



EVOLUÇÃO DA HISTÓRICA E DE GESTÃO DA ONG INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL ÁRVORE NO PERÍODO 2003-2009

RESUMO

A ciência da Administração relegou por muitos anos a responsabilidade de avaliar, discutir e criar ferramentas voltadas às organizações do chamado Terceiro Setor, deixando que as demais Ciências Sociais dominassem a temática. A partir da década de 90, pesquisadores da Administração voltaram a dedicar-se à análise dos fatores que influenciam a evolução da gestão no Terceiro Setor. Neste estudo deu-se atenção especial ao histórico que explica as diversas fases de ligação das Organizações Não Governamentais com a Igreja, com o Estado, e por último com o Setor Empresarial. Foram analisados os aspectos de gestão do Instituto Socioambiental Árvore, através do enfoque qualitativo, utilizando método do estudo de caso que se caracteriza por ter como objeto uma unidade que se analisa profundamente. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e aplicada. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e documental. Foi possível descrever características fundamentais da gestão ligadas ao pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias; e responsabilidade social. Concluiu-se em análise genérica a organização em estudo mostrou-se conectada com a evolução da gestão no Terceiro Setor, principalmente pela gama de relacionamento através de redes sociais, e principalmente pelo seu envolvimento com organismos de fomento a excelência de gestão.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão Organizacional; Terceiro Setor; Organizações Não-Governamentais; Modelos de Gestão; Gestão da Qualidade.

EVOLUTION OF HISTORY AND MANAGEMENT OF NGO INSTITUTE SOCIO-ENVIRONMENTAL TREE (BRAZIL) IN THE PERIOD 2003-2009

ABSTRACT

The science of Management for many years relegated the responsibility to evaluate, discuss and develop tools aimed at the so-called Third Sector organizations, leaving the other social sciences dominate the subject. From the 90's, researchers from the Management turned to devote himself to the analysis of factors influencing the evolution of management in the Third Sector. In this study special attention was given to the history that explains the various stages of connecting NGOs with the Church, with the State, and finally with the Business Sector. We analyzed the management aspects of the Socio-Environmental Institute Tree, through the qualitative approach, using case study method which is characterized by a drive into the object being analyzed deeply. As to the purpose, the research was exploratory and applied. As for the means, the survey was bibliographical and documentary. It was possible to describe the fundamental characteristics of management related to systems thinking, organizational learning culture of innovation, leadership and constancy of purpose, guidance and information processes; vision of the future, value creation, valuing people, knowledge about the customer and the market; partnership development, and social responsibility. It was concluded in the organization in general analysis, the study proved to be connected with the evolution of management in the Third Sector, especially the range of relationships through social networks, and especially for his involvement with organizations to promote management excellence.

KEYWORDS: Organizational Management, Third Sector, Non-Governmental Organizations; Models Management, Quality Management.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.2, n.1, junho,
2011.*

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos
TEMA: Terceiro Setor e
Cooperativismo



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2011.001.0003

Carlos Eduardo SILVA

<http://lattes.cnpq.br/3700554054159220>
carlos@arvore.org.br

Edivaldo Rabelo de MENEZES

<http://lattes.cnpq.br/2541866097413422>
edivaldorabelo@yahoo.com.br

**Marcos Antônio de Souza
BARBOSA**

<http://lattes.cnpq.br/4389333162088886>
professormarcosbarbosa@oi.com.br

**Matheus Pereira Mattos
FELIZOLA**

<http://lattes.cnpq.br/5611829504195938>
matheusfelizola@infonet.com.br

Recebido: 29/05/2010

Aprovado: 16/03/2011

Referenciar assim:

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.;
BARBOSA, M. A. S.; FELIZOLA, M. P.
M.. *Evolução da histórica e de gestão
da ONG Instituto Socioambiental
Árvore no período 2003-2009. Revista
Brasileira de Administração Científica,
Aquidabã, v.2, n.1, p.53-67, 2011.*

INTRODUÇÃO

A pobreza mundial e a os desafios da sustentabilidade permanecem crescentes a cada dia. Os críticos sociopolíticos debruçaram-se por anos sobre as questões governamentais, mas nos últimos anos percebe-se um número cada vez maior de críticas sobre as Organizações Sem Fins Lucrativos. Essa crescente pressão leva à necessidade de maior clareza na demonstração de resultados e na avaliação do impacto de seu trabalho. Existe também a concorrência por recursos e por cobertura da imprensa, o que pode lhes garantir maior articulação. A grande maioria destes desafios originou-se no período em que a Filantropia regia o Terceiro Setor, devido ao baixo nível de aprendizagem e gestão organizacional.

