sim, ter sempre em foco, a maior efetividade das ações sociais, que em última instância, justificam a razão de ser destas entidades.

Este é o objetivo deste trabalho: a partir da descrição da história, missão, objetivos e modo de gestão de três ONGs ambientalistas, buscar quais são as particularidades organizacionais de cada uma delas, como enfrentam o desafio da institucionalização e manutenção da estrutura e qual sua postura em relação à agenda do movimento ambientalista.

AMBIENTALISMO

As conseqüências decorrentes do crescimento econômico acelerado, baseado na produção industrial em massa e exploração intensiva dos recursos naturais, aliado à expansão exponencial da população mundial, ficaram especialmente evidenciadas a partir do relatório do Clube de Roma e da publicação do livro *The Limits to Growth*, de 1972. Com tom alarmista, revelava os estreitos limites à capacidade do planeta em sustentar a expansão desordenada da atividade econômica. A consciência ecológica nascente promoveu, por um lado, a intensificação de pesquisas sobre o impacto das ações humanas – desflorestamento,

exploração intensiva dos solos e dos recursos não-renováveis, poluição, etc, no desequilíbrio climático, na redução da biodiversidade e na desertificação de grandes áreas (JAGUARIBE, 1992). Por outro lado, provocou o surgimento de inúmeras organizações ligadas ao ativismo ecológico, que pautavam sua atuação pela ótica de um ambientalismo radical, contrário ao modelo de produção e consumo vigente nas sociedades capitalistas.

Tal modelo, que segundo Egri e Pinfield (1998), constitui o paradigma social dominante, está diretamente relacionado aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos, voltado para o crescimento econômico e o lucro, tratando os fatores ambientais ou como externalidades ou como recursos naturais inesgotáveis. Os eventuais desequilíbrios ambientais provocados por tal forma de exploração econômica seriam facilmente sanados através do progresso técnico e científico. Neste paradigma, que supõe uma sociedade estruturada hierarquicamente, tanto as pessoas como a natureza são coisificadas e avaliadas em termos instrumentais, ou como consumidores ou como matéria-prima da produção.

A esta visão, contrapõe-se frontalmente a perspectiva do ambientalismo radical, segundo a qual a biosfera e a sociedade humana devem ser entendidas através dos princípios holísticos, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Para isto, há que se preservar e conservar os recursos naturais por meio de uma nova ética, anticonsumista e antimaterialista. O ambientalismo radical, ao pregar uma transformação profunda no relacionamento homem-natureza, tem pouco poder de influência nas questões do dia-a-dia, embora tenha conseguido avanços em ações específicas em alguns países, através de atos de desobediência civil e de sabotagem ecológica. Tal fato decorre, provavelmente, por conta das ações dos ambientalistas radicais visarem à mudança social pelo lado de fora, não lhes possibilitando propor reformas substanciais, com probabilidade de serem aceitas ou adotadas (EGRI; PINFIELD, 1998).

De acordo com Sachs (1993), a origem das proposições do ambientalismo renovado remonta ao Relatório de Founex (1971), que estabelece um caminho intermediário entre as abordagens reducionistas do ecologismo intransigente e do economicismo estreito. Ele apresenta uma visão estreitamente ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável: “*o processo que melhora as condições de vida das comunidades humanas e, ao mesmo tempo, respeita os limites de carga dos ecossistemas*” (IUCN *apud* SACHS, 1993). Conforme esta perspectiva, a tecnologia seria responsável tanto pela geração de progresso técnico e econômico, como pela detecção e gerenciamento dos riscos ambientais. Para esta corrente, ao lado do consumo excessivo das sociedades industrializadas, uma das principais causas da degradação ambiental do planeta seria a distribuição desigual de renda entre os países centrais e periféricos. Em geral, organizações que partilham a visão do ambientalismo renovado buscam desenvolver acordos com indústrias e governos e interferir na elaboração de políticas públicas ambientais.

Esta corrente recebe fortes críticas dos ambientalistas radicais, segundo os quais ela é capaz de produzir tão somente resultados incrementais às questões ecológicas e de ser susceptível à cooptação pelo *establishment* industrial e governamental. Por outro lado, os economicistas apregoam que a agenda do ambientalismo renovado produz aumentos nos custos de produção e redução dos empregos, ao mesmo tempo em que o excesso de regulamentações ambientais é uma ameaça à livre-iniciativa e às liberdades individuais, implicando em aumento da burocracia estatal (EGRI; PINFIELD, 1998).

ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS NO BRASIL

Os grupos ambientalistas no Brasil passaram a se institucionalizar a partir de meados dos anos 80. A primeira fase do movimento, que começou timidamente a partir do início dos anos 70, caracterizou-se por uma militância ativa através de denúncias e da busca da conscientização da sociedade relativamente aos problemas ambientais, especialmente os

decorrentes da poluição e do desmatamento. Viola (1991) afirma que estes primeiros grupos ambientalistas surgiram em decorrência de alguma questão que adquiriu visibilidade na sociedade e, em geral, duravam menos de um ano, pois fracassavam ao ter que passar da denúncia à mínima estruturação organizacional, necessária à continuidade das ações. Estes grupos eram constituídos por um núcleo central, ativo, com uma ou duas lideranças fortes, e grande contingente de filiados, geralmente integrados por pessoas de formação universitária, com renda acima da média da brasileira. Havia poucos objetivos específicos constituindo o eixo das atividades destes grupos. Nesta fase, predominou uma retórica bastante influenciada pelas idéias ambientalistas norte-americanas e européias, absorvidas sem muito senso crítico. A eficácia destas primeiras lutas foi baixa, embora elas tenham exercido um importante papel na *“ecologização da mentalidade de contingentes qualitativamente importantes na população”* (Sorrentino *apud* VIOLA, 1991, p.9).

Já na segunda fase, passou-se a verificar a profissionalização de organizações inicialmente amadoras e o aparecimento de novas entidades com perfil profissional, constituído por um corpo técnico e administrativo pago através da captação de recursos financeiros, oriundos em geral de repasses de instituições internacionais, com objetivos organizacionais precisos, metas concretas e avaliação sistemática de desempenho. Neste período, continuam a surgir entidades amadoras, mais pautadas por ações de denúncia, com objetivos mais simbólicos de que efetivos. Já as organizações semi-amadoras, assim denominadas por Viola, correm em busca da profissionalização, embora ainda se debatam entre os valores culturais ditos “socializantes” e a necessidade de uma maior eficácia nas ações.

As organizações ambientalistas profissionais têm por objetivo principal a proposição de ações que possam constituir uma alternativa viável de reversão do quadro de degradação ambiental. Cada entidade tem objetivos específicos de acordo com um foco de atuação delimitado, passando, porém, a incorporar uma visão integradora entre a necessidade de desenvolvimento econômico e a proteção ambiental. Os recursos financeiros têm quatro fontes de origem: 1. fundos oriundos de ONGs internacionais; 2.doações; 3.contribuições de associados; 4.contratos com agências governamentais brasileiras. Estas organizações exercem grande influência na elaboração das políticas públicas para o setor.

ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

← FUNDAÇÃO ONDAZUL

A Fundação Ondazul (FO) foi instituída por Gilberto Gil em 1990, em Salvador, e bancada por ele durante três anos. Entre 1992 e 1996, a FO teve suas atividades suspensas temporariamente. Em 1997 foi reaberta, estabelecendo-se um escritório no Rio de Janeiro e outro em Salvador. O organograma atual é constituído por um presidente e um vice-presidente executivo, responsável pelo planejamento das ações nas duas cidades onde a ONG tem escritório. Há também um conselho fiscal, composto por três membros, um conselho técnico e científico e um conselho curador, ambos com nove membros cada. Há dois coordenadores regionais, um em Salvador e outro no Rio de Janeiro. Em cada escritório há também um coordenador de projetos e outro administrativo, que respondem aos coordenadores regionais.

A FO nasceu voltada para a questão das águas. Há cerca de três anos porém, vem buscando estender seu campo de atuação para várias outras atividades ligadas ao desenvolvimento sustentável, como o reflorestamento, a implantação de unidades de conservação ambiental, a recuperação de áreas degradadas, coleta de lixo, reciclagem, geração de renda em comunidades carentes. Seu trabalho é mais voltado para a capacitação de

gestores ambientais ou sociais, através da estruturação de projetos envolvendo pequenas ONGs com abrangência local, comunidades e prefeituras.

A visão que a organização tem de si mesma é de uma ONG indutora de políticas públicas. Sua postura é, de quando possível, responder a solicitações de outras ONGs, que por serem menores, nem sempre conseguem ser atendidas nos órgãos públicos ou obterem repercussão na mídia para suas reivindicações. As parcerias com empresas privadas são selecionadas com critério, evitando-se a associação com empresas cuja atuação possa ser questionada ambientalmente. A Fundação prioriza como aspectos básicos de atuação: a construção de uma base técnica, a atração da comunidade científica, o apoio às comunidades na luta pela cidadania e direitos ambientais e a resolução de problemas estruturais, como a assimilação da questão ambiental pelo poder público.

A FO não trabalha com voluntários, pois não está estruturada para recebê-los, a não ser quando efetiva as campanhas para limpeza das praias. A argumentação é que o voluntário precisaria inicialmente ser treinado para entender a instituição, de modo que seria feito um investimento, que pode ser perdido na maioria das vezes, já que, em geral, não há um maior comprometimento dos voluntários com a organização. Busca-se na FO colaboradores com um perfil eminentemente técnico, com capacidade profissional comprovada. Na verdade, a rede de colaboradores da entidade em Salvador vai muito além dos sete empregados. Envolve professores universitários e especialistas, que em geral são remunerados pelos projetos que coordenam. Há uma espécie de contrato de risco e no caso de os projetos não irem adiante, não há remuneração. Já os profissionais que atuam no dia-a-dia da organização são formalmente contratados, sendo que somente o presidente não recebe remuneração.

