

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

COMPLEMENTARIDADE DE INTERESSES: ESTUDO DE CASO
SOBRE A RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS
FINANCIADORAS E ONGS NACIONAIS QUE ATUAM NA MATA
ATLÂNTICA

DEJANIRA FIALHO DE CARVALHO

CURITIBA

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEJANIRA FIALHO DE CARVALHO

COMPLEMENTARIDADE DE INTERESSES: ESTUDO DE CASO
SOBRE A RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS
FINANCIADORAS E ONGS NACIONAIS QUE ATUAM NA MATA
ATLÂNTICA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

CURITIBA

2008

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

C331 Carvalho, Dejanira Fialho de.

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

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo – 2008.
Orientador : Prof. Dr. José Henrique de Faria

1. Alianças estratégicas (Negócios). 2. Terceiro setor.
3. Mata Atlântica – Conservação. I. Título

CDU 658.114.5

A Diuna Fialho, minha mãe, pelo exemplo de liderança, empenho e otimismo ao longo de meu processo de aprendizagem, e por seus incentivos e arranjos a mim proporcionados.

Agradecimentos

Aos Professores Dr. Luiz Hamilton Berton e Dr. José Henrique de Faria, pelas etapas de orientação - sendo o primeiro, por ser importante incentivador deste estudo de avaliação de desempenho no terceiro setor, desde sua fase primal; e o segundo, por não se furtar em assumir a orientação de meu mestrado, já na fase conclusiva de minha dissertação.

Ao Professor Dr. Clóvis L. Machado da Silva, pela orientação específica com foco na produção do conhecimento.

Aos Docentes do Mestrado em Administração da Unicenp, da turma de 2006, que contribuíram expressivamente para a minha formação, mantendo um fluxo generoso na transmissão de conhecimento.

Ao meu amigo, Rosan Fernandes, pela participação intensiva em todo o processo de consolidação da dissertação, por meio de várias revisões e fartas discussões do conteúdo em diversos momentos, incluindo noites à dentro.

Ao Miguel Calmon, pela sensatez que proporcionou o uso de meu tempo da melhor maneira, sendo possível, assim, a conclusão dos créditos.

A uma pessoa muito especial, Keila Deslandes, pelo incentivo assertivo nos momentos de incerteza e pela contínua motivação ao longo desta jornada.

A Cristiane Azevedo, pelo apoio intensivo na disponibilização de dados para que o estudo pudesse se concluir a rigor.

A amiga de longa data, Bernadete Lange, pelo companheirismo e por participar na definição do objeto deste estudo, logo no início deste mestrado.

As ONGs parceiras da TNC, por concordar em servir como objetos de estudo, dispondo-se como fontes fidedignas de informações para o trabalho.

Aos formadores de opinião, Keila Deslandes, Bernadete Lange, Nurit Bensusan, Shirley Carvalledo, Paulo Pizzi, Kusum Toledo, Rosan Fernandes, Érika Guimarães, Zezé Weise, Irineu Tamaio, Marcelo Araújo, Cristiane Azevedo e Kelly Gouveia, pela particular contribuição na avaliação dos atributos de parcerias.

*“A pior forma de desigualdade é tentar fazer
duas coisas diferentes iguais”*

Aristóteles

Resumo

A presente pesquisa aborda relações de parceria com ênfase nos relacionamentos interorganizacionais entre ONG internacional conservacionista (The Nature Conservancy) e ONGs nacionais (parceiras) que atuam na conservação da Mata Atlântica. A pesquisa teve como objetivo principal investigar a complementaridade de interesse nas relações de parceria entre financiador e financiado na geração de resultados esperados pelas partes. A literatura estudada destaca uma série de atributos e características que devem estar presentes neste tipo de relacionamento para que as organizações possam atingir resultados satisfatórios e se desenvolver. Procedeu-se uma análise da literatura sobre gestão de relacionamento com base no modelo conceitual, desenvolvido por Mohr e Speakman, que expõe os fatores associados à complementaridade de interesses. O resultado da pesquisa gera uma percepção de que, embora havendo consonância no relacionamento entre a TNC e as ONGs nacionais em direção ao modelo cooperativo e colaborativo, ainda existe um desafio a ser perseguido por estas organizações para que possam atingir a relação de parceria preconizada pelo modelo utilizado neste estudo. A análise mostrou, ainda, que há clareza para ambos os lados sobre os princípios fundamentais que devem reger uma relação de parceria e que estes, muitas vezes, são inibidos pelos procedimentos e políticas da organização que financia projetos.

Palavras-chave: Parceria, ONGs, Relacionamentos, Atributos de parceria, Características de parceria.

Abstract

This study looks at partnership relationships with an emphasis on inter-organizational relationships between an international conservationist NGO (The Nature Conservancy) and Brazilian NGOs (Partners) that work for the conservation of the Atlantic Forest. The main objective of the study was to investigate the complementarity of interests in partnership relationships between the financing organization and the organization being financed, in generating the expected results for the partners. The relevant literature studied highlights a set of attributes and characteristics that should be present in this type of relationship so that the organizations can develop and reach satisfactory results. An analysis of relevant literature on relationship management was carried out based on the conceptual model developed by Mohr and Spekman, which looks at the factors associated with complementarity of interests. The result of the study generates a perception that, although the relationship between TNC and Brazilian NGOs has been harmonious, tending towards a cooperative and collaborative model, a challenge still lies ahead for these organizations so that they can reach the partnership relationship proposed by the model used in this study. The analysis also showed that there is a clear perception of the main principles that should govern a partnership relationship but that these, many times, are inhibited by the policies and procedures of the organization financing the projects.

Key words: Partnerships, NGOs, Relationship, Partnership attributes, Partnership characteristics.

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	22
2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO- GOVERNAMENTAIS NO BRASIL	22
2.2	CONCEITO DE PARCERIA.....	24
2.3	CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS ONGS	26
2.4	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS	30
2.5	ATRIBUTOS DE PARCERIAS	35
2.5.1	Confiança	36
2.5.2	Comprometimento.....	38
2.5.3	Cooperação.....	40
2.5.4	Interdependência	43
2.6	COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO	44
2.6.1	Compartilhamento de informação	46
2.6.2	Qualidade da participação.....	46
2.7	INSTRUMENTOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO	47
2.7.1	Colaboração.....	47
2.7.2	Dominação	48
2.7.3	Subestimação	49
2.7.4	Acomodação	49
2.7.5	Compromisso	50
2.8	SUCESSO DO RELACIONAMENTO.....	50
2.8.1	Satisfação geral	51
2.8.2	Satisfação nos resultados	51
3	METODOLOGIA.....	53
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	53
3.1.1	Definição das categorias analíticas ou variáveis.....	54
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	55
3.2.1	População e amostra	56
3.2.2	Delineamento e etapas da pesquisa	56
3.2.3	Procedimentos de coleta de dados	58
3.2.4	Procedimentos de tratamento e análise dos dados	60
3.2.5	Facilidades e dificuldades na coleta e tratamento dos dados	61
3.2.6	Limitações da pesquisa.....	61

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
4.1	AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARCEIRAS DA TNC.....	63
4.2	A THE NATURE CONSERVANCY NO PROGRAMA DE CONSERVAÇÃO DA MATA ATLÂNTICA.....	65
4.3	RELAÇÕES DE PARCERIA	72
4.3.1	Políticas de relações de parceria da TNC.....	74
4.3.2	Objetos da relação de parceria da TNC.....	75
4.3.3	Os valores da parceria para a TNC.....	76
4.3.4	Concepção da função da parceria para a TNC	77
4.3.5	Modalidades de relações de parceria	78
4.3.6	Processo de estabelecimento de relações de parcerias	80
4.3.7	Ciclo de relacionamento com parceiros	80
4.4	GESTÃO DO RELACIONAMENTO	85
4.5	ATRIBUTO DE PARCERIAS	89
4.5.1	Confiança.....	90
4.5.2	Comprometimento.....	91
4.5.3	Cooperação.....	93
4.5.4	Interdependência	94
4.6	COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO	95
4.6.1	Compartilhamento de informação	96
4.6.2	Qualidade da participação.....	97
4.7	INSTRUMENTOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO	98
4.7.1	Dominação	100
4.7.2	Acomodação	100
4.7.3	Compromisso	101
4.8	ELEMENTOS QUE IMPACTAM A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS ONGS FINANCIADAS	102
4.9	SATISFAÇÃO NA RELAÇÃO	106
4.9.1	Satisfação geral	106
4.9.2	Satisfação nos resultados	109
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	112
	REFERÊNCIAS.....	117
	ANEXOS	124

Lista de ilustrações

Figura 1 - Identificação do terceiro setor e correlações com os demais setores	23
Figura 2 - Combinações resultantes da conjunção entre público e o privado	24
Figura 3 – Os fatores associados ao sucesso da parceria	35
Figura 4 – Esquema da pesquisa	55
Figura 5 - Categorias de análise dos dados	63
Figura 6 - Ciclo de relacionamento com parceiros	80

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Orçamento das Organizações Estudadas	65
Gráfico 2 – Indicadores de Capacidade Organizacional das Parceiras da TNC.....	82

Lista de quadros

Quadro 1 – Características de Cada Tipo de Parceria.....	26
Quadro 2 – Ciclo de Vida das Ongs	34
Quadro 3 – Atributos Básicos Do Relacionamento Segundo Autores de Marketing de Relacionamentos.....	35
Quadro 4 – Distinção das Organizações Pesquisadas	72
Quadro 5 – Entendimento dos Valores da Parceria	76
Quadro 6 – Os Principais Princípios da Parceria	77
Quadro 7 – Bases Conceituais da Parceria.....	78
Quadro 8 - Tipo d Relação de Parceria.....	84
Quadro 9 – Os Indicadores, Segundo os Formadores de Opinião, de Impacto dos Requisitos das Ongs Internacionais sob a Administração das Ongs Nacionais.....	103

Lista de tabelas

Tabela 1 - Estrutura de pessoal das ONGs pesquisadas.....	64
Tabela 2 - Ano de fundação das ONGs pesquisadas	64
Tabela 3 - Objetos das relações de parceria.....	75
Tabela 4 - Valores motivadores da relação de parceria	87
Tabela 5 - Assistência e apoio oferecido as organizações parceiras	89
Tabela 6 - Atributos da parceria segundo as organizações pesquisadas	90
Tabela 7 - Status do comprometimento existente na relação de parceria entre a ONG nacional e a TNC	91
Tabela 8 - A cooperação na relação entre a TNC e a organização parceira.....	93
Tabela 9 - Classificação dos critérios de comunicação	95
Tabela 10 - Grau de clareza do objeto da relação de parceria.....	97
Tabela 11 - Classificação da qualidade da participação	98
Tabela 12 - As dificuldades enfrentadas pelas parceiras da TNC.....	99
Tabela 13 – Elementos que impactam a estrutura administrativa da organização.....	102
Tabela 14 - Identificação do grau de satisfação e tipo de benefícios da relação de parceria	107
Tabela 15 - Descrição dos benefícios esperados da relação de parceria	109

ABREVIATURAS

Sigla	Significado
ONGs	Organizações Não Governamentais
ASHOKA	Empreendedores Sociais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
WWF	World Wildlife Fund
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
OU	Operational Units – Unidade Operacional
CEPF	Conservation Ecosystem Partnership Fund
ONU	Organização das Nações Unidas
CFA	Conservation Finance Alliance
RAMSAR	Convention on Wetlands
USAID	United States Agency for International Development
GTA	German Government Agency for Technical Assistance
APP	Área de Proteção Permanente
IAF	Agro-florestal Bernard Harkvoot
COOPAFLORA	Cooperativa de Produtores Familiares
RPPN	Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN)
ICMS-Ecológico	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
UCs	Unidades de Conservação
IBIO	Instituto BioAtlântica
TNC	The Nature Conservancy
CI	Conservação Internacional
SISNAMA	Sistema Nacional do Meio Ambiente
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
AVINA	Fundação Suíça pelo Meio Ambiente
RL	Reserva Legal

1 INTRODUÇÃO

A relação de parceria entre Organizações Não-Governamentais (ONGs) e seus financiadores vem se alterando significativamente entre processos de colaboração, de parceria, de intercâmbio, de cooptação, de investimentos e até de dependência para a sobrevivência. Os instrumentos de regulação de relacionamentos também vêm se alterando e se redefinindo com a finalidade de manter um controle sobre a geração de resultados almejados pelas partes acordantes em contraposição dos investimentos. Políticas e procedimentos que regulam a relação são estabelecidos e fiscalizados no sentido de averiguar o quão próximo se consegue chegar da redução da pobreza, da proteção ambiental e da promoção do desenvolvimento sustentável.

O aumento de financiamentos internacionais, na década de 1970, no Brasil trouxe questões importantes sobre a sustentabilidade das ONGs, o que ainda permanece sem resposta para o caso da dependência de recursos externos. Na década de 1980, verifica-se redirecionamento de parte significativa de financiamentos nos países africanos e do Leste Europeu e daqueles com áreas de conflito. Isso culminou numa nova agenda de financiamentos com novas políticas, enfocada na alocação de recursos e nas relações de parceria com a sociedade civil organizada.

As ONGs brasileiras, independentemente de tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios importantes nos ambientes externos e internos, cada vez mais dinâmicos: (i) com financiadores, investidores e sociedade civil, mais exigentes no que diz respeito aos resultados e (ii) com rápidas mudanças em função de avanços tecnológicos, tendo que optar por maior profissionalização. Estas mudanças no cenário geral contribuem para aumentar a incerteza, os desafios e têm tornado o gerenciamento organizacional uma atividade cada vez mais complexa e desafiante para as organizações não governamentais com pouco conhecimento e experiência na área.

A partir da década de 1990, as ONGs começam a conquistar espaços importantes, inclusive nos meios de comunicação e nas políticas públicas, mas também têm assumido maior responsabilidade na incorporação de novos atores nas

relações político-institucional. Cabe a elas a colaboração, não apenas por meio de produção, mas também na apresentação de propostas para gerar novas tecnologias para atingir resultados palpáveis de conservação e distribuição de bens, por meio do uso sustentável da biodiversidade e, acima de tudo, da formação de estratégias que venham superar as ameaças à biodiversidade e às populações que dela se beneficiam.

Mesmo ganhando visibilidade e conquistando espaço no cenário da conservação e desenvolvimento sustentável, as ONGs voltadas à área da biodiversidade, enfrentam um grande desafio na promoção do desenvolvimento ambientalmente saudável e sustentável, pois a sua efetiva contribuição requer participação dos segmentos organizados da sociedade, para se obter expressão prática dos interesses e de objetivos comuns da sociedade no âmbito de atuação. É aqui que se faz presente a necessidade de investigação do campo de relacionamentos interinstitucionais para subsidiar uma melhor compreensão dos atributos e características relações de parceria utilizados entre as organizações. Este estudo visa contribuir com o aperfeiçoamento dos relacionamentos de parceria para que estas organizações possam melhor definir seus propósitos, objetivos, políticas e comportamentos de parceria que conduzam aos resultados e impactos almejados.

Neste contexto, o projeto de pesquisa aqui apresentado busca investigar as bases conceituais que norteiam as relações de parcerias, especificamente entre organizações ambientalistas que financiam projetos de ONGs que atuam na Mata Atlântica do Brasil. Ainda, visa contribuir com a compreensão sobre os instrumentos de regulação das relações de parceria para melhorar a capacidade de geração de resultados fins, bem como, para o atendimento das expectativas das partes.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Problema: Em que medida as bases conceituais das agências financiadoras se integram ou se relacionam com as bases conceituais das ONGs nacionais financiadas em termos de efeitos na estrutura administrativa e na capacidade de geração de resultados acordados?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal objetivo da pesquisa é investigar as relações entre as bases conceituais que regulam as parcerias entre financiador e financiado na geração de resultados esperados pelas partes.

Objetivos Específicos

- i. Analisar as bases conceituais de ONGs nas relações de parcerias, bem como os instrumentos que regem os relacionamentos entre organizações financiadoras e financiadas;
- ii. Compreender os atributos da relação de parceria entre as organizações;
- iii. Verificar o grau de satisfação da relação relacionado com a satisfação no alcance dos resultados da parceria com relação às expectativas das partes;
- iv. Compreender as especificidades das ONGs com relação ao processo de geração de resultados em parceria.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Verificar o quão influente é a base conceitual das organizações financiadoras na relação de parceria com ONGs nacionais é fundamental para ampliar o escopo da compreensão da qualidade desta relação no que diz respeito à satisfação na relação e na geração de resultados. A pesquisa tem uma contribuição ímpar para a análise do desempenho organizacional tanto para o financiado quanto para o financiador, a partir das relações entre ambas.

Diagnósticos e estudos realizados sobre a capacidade das ONGs ambientalistas que atuam na Mata Atlântica confirmam suas contribuições para conservação e uso sustentável da biodiversidade. Entretanto, não oferecem subsídios suficientes para uma análise mais rigorosa sobre a qualidade das relações de parceria, sobre a satisfação dentro das relações e consequentemente sobre os reais resultados e os impactos decorrentes das ações em parceria. Os diagnósticos organizacionais realizados pela *The Nature Conservancy* e pela Conservação Internacional apontam que as organizações parceiras vêm atravessando processos

longos de instabilidade organizacional, mas também não apresentam informações para analisar profundamente os fenômenos e os fatos que geram esta fragilidade organizacional que possam subsidiar uma reflexão sobre a real questão que afeta a referida fragilidade.

É sabido que há predisposição e muito interesse por parte das organizações não governamentais em informações que venham (i) subsidiar uma maior compreensão das fragilidades organizacionais, (ii) subsidiar a identificar de estratégias e alternativas para o desenvolvimento da capacidade organizacional e (iii) subsidiar reflexões acerca do conceito de parceria e dos diversos atributos de parceria que podem ser melhor compreendidos e internalizados pelas organizações que atuam em parceria.

Os desafios de conservação da biodiversidade na Mata Atlântica são muitos e trabalhar com estes desafios requer alta capacidade organizacional para a construção de uma visão de longo prazo e conservação em larga escala para atuar num bioma em que habita 70% da população brasileira e que tem apenas 7% de cobertura natural. Conhecimentos sobre as organizações não governamentais que atuam neste setor são de fundamental importância para melhorar a qualidade das relações de parceria e aumentar a sua capacidade organizacional de intervenção.

Não foram encontrados estudos específicos que aprofundem questões (teóricas/metodológicas) sobre relações de parceria entre ONGs nacionais e ONGs internacionais financiadoras no Brasil, que contribuam significativamente para uma maior compreensão e ampliação do conhecimento sobre comportamentos e atitudes nas relações de parceria dentro do Terceiro Setor. Neste sentido, este estudo tem a finalidade de introduzir elementos que venham conduzir um maior interesse de pesquisadores sobre os fatores influentes nas relações de parceria dentro do setor não governamental. Confirmando a afirmativa, num estudo realizado (ALVES, 2004), identificou-se que os autores mais citados são: Rubem Cesar Fernandes, Lester Salamon e Leilah Landim, considerados como pioneiros na introdução e disseminação do termo e do conceito Terceiro Setor no Brasil.

Devido à relevância apresentada anteriormente, referente a importância do estudo acerca dos atributos de parceria, os poucos estudos sobre o tema e a

limitação conceitual encontrada em alguns destes, esta pesquisa focaliza a questão das características da parceria de sucesso que integram os atributos da parceria, a gestão da parceria e a satisfação geral com os resultados gerados na relação estabelecida.

O estudo se concentrou nos atributos da relação de parceria entre a The Nature Conservancy (TNC), uma ONG internacional de conservação da biodiversidade e oito ONGs nacionais parceiras que atuam no Bioma Mata Atlântica. Esta escolha se deu devido a conveniência em estudar parcerias com referência na geração de resultados e também pelo fato da autora trabalhar na referida organização, o que lhe permitiu melhor acesso aos dados e informações.

Considerando que as relações de parcerias com múltiplos parceiros são relações extremamente complexas, não foram estudados todos os tipos de relação de parceria que a TNC realiza com os diversos setores da sociedade brasileira, pois isso demandaria um tipo de estudo mais amplo, que foge ao escopo deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em capítulos. Na introdução, é apresentada a temática abordada e identificado o problema e objetivos de pesquisa que conduzirão o trabalho, bem como a relevância e delimitação do estudo. Na Fundamentação Teórica está apresentada em cinco seções que fundamentam o trabalho: Caracterização das Organizações Não-Governamentais no Brasil, Conceituação de Parceria, Gestão de Relacionamentos, Comportamento na Comunicação, Instrumentos de Resolução de Conflito e Sucesso do Relacionamento. Na Metodologia está apresentado todo o processo metodológico utilizado para a pesquisa, contemplando: a conceituação geral, o tipo de pesquisa, o processo de coleta de dados, os instrumentos de coleta de informação e de dados, os procedimentos de análise dos dados, a análise do estudo de caso, a análise dos dados coletados e a análise dos resultados. Nos Resultados da Pesquisa estão apresentadas: As Organizações Não Governamentais Parceiras da TNC, a The Nature Conservancy no Programa de Conservação da Mata Atlântica, o Perfil das Organizações Pesquisadas Relações de Parceria, os objetos da relação de

parcerias da TNC, o atributos de parcerias, o comportamento na comunicação, os instrumentos de resolução de conflito, os indicadores de sucesso do relacionamento e os elementos que impactam a estrutura administrativa das ONGs financiadas. Nas Considerações Finais é apresentada uma breve síntese do trabalho, ilustrada com implicações, limitações e recomendações para futuras pesquisas. Finalmente, na última parte, são apresentadas as Referências sobre as quais se fundamenta o estudo.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS NO BRASIL

Antes de abordar as organizações não-governamentais, é fundamental que conheçamos o Terceiro Setor no Brasil. Não há ainda um consenso sobre o conceito do termo Terceiro Setor. Segundo Fernandes (1997), o termo é usado nos Estados Unidos, associado a outras expressões como: “organizações sem fins lucrativos” (*non profit organizations*) e “organizações voluntárias”. Já na Europa, ele afirma predominar a expressão “organizações não-governamentais” (ONGs), que remete ao sistema de representações das Nações Unidas (ONU). Este é o caso do Conselho Mundial de Igrejas e da Organização Internacional do Trabalho que participam da ONU. Ainda citando Fernandes (1997), entre 1960 e 1970, surge a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento incentivado pela ONU, que faz crescer na Europa Ocidental o número de ONGs com a finalidade de promover projetos de desenvolvimento no chamado “Terceiro Mundo”.