A filantropia, que está na origem da atuação do Terceiro Setor, é um fenômeno muito antigo. Caracteriza-se como uma ação continuada de doar dinheiro ou outros bens a favor de instituições ou pessoas, essa prática é geralmente adotada por indivíduos abastados, denominados filantropos ou filantropistas. Data do século XVI o início das ações filantrópicas no Brasil, com o surgimento das Santas Casas de Misericórdia, atuantes no país até os dias atuais. Durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida no Brasil sob a lógica das práticas assistencialistas, tendo os ricos filantropos, como financiadores dos educandários, dos hospitais, das santas casas, dos asilos, e das demais organizações que foram fundadas a partir do século XVIII.

Foi no final do século XIX e início do XX que as instituições de assistência e amparo à população carente passaram por mudanças na sua forma de organização e administração, deixando de ser fundamentalmente orientadas por princípios da caridade cristã e da filantropia.

Salvatore (2004) identifica esse período de mudanças no Brasil, como pós-colonial, onde ocorreu o rompimento entre a Igreja e o Estado, cuja independência vai consolidar-se com a Proclamação da República (1822) e com a promulgação da Constituição Liberal de 1891, que estabelece liberdade de culto, e proíbe subvenções governamentais aos templos e à educação religiosa. A partir de então se pode definir com clareza o conceito de Terceiro Setor no Brasil, que até então tinha suas organizações confundidas com o Governo e com a Igreja. Terceiro Setor é uma terminologia sociológica que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil.

O Terceiro Setor brasileiro viveu um período de estagnação que perdurou aproximadamente desde o ato da Proclamação da República (1822) até o início dos anos

de 1990, quando as organizações deste setor superaram a dependência da Igreja e do Estado, passando a contar com a parceria do setor empresarial.

Neste período de estagnação existiam poucos recursos para as organizações do Terceiro Setor. Logo após, segundo Rodrigues (2004), as organizações iniciaram um diálogo permeado de dificuldades e diferenças com as empresas. Isso representou a abertura de novas oportunidades para estas, tanto em termos de novas áreas de trabalho quanto em termos de novas fontes de financiamento. O relacionamento com as empresas, exigiu das organizações do Terceiro Setor o enfrentamento de novos desafios, maior exposição pública e a maiores exigências quanto à qualidade técnica na gestão de seus projetos.

Fischer (2004), afirma que desde o início da década de 1990, o Brasil assiste o crescimento da importância do chamado Terceiro Setor. Neste contexto, essas organizações passaram a ser consideradas tão ou, em alguns casos, até mais importantes do que as organizações públicas vinculadas ao Estado e as organizações empresariais privadas. Essa evolução qualitativa ocorreu, em parte, pela utilização de práticas administrativas modernas na gestão de organizações do Terceiro Setor. Principalmente, as de mobilização e/ou captação de recursos (financeiros ou não-financeiros).

Estas organizações precisam de recursos tanto para serem efetivas quanto para serem sustentáveis. Yoffe (2004), afirma que a existência ou não de recursos expressa o enraizamento dessas organizações na sociedade, manifesta o grau de articulação que elas mantêm com seu entorno. O autor supracitado ainda defende que quando uma organização consegue obter uma fonte de financiamento, produz-se um fenômeno de validação social e legitimação de sua causa. Por outro lado, quando a captação de recursos, ou a elaboração e gestão de projetos no Terceiro Setor, são reduzidos unicamente a obtenção do dinheiro, ela trai a sua razão de ser, desrespeitando sua missão.

Neste contexto, as organizações passam a buscar uma gestão mais profissional, utilizando técnicas de planejamento estratégico, de gestão de recursos humanos, de controle financeiro, de planejamento e gestão de projetos, e advindas de outras áreas temáticas da ciência da administração.