Trabalha-se com três tipos de projetos: os elaborados pela própria entidade, os que são apresentados por colaboradores externos, além das propostas de parcerias com outras instituições. A tendência é de se passar a atuar por campos de trabalho, ou seja, a partir de projetos que atendam a uma determinada política de atuação pré-definida.

Por ser uma organização pequena e recente, a Fundação Ondazul não criou ainda uma cultura organizacional forte e integrada. O lema da entidade poderia ser uma frase que muito se repete nas reuniões: meio ambiente tem que ser sensibilidade, visão de mundo e comportamento. Neste sentido, o meio ambiente seria um novo paradigma, criando uma nova visão de mundo. A sensibilidade relacionaria-se à necessidade de mudança de comportamento implicando, portanto, na sensibilização das pessoas.

Há algumas diferenças significativas no modo de atuação dos escritórios do Rio e Salvador. Afirma-se que o carioca é mais voltado para ações de marketing e propaganda, já que composto por uma maioria de jornalistas. O escritório baiano apresentaria um perfil de atuação mais técnico, de elaboração e execução de projetos ambientais. Considera-se que, na Bahia, a FO tem mais personalidade, com idéias mais inovadoras e parâmetros mais claros de atuação. As ações do escritório carioca seriam mais convencionais, de acordo com a visão dos baianos. Procura-se ter ações conjuntas com o Rio de Janeiro, mas percebe-se que ainda não há uma visão integrada da organização.

A grande ambição da Fundação, é tornar-se uma das cinco maiores ONGs ambientalistas do Brasil, dentro de cinco anos. Para isto, terá que ser viabilizada uma política de expansão, possivelmente através de franquias, já que a entidade teria que estar presente, no mínimo, em todos os biomas. Buscou-se estabelecer a missão, metas e objetivos da FO quando da tentativa de elaboração do planejamento estratégico, que não teve prosseguimento por falta de recursos. Mas conseguiu-se fechar alguns pressupostos básicos. Em primeiro lugar verificou-se a necessidade de criação de linhas de ação comuns para os escritórios do Rio e da Bahia e a padronização dos modelos de projeto. Há uma grande preocupação com a visibilidade da organização, pois esta seria uma boa maneira de obtenção de parcerias. Neste

sentido, as ações propostas deverão ser de grande impacto do ponto de vista ambiental, social e de mídia.

Outra grande meta da organização é conseguir viabilizar uma fundação em seu verdadeiro sentido: doadores de altas somas administrariam um fundo com quantias suficientes que permitissem à FO viver de seu rendimento. Isto vem sendo conseguido através da implantação de um conselho de mantenedores, o Conselho Azul, que tem obtido boa receptividade junto às grandes empresas. Outras idéias para o financiamento da entidade também estão sendo estudadas, como a busca de associados que paguem uma mensalidade e o aproveitamento da imagem da FO para vender produtos ecologicamente corretos, já existindo, inclusive, alguns protótipos.

A Fundação participa da Assembléia Permanente de Entidades em Defesa do Meio Ambiente do Estado da Bahia e do Rio de Janeiro (APEDEMA); é filiada à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), à Rede de ONGs da Mata Atlântica, dentre outras entidades representativas das organizações ambientalistas. Por ter havido, há cerca de um ano e meio atrás, uma mudança na legislação estadual quanto à forma de escolha das ONGs ambientalistas, que teriam direito à assento no Conselho Estadual de Meio Ambiente (CEPRAM), as organizações integrantes da APEDEMA, como a Fundação, retiraram-se do CEPRAM em protesto à decisão governamental.

← GERMEN

O Germen nasceu em 1981, como um grupo de estudos de paisagismo na Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal da Bahia, sendo composto inicialmente por 7 estudantes e 2 professores. Neste início, tinha-se a visão de que o grupo deveria permanecer à margem do sistema, meio clandestino. De modo que o registro do estatuto só foi feito em 1986, por conta da necessidade de institucionalizar-se a entidade, para que pudesse mover uma ação civil pública contra o prefeito da época. Apesar da grande inadimplência, o grupo viveu na maior parte de sua história através da contribuição mensal dos associados. A estrutura organizacional do Germen é constituída por uma assembléia geral, na qual todos os sócios participam com direito à voz e voto; um conselho de coordenação, composto das coordenações geral, de finanças e apoio, de comunicação e divulgação, de pesquisas e projetos, além do secretário geral; um conselho fiscal, composto por três associados e respectivos suplentes.