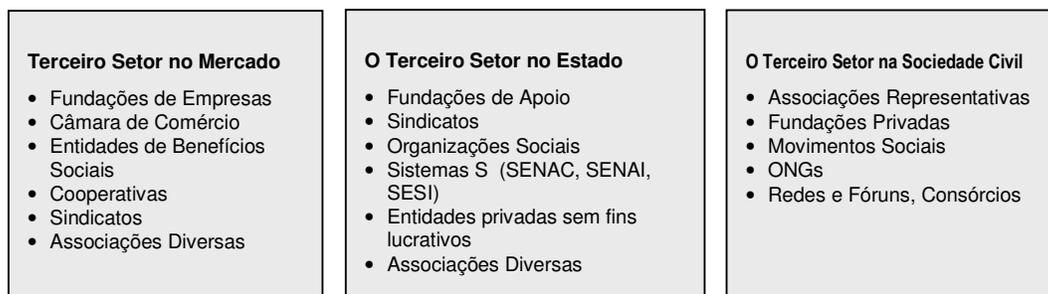
Para Fischer (2002), o Terceiro Setor é formado das organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas, objetivando promover a integração cidadã por meio do espaço público, mesmo se distinguindo do Estado, como também da lógica do mercado.

No dicionário online no site da wikipedia, o terceiro setor é entendido como uma terminologia sociológica que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. Existe uma definição sobre o terceiro setor que é utilizada por organizações multilaterais e governos, proposta por Salamon & Anheier (1992), que define o terceiro setor em quatro atributos estruturais que vem distinguir as organizações do Terceiro Setor de outros tipos de instituições sociais: a) as organizações formalmente constituídas que tem um nível de formalização de regras e procedimentos, para assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo; b) uma estrutura básica não governamental que são as organizações privadas e não ligadas institucionalmente a governos; c) as de gestão

própria que realizam sua própria gestão, não sendo controladas externamente; e d) que são as organizações sem fins lucrativos que a geração de lucros financeiros deve ser reinvestida na organização. Estas organizações não dividem lucros entre os seus dirigentes.

O Código Civil Brasileiro (1987) considera o terceiro setor entendido como as associações e as fundações. 1) as Associações que constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos, 2) as Fundações que 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 3) as Organizações religiosas que anteriormente se enquadravam na figura de associações. O termo ONG não é considerado pelo Código Civil brasileiro. Na Legislação Pertinente, Lei no. 9.790, de 23 de Março de 1999, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

Figura 1 – Identificação do Terceiro Setor e correlações com os demais setores



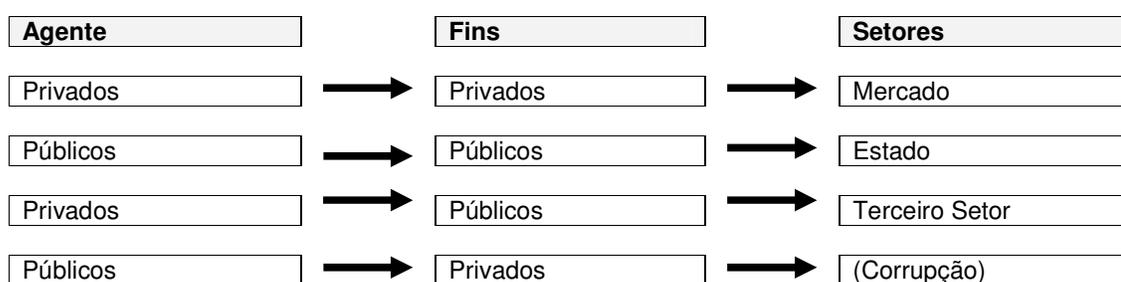
Fonte: Adaptação de Fernandes, 1994.

Como se observa na figura 1, que o terceiro setor não é uma organização (instância formal), é uma nomenclatura para expressar e identificar um novo setor na sociedade civil. É entendido como o aquilo que é público, porém de natureza privada ou vice-versa. Este complexo de definição integra o Estado uma vez que tem como objetivo e alvo a atuação pública, porém se diferenciando do Governo por sua iniciativa própria de sociedade civil organizada. Também não se equivale à iniciativa privada, pois mesmo não sendo governamental, não tem como objetivo a promoção do benefício individual e privado, mas sim o benefício coletivo.

O terceiro setor é o conjunto de atividades espontâneas, não governamentais e não lucrativas, de interesse público, realizadas em benefício geral da sociedade e que se desenvolvem independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora deles possa, ou deva, receber colaboração.

Segundo Fernandes (1994) há combinações que podem ser realizadas para uma melhor compreensão do terceiro setor por meio da combinação de agentes, fins e setor (figura 2).

Figura 2 - Combinações resultantes da conjunção entre público e o privado



Fonte: Fernandes (1994)

Quando se fala em Terceiro Setor no Brasil, uma duas confusões freqüentes observadas. Uma é a crença que este setor é composto de pequenas organizações carentes de recursos financeiros, surgida de um grupo de representantes e que vem atender uma demanda legítima da sociedade e outra é a concepção de que estas organizações do terceiro setor atuam apenas com pessoal voluntário. Dentro do terceiro setor estão as grandes organizações com atuação de âmbito mundial, com presença marcante na mídia e forte influencia nas políticas públicas nacionais e internacionais.

2.2 CONCEITO DE PARCERIA

Segundo o dicionário de Michaelis, parceria é a reunião de pessoas por interesse comum; uma sociedade comercial em que os sócios só se responsabilizam pelo quinhão com que entram. No novo dicionário da língua portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, pode-se entender que as expressões aliança e parceria são afluentes, ou seja, os aliados ou parceiros compartilham decisões de forma semelhante, o que caracteriza uma ação social dialógica.

Tenório (2000) trata os vocábulos, “aliança e parceria”, bem como “rede”, na globalização, utilizados para significar formas de interação para se compartilhar interesses em prol dos objetivos comuns. Para o WWF (2002) parceria é uma modalidade de associação com fins de cooperação mútua, acordado e comprometido com a satisfação de interesses comuns e/ou complementares. Afirma, ainda, que o propósito da parceria é: melhorar o status do próprio desempenho e fortalecer a si próprio, visando assegurar o sucesso num empreendimento de qualquer vulto e modalidade.

Para Franco (1994) a parceria tem sido empregada para designar: a) terceirização; b) privatização; c) apoio a projetos de instituições sociais; e d) utilização de mão-de-obra mobilizável pelos movimentos e entidades da sociedade civil na execução de políticas públicas. A parceria pode ser utilizada para caracterizar associações privilegiadas entre agentes diversos. Afirma ainda que os critérios para o estabelecimento de parcerias são aqueles que devem desestimular as parcerias que: a) privatizam o Estado e que enfraquecem a esfera pública; b) favorecem a transposição da “lógica do mercado” para as outras instâncias tentando torná-las predominantes; c) subordinam os parceiros uns aos outros, criando relações hierárquicas ou de dependência entre eles; e d) sejam baseadas predominantemente na competição pela obtenção de interesses privados, econômicos ou setoriais.

Lewis (2001) contribui na reflexão apresentando os tipos de relações de parcerias (quadro 1) que podem variar de setor para setor, podendo ser de difícil replicação devido à peculiaridade que uma relação bem sucedida tem. As relações são sensíveis a fatores externos tais como condições econômicas, mudanças políticas, culturais, ecológicas e nas estruturas organizacionais de financiadores que podem facilmente influenciar no apoio, na continuidade de investimentos ou até mesmo no rompimento da relação de parceria.

Quadro 1 – Características de Cada Tipo de Parceria

Parceria Ativa	Parceria Dependente
Processo	De cima para baixo – projeto fechado
Negociada – mudança de papéis	Papeis rígidos baseados em assunções estáticas sobre vantagens comparativas
Propósitos papéis e ligações claramente definidos, mas com espaço para serem modificados se necessário	Propósitos, papéis e ligações confusas
Riscos compartilhados	Interesses individuais ou de grupos
Debate e dissenso	Consenso – via processos participativos
Aprendizado e troca de informação	Fluxos de comunicações
Origem baseada em atividade – emerge da prática	Origem baseada em recursos – principalmente para obter acessos a recursos financeiros

Fonte: Adaptação de Lewis, 2001

Segundo Brooke (1989), há condições fundamentais para a implementação adequada de uma parceria. Primeiro, é preciso ter clareza dos objetivos, não sendo suficiente a definição de pontos centrais ou gerais, mas que haja convergência e concordância entre todos os parceiros quanto aos objetivos desde o início do planejamento do projeto. Ainda se considera de fundamental importância estar atento ao problema que tange à negociação com múltiplos parceiros, uma vez que o processo de tomada de decisão pode se tornar centralizado, dificultando a adaptação de políticas e ações. Pode haver necessidade de reestruturação e adequação as regras do parceiro ou da política de parceria. Segundo, há um esquema de atuação dos parceiros, quando pode existir uma organização que atua numa área geográfica extensa, como prioridades distintas daquelas com âmbito de atuação local. Esta característica vai dificultar a socialização e compartilhamento de estratégias entre as partes.

As parcerias, em geral, implicam na disponibilidade de recursos por parte dos participantes e este é um dos mecanismos mais atrativo de motivação para o estabelecimento de uma relação de parceria. Portanto, se o recurso for a questão central da parceria, há tendência de rompimento. Um outro risco é modificar o projeto para satisfazer os critérios de agências financiadoras e garantir o financiamento, provocando o abandono dos compromissos iniciais da relação de parceria (BROOKE, 1989).

2.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS ONGS

As agências multilaterais de financiamento ao desenvolvimento, na década de 90, dedicaram um espaço especial para ONGs, pelo pressuposto que a sociedade

civil é ator central em programas de desenvolvimento. A constatação vem obrigar o Estado a assumir uma relação de parceria com estas entidades na implementação de projetos por elas financiados. Esta mudança trouxe, ao bojo das ONGs, uma nova perspectiva e uma nova função. Elas tiveram que rever seus papéis e passaram a assumir responsabilidade na gestão e aplicação desses recursos desembolsados. As ONGs tiveram que passar por uma reestruturação administrativa e assumir a profissionalização da gestão. O fator mais complexo nesta questão é que esta reestruturação abala a origem e a identidade organizacional e implica na necessidade de um fluxo de recursos que cubra esta estrutura nova, que pela maioria dos projetos não são cobertas. Como cobrir salários de profissionais, instalações e equipamentos que cumpram com as necessidades dos projetos e cobrir uma estrutura administrativa neste porte?

Esta pressão e busca intensiva pela sobrevivência influenciam a concorrência por recursos, cada vez mais regulados, exigindo que as ONGs tenham modelo de gestão mais profissionalizado, que possam atender as políticas e os procedimentos mais eficientes pressionadas pelos requisitos burocráticos. Por outro lado, estas ONGs também tentam influenciar as mudanças nos procedimentos burocráticos das financiadoras na tentativa de se obter uma maior flexibilização. A complexidade da questão organizacional das ONGs requer a busca de modelos alternativos de gestão, assumindo que a estrutura administrativa tradicional, não é mais adequada e eficiente para as especificidades das organizações não-governamentais e que os modelos do setor privado também são inadequados para a origem e identidade das organizações não governamentais.

Estas organizações apontam elementos de fragilidade na concepção de modelo de gestão, pois enfrentam dificuldade na elaboração de planejamento prévio, já que este é sujeito a: fontes de financiamento; falta de clareza na missão; dificuldade na limitação das ações, metas e 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. Mesmo tímido, existe um movimento no interior das ONGs que afirma uma percepção sobre as reais possibilidades de transformação e disposição na execução de um amplo processo de avaliação do contexto geral em que se inserem.

A experiência da gestão das empresas privadas e das organizações públicas é a referência cognitiva hoje de gestão para as ONGs. Estão submetidas à definição de estratégias e objetivos, mensuração de resultados, estabelecimento de mecanismos de sobrevivência, desenvolvimento de padrões legítimos e modelos para a eficiência e eficácia. A especificidade das ONGs em aspectos como financiamento, definição dos usuários e beneficiários e a articulação entre o pessoal remunerado e os voluntários, requer adaptações nos conceitos de estrutura organizacional e modelos técnicos de gestão.

A visão ideológica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade é tomada pelo modelo da competência, da produtividade e da eficiência no mundo do trabalho. Estes novos valores, sugeridos do poder chamado “dominante”, conformam o ambiente institucional das ONGs.

Em 1989, Peter DRUCKER, em uma obra sobre gestão nas organizações do terceiro setor, relata que *management* não era uma palavra bem vista para os que estavam envolvidos com as organizações sem fins lucrativos, pois estes se consideravam livres do pecado da comercialização, ou seja, o negócio não era um termo deste setor. Mas a realidade trouxe complexidade para as demandas destas organizações, influenciando um pensamento mais amplo sobre as suas ações e intenções, contando que as intenções não eram mais suficientes para o desempenho e a geração de resultados e influenciando a organização a pensar em sua missão. E esta constatação leva especialistas do tema a discutirem questões como: eficiência, eficácia e produtividade, que eram consideradas exclusivas do setor privado. E é sugerido, ainda, um acompanhamento da tendência ao predomínio da lógica empresarial na estruturação das ONGs. Mesmo não sendo empresas de negócios, como manifesta Handy (1990), estas têm “clientes” para os quais destinam os seus serviços, devendo financiar suas próprias atividades – fato que as obriga a pensar em termos próximos aos acostumados nas empresas que visam lucro. Esta nova forma de ver a estrutura organizacional traz conseqüências para as ONGs, pois precisam importar técnicas do setor privado e público para responder pelas prestações de serviços. Em conseqüência, são requeridos avanços como uma maior divisão do trabalho e das tarefas, uma estrutura hierárquica mais concentrada, o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão, maior complexidade administrativa e formalização dos processos de gerência. O caminho

da profissionalização começa a ser pensando, pois, caso contrário, não conseguirão sustentabilidade, produtividade e eficiência, e ainda assegurar competitividade na captação dos recursos dos doadores privados e das administrações públicas. O aumento de profissionais exige o aperfeiçoamento e a qualificação dos mecanismos de controle, de coordenação e planejamento e de gestão do trabalho dos membros da organização.

Segundo Drucker (2006), nas empresas existe a possibilidade de mensuração de resultados financeiros concretos, que não necessariamente subsidia julgar o desempenho, mas que o lucro possa ser um indicador de alcance das metas planejadas. Quando as ONGs se encontram em situação de risco, logo buscam estabelecer resultados desejados antes de pensar nos meios para o desempenho que possam influenciar estes resultados.

Outra questão pertinente às ONGs é que muitas vezes elas acreditam que o seu sucesso estaria em ter mais recursos financeiros para fazer tudo que pretendem, ou seja, que todos os problemas seriam resolvidos com mais aporte de recursos. Esta concepção pode levar a um problema de identidade organizacional, em que ela tende a tornar a sua missão em captação de recursos e viver assim, deixando de lado a sua missão original. A missão de uma ONG deve ser realizada sem submissão à captação de recursos. Então a idéia de mobilização e captação de recursos é mais adequada para as ONGs, pois viabiliza um processo de desenvolvimento de recursos para criar fundos, para compartilhar diversos recursos com outras organizações afins. O que vai requer capacidade e competência na área de articulação, de negociação, de planejamento integrado e de habilidades para trabalhar com diversos segmentos.

As ONGs precisam estar atentas para duas questões primordiais: a temeridade que as faz justificar sua produtividade insuficiente com o argumento de que a causa de tudo “é que as pessoas não querem apoiá-las”, ao invés de concentrar seus recursos onde estão os resultados. Fazer promessa sem capacidade de cumprir é o fracasso das organizações. O oposto disso também é perigoso para as ONGs. Não é interessante ficar trabalhando na busca de resultados fáceis em vez de promover a sua missão. As ONGs não são pagas por seu

desempenho, porém sobrevive dele. Contudo não devem funcionar exclusivamente pela via das boas intenções.

2.4 GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

Nos anos 70 e 80, o macro-ambiente das ONGs apresentava-se estável, caracterizado pelos financiamentos abundantes e pela pouca exigência em termos de eficácia e impacto nos resultados, permitindo a pouca preocupação com gerenciamento e estratégias organizacionais.

Mas as transformações no cenário mundial obrigaram as ONGs a experimentar ajustes organizacionais como a reengenharia interna e externa, na tentativa de garantir a sobrevivência. Muitas delas não conseguiram. Posteriormente, estas migraram seus esforços para a sustentabilidade financeira e a geração de resultados mensuráveis para a inserção no ambiente de mercado. A ação de pressão política e militância social, refletida nos anos 1970, ficaram em segundo plano na última década, pois a luta pela sobrevivência se tornou prioridade maior. O caráter original das ONGs tem como principal referência o capital social, porém a necessidade de sobrevivência influencia uma inversão de valores, onde o novo comportamento organizacional das ONGs estaria baseado na referência do capital de mercado.

Existe uma inversão de valores nas ONGs, em uma análise mais profunda, quando se distingue gestão social de gestão estratégica: a primeira é caracterizada pela gestão participativa por meio do diálogo entre sujeitos sociais, enquanto que a outra é uma ação utilitarista, que está mais pautada na lógica de mercado (TENÓRIO, 1998). Por um lado, as ONGs têm se fortalecido no cenário mundial, como atores importantes no controle e na execução das políticas públicas. De outro lado, as mudanças ocorridas provocam ajustes nas estratégias e na configuração organizacional, resultando na adoção de práticas administrativas do setor privado, o que pode ter implicações na missão institucional e objetivos organizacionais.

A capacidade das ONGs para promover mobilização social, reivindicação e proposição de novos caminhos, dá lugar à pressão pela profissionalização de sua estrutura e ações, adquirindo um caráter predominante de prestadora de serviços ao

Estado e ao mercado (THOMPSON, 1997). Lewis (1998) pergunta se, a adoção das técnicas das empresas e do setor público não moverão as ONGs de um perfil motivado por valores sociais a uma abordagem profissional que desfiguram a sua originalidade. Para Lewis, não há respostas claras para esta questão ainda.

As ONGs se constituíram em organizações não-funcionais bem distintas, não se adequando aos modelos clássicos de organização e às teorias gerenciais dos setores público e privado. Elas seguiam modelo administrativo eclesiástico, que depois foi substituído pelo modelo administrativo estatal e atualmente estão se inserindo no modelo administrativo empresarial. Assumir o modelo empresarial, não pensado para as ONGs, provoca pressões sob a sua origem e a sua finalidade filantrópica, interna e quase única.

Mas, em contraponto à idéia anterior, Drucker (1994) considera como fundamental a profissionalização da estrutura e da prática das ONGs, afirmando que as organizações sem fins lucrativos conhecem as suas necessidades gerenciais, exatamente porque não têm lucro convencional. As ONGs reconhecem que precisam de gerência eficiente para que possam se concentrar na missão. A máquina estatal, por uma série de fatores, está reduzida e vem transferindo os serviços ao setor privado e tem enxergado nas ONGs uma oportunidade de intervenção importante para assumir esta nova “fatia do mercado”. Neste contexto, o discurso das ONGs, antes denunciador e provocativo, assume uma postura mais negociadora e favorável e maior cooperação com o Estado.

O investimento das ONGs em arranjos e ajustes organizacionais, para garantir a sobrevivência, vem sendo baseado na lógica do mercado, poderá trazer reflexos na estrutura administrativa que poderão causar uma transição ideológica das ONGs. Poderá, ainda, haver uma transição do conceito de gestão social para o conceito de gestão estratégica, tornando-as mais práticas e funcionais. Esta transição, que desfigura o caráter original institucional, pode causar um enfraquecimento da credibilidade perante a opinião pública e, principalmente, perante os beneficiários diretos de suas ações.

As mesmas pressões que sofrem o setor privado podem afetar o terceiro setor. Os “negócios” das não-governamentais brasileiras passam por pressões tais

como: a escassez de recursos financeiros, o aumento da competição por recursos com poucas fontes e as altas expectativas dos investidores nos resultados planejados.

O cenário atual engloba uma série de fatores que influenciam mudanças aceleradas em escala mundial, como: o avanço das tecnologias de comunicação, a inserção de novos conceitos, as novas práticas gerenciais derivadas das reformas das agências financiadoras e dos órgãos estatais, e as necessidades e expectativas, cada vez mais freqüentes, da sociedade. Estes, por sua vez, pressionam as áreas de comunicação e relacionamento com os diversos públicos, com os quais as organizações não-governamentais trabalham.

Segundo Ganesan (1994), o conhecimento prévio acerca da orientação quanto ao tempo de relacionamento esperado por um cliente, favorece a escolha e a utilização de determinadas ferramentas de *marketing* que correspondam às suas expectativas, evitando-se, assim, conflitos e aumentando a eficácia dos investimentos na relação. Dessa forma, compreende-se que a implantação bem sucedida da estratégia de relacionamento, por parte de uma organização, depende fundamentalmente da sua capacidade de identificar o tipo de orientação de seus clientes.

Neste contexto, as ONGs cada vez mais buscam, com maior freqüência, melhorar sua capacidade de articulação de parcerias e complementaridade com diversos setores. Parece que as organizações voltadas para a ação direta no campo, encontraram nos recursos financeiros do Estado uma resposta para a escassez apresentada pelos financiadores internacionais. Para Valarelli (1999), o pressuposto fundamental para a gestão de relacionamento da parceria é o encontro das organizações reconhecidas como autônomas, com identidades e posições claras. Mesmo dentro de uma relação onde haja recursos e poderes distintos, deve haver um reconhecimento de igualdade e valorização mútua das contribuições que cada uma coloca na relação.

Um processo de construção e a gestão das relações de parcerias é uma dinâmica que simultaneamente exige e contribui para o crescimento do grau de transparência nas relações entre as organizações parceiras. A gestão do

relacionamento precisa contar com um plano específico que contemple o processo de monitoramento da relação e oportunidades para o desenvolvimento da capacidade de estabelecer relações, influenciando, convencendo, cooperando e mobilizando outros atores para atingir objetivos institucionais, ampliando o impacto e a abrangência de sua atuação (VALARELLI, 1999).

Salamon (1997) argumenta que o maior desafio para as organizações sem fins lucrativos não está no aperfeiçoamento da gestão organizacional, mas sim na capacidade de buscar soluções para os problemas públicos por meio da gestão de relacionamentos (colaborativos complexos) que se estabelecem entre os setores e que tem se tornado cada vez mais comum no mundo inteiro. Na sua perspectiva de "relacionamentos colaborativos", o autor afirma que os gestores devem ser formados com foco na solução de problemas e criação de parcerias para ultrapassar a visão estreita que concebe a organização apenas como as suas respectivas necessidades específicas. Sugere ainda que gestores públicos, de não governamentais e de agências governamentais, sejam formados lado a lado, porque a carreira destes profissionais, passa pelos dois tipos de organização.