REVISÃO DE LITERATURA

Fundamentos e Caracterização de Organizações do Terceiro Setor

O Terceiro Setor existe desde que o primeiro indivíduo ou grupo organizado realizou alguma atividade em prol da sociedade, não sendo estes representantes do Estado ou entes de Mercado. Porém, a denominação e a definição de Terceiro Setor, segundo Melo Neto (1999), surgiram na primeira metade do século nos Estados Unidos. Neste período, a definição era de que o setor era uma mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público, representado pelo Estado, e o privado, representado pelo empresariado em geral.

O termo ONG é oriundo do Inglês (*non governmental*), tendo sido utilizado oficialmente pela primeira vez em 1950 pela Organização das Nações Unidas (ONU) no Conselho Econômico e Social (ECOSOC). Estes conceitos e definições só passaram a ser utilizados na Europa a partir dos anos 80.

Segundo Tachizawa (2002), o termo Terceiro Setor parte da idéia de que a sociedade e suas atividades podem ser divididas em três setores. O primeiro setor é o Estado, cuja ação é organizada e delimitada por um arcabouço legal, sendo dotado de poderes frente à sociedade para que possa atuar em seu benefício, devendo ter sua atuação dirigida a todos os cidadãos, indiscriminadamente, promovendo de modo universal suas necessidades sociais. O segundo é o Mercado, no qual a troca de bens e serviços objetiva o lucro e a sua maximização. O Terceiro Setor, por sua vez, reuniu as atividades privadas não voltadas para obtenção de lucro e que mesmo fora da órbita da atuação estatal, ainda assim visaria o atendimento de necessidades coletivas e/ou públicas da sociedade.

Uma gama de termos como Sociedade Civil, Organização Sem Fins Lucrativos, Organização Não Governamental (ONGs), Organização da Sociedade Civil (OSC), dentre outros existentes, provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão.

Rodrigues (2004) se propõe a resolver a confusão existente quanto aos conceitos e as nomenclaturas relacionadas ao Terceiro Setor e as suas partes. Segundo a autora, o conceito de Terceiro Setor engloba sempre a questão do tripé Estado, Mercado e Sociedade Civil, sendo a última caracterizada como Terceiro Setor.

O problema de categorização destas organizações começou a ser resolvido com a concepção do *Handbook on Nonprofit Institutions in The System Accounts* (Manual sobre

as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais) elaborado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas (ONU) em parceria com a Universidade John Hopkins.

No Brasil, a iniciativa foi replicada com desenvolvimento da pesquisa “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – 2002” realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE.

O estudo-base (IBGE, 2004) tomou como base os dados do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE, do ano de 2002. O CEMPRE cobre o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ, do Ministério da Fazenda, que no ano de referência declararam ao Ministério do Trabalho e Emprego, exercer atividade econômica no Território Nacional. O CEMPRE engloba os três setores, ou seja, todos os órgãos de governo, empresas, e instituições do Terceiro Setor.

Esses estudos caracterizam as Instituições, Organizações ou Entidades Sem Fins Lucrativos, como as que estiverem registrada no CEMPRE, com o dígito 3 no início do código de Natureza Jurídica, e que atendam os seguintes critérios do manual das Nações Unidas: a) privadas, não integrantes, portanto, do aparato do Estado; b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-lo desde que aplicados nas atividades fins; c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; d) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

No Brasil, esses critérios correspondem a três figuras jurídicas dentro do novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas. As associações constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos. As fundações são criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. E as organizações religiosas, que são mais recentes nesta categoria, respaldadas pela Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003.

Segundo o IBGE (2004), o confronto entre as 14 categorias, da Tabela de Natureza Jurídica 2002, que compõem o Terceiro Setor no Brasil com os critérios acima definidos

pelas Nações Unidas revelou que algumas categorias, apesar de serem parte do Terceiro Setor, não podem ser consideradas Sem Fins Lucrativos, pois têm características híbridas, este é o caso dos Serviços Notarial e Registral (Cartórios): 303-4; dos Serviços Sociais Autônomos (Sistema S): 307-7; dos Condomínios em Edifícios: 308-5; das Unidades Executoras (Programa Dinheiro Direto na Escola): 310-7; das Comissões de Conciliação Prévia: 310-7; das Entidades de Mediação e Arbitragem: 312-3; dos Partidos Políticos: 312-3; das Entidades Sindicais: 313-1; e das Fundações ou Associações Domiciliadas no Exterior: 321-2.