O Germen é membro fundador da APEDEMA-Ba e da Liga Ambiente, entidades que reúnem as ONGs ambientalistas no estado. Além disso, é filiado à ABONG, ao Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais e à Rede de ONGs da Mata Atlântica. Também representa (como suplente) as ONGs na câmara técnica da gerência do IBAMA em Salvador, além de ser um dos representantes das ONGs no Conselho Estadual de Meio Ambiente – CEPRAM.

De acordo com seu estatuto, o Germen tem como finalidade o estudo e a pesquisa, visando intervenções, inclusive proposição de ações judiciais, que possibilitem a integração harmônica do homem com o meio ambiente, a defesa da qualidade de vida e a promoção do desenvolvimento sustentável.

O Germen define-se como um grupo sócio-ambientalista que teria por princípio a “semeadura”, já que ajudou a criar muitas organizações locais. Conseguiram-se os recursos, que uma vez obtidos, eram repassados integralmente às novas entidades. Também desenvolvem-se atividades culturais, como a edição de livros e a organização de exposições, além do resgate de tradições culturais como o projeto “Verde trem” e o “Salve o Saveiro”, tradicional embarcação outrora muito utilizada na Baía de Todos os Santos. Suas ações pautam-se por objetivos de comunicação, com impacto na mídia, objetivando a difusão dos ideais ambientais. Atualmente, a visão dos membros da organização vem sofrendo

modificações, buscando-se um maior pragmatismo: de acordo com um dos coordenadores entrevistados “*só grandes empresas podem preservar grandes florestas*”. Há no entanto, controvérsias internas quanto a esta questão, já que para o atual coordenador geral da entidade, a participação da sociedade civil é imprescindível na definição de uma política de fiscalização, recuperação e preservação das florestas.

Até hoje o trabalho na entidade é voluntário, mais por falta de estruturação, do que por ideal, sendo que isto impossibilita aos coordenadores da entidade dedicar-lhe tempo integral. De acordo com o grupo, o trabalho voluntário deveria ser prioritário para ONGs, embora todo trabalho especialista devesse ser remunerado.

Atualmente, não há uma linha de atuação definida, já que cada coordenador está voltado para interesses específicos. Espera-se que, a partir da elaboração do planejamento estratégico, consiga-se focar a ação da entidade em frentes de trabalho mais definidas. Houve a elaboração de alguns projetos ao longo destes anos - Diagnóstico sócio-ambiental da Baía de Todos os Santos (1994), Diagnóstico Ambiental da Baía de Camamu (1997), Projeto de Capacitação Solidária (1999), entre outros, porém não em número suficiente para assegurar à entidade a criação de uma base técnica e de um perfil de gestão profissionalizado. Quando necessário, tem-se que contratar colaboradores técnicos de fora.. Por outro lado, pode-se afirmar que o Germen é competente em ações de mídia, conseguindo chamar a atenção da população para algumas questões locais específicas. Porém, segundo um dos coordenadores entrevistados, até hoje faltou uma visão empresarial, de eonegocio, entre os membros da organização.

Há aproximadamente três anos, o Germen vem enfrentado uma crise marcada pelo permanente conflito entre os membros de sua coordenação executiva, ocasionada pela pouca efetividade de suas ações e o que era mais caro para as tradições do grupo, o seu desaparecimento da mídia. Assim, o estabelecimento de um consenso no interior dos órgãos de direção da entidade a partir do efetivo caráter decisório colegiado; de ações menos personalizadas; da definição de um planejamento estratégico; do resgate de imagem; da reaproximação com os sócios e com a sociedade civil; a qualificação e renovação dos quadros dirigentes - compõem os objetivos centrais da atual coordenação executiva do Germen.

Nesse sentido, algumas ações encontram-se em andamento ou em via de lançamento tais como, a campanha para a aquisição da sede própria e a utilização dos recursos de uma ONG suíça - a AVINA, obtidos por um dos coordenadores, para o resgate da imagem institucional da organização. Nesse programa, consta a criação de uma estrutura organizacional mínima - secretária, telefone, assessorias de comunicação e jurídica, organização de um seminário de planejamento estratégico e a criação de um conselho consultivo, por imposição da entidade financiadora.

← GAMBÁ

O Grupo Ambientalista da Bahia (Gambá) foi formalizado em abril de 1982, originando-se a partir de um conjunto de pessoas que vinha se reunindo desde 1980, interessadas em fazer um trabalho coletivo em prol do meio ambiente. O trabalho era voluntário, continuando assim ao longo dos 10 anos seguintes, sendo pautado por campanhas – defesa das praias, do mar, pela preservação da Lagoa de Abaeté. O objetivo era alertar as pessoas para o problema da poluição e conscientizá-las da importância da questão ambiental. A entidade sobrevivia às custas das contribuições dos associados, apesar da inadimplência, e da venda de material promocional, como bonés e camisetas.