O quadro 2, apresenta uma abordagem da compreensão da AVINA (1993) sobre os desafios dos gestores de ONGs, onde podem ser destacadas habilidades e capacidades necessárias para a gestão de relacionamentos.

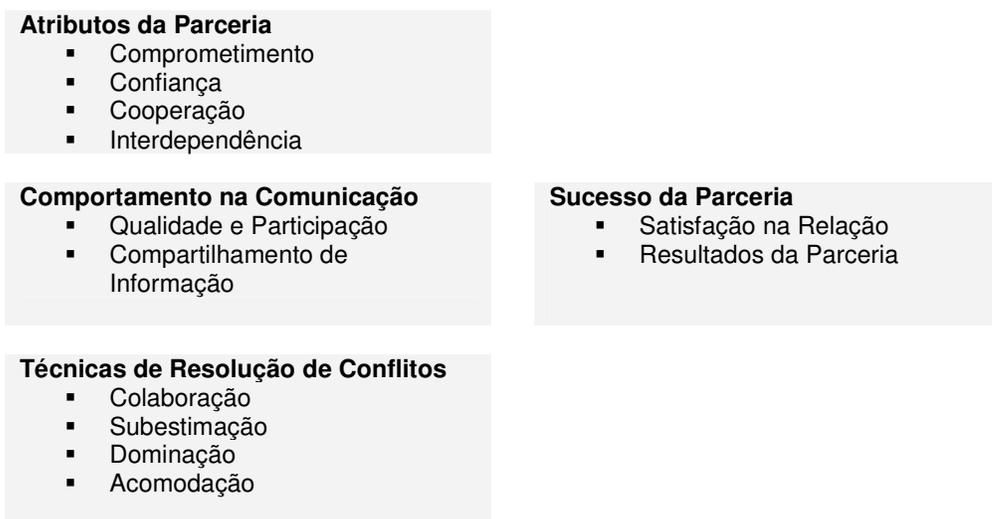
Quadro 2 – Ciclo de Vida das ONGs

Fase	Financiamento	Organização	Desafios para o gestor
Fase I Surgimento -Prover serviços -Influenciar políticas locais - Gerar renda Organização de base	Interno e apoio de intermediários	-Informal/baixa sofisticação administrativa e gerencial contrabalançada por redes informais e alta participação local -Gestão financeira, vendas, MK e controle de estoques requerem maior cuidado	(Liderança visionária, carismática) -Construir entusiasmo e consenso pela causa; manejar conflitos dos membros/participantes
	Externo	-Modelo organizacional muitas vezes importado do financiador. -Estrutura executiva formal c/ poderes de supervisão claros, status legal e regras a governar mandatos e cargos. -Prestação de contas e auditoria externa anual.	(Liderança profissional) -Construir confiança e comprometimento com parceiros e beneficiários (estilo participativo ou top down) -Atender expectativas e restrições dos doadores -Planejar estratégias organizacionais e alianças
Fase II Expansão Planejada Expansão Espontânea	- Doadores - Créditos - Taxas de serviços - Contribuições de beneficiários	-Mais sofisticada. -Formalização necessária para atender o crescimento das responsabilidades do projeto. -Maior delegação de responsabilidades gerenciais e administrativas. -Contabilidade e monitoramento com ou sem avaliação participativa (incluindo os beneficiários)	(Liderança flexível, perspicaz e suscetível às necessidades da comunidade) -Envolver-se com reestruturação organizacional e com monitoramento e avaliação dos programas, considerando respostas locais. -Adaptar a metodologia a ambientes diversos. -Integrar profissionais com visões distintas sem ameaçar os valores originais da organização e considerar diferenças culturais e étnicas das comunidades
	Recursos escassos	-Ajustamento institucional mais gradual e menos formalizado. -Tensão dos administradores, espera de recursos a retardar a ação.	-Administrar conflitos -Pode haver uma sobrecarga de trabalho para o pessoal existente levando a declínio no moral, aumento de rotatividade de pessoal e queda na qualidade do programa.
Fase III Consolidação Programada Consolidação em resposta a crises (internas ou externas)	Plano gerencial com recursos alocados	-Revisões organizacionais ditadas por avaliações internas periódicas. -Reestruturações decorrentes de avaliação externa ao final de um ciclo para refinanciamento.	-Monitorar os eventos que circundam a comunidade e a nação. -Desassociar-se de tarefas administrativas. -Participar ativamente no monitoramento e avaliação de desempenho dos programas (uso de métodos rígidos e formalísticos ou metodologia multidisciplinar e participativa, incluindo também os beneficiários). -Vigiar para que a reestruturação não desvirtue os objetivos originais da ONG
	-Hiatos financeiros -Pressão dos doadores	-Reestruturação devida à restrição de atividades (que podem ocorrer no final do ciclo de financiamento). -Enxugamento de funcionários	-Suspender atividades dos projetos em algumas áreas. -Aplicar inovações gerenciais impopulares (maior controle de recursos, estabelecimento de taxas para serviços). -Gerenciar a baixa participação dos beneficiários, desinteresse ou hostilidade. -Reconsiderar propósitos e metodologias
Fase IV Liquidação Planejada Redução parcial de atividades Liquidação total Liquidação Forçada Resposta a crises externas ou internas	-Refinanciamento para outras atividades	-Renovação organizacional (se a redução de algumas atividades é acompanhada de expansão em outras áreas)	-Verificar a necessidade de instituir serviços adicionais ou criar capacidade local para tanto. -Auxiliar as comunidades a encontrar fontes de assistência técnica e financeira ou gerar renda local. -Retardar a liquidação -Alavancar apoio político ou econômico antes da partida. -Administrar o desligamento, realocação ou transferência de funcionários para outras áreas do projeto ou para outras organizações, levando em conta as características culturais, étnicas ou lingüísticas de outros ambientes

Fonte: Adaptação de AVINA, 1993.

Segundo Monczka *et al* (1998), parceria é um relacionamento de colaboração que integra níveis altos de cooperação com visão de longo prazo, comprometimento mútuo, uma relação equilibrada do poder e ainda, contemplam técnicas para o gerenciamento de conflitos.

Figura 3 – Os Fatores Associados ao Sucesso da Parceria



Fonte: Adaptação de MOHR, J & SPEAKMAN, 1994.

Quadro 3 – Atributos Básicos do Relacionamento Segundo Autores de Marketing de Relacionamentos

Autor	Atributo
Morgan e Hunt (1994)	Compromisso e confiança
Ganesan (1994)	Orientação de longo prazo, fruto de dois fatores: interdependência e confiança
Mohr e Spekman (1994)	Comprometimento, coordenação, interdependência e confiança.
Dwyer, Schurr e Oh (1987)	Orientação de longo prazo, confiança e planejamento
Sheh e Parvativar (1992)	Incerteza e confiança
Bowersox e Closs (1996)	Reconhecimento da dependência entre as partes

Fonte: BASTOS, 2006.

2.5 ATRIBUTOS DE PARCERIAS

Kanter (1988) enfatiza alguns fatores de sucesso para parceria, tais como: que ambos os parceiros têm excelência individual e valor a compartilhar; que há flexibilidade e oportunidades para criação de valor conjunto o que torna-se necessário para que o relacionamento preencha objetivos relevantes para as partes.

A literatura estudada apresenta foco em: compromisso, cooperação, interdependência e confiança como atributos importantes das parcerias. A existência destes atributos implica que ambos os parceiros reconhecem sua dependência mútua e sua boa vontade em trabalhar para a sobrevivência do relacionamento. A gestão de relacionamento de parceria na literatura pesquisada aborda quatro

atributos relevantes: confiança, comprometimento, cooperação e interdependência (MOHR; SPEAKMAN, 1994).

2.5.1 Confiança

Confiança é a característica mais crítica das atitudes que conduzem as relações de parceria e a manutenção de relacionamentos cooperativos entre as organizações parceiras. Este atributo pode ser encontrado na maioria dos modelos de relacionamentos (WILSON, 1997; MORGAN; HUNT, 1994). Confiança é a crença na palavra do parceiro de que os compromissos assumidos serão cumpridos e que não haverá atitudes inesperadas que possam prejudicar e trazer resultados negativos à parceria (MOHR; SPEAKMAN, 1994).

Segundo Ganesan (1994) há duas dimensões da confiança: a) o aspecto racional da relação está na credibilidade, quando um parceiro reconhece que o outro tem conhecimento adquirido para executar o acordo com eficácia e confiabilidade, contemplando consistência, estabilidade e controle de comportamento e b) o aspecto emocional que está na benevolência enfocada nas intenções e motivações calcadas na crença que o parceiro agirá da melhor forma no surgimento de imprevistos.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança e o comprometimento são elementos probatórios da continuidade do relacionamento, pois fornecem cooperação. Consideram ainda que a confiança e o comprometimento sejam reconhecidos como fatores que afetam o sucesso do relacionamento, sendo influenciadores do sucesso ou fracasso. A confiança é vista como elemento central de sucesso do relacionamento e está relacionada aos altos níveis de satisfação. É a crença de que o parceiro do relacionamento tomará ações que tenham resultados positivos ou favoráveis. A base da confiança de maior impacto nos relacionamentos inter-organizacionais é a processual, dada pelas trocas passadas, a reputação, a qualidade de produtos e serviços, entre outros.

A confiança é o nível de confiabilidade que as partes possuem e expressam uma à outra. Pode-se compreender a confiança em três dimensões: a da integridade, que é a crença de que a organização é justa; a da coerência, validada na crença de

que a organização fará aquilo que ela diz que fará; e a da competência, que é a crença de que a organização tem a habilidade para fazer aquilo que diz que fará (GRUNING e HON, 1999).

Sahay (2003) sugere que a confiança é uma expectativa de resultados positivos que um pode ter sob as ações esperadas do outro na interação caracterizada pela incerteza. Enquanto que Parkher (1998) faz uma relação entre confiança e desconfiança. Ele acredita que estes dois valores não têm uma relação simples e direta, pois a violação de comportamentos esperados produz um senso de enfraquecimento da confiança, mas não de desconfiança. Quando há suspeita de que as expectativas foram violadas intencionalmente, há convicção de que as violações podem acontecer repetidamente. Para Kumar (1996), o que distingue a confiança da desconfiança é a habilidade de apostar na relação: quando as partes acreditam que ambas estão interessadas no bem estar uma da outra e que elas não agirão sem antes considerar o impacto da ação na outra.

Atualmente, a confiança é vista como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos entre empresas e, portanto, é relevante que organizações e atores organizacionais dêem a devida atenção a este elemento na construção de seus relacionamentos. No entanto, apesar de haver evidências de que a confiança depende de outros aspectos intervenientes, não se pode negar que ela também se manifesta independente destes.

O comprometimento e a confiança são considerados importantes por três razões: Primeiro porque encorajam as relações que viabilizam a preservação dos investimentos em relacionamento através da cooperação entre os parceiros. Segundo porque há a possibilidade de resistência à atração alternativa de curto prazo em favor da expectativa de benefícios de longo prazo por permanecer com os parceiros atuais. Terceiro, porque pode-se enxergar nas ações de alto risco potenciais que podem apoiar a segurança sob a convicção de que os parceiros não agirão de forma oportunista. Então, quando o comprometimento e a confiança estão presentes, geram resultados eficazes e produtividade. O comprometimento e a confiança conduzem diretamente a comportamentos cooperativos que são fundamentais no sucesso. (MORGAN e HUNT, 1994).

2.5.2 Comprometimento

Refere-se à boa vontade de parceiros para externar esforço em favor do relacionamento. Sugere uma orientação futura em que sócios tentam construir um relacionamento que pode resistir a antecipados problemas. O alto nível de compromisso oferece um contexto em que as partes possam alcançar metas individuais em conjunto sem apresentar comportamento oportunista. O compromisso é externalizado no equilíbrio dos esforços aportados e na busca de soluções para os problemas a curto prazo com realização de metas de longo prazo.

Para Anderson e Weitz (1992), o comprometimento é o desejo de desenvolver relações estáveis, a predisposição para fazer sacrifícios de curto-prazo na manutenção da confiança e na estabilidade da relação. O comprometimento é o desejo das partes na relação em despenderem esforços e recursos pelo relacionamento, garantindo estabilidade e continuidade do trabalho. Refere-se à explícita ou implícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros. Este estágio representa o mais alto nível de satisfação e união no relacionamento. Monczka (1998) afirma que o comprometimento é observado na freqüência de direcionamento de recursos para atender o parceiro.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança e comprometimento são considerados os dois atributos mais importantes do relacionamento de parceria e que nestes estão ensejadas as seguintes atitudes: a) disponibilização de recursos, oportunidades e benefícios superiores; b) preservação dos relacionamentos por meio da cooperação; c) manutenção dos padrões de valores corporativos alinhados com o parceiro; d) compartilhamento de informações preciosas, incluindo visão do mercado; e) avaliação de desempenho do parceiro; f) resistência a situações de curto prazo em prol do longo prazo; e g) evitar o comportamento oportunista. O comprometimento é a extensão na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Possui duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta e comprometimento afetivo, derivado de uma orientação emocional (GRUNING e HON, 1999).

O comprometimento para Faria (2007), do ponto de vista organizacional, só se manifesta quando ocorrem as seguintes situações:

a) *o comprometimento com base em relações de afeto*: quando o sujeito tem uma ligação afetiva com um grupo, uma organização ou com os objetivos e finalidades. Esta manifestação do comprometimento é concebida como resultado da relação de lealdade emocional. Os valores pertinentes estão relacionados por laços de afeto entre os indivíduos e aqueles de decorrem da experiência do outro e da constituição do outro na relação que se processo coletivamente.

b) *o comprometimento com base me éticas e morais*: quando existe uma concordância moral e ética do sujeito com a ação e com a sua finalidade. O comprometimento se dá pela congruência dos códigos de valores morais e éticos por meios dos resultados que geram satisfações uma vez que os indivíduos sentem-se valorizados na participação de uma ação.

c) *o comprometimento com base em relações de conjugação de interesses ou de vínculos objetivos*: quando o sujeito se beneficia dos resultados da ação. O comprometimento se dá mediante a satisfação dos interesses objetivos do sujeito não sendo suficientes as remunerações, as premiações ou reconhecimento para gerar comprometimento. O sujeito é motivado pelos benefícios sobre os resultados que os move ao comprometer-se com a ação.

d) *o comprometimento com base em relações de vínculos subjetivos*: quando o sujeito acredita que a organização ou o grupo portam os seus desejos ou ideais. O comprometimento é resultado da crença de a organização poder utilizar para realizar seu desejo e idealizações. O que assegura a relação é o interesse é subjetivo.

e) *o comprometimento com base em relações de poder*: quando o sujeito participa da definição e da realização dos objetivos da organização. O comprometimento resulta do fato de que o sujeito participa do processo de definição da relação de poder e a realiza. O envolvimento do sujeito faz com ele se torne “ator” importante quando ele se compromete.

f) *o comprometimento com base em compartilhamento ideológico*: quando o sujeito partilha dos objetivos da organização e/ou de seus projetos e participa de sua

difusão. O comprometimento se dá quando o sujeito se engaja em um projeto representado pela organização, assumindo como verdade e difundindo como se fosse a sua missão.

Faria (2007), entendem que a manifestação do comprometimento está relacionada ao afeto, aos códigos, aos vínculos, aos interesses subjetivos e objetivos e ao poder e a ideologia.

2.5.3 Cooperação

A cooperação se refere às situações em que as partes trabalham juntas para o atendimento de metas mútuas (ANDERSON; NARUS, 1990). Cooperação e colaboração são dois conceitos que, apesar de algumas pequenas diferenças de interpretação, são tratados pelos autores de maneira relativamente indistinta. Speakman *et al.* (1988) afirmam ainda que a cooperação constrói relações de "ganha-ganha". Há uma distinção entre cooperação e colaboração em que se dá um movimento de maturidade circulando entre a cooperação e a colaboração. A cooperação entre os parceiros é focada apenas na transação, isto é, no ato do acordo de troca, sendo que as partes aspiram manutenção e independências em todas as áreas do objeto de acordo. Na teoria do *marketing* de relacionamento, a cooperação é reconhecida como fator importante para o sucesso do relacionamento, sendo refletida na interdependência e interação do relacionamento.

Para Anderson e Narus (1990) a cooperação é influenciada pela confiança: uma vez estabelecida, as partes entendem que os esforços conjuntos e coordenados vão levar aos resultados além dos obtidos isoladamente em seus próprios interesses. Morgan e Hunt (1994) também afirmam que a confiança e o comprometimento vão influenciar a cooperação entre as partes e conseqüentemente promover sucesso no relacionamento.

Pode-se observar que para estes autores há uma relação positiva entre cooperação e satisfação demonstrando sucesso no relacionamento.

Segundo PNUD (2006), com o tempo se pode chegar a uma geometria variável da cooperação em função de tipos de preocupações:

- A utilidade para alavancar os objetivos estabelecidos;
- O interesse pelos resultados esperados;
- A eficácia necessária para resultar com êxito nas ações prévias;
- A motivação que exige assunção dos projetos; e
- A adaptação à evolução que requer perpetuidade da estratégia;

Para o PNUD a cooperação não se confunde com a colaboração, que é a troca de esforços e recursos entre parceiros que têm empreendimentos e objetivos diferentes mesmo compatíveis. A cooperação integra confiança e veículos de reciprocidade, gerando resultados de interação freqüentes entre as estratégias individuais. A cooperação pode surgir como conseqüência planejada da evolução interativa e de distintas estratégias de múltiplos parceiros.

Marx (1968) estudou na produção da mais-valia relativa três etapas históricas da intensificação da produtividade do trabalho pelo capitalismo. A primeira é a cooperação simples, buscando distinguir os efeitos da maquinaria daqueles da divisão do trabalho e a Segunda, as máquinas e a grande indústria buscando compreensão dos efeitos da maquinaria sobre os trabalhadores que ela mesma elimina e substitui.

Enquanto a cooperação simples, em geral, não modifica o modo de trabalhar do indivíduo, a manufatura o revoluciona inteiramente e se apodera da força individual de trabalho em suas raízes. Originariamente, o trabalhador vendia sua força de trabalho ao capital por lhe faltarem os meios materiais para produzir uma mercadoria. Agora, sua força individual de trabalho não funciona se não estiver vendida ao capital. O trabalhador da manufatura, incapacitado, naturalmente, por sua condição, de fazer algo independente, só consegue desenvolver sua atividade produtiva como acessório da oficina do capitalista. O que perdem os trabalhadores parciais, concentra-se no capital que se confronta com eles. A cooperação simples não modifica o modo de trabalhar do indivíduo, a manufatura o revoluciona inteiramente e se apodera da força individual de trabalho em suas raízes. Antes o trabalhador podia vender a sua força de trabalho porque lhe faltava os meios

materiais para gerar um produto, agora sua força individual de trabalho não funciona se não for vendida ao capital.

Na relação de cooperação há uma tendência de prevalecer aos elementos que estão na superfície dos fenômenos nas relações. A possível economia social, só pode se realizar se os indivíduos se conscientizarem na necessidade dos laços de cooperação e de ajuda mútua entre seus pares.

Numa relação de parceria, entendendo que esta só é possível se houver solidariedade entre as partes só pode gerar a formação de uma relação, na qual reinaria o princípio de cooperação: para cobertura de riscos, para bancar as despesas, para distribuir igualmente o fruto do trabalho, para administrar os resultados dos beneficiários e para a celebração de resultados múltiplos. Ao reforçar os vínculos sociais na relação de parceria é possível introduzir elementos que diminuam a distância entre financiador e financiado.

A força produtiva fica sob o domínio da cooperação e da força social do trabalho produtivo que permite a criação de uma massa de riqueza e o empobrecimento dos trabalhadores, que perdem a noção do processo de trabalho e a capacidade de exercer a participação. O processo de produção se caracteriza pela distribuição de diversos trabalhos parciais entre os indivíduos, convertendo-os em um aparato automático limitado a um trabalho parcial (IAMAMOTO, 2002). O aspecto cooperativo do trabalho imaterial não é imposto e organizado pelo lado de fora, mas se dá nas relações de cooperação. Nesta perspectiva a força de trabalho é concebida como capital variável, uma força acionada apenas pelo capital, porque os poderes cooperativos da força de trabalho despendem ao trabalho a possibilidade de se valorizarem.

É possível unir esta forma de compreensão de trabalho imaterial, com o proposto por Marx, como serviço, unindo a idéia de doação e serviço do pensamento místico, parece fazer emergir elementos novos na relação.

2.5.4 Interdependência

Apesar de haver dependência de uma parte sobre a outra para o alcance de seus objetivos, a interdependência é bastante volátil como afirma Anderson e Narus (1990), pois se trata de uma distinção entre dependência da empresa ao seu parceiro e a dependência do parceiro à empresa. A diferença pode diminuir ou aumentar em alguns momentos influenciando uma maior ou menor simetria. Para Monczka *et al.* (1998) a interdependência existe quando o controle das condições necessárias para atingir determinadas ações não está nas mãos de uma única organização. A dependência é a extensão de como o parceiro traz recursos importantes e críticos para o relacionamento, para os quais existam poucas fontes alternativas. Quando as organizações atuam em conjunto para atingir metas que beneficiam ambas as partes, está explícito a dependência uma da outra. Portanto, quando as partes percebem os benefícios mútuos adquiridos da parceria e concebem a perda de autonomia em virtude dos benefícios, se tornam interdependentes.

Ganesan (1994) afirma que a dependência aumenta quando os resultados obtidos são de alto valor, quando a magnitude da troca entre as partes é alta, quando os resultados vão além daqueles disponíveis de fontes alternativas, quando as fontes alternativas estão escassas e quando a magnitude dos ativos associados ao relacionamento é alta. Morgan e Hunt (1994) agregam que a dependência pode variar de acordo com o valor atribuído ao parceiro e ao inverso com a disponibilidade de alternativas que podem estar nas mãos dos parceiros.

A interdependência se dá quando as partes compreendem e aceitam que para que o relacionamento seja vantajoso, devem superar os conflitos e formar uma unidade coesa. A dependência é aquela necessidade que uma das partes tem de manter uma relação com a outra para alcançar metas esperadas. Quando a dependência se torna crescente, os resultados obtidos são importantes e o valor e a magnitude da relação são, relativamente, altos, também é demonstrada quando os resultados obtidos vão além dos resultados apresentados e ainda, quando existem poucas fontes alternativas ou fontes potenciais de compartilhamento. A interdependência pode ser compreendida em termos da mútua dependência. Ou

seja, sem as partes, não pode haver o todo e, sem o todo, as partes não fazem sentido.