A partir desses critérios, são consideradas entidades sem fins lucrativos as seguintes categorias da Tabela de Natureza Jurídica 2002: 304-2: Organização Social; 305-0: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); 306-9: Outras Fundações Mantidas com Recursos Privados; 320-4: Filial, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeiras; e 399-9: Outras Formas de Associação.

Com a superação do desafio de caracterização e diferenciação das organizações do terceiro setor, através das conclusões obtidas e divulgadas na Pesquisa FASFIL (IBGE, 2004), passou-se a debater os desafios de gestão enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos.

METODOLOGIA

Esta pesquisa teve o objetivo de descrever as possibilidades de evolução na gestão de organizações do Terceiro Setor, através do estudo de caso do Instituto Socioambiental *Árvore*. Foi realizada sob um enfoque qualitativo, utilizando-se o método do estudo de caso que se caracteriza por ter como objeto uma unidade que se analisa profundamente. Esta técnica visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Para classificação da pesquisa, tomou-se como base o critério proposto por Vergara (2000, p.46-49), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e aplicada. Exploratória porque analisou pela primeira vez, através de métodos científicos, a evolução da gestão no Instituto Socioambiental *Árvore*. Aplicada, pois seus resultados serão utilizados na melhoria do sistema de gestão organizacional. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois recorreu ao uso de livros, revistas, jornais e demais materiais publicados, visando o pleno entendimento e diagnóstico do setor.

Documental, ao ponto que utilizou documentos e materiais da organização em questão para alcançar seus resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Evolução Histórica do Instituto Socioambiental Árvore

Conscientes da fragilidade do Terceiro Setor no Estado de Sergipe, da falta de articulação de suas organizações, bem como da pouca oferta de capacitação, os voluntários do Instituto Socioambiental Árvore realizaram a 1ª Semana do Terceiro Setor de Sergipe, o evento ocorreu no período de 15 a 19 de setembro de 2003, no auditório da Faculdade de Sergipe. Como resultado do evento, a organização conseguiu consolidar sua participação nos debates da sociedade civil do Estado.

O início da capacitação técnica da equipe deu-se através da elaboração do 'Projeto União Pelas Águas', que foi submetido ao edital do Programa Petrobras Ambiental. O projeto não foi aprovado para financiamento, no entanto a ocasião gerou impactos positivos no trabalho em equipe e na percepção da importância de realização de diagnósticos durante a elaboração de projetos.

O ano de 2004 foi marcado pelos debates sobre as Políticas Públicas de Juventude, e principalmente da participação dos mesmos como atores socioambientais, melhorando a realidade local, e global como um todo. Neste contexto, os voluntários da organização atuaram no desenvolvimento de palestras e debates por todo Brasil.

As articulações e mobilizações em nível nacional com outros jovens e organizações geraram demandas, e como consequência a realização do 1º Congresso Brasileiro de Empreendimentos Sociais Sustentáveis, evento realizado na cidade de Pirambú (SE), no período de 17 a 23 de julho de 2005. Esta ação contou com a participação de 90 (noventa) jovens advindos de todo Brasil.

No mesmo ano iniciou-se uma fase de preparação para projetos futuros, com o desenvolvimento de pesquisas em parceria com Instituições de Ensino Superior lotadas neste Estado, uma delas foi denominada 'Ecoturismo na Floresta Nacional do Ibura como potencial fomento de Sociedades Sustentáveis', que resultou na conclusão de que a implantação do ecoturismo de base comunitária pode elevar o nível de relacionamento das dimensões da sustentabilidade ao ponto de transformar as comunidades do entorno do Ibura em sociedades sustentáveis.

O envolvimento com a temática levou a organização a realizar o I Fórum Nordestino de Ecoturismo, que teve como tema 'Ecoturismo e o Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca', esta e outras atividades socioculturais aconteceram na cidade de Aracaju, Estado de Sergipe, no período de 12 a 15 de outubro de 2006.