A grande virada ocorreu com a ECO-92, quando conseguiu-se alugar um espaço próprio, através de recursos obtidos com projetos visando o apoio institucional da organização. A profissionalização da gestão ocorreu em 1995, quando os coordenadores passaram a se dedicar em tempo integral à entidade. A estrutura atual é constituída por uma assembléia

geral, que se reúne anualmente, um conselho diretor, constituído por três associados voluntários, eleitos trienalmente em assembléia geral ordinária, responsáveis legais pela organização. Há também um conselho consultivo, formado por associados que podem dar uma contribuição técnica mais efetiva e um conselho fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes. Conta-se ainda com uma coordenação executiva, eleita pelo conselho diretor, com três membros remunerados, além do apoio de uma assessoria administrativo-financeira, de uma assessoria de comunicação e de uma secretária. Há cerca de 20 pessoas formalmente empregadas, incluída a equipe dos projetos, que recebe daí sua remuneração. Os coordenadores são contratados por prestação de serviço, para diminuir os encargos trabalhistas.

Os objetivos do Gambá são a conservação, preservação, recuperação e recomposição do meio ambiente. Sua missão institucional é lutar pelo uso ecologicamente sustentável do meio ambiente, visando a satisfação das necessidades básicas, presentes e futuras, de todos os seres vivos, com a máxima participação da sociedade e a constante avaliação das relações entre homens, mulheres e a natureza.

Desde o início, a atuação da organização foi pautada por uma noção de sustentabilidade. O homem estava sempre dentro, excetuando-se um contexto de necessidade de preservação rigorosa. Pode-se verificar, no entanto, que houve uma mudança na missão do Gambá ao longo do tempo, apesar da manutenção de um sentido semelhante. Antes, a permanente luta para o uso sustentável dos recursos ambientais visava o atendimento das necessidades humanas, agora visa o de todos os seres vivos. Neste momento, a missão organizacional do Gambá está sendo revista, pois, em virtude da elaboração do planejamento estratégico da entidade, busca-se uma cujos resultados possam ser mensuráveis. Procura-se sempre atuar em conjunto com as associações locais, envolvendo as pessoas, havendo inclusive um trabalho permanente de articulação política com outras ONGs, tanto em âmbito local, como nacional. O Gambá é um dos fundadores da APEDEMA-BA e um dos coordenadores nacionais da Rede de ONGs da Mata Atlântica. À semelhança da FO, o Gambá também recusa-se a participar do CEPRAM.

O Gambá caracterizou-se, desde sua fundação, por forte atuação nas políticas públicas: não só denuncia, mas também propõe, discute, formula. A visão atual, porém, é de que além de propor, executar projetos é muito importante. Não só porque possibilita a captação de recursos, mas também porque permite mostrar que é factível a realização de um trabalho sustentável de recuperação ambiental. As atuais fontes de financiamento são os projetos em execução, através de parcerias com empresas e fundos públicos, a exemplo do FNMA; recursos repassados por outras ONGs; contribuição financeira dos associados; venda de material promocional. Há um projeto que visa conseguir doações de empresas baianas, mas que vem tendo baixa receptividade. As atividades do Gambá são estruturadas a partir de três linhas de ação: o programa de políticas públicas, o de educação ambiental e o da mata atlântica, sendo cada um deles responsabilidade de um coordenador executivo. Buscam-se parcerias com empresas privadas, desde que suas atividades não constituam uma ameaça ao meio ambiente. O foco das ações do Gambá, hoje, é o programa da Mata Atlântica - de reflorestamento e de recuperação da fauna. Utiliza-se o trabalho de voluntários esporadicamente, apenas em campanhas eventuais.

Os coordenadores executivos da entidade são os responsáveis pelas decisões referentes ao dia-a-dia da organização que, em geral, são tomadas por consenso, parecendo não haver significativa disputa de poder internamente. Anualmente, as decisões dos coordenadores têm que ser referendadas pela assembléia geral. As parcerias com empresas privadas têm que ser aprovadas por uma espécie de comitê de ética interno.

A partir da implementação do planejamento estratégico, pretende-se definir uma nova visão da entidade, tendo como ponto de partida, a idéia do Gambá como uma organização

capacitada técnica e politicamente para contribuir com a criação de uma sociedade sustentável. Observa-se haver uma dificuldade crescente em conseguir-se apoio institucional para remunerar a estrutura organizacional de ONGs, problema enfrentado também pelo Gambá. Às vezes, consegue-se cobrar uma taxa administrativa nos projetos para bancar a estrutura, mas na maioria dos casos, especialmente em parcerias com o poder público, isto não é possível. Este é um grande desafio que terá que ser enfrentado. Uma das soluções propostas para melhor capacitar financeiramente a entidade é trabalhar melhor a imagem e marca do Gambá, vendê-lo como um projeto bem sucedido. Atualmente, verifica-se que uma grande necessidade da organização, é a criação de melhores indicadores para a avaliação de suas ações, permitindo melhor aferir os resultados da intervenção do Gambá enquanto instituição. Pretende-se também padronizar os procedimentos administrativos e os projetos, já que houve um aumento significativo no número de pessoas envolvidas no trabalho da organização.

ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

As três organizações estudadas, embora enfrentem adversidades semelhantes, buscam, cada uma a seu modo, soluções que as viabilizem enquanto organizações, no contexto de suas especificidades. Enquadradas no rótulo generalizante de organizações do terceiro setor, as ONGs analisadas, apresentam, de acordo com caracterização de Salamon (*apud* SCHOMMER, 1999), autogerenciamento e alto grau de autonomia interna, prescindindo, porém, do trabalho voluntário para a realização dos objetivos organizacionais, especificamente no caso da FO e do Gambá. No Germen, o trabalho voluntário dos dirigentes da entidade é decorrência de sua falta de estruturação enquanto organização. Pode-se afirmar que tal ocorre, em virtude de o trabalho realizado por estas ONGs ser eminentemente técnico, de elaboração e execução de projetos sócio-ambientais, não cabendo nestes casos, a utilização de mão-de-obra voluntária, geralmente desqualificada, a não ser nos casos de campanhas institucionais.

De acordo com a tipologia de Carvalho (1999) as três entidades podem ser enquadradas como organizações questionadoras, pois são membros ativos do movimento ambientalista que, organizado em diversas associações de ONGs, tem por objetivo a união em torno de interesses convergentes, de modo a exercer a máxima influência na elaboração de políticas públicas para o setor e de denúncias do que pode constituir uma ameaça ambiental. O Gambá e a Fundação, no entanto, adotam posturas mais reativas quanto às tentativas de controle do poder público estadual das ações das ONGs ambientalistas, especialmente no âmbito do CEPRAM, cujas decisões envolvem relevantes interesses do estado e de empresas privadas. Neste caso, a atitude de Germen foi de respaldar a decisão do governo estadual, através da mudança da legislação, permanecendo com assento no Conselho.

Para estas organizações, a elaboração e execução de projetos, vai além de uma mera alternativa de sobrevivência, podendo ser considerado como um meio próprio de expressão de propostas e soluções para o uso sustentado dos recursos naturais. Apresentam em comum, também, uma visão compatível com a corrente do ambientalismo renovado, segundo a qual, devem-se buscar parcerias com o estado e o mercado, com o propósito de trabalhar em conjunto na busca do desenvolvimento sustentável. Mas, enquanto o Gambá e a FO, apresentam perfil de atuação mais técnico, o Germen busca efetivar ações com impacto de mídia.

Tanto o Germen quanto o Gambá tiveram origem a partir de movimentos sociais, que eclodiram com a redemocratização do país, no início dos anos 80. A FO surgiu já nos anos 90, a partir de um grupo de artistas e intelectuais ligados ao movimento ambientalista, sendo a única das ONGs analisadas neste trabalho que surge após a mudança de paradigma organizacional pelo qual passaram as ONGs a partir da década de 1990. Portanto, nasce determinada a ser profissionalizada, com gestão participativa e com um claro foco de atuação,

a questão das águas. Enquanto o Gambá conseguiu se estruturar profissionalmente a partir de meados dos anos 90, o Germen, em parte devido à prevalência de uma visão “romântica” da questão ambiental e do papel das ONGs, por suas principais lideranças, ainda hoje se apresenta como uma organização de perfil semi-amador, de acordo com a classificação de Viola (1991).

A FO e o Gambá possuem autonomia financeira, embora lutem constantemente contra a falta de recursos para a manutenção da estrutura administrativa. Isto ocorre porque os mesmos atores, estado e mercado, que percebem necessitar de ONGs como intermediárias no relacionamento com a sociedade civil e executoras de projetos de resgate sócio-ambiental, efetivamente não viabilizam os recursos necessários para tanto. Está mais do que provado, que estas entidades precisam de uma gestão profissionalizada. No entanto, grande parte dos projetos feitos em parceria com o poder público, através de fundos específicos não remunera estrutura física e de pessoal. Por outro lado, observa-se que em geral, só grandes organizações do setor privado dispõem-se a apoiar projetos e ações propostas por ONGs, enquanto a grande maioria do setor no Brasil, composto por médias e pequenas empresas, passa ao largo da questão. Isto fica evidenciado pela dificuldade enfrentada pelo Gambá, em conseguir apoio de empresas baianas, em geral de portes médio e pequeno, enquanto a FO, por possuir um escritório no Rio de Janeiro, estando mais próxima das grandes empresas do país e possuindo lideranças com grande penetração na mídia nacional, vem conseguindo um relativo sucesso na implementação de sua política de mantenedores.