2.6 COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO

No relacionamento de parceria, a comunicação e a troca de informações precisam ser claras, francas e abertas em todos os níveis da relação. Anderson e Narus (1990) conceituam comunicação como o compartilhamento formal e informal de informação significativa e oportuna entre as partes envolvidas na parceria. Para Speakman (1988) o compartilhamento de informações deve incluir informações técnicas e estratégicas para facilitar a tomada de decisão e o planejamento conjunto para reduzir as incertezas e aumentar o controle. A comunicação aberta subsidia a construção da confiança e de uma melhor compreensão do negócio do parceiro e de sua maneira de trabalhar. Morgan e Hunt (1994) indicam que a comunicação gera confiança por meio de suporte na solução de disputas e do alinhamento de percepções e expectativas. Anderson e Narus (1990) afirmam que a qualidade da comunicação está na eficácia da informação compartilhada e não da quantidade. Consideram, ainda, que a comunicação eficaz é aquela que é aberta entre as partes. Monczka *et al.* (1988) diz que os aspectos do comportamento na comunicação são: qualidade e participação, e compartilhamento de informação.

A comunicação organizacional é fundamental para a compreensão das organizações, vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam. As comunicações são fundamentais para os processos organizacionais, pois estão intrinsecamente relacionadas ao fluxo do trabalho, permitindo o alcance dos objetivos organizacionais (HALL, 1994).

Casali (2004) apresenta dois tipos de comunicação nas organizações. A comunicação organizacional percebida tanto como um instrumento de dominação e exploração quanto como um processo que constrói um discurso opressor. No primeiro caso entende a comunicação organizacional como processo que ocorre nas organizações e no segundo caso entende que a comunicação opera na esfera da comunicação como organização.

Comunicação nas Organizações

A comunicação entendida como uma variável, quando ocorre dentro da estrutura organizacional. A organização é uma entidade que percebe a organização a partir de uma atitude essencialista. Esta atitude cola a existência da organização como um fato dado. Uma vez que a organização é vista como um fenômeno distinto, a concepção de organização é geralmente reduzida a um espaço e a concepção de comunicação normalmente torna-se limitada à interação social.

A comunicação é primariamente mecanicista, enfatizando a transmissão, os efeitos, a seleção de canais e o processamento de informação. Hospedada em um container físico, a comunicação segue padrões de transmissão característicos das hierarquias verticais e a da distância espacial entre os membros. Análises de redes permitem a emergência de estruturas de comunicação a partir da interação entre os membros organizacionais, mas a pesquisa é dominada mais pela forma do que pelo conteúdo ou significado da mensagem. Dentre suas diversas correntes de pensamento, estas pesquisas retificam tanto as organizações como a comunicação em imagens físicas, em uma realidade objetiva e na prática da pesquisa reguladora.

Assumindo que as propriedades organizacionais influenciam os processos de comunicação, mais que o processo de comunicação, pode-se entender a responsabilidade na modelagem das características organizacionais.

Segundo Casali (2004) a comunicação tida como uma variável manipulável de acordo com os interesses dos gestores organizacionais, os quais estão voltados para os conceitos de desempenho, produtividade, eficiência e eficácia, pode ser compreendida como uma forma de comunicação dominante nas organizações.

Comunicação como Organização

O conceito de “comunicação como organização”, apresentado por Casali (2004) engloba a compreensão da comunicação organizacional focada no processo organizativo expressado nas interações simbólicas da organização. Assim, na noção de construção da realidade social (BERGER e LUCKMANN, 1985) este enfoque pode influenciar o interesse em produzir um conceito de comunicação que explica o

fenômeno organizacional, em que as organizações são entidades onde a comunicação está situada.

Para Casali (2004) a comunicação como organização engloba duas formas de relacionamento entre comunicação e organizações: a produção e equivalência. Sendo a relação de produção que avalia a forma como as organizações geram comunicação, ou como a comunicação produz as organizações.

2.6.1 Compartilhamento de informação

O compartilhamento de informação refere-se à forma como a informação necessitada é comunicada entre os parceiros e como possibilita a manutenção do relacionamento ao longo prazo (MOHR; SPEAKMAN, 1994). Este tipo de informação pode contemplar a saúde financeira, o endividamento, a capacidade de crescimento e estrutura e custos (MONCZKA, *et al.* 1998). Para Mohr e Speakman (1994), quando o compartilhamento de informação se dá de forma sistemática, vai permitir que as tarefas possam ser executadas com eficiência associando os crescentes níveis de satisfação, indicando o sucesso da parceria.

2.6.2 Qualidade da participação

Monczk *et al.* (1998) vem considerar que qualidade e participação são atributos da informação e vão possibilitar que as partes na parceria coordenem as atividades. A qualidade da comunicação é fundamental para garantir acurácia, adequação, relevância e credibilidade da informação, as quais são cruciais para o alcance das metas da parceria (MOHR; SPEAKMAN, 1994). Afirmam, ainda, que a participação na informação está muito relacionada ao grau de ação conjunta dada pelos parceiros no processo de planejamento, na tomada de decisão e no estabelecimento das metas, influenciando a competitividade; ainda, pelas habilidades das partes e pelo aumento da necessidade de participação no estabelecimento de papéis, responsabilidades e expectativas.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que a comunicação de qualidade, oportuna e fidedigna, trará condições para o aumento da confiança entre os parceiros, fator essencial de uma parceria de sucesso.

2.7 INSTRUMENTOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

Entende-se que o conflito é questão importante e inevitável numa relação de parceria entre organizações e que a gestão dos conflitos, de forma adequada, vai contribuir para o sucesso da parceria (MOHR e SPEAKMAN, 1994).

2.7.1 Colaboração

Enfrentar problemas e resolvê-los em conjunto, apresenta uma maior probabilidade de se obter resultados positivos, uma vez que os esforços despendidos são direcionados às soluções interativas que podem trazer satisfação às necessidades das partes (MOHR; SPEAKMAN, 1994). Desta maneira, os conflitos futuros podem ser evitados e discussões produtivas podem aumentar a capacidade de relacionamento dentro da parceria. A colaboração resolve conflitos de forma construtiva, integra os interesses e preocupações dos parceiros, sem sacrificar o objeto da parceria, e se torna mecanismo poderoso na melhoria do desempenho do relacionamento, contribuindo para a satisfação das partes.

A forma como as parcerias se dão, pode variar tanto na forma legal, entre a formação de uma nova organização separada da parceira, quanto estabelecer formas simples de colaboração. A quantidade de envolvidos na parceria também pode variar de parceiro a parceiro, como ocorre em consórcios, redes, comitês, etc. Estas formas de colaboração são importantes para atividades de grande escala e com propósito específico. A colaboração pode estar na intenção da parceria ao longo dos processos informais e formais que vão indicando menor ou maior grau de investimento específico necessário. A colaboração é considerada para seleção das organizações que servirão como sujeitos em um determinado projeto ou empreendimento. A troca de informação freqüente entre parceira e a troca de experiências no ramo da atividade são fundamentais elementos de colaboração que fortalecem e enriquecem as relações de parceria.

2.7.2 Dominação

A dominação é entendida como uma forma de coerção de uma organização sobre a outra. É uma forma de relacionamento que poderá afetar a continuidade da parceria (MOHR; SPEKMAN, 1994). A dominação é vista como uma técnica destrutiva para superação de problemas e resolução de conflitos, ela é contraproducente e tem uma capacidade enorme de desgastar e deteriorar o relacionamento (MOHR; SPEAKMAN, 1994; MONCZKA, *et al.*, 1998).

Weber (1999) fez uma distinção clara entre os conceitos de poder e dominação. O *poder* significando a probabilidade da imposição a própria vontade dentro de uma relação social mesmo contra a resistência e a *dominação* como a probabilidade de encontrar obediência á ordem dentro de um grupo.

A dominação vai além dos interesses materiais, pois os costumes e os laços afetivos são formas de dominação. Um fator fundamental no campo da dominação é a crença na legitimidade. Weber (1999) destaca os graus de pretensão à legitimidade como parâmetro para distinguir classes de dominação. Nesta concepção, ele estabelece três tipos de dominação legítima: a) a dominação legal; b) a dominação tradicional de dominação: a) e a dominação carismática.

Na Dominação Legal, entende-se que qualquer direito pode ser criado e modificado por meio de regras, normas e/ou estatuto sancionado corretamente, concebendo a “burocracia” como o tipo mais puro de dominação. A obediência se presta não à pessoa, em virtude de seus direitos, mas à regra, reconhecida como a competente forma para designar a obediência. Este tipo de dominação é considerado como estável, uma vez que está baseada nas normas e são criadas e modificadas por meio de instrumentos sancionados corretamente em que o poder de autoridade é legalmente assegurado e reconhecido.

Na Dominação Tradicional a autoridade é pura e suportada pela existência de uma fidelidade tradicional. O governante é o patriarca, os dominados são os súditos e o funcionário é o servidor. O patriarcalismo é o tipo mais puro desta dominação por prestar obediência à pessoa por respeito, em virtude da tradição de uma dignidade pessoal que se julga sagrada. Todo o comando se prende intrinsecamente a normas tradicionais, não legais. A criação de um novo direito é sempre impossível, em

virtude das normas oriundas da tradição. Weber (1999) considera uma dominação estável, devido à solidez e estabilidade do meio social, que se entende sob a dependência do aprofundamento da tradição na consciência coletiva.

Na Dominação Carismática a autoridade é suportada, pela devoção afetiva dos dominados. As crenças transmitidas por “profetas”, sobre o “reconhecimento” que alcançam os heróis e os demagogos, convertendo a fé e o reconhecimento em deveres que lhes são devidos pelos governados. A obediência a uma pessoa se dá as qualidades pessoais e não apresenta qualquer procedimento ordenado para a nomeação e a substituição. Para Weber (1999) a forma mais pura de dominação carismática é o caráter autoritário e imperativo. Ressalta ainda que a Dominação Carismática é instável por não assegurar perpetuidade da devoção afetiva dos dominados ao dominador.

2.7.3 Subestimação

A subestimação está muito relacionada ao comportamento na relação. Muitas vezes, as partes ignoram o reconhecimento de um conflito como se eles não existissem e recusam a tomar um posicionamento. Segundo Mohr e Speakman (1994) a técnica da subestimação não está alinhada com a visão da parceria e tem forte tendência de minar a meta e os ganhos mútuos da relação. Adicionalmente, afirmam, ainda, que esta técnica pouco contribui para evidenciar os problemas relacionados aos conflitos e fracassa no descobrimento da raiz do problema, protelando-o e não resolvendo a essência do conflito (MONCZKA, *et al*, 1998).

2.7.4 Acomodação

Bem, como a Subestimação, a acomodação é vista como uma técnica não construtiva, pois é orientada ao curto prazo e não contempla questões de longo prazo. Ela apresenta um efeito negativo na relação de parceria (MOHR; SPEAKMAN, 1994; MONCZKA, *et al*, 1998b).

2.7.5 Compromisso

O compromisso é a forma de se chegar num acordo por meio de concessões das partes, que envolve uma traca para se chegar num acordo aceitável. Trata-se de uma fase avançada do relacionamento, quando há um compromisso implícito ou explícito de continuidade da relação. É resultado da satisfação que desestimula a busca por alternativas. São consideradas, aqui, três fases do compromisso: a) entradas: entrada de recursos significativos (econômicos e/ou emocionais) decorrentes do comprometimento com o relacionamento; b) durabilidade: devido ao comprometimento estabelecido, existe a expectativa de que a relação será duradoura; e c) consistência: cria-se a expectativa de que haverá manutenção quantitativa e qualitativa de contribuições para a relação.

Mohr e Speakman (1996) mencionam que, em termos de relacionamento, a coordenação e o compromisso são atributos chave. A coordenação está relacionada à definição das atividades que cada parte espera que a outra realize. Segundo Morgan e Hunt (1994), o compromisso e a confiança são duas características chave no relacionamento; uma vez que trabalham para preservar os investimentos na relação, estes se mantêm resistentes as alternativas atrativas de curto prazo em favor dos benefícios de longo prazo, buscando não atuar de maneira oportunista. O compromisso e a confiança conduzem o comportamento cooperativo para o relacionamento de sucesso.

Segundo Morgan e Hunt (1994) o compromisso é uma parte do relacionamento contínuo e é a garantia dos esforços despendidos. Quando uma parte acredita que o relacionamento é valioso, trabalha para assegurar a parceria ao longo prazo. Para Mohr e Speakman (1996), o compromisso é a disposição para colocar esforços em favor da relação.

2.8 SUCESSO DO RELACIONAMENTO

As organizações buscam melhoria de desempenho nos relacionamento de parceria, segundo a literatura de relacionamento. Para Monczka *et al.* (1998) é difícil interpretar os resultados de medidas objetivas sobre o sucesso da parceria.

2.8.1 Satisfação geral

A satisfação é uma variável de grande importância na construção e na compreensão dos relacionamentos de parceria e está muito ligada a aumento da produtividade, redução de conflitos e aumento de eficiência da cadeia como um todo.

Em um estudo de Anderson e Narus (1990), foi testada a relação em um modelo de parceria entre empresas produtoras e distribuidoras. Neste estudo encontraram relação de causa-efeito entre confiança e satisfação geral (relação positiva), entre os resultados obtidos com a comparação de alternativas e satisfação (relação positiva) e entre conflito e satisfação (relação negativa).

Por meio de uma análise da relação produtor-revendedor, Mohr e Speckman (1998), consideraram que a satisfação e o volume de vendas se constituem nos dois indicadores, confiança e satisfação geral, determinantes do sucesso de uma parceria. Eles identificaram os fatores que estão associados ao sucesso dos relacionamentos comerciais.

Anderson e Narus (1990) colocam que a satisfação é uma consequência do relacionamento e consideram como uma variável para prever continuidade do relacionamento ao longo prazo. Ganesan (1994) contribui indicando que a satisfação gera aumento do moral e a cooperação entre as partes gera um potencial de redução de conflitos.

2.8.2 Satisfação nos resultados

A satisfação se obtém quando cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um benefício que excede, em valor, os custos (GRUNIG e HON, 1999). A satisfação é o nível de sentimento resultante da comparação entre o que se obteve e o que era esperado.

As organizações com uma orientação de curto prazo confiam na eficiência da troca para maximizar resultados em uma negociação, enquanto que organizações com uma orientação de longo prazo confiam em trocas relacionais para maximizar os seus resultados por meio de uma série de negociações. Trocas Relacionais

obtêm eficiências na junção de sinergias que vêm do investimento e do risco compartilhando. Ambas as orientações têm como objetivo final maximizar os resultados obtidos pelos membros do canal e não insinuam nenhum motivo altruístico por parte de cada membro do canal. (GANESAN, 1994).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método de estudo de caso empregado na pesquisa por meio de estudos secundários e entrevistas com organizações para investigar concepções sobre as bases conceituais que regulam a relação e seus respectivos impactos nos resultados esperados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A parceria sempre foi assunto das organizações não governamentais, mas nunca foi tão explorada nos estudos acadêmicos como nos últimos 10 anos. A necessidade de sobrevivência, a competitividade para aquisição de financiamentos e as exigências da sociedade por resultados efetivos, têm pressionado as organizações não governamentais a buscarem uma melhoria na qualidade das relações de parceria como o propósito de gerar melhores resultados, mobilizar recursos diversos para as suas estratégias, profissionalizar a organização e atuar em larga escala e a longo prazo.

A capacidade de fazer articulação institucional para garantir a sustentabilidade e prover a transparência e seriedade institucional são elementos fundamentais para a sobrevivência organizacional. As ONGs, na dependência de financiamento, respondem pelas medidas de regulação da parceria e são influenciadas a adotar práticas administrativas organizacionais que na maioria das vezes trazem um alto custo organizacional devido à estrutura estabelecida para a execução dos projetos, os quais ao término da parceria, as organizações não conseguem sustentar.

Neste contexto busca-se compreender as características de uma relação de parceria de sucesso dentro das ONGs, especialmente as ambientalistas, na tentativa de subsidiar reflexões e análises sobre as dificuldades enfrentadas por estas. Este estudo busca investigar as relações entre os procedimentos internos e a adoção de práticas impostas pelas fontes financiadoras, pois esta relação pode responder pelo sucesso nas parcerias.

Como o objetivo do trabalho é a construção de conhecimentos para reflexão acerca dos atributos de parceria entre financiador e financiado, o processo de pesquisa foi organizado com base nas seguintes categorias:

- Atributos da Parceria: conhecer os atributos e características considerados pelos parceiros executores e formadores de opinião;
- Meios de Comunicação e Informação: identificar os meios de comunicação utilizados pelas partes;
- Sucesso da Relação: identificar os elementos comprovadores de satisfação e do resultado da relação de parceria;
- Gestão da Relação: identificar instrumentos utilizados para a gestão do relacionamento.

Com base nas categorias de análise a pergunta de pesquisa se formula como: *Em que medida as bases conceituais das agências financiadoras se integram ou se relacionam com as bases conceituais das ONGs nacionais financiadas em termos de efeitos na estrutura administrativa e na capacidade de geração de resultados acordados?*

3.1.1 Definição das categorias analíticas ou variáveis

O campo empírico da pesquisa é o setor das organizações não governamentais como estudo de caso único, compreendendo 08 organizações ambientalistas nacionais, reunidas como “campo das parceiras da TNC”, organização internacional. Este campo foi selecionado por representar o setor estudado e por reunir as características gerais das demais organizações afins. A TNC tem um padrão de desempenho distinto das ONGs nacionais e suas características organizacionais parecem impactar as estruturas de suas parceiras nacionais, destacadamente por efeito da relação financiador – financiado existente entre as partes.

Tem-se a clareza de que, apesar de explorar um caso particular e específico que compreende características que interessam à gestão do setor, não se pretende sua generalização, isto é, não se estende para o conjunto do terceiro setor internacional as informações aqui geradas. O caso da TNC no Brasil foi avaliado

como interessante por se tratar de uma organização de grande porte em termo de recursos e capacidade institucional, com inserção em 32 países onde atua pela conservação da natureza, uma causa nobre, exclusivamente através dos parceiros locais. Capta recursos junto aos setores privados e públicos, pessoas físicas e jurídicas, transferindo-os diretamente aos parceiros executores dos projetos, atuando como uma intermediária entre financiador e organização executora. E adota políticas de relacionamento internacional. Supõe-se que tais elementos - caracterizadores da organização pesquisada - vão auxiliar na compreensão da questão das relações de parceria entre organizações do setor que buscam a profissionalização em função das políticas e procedimentos de parceria. Para garantir a privacidade das organizações estudadas, as ONGs são apresentadas com nomes fictícios.

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Este tópico é dedicado à apresentação, em detalhes, do desenho da pesquisa, considerando a definição da população e amostra, etapas de pesquisa, delineamento do estudo, perspectiva temporal, nível e unidade de análise, procedimentos de coleta e análise dos dados e, por fim, dificuldades e limitações da pesquisa.

Figura 4 - Esquema da Pesquisa



Fonte: Esquema de Pesquisa da Autora, 2008.

3.2.1 População e amostra

O universo explorado é composto por onze organizações ambientalistas nacionais que atuam na Mata Atlântica, todas elas parceiras da organização internacional The Nature Conservancy/TNC. As relações de parceria estabelecidas entre estas onze organizações e a TNC foram os objetos centrais deste estudo. O estudo combinou levantamento, organização e análise de dados secundários com levantamentos em fontes primárias, examinadas sob ótica quantitativa e qualitativa. Pretende-se que ele contribua para a reflexão sobre as relações de parceria e impactos sugeridos e identificados nestas relações. Seu objetivo principal foi gerar conhecimento para a aplicação prática dirigida a soluções de problemas específicos. Das onze organizações selecionadas, apenas oito responderam ao questionário aplicado. As análises apresentadas correspondem, portanto, a este grupo de instituições. Os critérios adotados para esta seleção das ONGs parceiras da TNC foram: o tempo de existência da organização, o âmbito de atuação (local, regional e nacional) e o tipo de organização (de representação e de não representação). Esta amostra foi selecionada da lista de parceiros da TNC com base nos seguintes critérios: tempo de existência variando entre 2005 a 1986; tamanho da organização, área de atuação, número de pessoas envolvidas, e enfoque em conservação da biodiversidade.

3.2.2 Delineamento e etapas da pesquisa

Este trabalho é uma pesquisa descritiva por que expõe as características das organizações pesquisadas e estabelece relações entre as variáveis das relações de parceria. Realizou-se levantamento das características conhecidas de relações de parceria envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário, levantamentos de dados e análise documental.

Uma única organização gerou o universo das parcerias estudadas, uma ONG internacional de conservação da biodiversidade que atua no Brasil desde 1991. O estudo busca conhecer os atributos da relação de parceria que a TNC valoriza e cumpre nas suas relações de parcerias com ONGs ambientais nacionais e verificar a

existência ou não de impactos destes atributos nas estruturas organizacionais de suas parceiras.

A análise descritiva é utilizada para a leitura dos fenômenos envolvidos no relacionamento entre financiador e financiado, que simultaneamente são compreendidos como relação de parceria, mesmo que o relacionamento seja celebrado em contratos de parceria, e para compreender como os diversos fatores envolvidos nestes fenômenos contribuem para a ocorrência dos mesmos.

O delineamento da pesquisa foi baseado na metodologia de estudo de caso de YIN (1996), para caracterizar os atributos de parceria da organização pesquisada na sua relação com os parceiros e identificar a existência ou não de impactos na vida organizacional das ONGs nacionais parceiras. Alguns instrumentos de pesquisas descritivas foram utilizados para esta análise.

No processo de trabalho tratou-se de identificar as bases conceituais que norteiam a celebração de contratos de parcerias entre financiador e executor, bem como o cumprimento dos acordos e geração dos resultados acordados nos instrumentos de regulação da relação de parceria. Também tratou de entender como estes instrumentos têm influenciado a adoção de práticas administrativas dentro das ONGs financiadas e quais impactos são gerados como indica a figura 4.

O estudo foi realizado sob a metodologia de estudo de caso único. Para o desenvolvimento de tal metodologia YIN (1996) sugere que a análise atenda a três fatores: tipo de problema a ser superado, controle do investigador sobre os acontecimentos e foco nos eventos contemporâneos, em contraste com os eventos históricos.

Como já mencionado, esta é uma pesquisa descritiva uma vez que tenta responder em que medida as bases conceituais de uma ONG internacional de conservação influencia a estrutura administrativa de uma ONG nacional ambientalista.