O Congresso Nordestino de Ecoturismo é considerado um evento aberto de pequeno porte pela quantidade de adesões, que giram em torno de 150 participantes diretos, porém o evento tem abrangência nacional, e desde seu lançamento tem a perspectiva de ocorrer bianualmente. O evento teve o objetivo científico de apresentar, analisar e discutir trabalhos, projetos e ações ligados ao Ecoturismo e assuntos relacionados.

Em 2007, a equipe trabalhou com ações de Educação Ambiental focadas na sensibilização para a questão do Aquecimento Global e Energias Alternativas, participando de diversos debates e mobilizações. Além disto, investiu-se na capacitação da equipe em cursos de pós-graduação. E finalmente no projeto de criação da Revista Nordestina de Ecoturismo.

Em 2008, a instituição mudou-se para o interior de Sergipe, implantando sua sede no município de Aquidabã, centralizando ali suas atividades administrativas e de comunicação. Também instalou uma base avançada no município de Paripiranga (Bahia) para execução do projeto Ecoturismo nas Cavernas de Paripiranga, que gerou excelentes resultados.

Entre 2009, membros do conselho diretor participaram da fundação da Sociedade Brasileira de Ecoturismo, e da realização do 8º Congresso Nacional de Ecoturismo, realizado em Santa Cruz (ES). No evento foi oficializada a existência e funcionamento pleno da Revista Nordestina de Ecoturismo e da Revista Brasileira de Ecoturismo. A organização tem papel permanente, desde então, na edição dos dois maiores veículos de comunicação científica da temática.

Avaliação de Gestão

Os métodos exploratórios utilizados durante a pesquisa analisaram toda a documentação existente na organização, e revelaram que o Instituto Socioambiental Árvore tem um modelo de administração moderno, baseado na busca pela excelência e efetividade de gestão. Para tal, a organização se fundamenta no Modelo de Excelência de Gestão defendido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. A busca pela qualidade

se referenda na filiação da organização ao Movimento Competitivo Sergipe, que por sua vez faz parte do Movimento Brasil Competitivo – MBC.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007), o Modelo de Excelência da Gestão, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de pequeno, médio ou grande porte.

Mesmo não utilizando os fundamentos da excelência desde sua fundação em 2003, o Instituto Socioambiental Árvore possuía características que podem ser comparadas com o modelo adotado atualmente. Os fundamentos em que se baseia o modelo de gestão adotado são: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Cultura de inovação; Liderança e constância de propósitos; Orientação por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Valorização das pessoas; Conhecimento sobre o cliente e o mercado; Desenvolvimento de parcerias; e Responsabilidade social. A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa para cada fundamento.

Pensamento Sistêmico

Pensamento sistêmico é o “entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo” (FNQ, 2007). Neste conceito, a organização em estudo, não apresentava na sua fundação um desenho claro de suas relações internas e externas. Através do enfrentamento dos desafios de gestão a organização passou a desenvolver e utilizar paulatinamente um modelo de relações internas que se traduz no desenho de seu organograma.

Aprendizado Organizacional

Entende-se por aprendizado organizacional a “busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências” (FNQ, 2007). No início das atividades da organização em questão, não existiam definições claras de missão e visão, e utilizando da máxima popular “para quem não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve” descreve-se esse período.

O exemplo claro na busca pelo aprendizado organizacional no atual modelo de gestão é o sistema de elaboração de projetos adotado. Este dispõe em forma sistêmica de uma Coordenação de Elaboração de Projetos, lotada na Diretoria Técnica, de uma Coordenação de Publicidade e Propaganda, lotada na Diretoria de Comunicação, e de uma Coordenação de Atendimento a Editais, lotada na Diretoria de Captação de Recursos.

Percebeu-se, com a superação de desafios, que os projetos não poderiam ser elaborados a partir do lançamento do edital, e sim deveriam ser elaborados antecipadamente e dispostos em um banco de projetos, para facilitar a submissão aos financiadores. Outro fato relevante neste quesito é a multiplicação do conhecimento acerca do planejamento e gestão de projetos, através de cursos e palestras, ministrados por especialistas lotados na organização.

Cultura de Inovação

A cultura de inovação caracteriza-se pela “promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização” (FNQ, 2007). Desde a fundação do Instituto Árvore percebe-se um enraizamento da cultura de inovação e criatividade, mesmo com limitações de recursos, os sites e peças promocionais na organização sempre foram um diferencial competitivo entre organizações a nível regional e nacional.