Verifica-se, portanto, que o planejamento financeiro, nestas organizações, é particularmente dificultado pela inconstância das fontes de financiamento. O repasse de recursos de organizações internacionais está sujeito a variações decorrentes da instabilidade cambial, as doações são inconstantes, as contribuições de associados sofrem em decorrência da alta inadimplência e os recursos obtidos através de projetos e parcerias, especialmente com o poder público, são afetados pelo contingenciamento de verbas e cortes orçamentários. Quanto à prestação de contas e avaliação da efetividade das ações, identificam-se dificuldades, em virtude de as missões e metas organizacionais serem de difícil mensuração e quantificação e os objetivos serem de longo prazo.

Há, no entanto, uma crença comum às três organizações, de que o planejamento estratégico, já em elaboração ou em vias de, será de grande utilidade para a delimitação mais precisa do campo de atuação da entidade, através do estabelecimento de missão e metas de mais fácil mensuração e avaliação. Atualmente verifica-se que as ações do Gambá priorizam a área florestal, especificamente a Mata Atlântica; as da Fundação, embora originalmente voltadas para a questão das águas, procuram atualmente abarcar ações ligadas ao desenvolvimento local sustentável, enquanto o Germen apresenta ações difusas em várias áreas, desenvolvidas a partir dos interesses de cada coordenador e sem qualquer definição de prioridades.

Observa-se também que, além de uma grande preocupação destas ONGs com a efetividade de suas ações, busca-se a criação de uma identidade e imagem institucionais fortes, de modo a conseguir mais projeção e reconhecimento na mídia, facilitando a viabilização dos objetivos organizacionais destas entidades, através da obtenção de maior apoio financeiro.

O Gambá e a FO, enquanto organizações, têm uma clara percepção dos limites éticos a parcerias, exigindo das empresas candidatas uma postura coerente com os princípios do movimento ambientalista. Admite-se, no entanto, que internamente às organizações, há controvérsias entre seus membros quanto às condições necessárias a tal feito: alguns, mais pragmáticos, aceitariam estabelecer parcerias com empresas potencialmente poluidoras, partindo do princípio do poluidor-pagador, enquanto outros, mais afinados com a corrente do ambientalismo radical, não aceitam tal fato em nenhuma hipótese. No Gambá, inclusive, há

um espaço específico para decisões deste tipo – um comitê de ética interno. Tem prevalecido, entretanto, uma postura de consenso quanto à definição da posição da entidade - se um acordo provocar muita polêmica, ele não será efetivado. No Germen, também há divergências entre seus membros quanto ao posicionamento da entidade em relação às parcerias, porém não foi possível ainda elaborar uma visão comum da organização.

Verifica-se uma tendência a que estas organizações, embora pautadas por valores inerentes à razão substantiva, através de ações de resgate sócio-ambiental, de apoio institucional a pequenas ONGs e comunidades, da pregação quanto à necessidade do uso sustentável de recursos naturais, busquem se estruturar a partir de pressupostos minimamente funcionalistas. Há sempre uma hierarquia e uma liderança clara nestas organizações, embora seus atos sejam controlados e aprovados por instâncias superiores. No Germen e Gambá, as ações administrativas têm que ter o respaldo da assembléia geral. A FO, por ser uma fundação, tem seus atos verificados e aprovados pelo Ministério Público. Há uma perceptível preocupação com a capacitação técnica cada vez maior por parte dos membros dirigentes destas entidades, de modo a aprimorar a elaboração e execução de projetos, e possibilitar a discussão de políticas públicas para o setor de igual para igual com os técnicos oriundos da iniciativa privada e do governo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações integrantes do chamado terceiro setor abrangem entidades bastante distintas quanto ao seu propósito e modo de gestão. Podem situar-se, como aponta Barros (2002) mais próximas dos objetivos de uma organização mercantil, denominadas por ele de “organizações sem fins lucrativos”, enquanto para Carvalho (1999) estas seriam organizações ditas “conservadoras”, até as mais próximas dos valores relativos à razão substantiva – “transformadoras” para Carvalho e “organizações sociais” para Barros. Questiona-se aqui, portanto, a própria efetividade da busca de um referencial teórico para a análise destas organizações, já que apresentam tantas diversidades entre si. Em comum há somente o fato de serem não-governamentais e não-lucrativas.

Vários autores (SERPA, 1992,1997; ANDION, 1998; TENÓRIO, 1998,1999) apontam a necessidade de se buscar um modelo de gestão alternativo ao modelo funcionalista, para as ONGs, já que seus valores seriam pautados pela razão substantiva - solidariedade, igualdade, cooperação - enquanto na organização tradicional prevaleceriam os valores da racionalidade instrumental. É inegável que os valores sociais embasam as organizações-não-governamentais, no entanto, há uma necessidade premente de ONGs profissionalizadas e capacitadas tecnicamente para o exercício de seus objetivos institucionais, de modo que a literatura aponta vários casos de reestruturações bem sucedidas em tais organizações, baseadas em pressupostos funcionalistas (FEICHAS,1995; BERLIE,1997). Para isto, porém, não é suficiente a aplicação pura e simples de técnica gerenciais oriundas do setor mercantil ou estatal a estas organizações. Deve-se buscar um modelo apropriado a cada uma delas, que respeite suas histórias, culturas e propósitos, a partir da identificação de suas necessidades e especificidades, tendo sempre por objetivo a maior efetividade das ações sociais, que em última instância, justificam a razão de ser destas entidades.