YIN (1996) destaca três situações nas quais o estudo de caso único é mais apropriado:

- a) Quando representa o caso decisivo no que tange testar se uma teoria está bem formulada, dado que é necessário um caso único, que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou estender uma teoria;
- b) Quando se trata de um caso raro ou extremo;
- c) Quando lida com um caso revelador, tendo o investigador oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível.

A pesquisa que ora se apresenta se encaixa no terceiro item, pois lida com um caso revelador e o fenômeno que configura ainda não foi amplamente estudado.

Todo o estudo foi realizado em três etapas distintas e ordenadas em progressão. (i) a primeira foi a identificação das bases conceituais que regem as relações de parceria entre a TNC e seus parceiros; (ii) a segunda, consistiu no levantamento e análise dos reflexos das bases conceituais sobre as organizações financiadas; (iii) a terceira identificou os resultados e benefícios da relação de parceria para as partes e para os objetivos finais.

3.2.3 Procedimentos de coleta de dados

a) Pesquisa Individualizada

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário semi-estruturado aplicado às organizações não governamentais ambientalistas nacionais, parceiras da TNC, para compreender: suas percepções acerca da relação de parceria experimentada com a TNC; as características dos atributos de parceria percebidas pelas parceiras; e os impactos atribuídos ao padrão de desempenho da TNC e suas bases conceituais.

b) Pesquisa junto a Formadores de Opinião

Para relacionar percepções e construir o modelo interpretativo sobre os atributos de parcerias para diferentes organizações e lideranças que atuam no setor e com o tema conservação da biodiversidade, 11 formadores de opinião responderam a um formulário com quatro questões abertas.

c) Análise Documental

A análise documental é uma das técnicas de maior confiabilidade, segundo GODOY (1995). Os dados coletados na análise documental possibilitarão a validação das informações obtidas durante a entrevista com as ONGs pesquisadas e os dados coletados dentro das organizações.

A fonte consultada para levantamento da pesquisa documental foi, basicamente, o departamento administrativo financeiro, os diversos instrumentos (políticas, procedimentos, livros, relatórios internos e processos) relatórios de resultados dos parceiros, documentos que regulam e controlam as relações de parceria, formulário de avaliação da relação de parceria aplicado em 2005, banco de dados sobre auto-diagnóstico organizacional dos parceiros, planejamento estratégico da TNC e os projetos e propostas de trabalho da TNC.

Foram coletados dados sobre missão, visão, metodologias, planejamento, valores e princípios organizacionais, modelos de procedimentos de parcerias, etc. Estes dados são utilizados para fundamentar as características e atributos de parcerias existentes na relação entre a TNC e os co-financiados para a implementação de ações de conservação, bem como os principais fatores que influenciam o impacto na vida organizacional.

- Levantamentos: CEPF (Conservation Ecosystem Partnership Fund), Termos de Referências, Contratos, Relatórios Técnicos, Relatórios Financeiros, Diagnósticos de Capacidade Organizacional, Mapeamento Organizacional, Editais de Projetos, Políticas e Procedimentos de Relações de Parceria de Financiadores, Publicações sobre ONGs nacionais e Publicações sobre Avaliação de Desempenho Organizacional.
- Pré-Contratos - são 4 elementos de avaliação de capacidade organizacional: indicadores de capacidade organizacional, capacidade administrativo-financeira, competência técnica e questões jurídicas.
- Pareceres Técnicos – todos os pareceres de confirmação existência da parceria da parceria ou não.

- Termos de Referência – definem o escopo do projeto – o que será implementado, incluindo objetivos, metas, atividades, resultados esperados e orçamento.
- Contratos de Parceria – onde estão as políticas e procedimentos de regulação da relação de parceria.
- Os relatórios técnicos e financeiros que são enviados pelos parceiros.
- Cadastro das organizações – contém informações completas de cada organização.

3.2.4 Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Os dados utilizados para verificar os atributos de parceria de sucesso e medir a qualidade da relação no que diz respeito à satisfação geral foi tabulado em Excel, com geração de gráficos ilustrativos. Estes dados foram correlacionados com os dados da pesquisa documental e literatura estudada.

Entendendo que estudos qualitativos permitem relacionamento mais próximo do pesquisador com os fenômenos analisados, generalizações não são consideradas, mas as informações referentes aos atributos de parceria de sucesso (Confiança, Comprometimento, Cooperação e Interdependência) foram analisadas para auxiliar compreensão da satisfação geral nas relações de parcerias estabelecidas, bem como inferir nos fatores que impactam ou não a vida organizacional da ONG nacional.

A ferramenta utilizada para a interpretação das respostas à entrevista foi a análise de conteúdo, quando se buscou evitar o entendimento superficial, reduzir a subjetividade e a utilização de intuição no processo interpretativo, procurando realizar uma análise fundamentada de forma lógica.

Os dados dos Formadores de Opinião foram utilizados para análises e reflexões, que ilustram e qualificam os dados coletados.

Perguntas Abertas foram tabuladas em Excel e colocadas em gráficos ilustrativos com o intuito de avaliar como estas organizações percebem e concebem a relação de parceria com a TNC e identificar os impactos causados pelos instrumentos reguladores da parceria.

3.2.5 Facilidades e dificuldades na coleta e tratamento dos dados

Quanto à questão teórica, viu-se que não há muitas referências teóricas sobre relações de parceria dentro das ONGs. Como a relação de parceria não tem como objeto de negociação a competitividade, os modelos do setor privado, amplamente estudado, não são suficientes para a compreensão de relações de parceria para as organizações não governamentais. Em relação à teoria, esse estudo não utilizou outros construtos que também poderiam influenciar comprometimento, confiança, cooperação, compartilhamento da comunicação e as vantagens de uma relação de parceria que vai além do capital financeiro.

Quanto às questões metodológicas, primeiramente, faz-se necessário indicar que esse estudo foi de corte transversal e a amostra é considerável quando trata especificamente de ONGs, sem abordar que a ONG internacional, considerada financiadora (uma intermediária que capta recursos e repassa às ONGs nacionais), está sob domínio de quem as financiam. Outro aspecto é que o tamanho da amostra não permitiu outras análises, tais como análise de multi-grupos entre as organizações, bem como não estabeleceu relações com outras variáveis categóricas, tais como as lideranças destas organizações, a rede de relacionamento as quais as mesmas fazem parte, a formação dos profissionais destas organizações, etc. Nesse sentido, a dificuldade de obtenção de um melhor cenário para a análise ficou sacrificada.

3.2.6 Limitações da pesquisa

Sabe-se que há limitações em qualquer tipo de pesquisa ou estudo. Uma das principais limitações da metodologia de estudo de caso único, é que não se podem fazer generalizações estatísticas dos resultados encontrados, apenas

generalizações analíticas. Além desta limitação, houve ainda as seguintes dificuldades com relação ao levantamento e processamento dos dados:

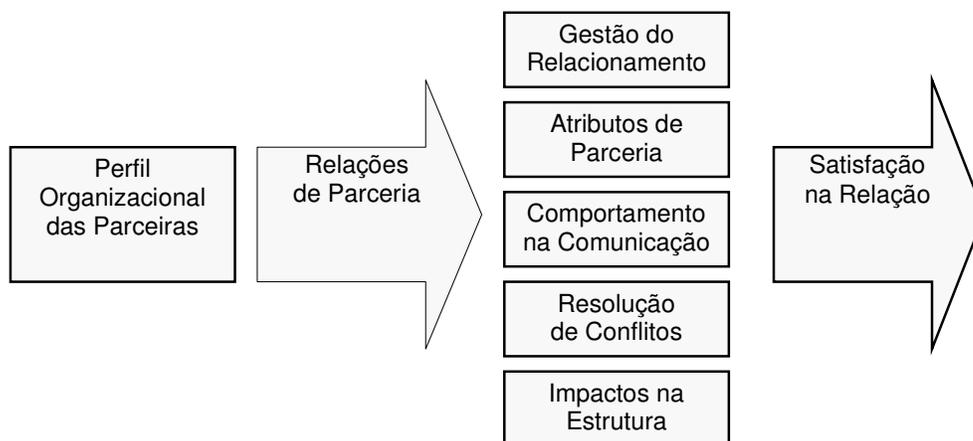
- Limitação da seleção de entrevistados que, dada a impossibilidade de se entrevistar todos os envolvidos no processo, foram selecionados de forma conveniente.
- Dificuldade para evitar a indução das respostas, sabendo do risco envolvido neste processo.
- Relacionamento do pesquisador com a ONG analisada inibe na apresentação de fatores relevantes.
- Não existe um processo fechado de sistematização, podendo impactar na interpretação dos resultados.
- YIN (1996) afirma que a metodologia de um estudo de caso único, que seria a vulnerabilidade potencial deste tipo de pesquisa, acaba não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgam necessárias para que ele seja suficiente por si só.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com oito organizações não governamentais, parceiras da TNC. Estas organizações estão localizadas no Bioma Mata Atlântica e atuam na conservação e uso sustentável da biodiversidade. A população-alvo da pesquisa foi delimitada a partir do histórico de relacionamento abrangendo o período mínimo 4 anos (2004 a 2008). O quadro 4, co-relaciona uma diferenciação do perfil das organizações parceiras.

Junto a estas organizações foi aplicado um questionário semi-estruturado para analisar os atributos da relação de parceria com a TNC, agente financiadora de projetos. Os estudos, diagnósticos e pesquisas de opinião, realizados pela TNC juntos aos seus parceiros, foram fontes principais para a análise dos dados. A análise dos dados se deu na construção de um esquema de categorias (Figura 5) a partir dos dados coletados para facilitar o agrupamento das informações.

Figura 5 – Categorias de Análise dos Dados



4.1 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PARCEIRAS DA TNC

As organizações estudadas atuam em várias regiões na Mata Atlântica que estão localizadas no Nordeste, Centro Oeste e Sul do Brasil. A maioria de atual local e regional. São organizações pequenas que contam com um grupo pequeno de profissionais para atuarem na conservação nas respectivas regiões de atuação.

A tabela 1 apresenta a estrutura de pessoal destas organizações. Pode-se perceber que o número de funcionários (empregados contratados pelo regime CLT - Consolidação das Leis do Trabalho) é muito pequeno para os desafios de conservação.

Tabela 1 – Estrutura de Pessoal das ONGs Pesquisadas

ONG Nacional	Quadro de Pessoal					TOTAL
	Diretoria Executiva	Funcionário	Contratado	Estagiário	Voluntário	
A	6	21	19	2	30	78
B	3	4	0	0	0	7
C	2	4	9	5	0	20
D	1	4	0	0	0	5
E	2	9	0	0	0	11
F	8	19	0	5	35	67
G	1	75	0	3	0	79
H	4	0	14	3	0	21
TOTAL	27	136	42	18	65	288

Fonte: Cadastro de Parceiros da TNC, 2007

Na coluna de pessoal contratado estão os profissionais que possuem uma empresa e prestam serviços à organização. Não fazem parte do processo de tomada de decisão, pois o vínculo institucional é com projetos e produtos.

Na tabela 2, as organizações pesquisadas foram criadas entre 1986 e 2005. Ou seja, algumas com muita experiência na área ambiental e organizacional de ONGs e outras bastante novas nesta área.

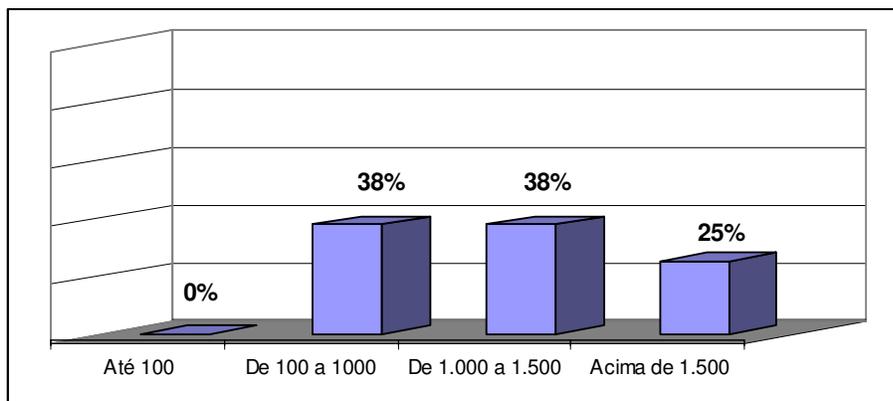
Tabela 2 – Ano de Fundação das ONGs Pesquisadas

ONG Nacional	Ano de Fundação
A	1987
B	2005
C	2003
D	1995
E	1994
F	1984
G	2001
H	1986

Fonte: Cadastro de Parceiros da TNC, 2007.

No gráfico 1 estão correlacionados os valores orçamentários anuais das organizações pesquisadas. Os orçamentos das organizações não são altos. Manter estes valores anuais requer um esforço duplo, pois na sua estrutura organizacional não há um departamento de captação de recursos. Os recursos são capados pelos profissionais que implementam as atividades fins da organização.

Gráfico 1 – Orçamento das Organizações Estudadas (Ano Base, 2006)



Fonte: Cadastro de Parceiros da TNC, 2007.

As organizações pesquisadas assumem o compromisso, mesmo com a baixa capacidade organizacional para a sua sobrevivência, com várias áreas (políticas públicas, articulações, captação de recursos, ações de conservação, etc.). Os profissionais destas organizações, muitas vezes, realizam todas as atividades da organização, o que significa que precisam aprender de tudo um pouco para dar conta dos compromissos assumidos e cumprir a missão da organização.

4.2 A THE NATURE CONSERVANCY NO PROGRAMA DE CONSERVAÇÃO DA MATA ATLÂNTICA

A The Nature Conservancy (TNC) é uma organização internacional, sem fins lucrativos, criada em 1951, e constituída com a missão de conservar plantas, animais e comunidades naturais que representam à diversidade da vida na Terra, mediante a proteção das terras e das águas de que estas necessitam para sua sobrevivência. A TNC está presente em 32 países, tendo contribuído para a proteção, até hoje, de mais de 30 milhões de hectares em todo o mundo. Ao longo de sua trajetória, a TNC conquistou profunda experiência no planejamento e implementação de projetos internacionais de restauração e reconstituição de paisagens. Como organização brasileira, atua desde 1994 na Amazônia, na Floresta Atlântica, na Caatinga, no Cerrado e no Pantanal. Suas ações buscam conciliar o desenvolvimento social e econômico com a conservação dos recursos naturais, integrando áreas protegidas e atividades produtivas em escala regional.

A região de domínio da Mata Atlântica estende-se em faixas que vão desde o Nordeste até o Sul do Brasil, além do Norte da Argentina e Sudoeste do Paraguai. Na porção do Nordeste brasileiro, a floresta ocupa uma estreita faixa costeira que não excede 64 km de largura, enquanto que no sul, estende-se desde o litoral por 322 km em direção ao interior do país.

Devido ao estado fragmentado da Mata Atlântica, a conservação efetiva é altamente dependente de um planejamento em larga escala, visando re-conectar estes remanescentes isolados. O objetivo da TNC é criar reservas de floresta primária (que ainda não foram alteradas pelo homem) ou secundária (que sofreram alteração parcial ou estão se recuperando) com regiões de entorno trabalháveis. A meta final é re-conectar estas áreas por meio de iniciativas de reflorestamento que, ao mesmo tempo, promovam a geração de renda sustentável para as comunidades locais.

Os 7% remanescentes da Mata Atlântica encontram-se entre as florestas de mais rica biodiversidade do mundo e apresentam um grande número de espécies que não podem ser encontrados em nenhum outro lugar do planeta. Entretanto, essas porções de floresta se encontram altamente fragmentadas, formando pequenas ilhas de vegetação em meio a paisagens dominadas pela agropecuária e cidades. Devolver a conexão entre esses fragmentos de florestas isolados é um dos grandes desafios para a conservação da Mata Atlântica.

As principais ameaças constantes a estes fragmentos incluem: a extração ilegal de madeira e outras atividades extrativas de espécies lenhosas valiosas, a conversão de terras em pastagens, campos agrícolas e plantações florestais e a expansão urbana e loteamentos para regiões suburbanas. Estes fatores não só ameaçam a diversidade biológica da Mata Atlântica, mas também as comunidades tradicionais rurais de baixa renda que ali vivem e cuja subsistência está diretamente ligada à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais. Para reverter o quadro de degradação, o Programa de Conservação para a Floresta Atlântica vem implementando suas ações em cinco ecorregiões prioritárias: a) Florestas Costeiras da Bahia, Florestas Costeiras de Pernambuco, Florestas Costeiras da Serra do Mar, Florestas com Araucárias e Floresta do Alto Paraná.

Trabalhando junto a organizações locais parceiras, a TNC emprega as seguintes estratégias à Mata Atlântica: a) proteção e criação de áreas públicas, b) criação de reservas privadas; c) reflorestamento de áreas degradadas e d) implementação de Reserva Legal e APP via mecanismos financeiros para manter as fontes de financiamento da conservação. Tais estratégias são apoiadas por políticas públicas, pelo desenvolvimento institucional através de parcerias e pelo envolvimento da população.

Conceituação das Estratégias Fins e Transversais da TNC

A The Nature Conservancy está no Brasil, atuando na Mata Atlântica, desde 1991. Suas metas de conservação são consideradas bastante ambiciosas, pois planeja proteger e 12.5 milhões de hectares até 2015. Todo o trabalho é realizado em parceria com diversos segmentos organizados (ONGs, setor privado e governo). Para alcançar a meta a TNC desenvolve e implementa estratégias integradas de planejamento ecorregional. As parcerias são estabelecidas com instituições e indivíduos que comungam dessa luta pela conservação e o uso desenvolvimento da biodiversidade.

O arranjo estratégico da TNC está baseado numa estrutura esquemática na qual ela organiza as suas estratégias fins, diretamente relacionadas, a celebração de metas essenciais para o alcance da missão e as ações transversais que são eixos estratégicos que dão que dão suporte para o alcance das estratégias fins.

As estratégias fins são estruturadas numa visão programática e integradora em que contempla dimensões amplas e variadas de atuação tais como descritas abaixo:

a) Uso de Sustentável dos Recursos Naturais

Os projetos de restauração em larga-escala e de proteção ambiental são fundamentais para reconstruir a Mata Atlântica, mas devem ser complementados com práticas de uso sustentáveis dos recursos naturais. O desenvolvimento de alternativas econômicas para geração de renda, compatíveis com a conservação da floresta, é extremamente necessário, pois atuam como “zonas de amortecimento” no entorno dos parques e outras unidades de conservação. Estas zonas produtivas e

ambientalmente adequadas podem assegurar uma fonte sustentável de renda às comunidades locais e minimizar o impacto aos corredores de biodiversidade que vão se formando. O engajamento das comunidades locais é essencial neste processo e isto só acontece quando a área a ser protegida e as atividades propostas adicionam valor real à economia local e aos seus meios de vida.

A TNC e parceiros estão trabalhando com famílias de produtores rurais e associações locais para apoiar a implementação de sistemas agro-florestais produtivos e fortalecer a capacidade das comunidades de gerenciar e produzir produtos florestais não-madeireiros de maior valor agregado.

Esta é uma estratégia de mitigação para reduzir a conversão dos remanescentes florestais em plantios de soja ou *pinus*¹, em que simultaneamente promove o uso sustentável da floresta preservando a cultura do chamado 'faxinal'² e promovendo o aumento da renda familiar.

b) Criação e Consolidação de Unidades de Conservação (UC)

A criação e consolidação de UCs, tanto públicas quanto privadas, são ações de proteção da Mata Atlântica. As UCs são áreas de grande diversidade biológica, com paisagens naturais pouco alteradas, que abrigam espécies ameaçadas de extinção e exercem importante função na manutenção de ecossistemas saudáveis.

A TNC reconhece que menos de 2% da área original da Mata Atlântica brasileira estão protegidas em unidades de conservação de proteção integral. Nos planejamentos ecorregionais a TNC entende que esta área não é suficiente para conservar a biodiversidade, por saber que ela está dividida em blocos isolados de floresta e limita as possibilidades de fazer conservação de longo prazo e em larga escala. Neste contexto a TNC atua intensivamente para aumentar o número de UCs com esforço maior naquelas que são de proteção integral. O parceiro principal nesta atividade são os governos municipal, estadual e federal.

¹ No Brasil, o pinus vem sendo plantados há mais de um século, tendo sido, inicialmente, introduzidos para fins ornamentais.

² Quando imigrantes europeus chegaram ao Sul do Brasil no século XIX, estabeleceram um sistema de produção tradicional chamado faxinal. As famílias subsistem de produção em lotes individuais e mantinham áreas coletivas, nas quais, a extração de erva-mate e a criação de animais. A cobertura florestal era mantida e a Floresta com Araucária protegida.

c) Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN)

É um tipo de área protegida prevista na Legislação Ambiental Brasileira (Lei 9985/2000), em que a iniciativa em conservar parte do proprietário, sem que haja necessidade de desapropriação. Ela é reconhecida pelo órgão ambiental (IBAMA ou Secretarias Estaduais do meio Ambiente) e criada em caráter perpétuo. As RPPN são criadas de forma voluntária. Não há lei que obrigue um proprietário tornar a sua área um RPPN. Estas UCs privadas são de uso restrito às atividades de educação ambiental, ecoturismo e pesquisa, além da restauração florestal. São áreas de extrema importância para a proteção dos últimos remanescentes de floresta na Mata Atlântica, pois contribuem diretamente com formação dos Corredores Ecológicos e Mosaicos auxiliando na re-conectividade dos fragmentos de floresta isolados.

O trabalho da TNC é implementado junto a Aliança para a Conservação da Mata Atlântica, uma parceria entre a Conservação Internacional e a Fundação SOS Mata Atlântica. Este programa apóia a criação e gestão de RPPNs na por meio de editais que recebem propostas dos proprietários rurais interessados na criação de RPPNs em suas propriedades.

d) Pagamentos por Serviços Ambientais

A Mata Atlântica habita 70% da população brasileira e gera cerca de 80% do produto interno bruto do Brasil (CEPF, 2002). É reconhecido pela TNC que mais de 90% da Mata Atlântica encontra-se em propriedades privadas e para se ter sucesso na proteção dos remanescentes deste Bioma a TNC investe esforços no engajamento dos proprietários de terra. Os incentivos econômicos são essenciais para mobilizar proprietários interessados em preservar ou restaurar as áreas naturais em suas propriedades.

Junto com parceiros a TNC promove o desenvolvimento e a aplicação de incentivos legais e econômicos, por meio da influencia as políticas públicas, para apoiar proprietários e poderes públicos locais a conservarem e restaurarem áreas importantes para a formação de corredores de biodiversidade e proteção dos recursos naturais.