Outro ponto a destacar é a melhoria contínua na realização de eventos, desde a I Semana do Terceiro Setor de Sergipe (2003), passando pelo I Congresso Brasileiro de Empreendimentos Sociais Sustentáveis (2005), e finalmente no bem sucedido I Fórum Nordeste de Ecoturismo (2006), a organização tem superado expectativas e desenvolvidas melhores técnicas de gestão de eventos, satisfazendo assim as expectativas dos públicos-alvos.

Liderança e Constância de Propósitos

A “atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas” (FNQ, 2007) são fontes da liderança e constância de propósitos. Neste ponto a organização ainda não conseguiu se encontrar, principalmente do que tange à promoção de relações internas de qualidade.

A falta de uma estrutura física para suportar a sede administrativa e demais atividades, não contribui para o fortalecimento das relações humanas. Contudo, e apesar das dificuldades, a organização conseguiu não só manter seus propósitos de construção de Sociedades Sustentáveis, mas também amplia-los com o passar dos anos.

Orientação por Processos e Informações

Entende-se por “orientação por processos e informações a compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas” (FNQ, 2007), sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

Neste quesito a organização não apresenta em período passado ou atual qualquer registro de monitoramento de resultados ou avaliação de impactos. Contudo, já existem modelos elaborados de monitoramento e avaliação para serem utilizados em atividades futuras, a exemplo do Projeto Ecoibura: Ecoturismo na Floresta Nacional do Ibura.

Visão de Futuro

Entende-se por visão de futuro a “compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização” (FNQ, 2007). No início da atuação a entidade em questão não tinha uma clara visão de futuro, e nem mesmo tinha suas linhas de ação bem delineadas.

O Instituto Árvore adota na atualidade a missão de contribuir para a construção de sociedades sustentáveis, através da realização de pesquisas e ações socioambientais, que melhorem a qualidade de vida da comunidade global. Em consonância tem a visão de ser a organização socioambientalista mais atuante e reconhecida de Sergipe até 2010. Esta visão é desmembrada dentro de um planejamento estratégico em linhas de ação.

A organização atua prioritariamente através de duas linhas de ação, o Programa de Educação Socioambiental, e o Programa Comunidades e Áreas Naturais. O primeiro tem como objetivo a sensibilização de públicos diversos para a superação dos principais desafios socioambientais existentes na atualidade. O segundo, onde este projeto está inserido, tem como objetivo apoiar comunidades e povos tradicionais que estejam geograficamente localizados no entorno de áreas de relevante interesse ecológico, contribuindo para harmonização das relações homem-natureza.

Geração de Valor

Gerar valor é “alcançar resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas” (FNQ, 2007). No período inicial de atuação a entidade não conseguiu gerar valor pelo fato de não ter definição concreta de missão e visão, e por não estabelecer parcerias para atuação em rede. No modelo de gestão atual, os resultados são encadeados, isto é, as ações tem continuidade, a exemplo do Fórum Nordestino de Ecoturismo que será repetido em 2008, e gerou como fruto a Revista Nordestina de Ecoturismo e o Projeto Ecoibura, de cidadania e geração de renda.

Valorização das Pessoas

A valorização das pessoas é caracterizada pelo estabelecimento de relações com as pessoas, “criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender” (FNQ, 2007).

Geralmente seu quadro de voluntários é constituído por jovens universitários, entendendo por jovens os cidadãos que tenham entre 15 e 29 anos, e por universitários aqueles que vivem os princípios da universidade, dos saberes, do envolvimento socioambiental, sejam eles alunos, professores, funcionários e comunidades relacionadas. A organização é dirigida de forma participativa, onde todos podem opinar sobre suas ações, sem abrir mão do respeito a normas e à hierarquia.

No passado os índices de *turn-over* (entrada e saída de pessoas) era alto, em detrimento da falta de mecanismos de recrutamento e seleção adequados ao perfil organizacional e dos candidatos. Na atualidade, a entidade possui uma Coordenação de Recursos Humanos, lotada na Diretoria Administrativa, que faz análise de perfil dos candidatos, priorizando os que possam beneficiar a organização com seu conhecimento e vice-versa, além de oferecer apoio em diversas situações.

Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado

As organizações devem buscar conhecer seu cliente (comunidades) e seu mercado (ambiente), “visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados” (FNQ, 2007). O

Instituto Socioambiental Árvore passou a se utilizar deste conceito em 2005, quando desenvolveu a pesquisa intitulada “Ecoturismo na Floresta Nacional do Ibura como potencial fomento a Sociedades Sustentáveis”, que deu origem ao Projeto Ecoibura. A organização entende que as ações e projetos não podem ser elaborados sem a existência de um amplo conhecimento empírico, e/ou diagnósticos realizados dentro de padrões científicos.

Desenvolvimento de Parcerias

O desenvolvimento de parcerias é fruto da “realização de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes” (FNQ, 2007).

Atualmente, os principais parceiros da organização em estudo, estão enredados em coletivos, a exemplo do Movimento Competitivo Sergipe, do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (SE), do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Japaratuba, do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Sergipe, do Conselho de Turismo Pólo Costa dos Coqueirais, da Rede de Educação Ambiental de Sergipe (sob coordenação do Instituto Árvore), da Rede Brasileira de Educação Ambiental, da Rede da Juventude pelo Meio Ambiente e Sustentabilidade (REJUMA), e do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (FBOMS).

No passado a organização contou com diversas parcerias. Dentre as organizações da sociedade civil se pode citar o Grupo Interagir (DF), o Instituto Physis Cultura & Ambiente (SP), a Federação Nacional de Estudantes de Administração (FENEAD), o SEBRAE Sergipe, a Sociedade Semear, a Fundação Augusto Franco (TV Sergipe), o Instituto de Permacultura da Bahia, o Instituto de Tecnologia e Pesquisa (UNIT), e o Grupo Escoteiro Uirapuru.

Órgãos governamentais tiveram seu papel na realização dos projetos e ações, como o Mandato da Deputada Estadual Ana Lúcia (PT), a Prefeitura Municipal de Pirambú, a Prefeitura Municipal de Canindé de São Francisco, e a FUNCAJU, além das empresas, como o Banco do Brasil, a Faculdade de Sergipe, o Banco do Nordeste, o Jornal do Dia, a Infonet, a Gráfica e Editora J. Andrade, a Livraria Escariz, e a Universidade Petrobras (BA).

Responsabilidade Socioambiental

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, “estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações atuais e futuras” (FNQ, 2007). Como também respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

A organização tem desde sua fundação sua missão, visão programas e ações baseadas neste conceito. Sempre buscou estar alinhada às convenções internacionais de sustentabilidade e direitos humanos, a exemplo dos anos internacionais da Organização das Nações Unidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da aplicação de metodologia condizente com o contexto, concluiu-se em especificidade que a organização em estudo apresentou bons aspectos de gestão rumo a excelência nos critérios: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Visão de futuro; Conhecimento sobre o cliente e o mercado; Desenvolvimento de parcerias; e Responsabilidade social.

Obteve classificação mediana para dos aspectos de gestão nos critérios: Cultura de inovação; Orientação por processos e informações; e Geração de valor. E deficiência nos aspectos ligados aos critérios: Liderança e constância de propósitos; e Valorização das pessoas.

Sugere-se que os dirigentes da organização em estudo mantenham o padrão de excelência alcançado nos aspectos classificados como bons, e busquem práticas e capacitações para melhorar a excelência nos critérios com classificação mediana, e sobre tudo nos de classificação ruim.

Em análise genérica a organização em estudo mostrou-se conectada com a evolução da gestão no Terceiro Setor, principalmente pela gama de relacionamento através de redes sociais, e principalmente pelo seu envolvimento com organismos de fomento a excelência de gestão, a exemplo do Movimento Competitivo Sergipe, filiado ao Movimento Brasil Competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FISCHER, R. M.. Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R.. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2004.

FNQ. **Rumo à excelência e compromisso com a excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002**. IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. 2 ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

MELO NETO, F. P.. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RODRIGUES, A. L.. **Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos**. In: VOLTOLINI, R.. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2004.

SALVATORE, V.. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R.. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2004.

TACHIZAWA, T.. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

YOFFE, D.. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, R.. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2004.