As organizações ambientalistas, cujas ações na década de 70 eram pautadas por valores da corrente radical, à medida em que amadureceram, ao longo dos anos 80 e 90, passaram a incorporar os valores inerentes ao ambientalismo renovado, abraçando o desenvolvimento sustentável, a crença em que a evolução da tecnologia pode ser responsável tanto pela geração de progresso técnico e econômico, como pela detecção e gerenciamento dos riscos ambientais e na efetividade de parcerias com os setores estatais e mercantis para implementação de soluções ambientalmente corretas.

No Brasil, pode-se observar que organizações ambientalistas, que no decorrer dos anos 80, apresentavam um perfil de gestão amador, pautado por denúncias e contestação à ordem vigente, buscam incorporar os preceitos do desenvolvimento sustentável e a profissionalização da gestão. Houve um amadurecimento destas organizações, ao mesmo tempo em que abriu-se um espaço, por pressão de órgãos internacionais de financiamento, para que estas ONGs atuassem ao lado do poder público, na implementação de ações de melhoria das condições sócio-ambientais.

Das três organizações aqui estudadas, duas surgiram a partir de movimentos sociais no início dos anos 80, sendo que apenas uma delas, o Gambá, conseguiu se profissionalizar adequadamente. O Germen manteve um perfil de gestão semi-amador (VIOLA, 1991), em decorrência da visão um tanto ingênua de suas lideranças quanto ao verdadeiro papel de uma ONG. A Fundação Ondazul, a terceira organização estudada, cuja instituição remonta ao início dos anos 90, já nasceu determinada a ser profissionalizada, com gestão participativa e com um claro direcionamento estratégico, voltada para a questão das águas.

Atualmente, percebe-se que todas as três ONGs enfrentam problemas administrativos e de financiamento, porém têm consciência de que podem vir a ocupar um importante papel no resgate das condições sócio-ambientais locais e até mesmo nacionais. Para isto, necessitam se reestruturar administrativamente, focando melhor suas missões e metas, implementando uma avaliação sistemática da efetividade de suas ações enquanto organizações ambientalistas. Possuem a crença de que a implementação de um planejamento estratégico pode ajudá-las a alcançar tais objetivos.

Pelo que foi apresentado aqui, vê-se que apesar das dificuldades existentes, há espaço para que organizações não-governamentais consigam ter uma atuação relevante, cumprindo adequadamente seu papel social. Mas para isto, é necessário que estejam bem estruturadas, com missão e metas claramente definidas, de modo a poder focar suas ações objetivamente.

REFERÊNCIAS

- ANDION, C. Gestão das organizações de economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro: v.32, n.1, p.8-24, jan./fev. 1998.
- BERLIE, R.M. Estratégias das ongs para a virada do milênio: FASE, CEDAC e IBASE redefinem a força motriz e apostam em novas estruturas orgânicas e funcionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997. **Anais ... 1CD**
- CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ... 1CD**
- EGRI, C.P.; PINFIELD, L.T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**, v.1. São Paulo: Atlas, 1998, p.363-399.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (org.) . **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A. , 1989. p.15-27.
- FEICHAS, S. A.Q. Proposta de reestruturação organizacional de uma ONG e processo de aprendizagem de mão-dupla. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro: v.29, n.2, p.164-183, abr./jun. 1995.
- FERRAREZI, E. Estado e setor público não-estatal: perspectivas para a gestão de novas políticas sociais (mimeo). II Congresso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Isla Margarita. Venezuela. 15-18 out. 1997.

- JAGUARIBE, H. A racionalidade ecológica e seus requisitos institucionais. In: RUBIO, A.G. (org.) **Reflexão cristã sobre o meio ambiente**. São Paulo: Loyola, 1992. p 113-127.
- MARTINS, M.D. A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ... 1CD**
- ROESCH, S. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais ... 1CD**
- SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel-Fundap, 1993, 103p.
- SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo: v.33, n.1, p.5-11, jan./mar. 1998.
- SCHERER-WARREN, I. **Cidadania sem fronteiras**: ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999, 95p.
- SERPA, M. O Paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.32, n.2, p.26-35, abr./jun. 1992.
- _____. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro: v.31, n.6, p.41-54, nov./dez.. 1997.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais ... 1CD**
- TENÓRIO, F.G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro: v.32, n.5, p.7-23, set./out. 1998.
- _____. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro: v.33, n.5, p.85-102, set./out. 1999.
- VIOLA, E. O movimento ambientalista no Brasil (1971-1991): da denúncia e conscientização pública para a institucionalização e o desenvolvimento sustentável. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 15., 1991, Caxambu, MG.