As Relações de Parcerias com Setores Privado e Público

A TNC vem estabelecendo parcerias com diversos setores (público, privado e da sociedade civil) para celebrar um Pacto de Restauração para a Mata Atlântica. A estratégia tem o objetivo de integrar e unir iniciativas de restauração correntes e potencializar os esforços para assegurar a sobrevivência, a longo prazo, da floresta e da biodiversidade.

Com a visão de agregar valor e propor soluções para as questões da regularização da reserva legal e áreas de preservação permanente, a TNC disponibiliza instrumentos que auxiliem as práticas tais como o sistema de informação geo-referenciada (SIG), a biologia da conservação, a aplicação de instrumentos legais e econômicos, com especial ênfase à servidão florestal.

Ações Transversais

As ações transversais são consideradas fundamentais para a implementação das estratégias fins, pois sem estas as mesmas não atingem os resultados esperados. Muitos dos recursos da TNC vão para as ações transversais.

a) Políticas Públicas

Ações de participação na elaboração das políticas públicas de meio ambiente por meio de mobilização, sensibilização dos poderes competentes e da sociedade organizada. Também inclui o monitoramento e acompanhamento da implementação das políticas. Esta estratégia também é implementada por parceiros por meio de contratos de projetos específicos para influenciar e monitorar as políticas públicas.

b) Capacitação Técnica

É a prestação de serviços técnicos especializados via seus técnicos ou contratação de consultores para atender as ONGs em diversos temas tais como: desenvolvimento organizacional, elaboração de projetos de restauração, planejamento ecorregional, mobilização e captação de recursos, mapeamento de propriedades via sistema de informação geográfica, etc.

c) Comunicação e Informação

É apoio a confecção de materiais de comunicação e atuação no processo de mobilização de atores sociais para o apoio ao alcance das metas de conservação e de uso sustentável da biodiversidade. Inclui ainda a atuação em geração de conhecimentos assumida como apoio a estudos e publicações científicas de espécies e de impactos ao meio ambiente.

d) Estudos e Levantamento

A TNC além de realizar estudos e pesquisa, trabalha com parceiros por meio de apoio técnico e financeiro para a realização de estudos, diagnósticos e levantamentos que venham subsidiar o planejamento e a tomada de decisão. Os levantamentos vão desde a capacidade organizacional até viabilização de imagens satélites para o conhecimento de determinadas regiões.

e) Articulação de Parcerias

O apoio ao trabalho de integração com atores locais que vão contribuir com o alcance das metas planejadas. Este apoio inclui participação em conselhos, visitas comunitárias, realização de oficinas participativas, articulação de atores locais, capacitação de grupos de organizações ou de técnicos, etc. Este trabalho de articulação inclui ainda a integração de setores que vão contribuir com a conservação em larga escala e de longo prazo.

O Quadro 4 apresenta uma síntese da distinção do perfil das organizações. Por um lado a organização financiadora e por outro as ONGs nacionais.

Quadro 4 – Distinção das Organizações Pesquisadas

Organização Internacional	As Organizações Nacionais
Atuação em 32 países no Mundo Grande Porte	Atuação na Mata Atlântica (Nordeste, Centro Oeste e Sul do Brasil)
Altos investimentos em processos de planejamento	Planejamento com base nos projetos que são submetidos a financiadores e planejamento operacional anual
Atua somente via parceria	Busca intensiva pela sobrevivência - freqüentes ajustes organizacionais para adequação às mudanças no ambiente
Política de relação de parceria internacional	Implementam projetos no campo
Processos sistemáticos para as suas estratégias e relações de parceria	Não formalização de políticas de relações de parceria Gestão do relacionamento focado nos instrumentos de regulação da relação com financiadores.
Variedade de modalidades de estratégias de atuação	Necessidade de ampliação do escopo de atuação de forma estratégica. Está em processo de construção
Atuação em larga escala e com visão de longo prazo	Organizações pequenas que contam com um grupo pequeno de profissionais. Alta expectativa na relação com a financiadora que vai além dos recursos financeiros (segurança).

Fonte: Cadastro de Parceiros da TNC, 2007.

4.3 RELAÇÕES DE PARCERIA

A pesquisa foi realizada com base em três instrumentos de coleta de dados: a) Questionário aplicado às organizações parceiras da TNC, contemplando perguntas abertas e fechadas; b) formulário de avaliação de percepção da relação de parceria aplicado pela TNC em 2005 junto a seus parceiros não-governamentais, selecionados apenas os formulários pertinentes ao universo da pesquisa ora apresentada; c) questionário junto a formadores de opiniões - lideranças organizacionais e profissionais liberais com vasta experiência na área de desenvolvimento organizacional e relações de parceria dentro do terceiro setor. Relatórios e documentos institucionais da TNC foram também consultados.

Um aspecto fundamental para uma maior compreensão da relação de parceria entre a TNC e as ONGs nacionais é a condição em que ela se dá: tendo como referência Brooke (1989), a TNC atua estrategicamente numa área geográfica extensa, uma ecorregião, que inclui a participação, inclusive, de outros países. Esta condição distingue a forma de atuação da TNC das ONGs nacionais, suas parcerias, que atuam no âmbito regional ou local. A socialização e o compartilhamento do processo de planejamento das estratégias se tornam complexos e sacrificados na relação de parceria, uma vez que a TNC atua numa área extensa e o parceiro local não consegue compreender a sua contribuição no âmbito macro a atuação da TNC.

O parceiro local está envolvido apenas numa parte, às vezes bem pequena, da estratégia ecorregional, o que dificulta a compreensão macro da visão da TNC. Na mesma linha de reflexão, a TNC não consegue ver a ONG parceira local como um potencial estratégico (mosaico) para a integração de todas as suas estratégias ecorregionais.

Como afirma Fischer (2002), as teorias de desenvolvimento que se fixam em simples infusões de capital ou tecnologia têm provado ser inadequadas à complexidade dos problemas de interação social, política e econômica. Afirma ainda que o sucesso em criar e manter iniciativas inter-setoriais, com grande impacto e contínuo suporte, está ligado a diversos fatores: pressões políticas, pressões legais, pressões de contexto social.

Na essência, a cooperação crítica envolve reconhecimento tanto dos interesses convergentes quanto dos interesses conflitantes da sociedade civil e dos grupos de mercado para a *joint-venture*, negociando acordos que explicitem aqueles interesses que serão alavancados ou protegidos, ao mesmo tempo em que organiza a iniciativa para alavancar e proteger aqueles interesses para as atividades de implementação. A experiência sugere que quando os processos incluem espaço para os grupos explicitarem os interesses divergentes, há estímulo à disposição em abordagens sistemáticas para sustentar os interesses compartilhados, limitando os conflitos de interesse. Assim, aumentam as oportunidades para a sustentação dos empreendimentos colaborativos de sucesso (FISCHER, 2002).

Fischer (2002) observa que em todo o mundo há realinhamento da esfera dos negócios com os universos civil e governamental. Líderes corporativos, governamentais e de ONGs estão descobrindo os benefícios mútuos em criar alianças inter-setoriais. Algumas vezes alianças bilaterais entre dois setores e outras vezes tri-setoriais, envolvendo três setores em parcerias públicas e privadas. Estas colaborações apresentam desafios significativos para os parceiros. A maior dificuldade é a relativa pouca experiência que os três setores – negócios, governos e terceiro setor – têm em desenvolver alianças profundas e estratégicas entre si. Afirma ainda que é fundamental para as alianças a criação de valor, tanto para os parceiros como para a sociedade como um todo. A colaboração não pode ocorrer sem confiança. Confiança e credibilidade são conquistas construídas em processo.

O desenvolvimento sustentável e a democracia requerem setores vigorosos e com capacidade de combinar as competências de cada setor para colaborações poderosas em prol do benefício comum. A proposta de colaboração entre as organizações da sociedade civil e as organizações de mercado não é nova. Mas nos últimos dez anos emergiu como uma das mais fortes estratégias para promover o desenvolvimento social. Para Fischer (2002) as características organizacionais de cada entidade participante de uma aliança de cooperação influenciam a configuração e o desempenho da parceria. O desenvolvimento brasileiro tem sido marcado pela forte presença estatal e pela expectativa que a população tem de que os serviços públicos sejam prestados diretamente pelo Estado. Embora o direito de associação – com finalidades econômicas ou cívicas – esteja assegurado, o Estado brasileiro, historicamente, sempre desempenhou forte papel de autoridade na criação e fiscalização de organizações privadas de qualquer natureza.

4.3.1 Políticas de relações de parceria da TNC

A TNC tem a convicção de que não atingirá os resultados esperados assumindo uma atuação sozinha. Reconhece e pratica o trabalho com o envolvimento de todos os setores da sociedade: a) Poder Público (recursos, políticas e legislação), b) Setor Privado (proprietários das terras privadas, aporte de recursos, responsabilidade social e ambiental), e c) Terceiro Setor (para a mobilização da sociedade civil organizada, fazer mitigação, promover o uso sustentável da biodiversidade, influenciar as políticas públicas, aperfeiçoar a capacidade técnica e agilizar recursos diversos e promover a construção participativa de planejamentos para a conservação).

Uma das principais preocupações da organização consiste em criar equilíbrio entre a necessidade legítima de eficientes procedimentos administrativos e financeiros (procedimentos de avaliação e mensuração, coleta de dados e verificação dos balanços), e a necessidade da prática de análise do contexto que subsidiem os processos de desenvolvimento, o diálogo e a internalização de aprendizagens.

4.3.2 Objetos da relação de parceria da TNC

A TNC atua em várias modalidades de apoio à conservação da biodiversidade na Mata Atlântica, contemplando as estratégias fins e as estratégias transversais. Isso significa que os acordos celebrados em parceria com as organizações não governamentais contemplam os projetos específicos de conservação direta e apoio às ações de suporte, consideradas meio. A tabela 3 é resultado do questionário aplicado às oito parceiras da TNC.

Tabela 3 – Objetos das Relações de Parceria

Estratégias Fins	PERCENTUAL
Restauração Florestal	63%
Desenvolvimento Sustentável	63%
Criação e Consolidação e UCs Públicas de Uso Indireto	50%
Criação e Consolidação de UCs Privadas	63%
Reserva Legal	63%
Ações Transversais	
Políticas Públicas	88%
Capacitação Técnica	75%
Comunicação (com atividade específica)	38%
Estudos e Levantamentos	100%
Articulação de Parcerias	75%
Publicações Diversas	50%
Diálogo com Setores para Ações de Larga Escala	25%

Fonte: Questionário Aplicado pela Autora, 2007.

* Os respondentes podem escolher entre nenhuma a todas as alternativas.

A tabela 3 apresenta os diferentes objetos nas parcerias com as organizações não governamentais nacionais. É importante ressaltar que em 100% da relação existe investimento na área de estudos e levantamentos, bem como expressivo apoio à atuação em políticas públicas. A tabela 3 demonstra ainda que a TNC apóia uma variedade de ações simultâneas com a maioria de seus parceiros. A descrição das estratégias de conservação da TNC, que concebe a sua implementação via parceiro, está evidenciada uma vez que todos os parceiros contribuem diretamente para todas as estratégias. Este fato atribui ao parceiro valor imensurável e talvez pouco reconhecido pelas organizações parceiras. Outro fato revelador é que as bases conceituais que regem estes objetos da relação de parceria são assumidas conscientes ou sem tomada de consciência pelas parceiras, pois na celebração da parceria estão incluídas outras responsabilidades e compromissos como com: os procedimentos, as regras do relacionamento, os ajustes que exigem apoios diversos para a implementação e a adoção de modelos de planejamentos, incorporação de conceitos técnicos, abordagem de implementação e dos valores intrínsecos que não

necessariamente estão nas cláusulas contratuais da parceria. Como descritos na caracterização do Programa da Mata Atlântica, todas as estratégias estão estruturadas e definidas e a implementação segue tais conceituais. Por outro lado, a organização local requer assistência e continuidade de recursos, a qual pressiona a financiadora a buscar alternativas de capacidade e sustentabilidade.

4.3.3 Os valores da parceria para a TNC

A The Nature Conservancy é comprometida com o desenvolvimento de parceria efetiva, baseada no compromisso com os parceiros assumindo que parceiro é uma organização ou grupo com o qual ela colabora no âmbito local, nacional e global para atingir a meta compartilhada de uma agenda comum de conservação.

Quadro 5 – Entendimento dos valores da Parceria.

• A celebração de acordos mútuos que trazem benefícios, respeito, transparência e entendimento que cada parte traz algum valor para a relação;
• Reconhecimento de que os parceiros trazem diferentes potencialidades e que na relação ambas aprendem;
• A parceria requer investimentos freqüentes de recursos e esforços;
• Os esforços colocados na parceria são justificados pelos significantes resultados atingidos e que o tempo e o esforço de cada parceiro são importantes;
• A parceria é uma dinâmica em que merece adaptações as mudanças e novas situações;
• A comunicação é aberta e efetiva nos níveis da relação com o parceiro;
• A articulação de esforços para a proteção da biodiversidade é a contribuição mais importante TNC ao redor do mundo; e
• Os benefícios da parceria são calibrados na socialização de uma agenda de conservação e que começa com o desenvolvimento de capacidade organizacional.

Fonte: Manual de Procedimentos Administrativos, 2007.

Quadro 6 – Os Principais Princípios da Parceria

<i>Respeito e Confiança</i>	Respeitar e confiar nas boas intenções, na integridade da outra parte, e no desejo de manter-se aberto e transparente.
<i>Valores partilhados</i>	Partilhar os mesmos valores básicos de dignidade humana e justiça que se encontra nas diferentes religiões e culturas; respeitar o papel autónomo de cada um na relação interdependente; ter um entendimento mútuo dos diferentes papéis e das responsabilidades e aceitar as fraquezas e forças de cada um. Aceitar o princípio de autodeterminação e de desenvolvimento das competências que são necessárias para alcançar o seu objetivo.
<i>Objetivos partilhados</i>	Estabelecer uma agenda comum para a conservação da biodiversidade iniciado com um entendimento partilhado e profundo dos contextos globais e específicos da questão ambiental. É vital estabelecer boas formas de comunicação e diálogo entre parceiros. É importante que as ambições sejam destas e que a aprendizagem (mútua) tenha lugar.
<i>Mutualidade</i>	Contribuir com os parceiros, de modo valioso, para equiparar as organizações autónomas e ambos têm um papel importante nas contribuições de cada um. Têm um entendimento claro da complementaridade destes papéis.
<i>Prestação de contas</i>	Prestar de contas de forma bidirecional por parte dos parceiros e prestar contas à sociedade como um todo.

Fonte: Manual de Procedimentos Administrativos, 2007.

4.3.4 Concepção da função da parceria para a TNC

- Determinar a estratégia de parceria para alavancar o *portfólio* de áreas de conservação ecorregional;
- Conduzir a seleção de parceiros e aplicar o estilo de relação de parceria;
- Desenvolver o Protocolo de Comunicação;
- Coordenar o Plano de Trabalho em conjunto;
- Negociar o acordo de parceria;
- Desenvolver, implementar e promover capacidade organizacional necessária para a o plano de trabalho para temas de conservação e desenvolvimento organizacional.

Quadro 7 – Bases Conceituais da Parceria

Programas Estratégicos	Conceituação	Tipo de Parceiro
Promover a Restauração Florestal	Refere-se ao número de hectares plantados para a restauração de áreas degradadas	Indústrias, empresas florestais Proprietários Cooperativas, Universidades
Averbar Reserva Legal	Cumprimento da Legislação Brasileira que define a Reserva Legal como proteção obrigatória de 20% de cobertura florestal para a Mata Atlântica.	Indústrias Proprietários, Empresas, ONGs
Criar e Consolidar Reservas Privadas	Refere-se a mobilização para a qualificação das terras como área de proteção integral	Associações representativas, empresas e ONGs
Criar Unidades de Conservação s	Refere a criação de unidades públicas de proteção integral e de uso indireto	Poder Público, ONGs, Proprietários, Associações.
Consolidar Unidades de Conservação Publicas de Uso direto e indireto	Garantir a qualidade da biodiversidade da unidade de conservação	Poder Público, ONGs, Proprietários, Associações, universidades.

Fonte: Relatório de expectativas da TNC, 2003.

É importante salientar que este estudo tem enfoque nas relações de parcerias apenas com as ONGs ambientalistas nacionais que atuam na conservação da Mata Atlântica.

Ao aplicar estes princípios ao conceito de parceria eficaz, é importante que ambos os parceiros sejam flexíveis no entendimento de que os processos para o sucesso em conservação são complexos e não podem ser simplesmente subentendidos sem a devida compreensão dos compromissos assumidos nos acordos de parceria. Tais processos requerem um empenho de longo prazo por parte de ambos os parceiros e requerem assumir alguns riscos e, por conseguinte, aceitar o insucesso. Também requer a adoção de atitude aberta relativamente a cada um, deixando espaço para o debate, a crítica e a aprendizagem, ciente da condição de que, apesar de partilharem ideais, os interesses podem não ser sempre os mesmos.

4.3.5 Modalidades de relações de parceria

Nos documentos pesquisados, a TNC entende que as suas relações de parceria possuem três tipos de modalidades: a) Relação com Programas, b) Relação Institucional e a c) Relação Estratégica.

a) Relação de programa

Esta relação baseia-se no financiamento e na implementação de um programa. O parceiro vê a TNC como um doador enquanto que a TNC vê a

instituição e as suas atividades como um complemento para as suas áreas de atuação e para a sua política de conservação da biodiversidade no mundo. Este financiamento pode incluir o financiamento de atividades que visam um maior desenvolvimento da instituição (tais como a formação de pessoal, estabelecimento de sistema de administração, apoio ao processo de levantamento de recursos e outros). A maioria das ONGs com quem a TNC tem parceria está dentro deste tipo de relacionamento.

b) Relação institucional

Esta relação baseia-se em dois papéis: o financiamento e a implementação de um programa e de um papel de não financiamento relacionado com o desenvolvimento da instituição. Este papel de não financiamento pode concentrar-se na representação de interesses e na advocacia³, no desenvolvimento de conceitos, análises, visões, estratégias, programas, e no desenvolvimento. Para a TNC a característica essencial de uma relação deste tipo reside no fato de as duas instituições celebrarem um acordo formal que prevê o tipo dos resultados que deve ser conquistado num determinado período de tempo.

c) Relação estratégica

Esta relação é baseada nos papéis da instituição e da TNC num processo estratégico de mudança numa das áreas de ação da TNC. Ambas reconhecem a importância do papel de cada um neste processo. Esta relação também pode incluir um aspecto de financiamento. Os papéis das partes são considerados estratégicos e podem estar relacionados com o papel da instituição enquanto base de recurso para outras organizações. É uma relação de longo prazo que visa impacto em larga escala para a conservação e nas políticas públicas.

³ Wikipédia - <http://pt.wikipedia.org>. O vocábulo deriva da expressão em latim 'ad vocatus' que significa o que foi chamado que, no direito romano designava a terceira pessoa que o litigante chamava perante o juízo para falar a seu favor ou defender o seu interesse.

4.3.6 Processo de estabelecimento de relações de parcerias

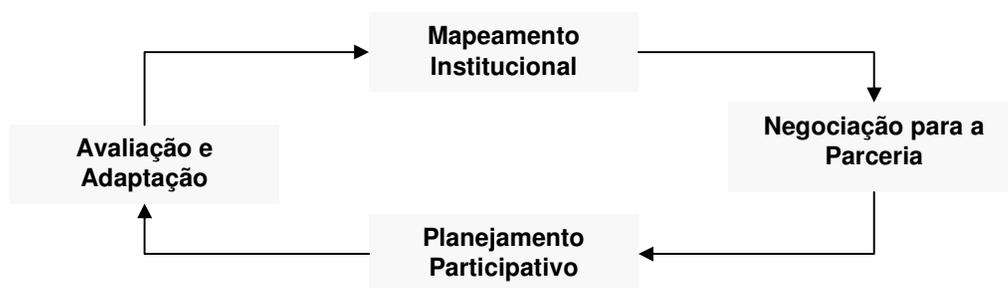
A TNC reconhece que uma característica importante na definição da natureza do relacionamento não está no tipo de organização, mas nos benefícios que uma relação de parceria pode trazer para a conservação da biodiversidade. Esta relação pode se dar com uma agência de governo, um conselho de uma aldeia, uma ONG, com o setor produtivo e outras. Ainda pode ser de âmbito local, regional, nacional ou global com a intenção de ter impacto em centenas de locais. O alcance geográfico, o tamanho da organização e o setor não definem as características da sociedade.

4.3.7 Ciclo de relacionamento com parceiros

A Cadeia de Relacionamento de Parceria da TNC foi desenhada por vários profissionais da área de desenvolvimento organizacional com base em pesquisas realizadas com os parceiros e gerentes da TNC.

Esta cadeia de relacionamento está ordenada em 4 elementos: Mapeamento Institucional, Negociação para a Parceria, Planejamento Participativo e Avaliação e Adaptação. Este ciclo de relacionamento tem o objetivo de promover um processo de conhecimento sobre as partes antes da formalização de acordos de parceria, com a finalidade de reduzir incertezas e evitar conflitos maiores dentro da relação.

Figura 6 – Ciclo de Relacionamento com Parceiros



Fonte: Adaptação de Partnership Approach, Bali, TNC, 2006.

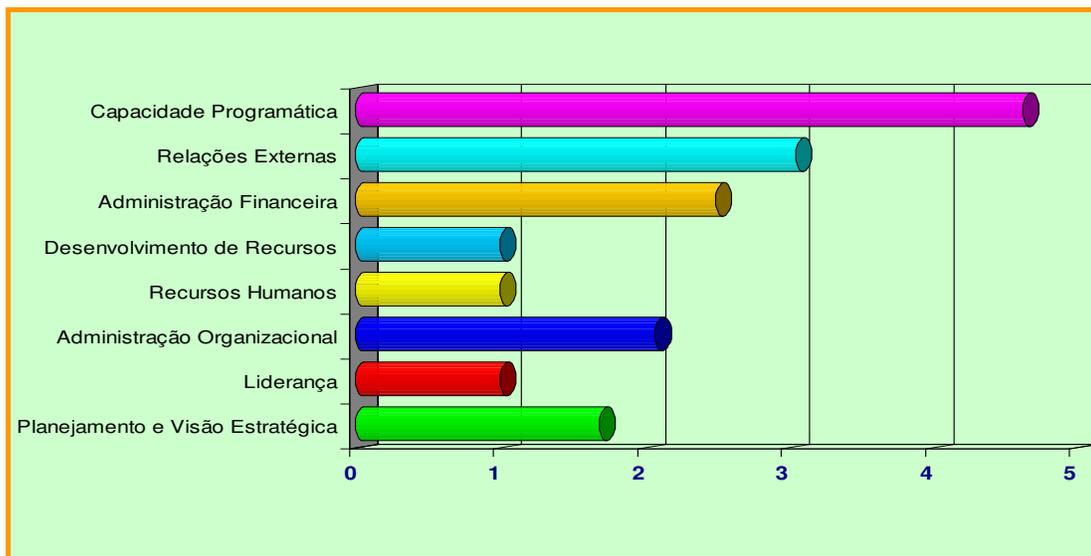
a) Mapeamento Institucional

Além da avaliação precisa dos aspectos biológicos, um levantamento é realizado sobre a capacidade organizacional existente na área prioritária selecionada. São avaliados, portanto, os aspectos sociais na ecorregião, bem como, a existência de capacidade para fazer mitigação ou eliminar as ameaças identificadas. Quando não existe a capacidade, uma das estratégias é promover o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Aqui são reunidas informações sobre as organizações que atuam no processo de conservação da ecorregião, bem como as relações interinstitucionais. Busca-se identificar interesses, compromissos organizacionais com a conservação. O objetivo é promover uma análise de atores e situações e identificar aqueles que estão vinculados com os estresses e fontes de estresse críticos, compreender as forças e motivações que movem estas organizações. É um mapeamento no qual se identifica as relações e os estresses e motivações para a conservação.

Constrói-se um diagrama que ajuda a identificar e descrever as relações existentes, tratando de verificar as ameaças críticas e as capacidades e fragilidades organizacionais com a finalidade de conhecer o tamanho o investimento necessário. Este trabalho permite visualizar as relações que existem entre as pessoas, os grupos sociais, as organizações, as instituições e suas atividades. Estas informações servem para o planejamento no âmbito local e regional.

Gráfico 2 – Indicadores de Capacidade Organizacional das Parceiras da TNC



Fonte: Auto-diagnóstico das ONGs parceiras da TNC, 2007.

O gráfico 2 apresenta uma média de indicadores de capacidade organizacional de 08 ONGs parceiras das TNC. O valor 1 revela que a organização não tem qualquer ação naquele indicador e o valor 5 representa o grau de capacidade que a organização tem, significando que ela investe suficientemente naquele indicador, para promover o desenvolvimento da capacidade organizacional. Esta avaliação é realizada pelos membros da organização parceira, ou seja, elas mesmas fazem a sua avaliação de capacidade organizacional e traçam um plano para a superação das fragilidades.

Neste gráfico pode-se perceber que a capacidade da organização para atender as demandas da TNC é muito baixa e requer um forte investimento na área de desenvolvimento organizacional. Percebe-se no indicador de capacidade programática que as ONGs parceiras se consideram altamente capacitadas para implementar programas e projetos. Esta avaliação confirma que as organizações funcionam e sobrevivem de projetos, ou seja, são fortes na elaboração e execução de projetos.

b) Negociação do Objeto da Parceria

Este processo de negociação inclui uma avaliação de capacidade para a conservação que inclui a capacidade técnica de gerar resultados de conservação, a capacidade organizacional do parceiro e a conformidade com a legislação nos aspectos administrativos financeiros e jurídicos. Esta avaliação tem o objetivo de identificar potencialidade e fragilidades para a relação de parceria, além de identificar esforços e recursos que serão requeridos da parceria.

Durante o processo de avaliação, assuntos de interesses mútuos são explicitados e previamente considerados para a possível parceria. Há uma circulação de profissionais da TNC nas organizações potenciais parceiras para um conhecimento amplo sobre potencial e os riscos da parceria.

Nesta etapa são discutidas as estratégias de parceria para uma determinada região. As questões aqui discutidas são: a visão de conservação para região, os tipos de estratégia a serem implementadas, os atores existentes, as políticas públicas a serem influenciadas e as condições e recursos necessários a serem mobilizados e articulados.

c) Planejamento da Parceria

As informações são geradas no mapeamento e pelas avaliações e utilizadas para a seleção de potenciais parceiros, para a construção das metas de conservação, e para a fixação dos indicadores com os quais é avaliado o sucesso das estratégias que os parceiros implementam.

No planejamento da conservação, questões institucionais são importantes para identificar se existem organizações com poder de decisão ou influência necessária para implementar a estratégia. É importante conhecer os atores que impulsionarão uma estratégia de conservação, mesmo que requeira investimento de tempo adicional, no longo prazo, escolha considerada muito válida. Ainda busca-se conhecer a disposição da organização na participação da estratégia de conservação. Pode-se trabalhar com um ou mais atores na implementação de uma única estratégia. O sucesso da estratégia vai depender, em grande parte, da boa

administração das relações entre os atores interessados, independentemente de que participem ou não na implementação.

Alguns indicadores são colocados para o monitoramento das estratégias, tais como: se as estratégias estão funcionando, se as ameaças estão se mitigando, se os alvos de conservação estão estáveis e se é possível corrigir as estratégias por meio dos problemas identificados. Uma vez compreendido o quadro conceitual, o passo seguinte consiste em desenvolver o plano de monitoramento, no qual se incluem as formas de colher e incorporar as informações ao projeto de conservação, ou seja, começaremos a “fechar o círculo”. No processo de planejamento conjunto se identifica qual será o tipo de relacionamento, como apresenta no quadro 8.

Quadro 8 - Tipo de Relação de Parceria

Tipo de Relação	Objeto da Relação
Financiamento	Financia projetos específicos de conservação e desenvolvimento sustentável
Cooperação	Trabalha junto com diversos parceiros para a execução de uma tarefa específica, tipo construção de um programa coletivo, criação de UCs públicas ou construção de uma tecnologia
Contratação de Serviço	Identifica e contrata serviços ou profissionais para execução de tarefas específicas que gera um determinado produto.
Prestação de Assistência Técnica	Oferece assistência técnica em gestão financeira, desenvolvimento organizacional, restauração e tecnologias de conservação.
Pacto pela Conservação	Celebração de acordo de parceria para a conservação em larga escala integrando vários segmentos da sociedade.
Alianças para a Conservação	Celebra acordos oficiais de investimento em conservação junto com outras organizações
Capacitação	Oferece oportunidades de capacitação diversas para os parceiros aumentarem a capacidade para a geração de resultados concretos de conservação.

Fonte: Adaptação de informações documentais da The Nature Conservancy, 2007.

d) Avaliação e Adaptações

As avaliações são realizadas nos relatórios técnicos e financeiros e nas visitas de campos onde se aprecia os resultados dos investimentos. Não existe um processo de avaliação sistemático que avalia a qualidade da relação ou o alcance dos resultados esperados nos acordos estabelecidos. De acordo com os relatórios da TNC, existem eventos de avaliação de resultados de conservação compartilhados, em que várias organizações participam de discussões e planejamento programáticos. Questão de capacidade organizacional para os desafios da conservação é um tema considerado separado da capacidade de geração de resultados e impactos de conservação.

As mudanças freqüentes na estrutura da TNC impactam significativamente este processo de avaliação e adaptação. Por exemplo, a abordagem de planejamento da TNC influencia na decisão dos tipos de parceiros que contribuirão para as novas formas e estratégias de fazer conservação. Este fato gera uma incerteza enorme para os parceiros, pois estes não possuem uma visão clara sobre o futuro e sobre a possibilidade de continuidade da parceria.

Como são organizações pequenas, com baixa capacidade organizacional (apresentado no gráfico 1) requer da TNC investimentos significativos na área institucional para a manutenção das relações de parceria com vista ao longo prazo e impactos expressivos na conservação.

4.4 GESTÃO DO RELACIONAMENTO

As pressões no setor privado afetam diretamente as ONGs, pois este setor requer maior atenção para o cumprimento da legislação e adequação dos modos de produção. Esta realidade tem reduzido o volume de recursos e atenção das organizações financiadoras das ONGs. Há uma escassez crescente de recursos financeiros, há um significativo aumento na competição por recursos de poucas fontes, há um maior investimento de recursos nos países considerados “em desenvolvimento” e há altas expectativas dos investidores nos resultados planejados.

A relação de parceria entre a TNC e as ONGs nacionais tem sido reduzida uma vez que há uma tendência de atuação mais próxima do setor privado e governamental para a conservação em larga escala de longo prazo. Para se manter no mercado, as ONGs precisam realizar ajustes organizacionais que garantam-lhes a sobrevivência, ajustes baseados na lógica de mercado. Esta realidade se reflete na estrutura administrativa e isso pode influenciar uma transição ideológica original. O seu papel político de mobilizadora de opinião e de participação popular vem se restringindo à mera prática funcional, desfigurando o caráter ideológico da missão institucional refletido no enfraquecimento da credibilidade perante a sociedade.

Neste contexto, a TNC enfrenta grande desafio para fazer a gestão do relacionamento com as ONGs nacionais parceiras, uma vez que tem dificuldade de oferecer respostas mais seguras às ONGs para que estas possam ter uma visão

clara da parceria em termos de recursos, de prazo e do tipo de relação. Esta incerteza faz com que as ONGs invistam muitos recursos e esforços em processos de gestão sofisticados, com incerteza acerca das possibilidades de retorno por parte dos financiadores.

Por outro lado, há que se ater para a questão da relação de poder na parceria entre ONGs nacionais e ONGs internacionais (TNC) financiadoras, pois a TNC de certa forma impõe um determinado padrão institucional às suas parceiras. Esta imposição pode ser observada quando exige das ONGs uma capacidade estrutural similar a sua (como se viu no gráfico 1), medida de capacidade organizacional), que se situem em um ambiente mais competitivo, buscando aumentar a entrada de recursos, reduzir custo de operação e otimizar seus projetos por meio de outros parceiros.

Para a gestão do relacionamento, o poder é explicitado na relação de dependência de recursos, o que leva, muito provavelmente, a aceitação de regras, exigências e vontades, principalmente quando a sobrevivência da ONG depende desta parceria.

Os procedimentos e diretrizes institucionais da TNC demonstram que há uma variedade de formas de controle e estruturas exercidas sob as ONGs parceiras caracterizando o exercício do poder, como por exemplo, os relatórios descritivos técnicos e financeiros da aplicação dos recursos repassados e o estabelecimento de políticas e procedimentos internos para a adequação aos contratos de parceria estabelecidos.

Na tabela 4 pode-se observar as expectativas dos parceiros na relação de parceria o que confirma uma expressiva atenção da financiadora no que diz respeito a certeza do relacionamento.

Tabela 4 – Valores Motivadores da Relação de Parceria

Valores Motivadores da Relação de Parceria	Percentual
União de Esforços	13%
Apoio a Captação	13%
Melhoria Institucional	13%
Recursos Materiais e Humanos	25%
Histórico da TNC	38%
Apoio Institucional	38%
Ação de Longo Prazo	38%
Reputação Institucional	13%
Aposta em Parceria	13%
Conhecimentos da TNC	25%

Fonte: Questionário aplicado pela Autora, 2007.

* Os respondentes podem escolher entre nenhuma a todas as alternativas.

A tabela 4 é resultado das respostas a uma pergunta aberta com explicação. Os parceiros apontaram a motivação e explicaram o fato. Os dados foram tabulados de acordo com o número de respostas dos parceiros. Algumas repetiram as motivações, que por isso foram organizadas na tabela.

De acordo com a tabela 4 ficam claras as expectativas das ONGs nacionais parceiras da TNC sobre a necessidade de se construir uma capacidade sólida de longo prazo e de sustentabilidade. Esta expectativa vai além da necessidade de recursos financeiros para custear suas despesas diárias, muito embora esta questão se apresente no dia a dia da relação de parceria estabelecida. Esta constatação pode ser apreciada nos relatos explicativos das ONGs em suas percepções das motivações que geram as relações de parceria como destacadas a seguir:

- a) A necessidade de união de esforços com organizações com experiência, aporte de recursos materiais e humanos para apoiar a missão organizacional.
- b) A necessidade de manutenção e sobrevivência organizacional para ampliar a área de atuação, melhorar a sua estrutura organizacional e se apoiar na experiência da TNC na área.
- c) O fato de a TNC é uma forte aliada para atuar em conservação da natureza, implementação e criação de unidades de conservação,

desenvolvimento de comunidades no entorno de unidades de conservação, criação de RPPNs.

- d) O histórico da TNC, devido as suas atividades desenvolvidas; o interesse da própria TNC pelo trabalho desenvolvido na região; E a possibilidade da TNC realizar um apoio institucional, como existe atualmente.
- e) O fato de a TNC ser uma das organizações ambientalistas mais respeitadas do planeta, com muita experiência prática em algumas das linhas de atuação, como conservação em terras privadas e serviços ambientais. E ser uma instituição que aposta em parcerias estratégicas de longo prazo, que vão muito além do repasse de recursos, praticando uma atuação em conjunto que tem sido de extrema valia para os projetos, agregando conhecimentos e expertise complementares aos originalmente existentes.
- f) Excelência da TNC na conservação em terras privadas, além de representar um aprendizado à instituição no desenvolvimento Institucional. A possibilidade de um aprendizado para alcançar escala nos trabalhos. Também um aprendizado para na área de captação de recursos Oportunidade de melhoria dos controles internos. Oportunizar a melhoria no planejamento institucional.
- g) Possibilidade de uma ação de longo prazo em uma área geográfica específica e uma fonte de recursos para financiar projetos.

Estes relatos das expectativas dos parceiros vão além das necessidades de recursos financeiros, pois elas vêem na TNC uma oportunidade de crescimento pelo reconhecimento da necessidade de aperfeiçoamento da capacidade de intervenção.

Em concordância e consonância com as expectativas dos parceiros e no sentido de minimizar as expectativas e apoiar o processo de desenvolvimento e independências dos parceiros, a TNC oferece oportunidades para o aumento da capacidade organizacional com o objetivo de ajudá-las nos principais eixos de manutenção da sobrevivência (tabela 5).

Tabela 5 – Assistência e Apoio Oferecido as Organizações Parceiras

Tipo de Assistência Prestada	Percentual
Diagnóstico Organizacional	100%
Planejamento Estratégico	88%
Monitoramento e Avaliação	63%
Captação de Recursos	75%

Fonte: Questionário aplicado pela autora, 2007.

No objetivo de apoiar o processo de desenvolvimento de capacidade organizacional e alcançar os objetivos de conservação, a TNC oferece apoio coordenado para as organizações parceiras. Estes apoios são oferecidos in loco para cada organização parceira. Serviços de consultores são contratados para atender demandas de capacitação de parceiros, principalmente na área de desenvolvimento da capacidade operativa. Além da influência direta na estrutura administrativa organizacional, imposta pelas políticas de parceria e regras de regulação do uso dos recursos, a TNC influencia nos modelos de gestão por meio da prestação desses serviços.

4.5 ATRIBUTO DE PARCERIAS

Na literatura pesquisada, os atributos de parceria contemplam quatro elementos: confiança, comprometimento, cooperação e interdependência. No sentido de avaliar a concepção geral que as organizações parceiras têm da relação de parceria, abaixo estão apresentados resultados da pesquisa sobre os parceiros.

Nos documentos pesquisados não se encontrou qualquer instrumento que contemplassem a formalização dos atributos da relação de parcerias entre a TNC e as ONGs nacionais parceiras. Esta realidade remete a uma reflexão sobre os tipos de conteúdo presentes nos acordos de parceria. O que se pode constatar é que os atributos de parceria não são objetos do acordo de parceria, se não os projetos, as metas e as prestações de contas técnicas e financeiras. Pode se concluir que é dada pouca atenção para a qualidade da relação de parceria como podemos averiguar nas análises seguintes.

4.5.1 Confiança

Das oito organizações que responderam o questionário, observa-se da tabela 6 que a confiança assume liderança na percepção dos parceiros expressados por 75% das pesquisadas. No formulário aplicado pela TNC em 2005 (Anexo C), perguntando se existe um nível de respeito e confiança entre as partes especificamente relacionado à parceria entre a TNC e a organização parceira, 100% responderam que sim. Observa-se ainda que a transparência também é considerada como um atributo importante na relação de parceria confirmando que esta faz parte da relação de confiança entre as partes.

Fica evidente, como constata Ganesan (1994), nas suas duas dimensões da confiança (credibilidade no aspecto racional e a benevolência no aspecto emocional), que as organizações parceiras da TNC consideram a relação de alta confiança tanto na credibilidade quanto na benevolência. Percebe-se que a confiança é vista como elemento central de sucesso do relacionamento e está relacionado à satisfação das partes na parceria.

Para identificar os principais atributos da parceria na concepção das ONGs parceiras da TNC, foi aplicada uma pergunta aberta a fim de conhecer a entendimento destes parceiros e correlacionar com a referência teórica aqui estudada. A pergunta aplicada foi: Quais são os principais atributos para o sucesso de uma relação de parceria?

Tabela 6 – Atributos da parceria segundo as organizações pesquisadas

Atributos da Parceria	Número de Respostas	Percentual
Confiança	6	75%
Afinidade de Propósito	1	13%
Transparência	4	50%
Diálogo	2	25%
Respeito	3	38%
Seriedade	1	13%
Ética	3	38%
Compromisso	2	25%

Fonte: Questionário aplicado pela autora, 2007.

*Os respondentes indicaram os atributos que consideram importantes na parceria.

A tabela 6, resultado desta pesquisa, demonstra que há confiança para 75% das organizações pesquisadas, confirmada ainda pela concepção de transparência por o 50% delas. É importante ressaltar que a TNC, como organização financiadora, de certa forma mantém maior poder de decisão. Assim esta relação concebida como de confiança pode ser analisada sob outra ótica, uma vez que a resposta foi dada á própria instituição e muitas das parceiras dependem dos recursos para a sua sobrevivência.

4.5.2 Comprometimento

Quanto ao comprometimento, entendido como o desejo de disponibilizar recursos que garantam a estabilidade e a continuidade do trabalho, 85,5% das organizações (tabela 7) responderam acreditar que há esforços despendidos pelas partes para alcançar os objetivos dos projetos. Como Monczka (1998) afirma que o comprometimento está na freqüência de disponibilização dos recursos e esforços para atender o parceiro, pode-se compreender que há comprometimento na relação de parceria entre a TNC e seus parceiros. Observa-se ainda que o comprometimento como atributo da parceria, observado nas respostas dadas à afinidade dos propósitos, o compromisso e à transparência, a confiança, pode ser entendido como concepção de que o comprometimento está ligado a outros valores na relação de parceria (tabelas 6 e 7).

Tabela 7 - Status do comprometimento existente na relação de parceria entre a ONG nacional e a TNC

COMPROMETIMENTO	Concordância		Discordância		%I
	Plena	Parcial	Plena	Parcial	Total
O comprometimento da parceria entre as partes é claramente demonstrado?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Os acordos ficam claros entre as partes e são registrados?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Os acordos são mantidos e a comunicação é oportuna às mudanças geradas?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
Extrai-se vantagens da cooperação (aspecto político, técnico, físico e financeiro)	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Informa-se ativamente sobre intenções e mudanças de rota?	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100%
Há eficiência para agilizar as "coisas" e estas são colocados à disposição, bem como os meios de comunicação necessários com respectivos interlocutores?	62,5%	25,0%	12,5%	0,0%	100%
Aborda-se direta e imediatamente os conflitos e oferece-se soluções possíveis?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
Produtos acordos são entregues nos prazos estabelecidos	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100%
Produtos são consistentes e adequados as requisições do acordo?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Recursos são gastos de acordo com os planos e prazos estabelecidos?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
MEDIANA	72,5%	26,3%	1,3%	0,0%	100%

Fonte: Documento de Avaliação da Percepção de Parceria, TNC, 2005.

Tomando como referência Morgan e Hunt (1994) a confiança e comprometimento são considerados como atributos mais importantes da parceria, pois pode-se celebrar o sucesso da relação da TNC com os seus parceiros quando apontam confiança e comprometimento na relação de parceria, entendida nos princípios da disponibilização de recursos, a preservação do relacionamento, a manutenção dos padrões e o compartilhamento da informação.

Na primeira coluna de concordância, a maioria das organizações aponta uma plena concordância com os elementos que correspondem à existência de comprometimento na relação de parceria quando 100% das organizações concebem que há extração de vantagens da cooperação nos aspectos político, técnico, físico e financeiro.

É importante ressaltar que este formulário foi aplicado pela TNC aos seus parceiros. Este fato revela que a avaliação dos parceiros sobre a qualidade da relação de parceria fica inibida quando as mesmas são dependentes dos recursos financeiros e orientações técnicas e organizacionais.

Em Faria (2007) viu-se que o comprometimento é entendido como uma atitude de assumir responsabilidade com uma organização ou grupo e que neste entendimento o compromisso move os sujeitos para a adoção comportamentos e atitudes comprometidas ou não.

Se o comprometimento é entendido como a disponibilização de recursos técnicos, financeiros ou físicos, as respostas podem estar corretas, mas se o compromisso é entendido como co-responsabilidade tanto nos sucessos quanto nos fracassos, a tabela 7 talvez não contemple esta dimensão.

O que move o comprometimento das parceiras (TNC e ONGs nacionais), analisados nos dados pesquisados, não é o sentimento de afeição, mas permeia entre o vínculo da internalização da normas aplicadas (FARIA, 2007) e o vínculo do custo benefício. Ambas ganham na relação de parceria e se comprometem por meio dos benefícios que conseguem enxergar dentro da relação. As ONGs nacionais têm contribuição importante, uma vez que a inserção local privilegia a legitimidade da participação da TNC no âmbito local e as ONGs nacionais se beneficiam dos recursos, conhecimentos e reconhecimento que a TNC consegue aportar na relação.

Assumir a carga normativa da relação de parceria parece ser mais vantajoso para as organizações parceiras da TNC, bem como, para a TNC, parece ser interessante investir em processos de desenvolvimento organizacional e apoiar o parceiro local com auxílios financeiros e técnicos em vez de ser desconhecida na região considerada prioritária para as suas ações.

4.5.3 Cooperação

A cooperação para Anderson e Narus (1990) se dá quando as partes na relação trabalham juntas para o atendimento de metas mútuas. Na relação entre TNC e ONGs nacionais observou-se que há ajuda mútua para o alcance da missão (elementos de longo prazo).

Entende-se que a cooperação só se dá quando há um nível de conhecimento entra as partes gerando confiança e comprometimento, e conhecimento mútuo para que a cooperação se instale na relação de parceria.

Tabela 8 – A cooperação na Relação entre a TNC e a Organização Parceira

COOPERAÇÃO	Concordância		Discordância		% Total
	Plena	Parcial	Plena	Parcial	
Os parceiros conhecem bem a missão, estratégia e valores um do outro?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Os parceiros se ajudam para alcançarem a missão um do outro?	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Ferramentas são utilizadas para apoiar o processo de colaboração entre as partes?	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	100%
Os parceiros compartilham uma visão de futuro comum?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
Os membros das instituições estão envolvidos com os propósitos da colaboração?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
Há qualidade na interação entre as lideranças institucionais?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Este tipo de interação institucional também ocorre nas relações com outros parceiros?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
MEDIANA	76,8%	23,2%	0,0%	0,0%	100%

Fonte: Documento de Avaliação da Percepção de Parceria, TNC, 2005.

Na tabela 8 é claramente expressada a existência de cooperação na relação de parceria. Pode-se observar na tabela que não existe discordância sobre os valores que explicam a existência de cooperação na relação de parceria. Confirmando a concepção de Anderson e Narus (1990), há evidências de ajuda mútua e compartilhamento de ferramentas necessárias para tornar a parceria um sucesso. As evidências da cooperação na relação de parceria estão evidenciadas principalmente quando se afirma que os parceiros se ajudam para o alcance da missão: por um lado, as parceiras com as suas estruturas, presença local, conhecimento da área de atuação e corpo técnicos; e por outro, a TNC com os

recursos técnicos e financeiros. Há um entendimento que as organizações se reconhecem num trabalho coletivo em que os benefícios serão compartilhados.

Está expressada na tabela 8 que há entre-ajuda na relação de parceria quando objetivam o alcance de objetivos comuns por meio do uso de métodos compartilhados, não se opõe à competição. Portanto o ato de competir com outras organizações é considerado como catalizador da ação cooperativa. A rede de relacionamentos em que estas organizações estão envolvidas facilita muito esta cooperação nas relações de parceria.

4.5.4 Interdependência

Pela lógica da defesa de Monczka (1998), a interdependência existe quando o controle das condições necessárias está nas mãos de ambas as partes. Quando os benefícios mútuos adquiridos não são percebidos pelas partes há uma perda de autonomia em virtude dos benefícios. Entende-se que dependência pode variar de acordo com o valor dado ao parceiro (MORGAN e HUNT, 1994) e ao inverso, com a disponibilidade de alternativas que podem estar nas mãos dos parceiros.

Neste contexto, a relação da TNC com as ONGs nacionais parceiras gera uma dependência por recursos de oportunidades, observada pela necessidade dos parceiros se manterem na relação para a sua sobrevivência, visto que as possibilidades de sobrevivência para uma organização internacional do porte da TNC se diferenciam significativamente das ONGs nacionais, pois esta conta com uma estrutura, nos modelos privados, específica para o marketing e a captação de recursos, condição esta que as ONGs nacionais ainda não alcançaram.

Nos relatórios de avaliação anual da TNC se constatam a dependência de seus parceiros em dois níveis: a) aporte de recursos financeiros para cobrir a taxa administrativa, que muitas outras fontes não cobrem; e b) assistência técnica para o fortalecimento institucional na expectativa de superar a dependência.

4.6 COMPORTAMENTO NA COMUNICAÇÃO

O fluxo de comunicação deve ocorrer de forma clara, franca e aberta, em todos os níveis da relação o que deve compreender o compartilhamento da informação significativa entre as partes (ANDERSON e NARUS, 1990). Na tabela 9 confirma o compartilhamento de informações técnicas e estratégicas que facilita a tomada de decisão, conforme o entendimento de Speakman (1988). A confiança é considerada no processo de comunicação e entendida como subsidio a melhor compreensão do negócio da parceria.

Tabela 9 – Classificação dos Critérios de Comunicação

COMUNICAÇÃO	Concordância		Discordância		% Total
	Plena	Parcial	Plena	Parcial	
Há um nível de respeito e confiança existente entre as partes?	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
A comunicação é aberta, franca e construtiva?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Cada parceiro tem um responsável pela gestão da relação?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
A parceria é comunicada, externamente, como acordado?	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100%
MEDIANA	81,3%	18,8%	0,0%	0,0%	100%

Fonte: Documento de Avaliação da Percepção de Parceria, TNC, 2005.

A tabela 9 evidencia os elementos que asseguram fluxo de comunicação e troca de informação entre as parceiras. Tomando os percentuais apontados como concordância plena, verifica-se que os meios para que a dinâmica de comunicação se dê de fato existem, embora não sejam altamente planejados entre as partes.

Observou-se que há uma comunicação espontânea que pode causar impactos na relação de parceria, uma vez que ela não é planejada. Há limitações que precisam ser consideradas neste aspecto. Primeiro, quando a comunicação é entendida como atividade de apoio no desenvolvimento dos programas das parceiras. Ou seja as ações de comunicação existentes, são aquelas utilizadas para atender, na maioria das vezes, as demandas que surgem ao longo da vida da relação, principalmente dos programas e projetos. A comunicação das partes não se constitui num programa, nem da TNC, nem da ONG nacional, portanto é entendida como uma atividade de apoio na atuação da entidade. Neste sentido não há co-responsabilidade sobre os ruídos na comunicação que possam gerar conflitos para a relação. Segundo, o processo de comunicação observado por meio dos relatórios e documentos institucionais da TNC e de parceiros, constata uma ênfase nos meios de comunicação inter-pessoais, ou seja, entre técnicos das organizações, de forma

informal. As pessoas se responsabilizam pelo fluxo de informação individualmente. E terceiro fator é aquele que move os recursos financeiros para desenvolver estratégias de comunicação. A falta de recursos financeiros para os projetos de comunicação é uma das principais dificuldades enfrentadas pelas parcerias. Os recursos destinados à comunicação e à contratação de profissionais, na maioria dos casos, não são aprovados. Observou-se nos orçamentos elaborados dentro dos contratos de parceria, que há um valor ilusório nas categorias orçamentárias para as atividades de comunicação. Quando há categoria orçamentária para comunicação, na maioria das vezes, é para a difusão de experiências e de resultados. Há muito que se investir em processo de comunicação dentro das relações de parceria.

4.6.1 Compartilhamento de informação

Há um compartilhamento de informação que agiliza a manutenção do relacionamento, pois integra os membros das organizações parceiras de vários setores (financeiro, técnico, jurídico, institucional, etc.). O compartilhamento se dá de forma sistemática e permite que os produtos acordados sejam gerados com satisfação das partes. Há um rol de elementos que qualificam a existência do compartilhamento da informação. É reconhecido que há um compartilhamento de informação de forma não estruturada. Além disso, há um alto circuito de informações trocadas entre os parceiros, por meio da utilização de diversos meios de comunicação. O intercâmbio de informações tecnológicas que são circuladas por meio das redes (Grupo de Restauração, Rede Mata Atlântica, Grupo de RPPNs, etc.) é um forte meio de compartilhamento de informações que as organizações aqui pesquisadas se beneficiam.

A tabela 10 traz alguns elementos que abordam o conhecimento sobre os propósitos da parceria, com a finalidade de identificar a capacidade para o compartilhamento de informação. Se existe uma consonância na compreensão dos propósitos, o compartilhamento de informação e a comunicação podem fluir de forma mais eficaz.

Tabela 10 – Grau de Clareza do Objeto da Relação de Parceria

PROPÓSITOS	Concordância		Discordância		% Total
	Plena	Parcial	Plena	Parcial	
Há clareza da missão e visão dos parceiros?	100%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Há clareza das metas a serem alcançadas para a Floresta Atlântica?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Há clareza das estratégias e são usadas pelos parceiros para atingir as metas?	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100%
Há clareza entre as partes sobre o propósito da parceria?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
Os propósitos da relação se encaixam com os desejos dos membros das partes?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
MEDIANA	80%	20%	0%	0%	100%

Fonte: Documento de Avaliação da Percepção de Parceria, TNC, 2005.

Para 100% das organizações estudadas há clareza da missão e visão das partes e das metas a serem alcançadas. O conhecimento mútuo sobre as organizações envolvidas na parceria é de extrema importância para a manutenção de uma relação de parceria.

Durante o processo de estabelecimento da relação de parceria, a TNC realiza uma série de levantamentos sobre a capacidade dos parceiros, objetivando uma compreensão mais apurada das possibilidades de alcance de suas metas via parceiros. Esta iniciativa não se dá do outro lado. No questionário aplicado foi feita uma pergunta: quando começou a negociar a parceria, a sua organização fez uma avaliação da TNC para ver se os valores, princípios e outros eram condizentes com os da sua organização?. A resposta foi não para 100% das organizações pesquisadas. As organizações não realizam ações para conhecer a TNC, ora por não ter a mesma capacidade que a TNC tem de realizar estas atividades, de alto custo, e ora por entender que precisam de investimentos nesta área para estabelecer a relação de parceria. Como relatado na caracterização da TNC, toda a parte de apresentação sobre a TNC é realizada nas conversas informais e nas reuniões de planejamento.

4.6.2 Qualidade da participação

Segundo Monczka (1998) a qualidade e participação da parceria são atributos da informação e são estes que vão possibilitar que as partes na parceria coordenem as atividades em conjunto. Observando que 100% das organizações pesquisadas concordam que há dispêndio de esforços para o alcance dos objetivos, sugere que há um nível de comunicação expressivo e qualidade na participação.

Como mencionado na caracterização da TNC, há um processo sistemático para o estabelecimento de relações de parceria. Os projetos, programas e ações são planejados juntos com os seus parceiros e o acompanhamento das ações é periódico.

Tabela 11 – Classificação da Qualidade da Participação

PARTICIPAÇÃO ENTRE AS PARTES	Concordância		Discordância		% Total
	Plena	Parcial	Plena	Parcial	
O planejamento e realizado em conjunto?	75,0%	12,5%	12,5%	0,0%	100%
O planejamento do projeto está integrado ao orçamento?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Metas do projeto são concretas o suficiente para monitorar resultados?	75,0%	12,5%	12,5%	0,0%	100%
Há esforços dependidos pelas partes para alcançar os objetivos dos projetos?	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Os problemas são identificados e superados em parceria?	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100%
MEDIANA	80%	15%	5%	0%	100%

Fonte: Documento de Avaliação da Percepção de Parceria, TNC, 2005.

A participação na informação está inteiramente relacionada ao grau de planejamento em conjunto para o estabelecimento das metas e identificação de condições, funções, atribuições e responsabilidades que possam aumentar a capacidade de gerar os resultados esperados pelas partes. Tal como afirmado em Morgan e Hunt (1994), onde a comunicação de qualidade, oportuna e fidedigna, traz as condições necessárias para o aumento da confiança entre os parceiros.

A tabela 11 deixa claro que há um processo de participação, quando demonstra que as atividades são planejadas em conjunto e que há investimento para promover o alcance das metas, e ainda que os problemas são identificados e superados em parceria.

4.7 INSTRUMENTOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

Em concordância com Mohr e Speakman (1994), que afirmam que o conflito é inevitável numa relação de parceria, a disponibilização de instrumentos de gestão de conflitos se torna fundamental para o sucesso da parceria. Neste contexto tentou-se identificar os principais instrumentos de resolução de conflitos utilizados pelas organizações parceiras com base nos atributos propostos pelos autores.

Para analisar os instrumentos utilizados pela TNC e parceiros na resolução de conflitos utilizou-se uma identificação, primeiramente, das dificuldades enfrentadas

pelos parceiros na relação de parceria, estas que podem facilmente influenciar a geração de conflitos.

Tabela 12 – As dificuldades enfrentadas pelas parceiras da TNC

Dificuldades Apresentadas	Percentual
Falta de Diálogo	13%
Legislação Americana	13%
Relação com o Administrativo	13%
Burocracias	63%
Posicionamento Estratégico da TNC	13%
Falta de Planejamento Conjunto	13%
Burocracia um Fim em si	38%

Fonte: Questionário Aplicado pela Autora, 2008.

Os relatos dos parceiros pesquisados sugerem que os entraves da relação de parceria podem ser elementos norteadores de potenciais conflitos. Algumas recomendações são oferecidas pelos pesquisados como técnicas para a resolução dos conflitos.

As organizações pesquisadas acreditam que poderia haver mais diálogo entre as equipes da TNC e da organização parceira na construção de metas e resultados comuns de longo prazo.

A imposição de algumas normas burocráticas não adaptáveis à realidade local, como por exemplo, a exigência de contabilidade na própria instituição quando a organização tem um escritório de contabilidade contratado para isso. A legislação aplicável está associada à legislação americana, o que aumenta a burocracia aplicada aos parceiros. Os problemas enfrentados por meio da imposição de procedimentos para prestação de contas e relatórios requerem, da organização parceira, muitos ajustes internos para a superação do problema.

Por ser a TNC uma organização sediada nos EUA, o formato dos contratos, com muitas cláusulas estranhas ao objeto da parceria e às vezes dificulta ou retarda o processo de consolidação de parcerias. Entretanto, há entendimento que apesar disso a relação só reforça a parceria estratégica. O sistema de controle mais estruturado e rigoroso, em alguns momentos, dá a impressão que os trâmites e processos burocráticos importam mais que os fins e nem sempre contribuem para agilizar ou aprimorar os resultados práticos dos projetos e ações em parceria.

O gigantesco gasto de energia com demandas institucionais e burocráticas, sem espaço para tratar de assuntos focados na missão institucional, é um problema na relação em potencial. Amplitude da agenda assumida pela TNC nos últimos anos, deixando de ter foco numa determinada área geográfica e assumindo muitas outras atividades concomitantes dificulta o posicionamento estratégico na qualidade do executor, reduzindo o executor ao operacional, pouco focado no estabelecimento de parcerias com instâncias nacionais.

4.7.1 Dominação

Como observado nos dados coletados, existe um grau de dominação na resolução de conflitos entre a TNC e seus parceiros. Esta dominação se dá na imposição de procedimentos administrativos, relação de poder e financiamento (tabela 12). Mohr e Speakman (1994) consideram a dominação peça destrutiva com baixa capacidade para superar os problemas do conflito e costuma desgastar a parceria. Os contratos de parceria são instrumentos utilizados como instrumento de domínio da relação, bem como os procedimentos burocráticos exigidos das parceiras.

Como descritos da fundamentação teórica (WEBER, 1999), pode-se identificar nas relações de parceria aqui estudadas o tipo Dominação Legal, uma vez que o domínio encontra-se situado no direito que pode ser criado e modificado por meio das regras e normas (políticas e procedimentos). A obediência na relação se dá nas regras, que são reconhecidas como legítimas para designar a obediência. Pode-se confirmar a constatação que a forma de domínio legal está celebrada nos contratos de relação de parceria onde estão estabelecidas as regras da relação e assinadas oficialmente pelas partes. Os instrumentos de sanção são criados e modificados e o poder de autoridade é legalmente assegurado e reconhecido.

4.7.2 Acomodação

Está muito relacionada ao comportamento na relação. Muitas vezes as partes ignoram o reconhecimento de um conflito como se ele não existisse e se recusam a um posicionamento. A acomodação é percebida quando 100% das organizações

apontam que o volume de procedimentos é demasiado para a capacidade administrativa das organizações. Esta situação permanece na vida das organizações e nas relações que parceria quando a questão não é colocada em pauta de discussão. Isto revela que o problema persiste atrapalhando a harmonia da relação, pois vai desgastando o relacionamento.

Na concepção dos parceiros existe um grau de não conformidade com as condições colocadas dentro da relação de parceria. As organizações que celebram contratos cumprem de alguma forma, as exigências, mas não colocam em pauta um conflito que deve ser resolvido, ou seja, mantêm-se acomodado na relação. Para a financiadora esta relação é mais cômoda, pois exige menos esforço, mas gera resultados insatisfatórios. Percebe-se que a acomodação se dá pela inércia organizacional do parceiro, quando é dependente de recursos financeiros para a sua sobrevivência se acomodando nas questões políticas e processuais que regem a relação de parceria.

4.7.3 Compromisso

O compromisso é entendido em três níveis: (i) na disponibilização de recursos financeiros e técnicos que decorrem entendimento da relação; (ii) na durabilidade do comprometimento estabelecido, e (iii) na consistência que cria a expectativa de manutenção quantitativa e qualitativa para a relação.

1. Disponibilização de Recursos – há disponibilização de recursos requeridos no estabelecimento da parceria quando se observa que o financiador disponibiliza recursos financeiros e técnicos e quando o financiado disponibiliza conhecimentos, estrutura, pessoa e presença local.
2. Durabilidade da Relação – Este é um componente não claro para os parceiros. Não há uma clareza sobre o longo prazo. A maioria dos contratos é de curto prazo e significativamente pontuais, o que gera uma instabilidade e insegurança na relação.
3. Consistência da Relação – Esta consistência é bastante dependente do ambiente interno e externo. As mudanças contínuas nas estruturas e na visão organizacional das organizações reduzem a capacidade de garantir consistência nas relações de parceria.

Na percepção dos formadores de opinião se faz necessário que as organizações internacionais financiadoras desenvolvam a sensibilidade para perceber a situação e apoiar a ONG local em dois sentidos: a) treinamento e capacitação; e b) aporte de recursos financeiros para o desenvolvimento do setor administrativo-financeiro, reconhecendo que o parceiro local está pressionado a modificar seus métodos/hábitos apenas para se adequar as exigências e padrões do financiador e reconhecer que esta situação pode gerar conflitos maiores na relação e que irá requerer habilidade de resolução de conflitos.

4.8 ELEMENTOS QUE IMPACTAM A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS ONGS FINANCIADAS

A tabela 13 constata que existe um alto nível de exigências burocráticas que assumem posição superior as atividades fins. O aumento da burocracia, e o seguimento sistemático de procedimentos administrativo requerendo aumento no número de pessoas para dar conta da administração operacional e financeira dos projetos.

Tabela 13 - Elementos que Impactam a Estrutura Administrativa da Organização

Elementos Impactantes	Percentual
Aumento da Burocracia	63%
Mais pessoas para a administração	50%
Muito tempo com os procedimentos de controle interno	38%
Mudanças estruturais – posicionamento estratégico	13%
Aumento de Demanda	13%
Exigências Fora da Realidade	13%
Burocracia se torna um Fim em si	38%

Fonte: Questionário Aplicado pela Autora, 2007.

Para Fischer (2002) as características organizacionais de cada entidade participante de uma aliança de cooperação influenciam a configuração e o desempenho da parceria. O grau de desenvolvimento institucional do parceiro da TNC não influencia diretamente a qualidade da parceria, mas é uma condição fundamental para garantir a eficácia e o acompanhamento da ação de cooperação. Quanto à interdependência, todos os parceiros da TNC possuem um estatuto legal reconhecido pela legislação brasileira. Institucionalmente há uma independência, pois estas organizações têm representatividade local, regional e nacional e não respondem às condições atuais de dependência absoluta da TNC. Quando se trata

de organizações novas, pouco estruturadas e com poucos recursos, a qualidade da parceria vai depender de outros fatores como um melhor diálogo, maior flexibilidade dos planejamentos e dos orçamentos e maior intensidade do acompanhamento. Nestes casos, os procedimentos e políticas da TNC afetam bastante a estrutura administrativa tanto do parceiro quanto da TNC, pois o aporte de recursos e assistência técnica para aumentar a capacidade de conservação é significativo.

Numa reflexão com os formadores de opinião apresentam-se alguns elementos da relação de parceria que impactam a estrutura administrativa das ONGs nacionais.

Quadro 9 – Os indicadores, segundo os formadores de opinião, de impacto dos requisitos das ONGs internacionais sob a administração das ONGs nacionais

Aspectos positivos da Relação	Aspectos Negativos da Relação	Impactos e Riscos no Futuro
Fortalecimento das ONGs na abertura de novos campos de atuação	Novas regras e tendem a aumentar a demanda da ONG nacional	Dependência Organizacional
Auxílio ao processo de profissionalização	Procedimentos internacionais padrões não adaptados a realidade local	A apadrinhagem e tutelagem geram eterna dependência e/ou leva ao rompimento da relação
Capacitação nas áreas de gestão organizacional	Exigências complexas	Possibilidade de falência
Aumento da capacidade de articulação e gestão organizacional	Adoção de estruturas que não necessariamente são as mais adequadas para a realidade da ONG nacional. O poder financeiro é o poder da decisão	Desestabilização e desconfigura organizacional
Longo processo de aprendizagem institucional	Requisitos fortemente exigentes com baixo nível de flexibilidade	Pressão para a profissionalização
Transferência de tecnologias que facilitam a gestão	Complexidade das culturas organizacionais que passam por cima das organizações financiadas	Conflitos organizacionais e maior competitividade
Conhecimento de procedimentos de gestão	Financiador se comporta como norteador das decisões tornando a ONG local executora exclusivamente. Desconhecimento da realidade local	Perda da direção e dependência. Exposição da organização local a riscos na própria comunidade e nas suas relações organizacionais.
Os procedimentos ajudam as ONGs locais e se profissionalizarem	Os novos procedimentos adotados requerem mais condições como pessoal e recursos	Perda de foco e da possibilidade de alternativas mais criativas
Contribuição para o desenvolvimento organizacional	Excesso de requisitos que toma muito tempo e recursos	Incompatibilidade com a realidade local e a legislação como questão trabalhista
Profissionalização das organizações	ONGs nacionais avaliadas segundo os padrões internacionais. Adequação a diversas fontes com procedimentos diferentes aumenta significativamente o esforço da ONG	Modelos internacionais adotados não necessariamente condizem com a realidade nacional. Descaracterização organizacional. A ONG se torna operacional e menos ideológica

Fonte: Formadores de Opinião, aplicado pela Autora, 2008.

Em análise do quadro 9, os formadores de opinião acreditam que em qualquer parceria e/ou financiamento há impacto institucional, seja pela necessidade de adoção das novas regras, procedimentos, novas interlocuções, novos sistemas e acesso a redes internacionais e aumento de demanda.

O impacto torna-se negativo quando os requisitos exigidos estão desconectados das reais necessidades das ONGs locais ou quando respondem exclusivamente aos interesses das organizações financiadoras. Há casos onde organizações financiadoras aplicam procedimentos internacionais padrões que não são adaptados à realidade cultural, administrativa e/ou legal no país. As relações de parceria entre ONGs internacionais e ONGs locais normalmente são próximas do apadrinhamento, que tendem a gerar quebra do relacionamento quando a ONG local se sente mais capaz de avaliar o modelo adotado como não adequado a sua realidade. Portanto, há um outro lado desta questão que é quando ONG local se torna eternamente dependente com baixa capacidade de manter a sua sobrevivência.

Segundo os formadores de opinião há impactos do ponto de vista dos procedimentos burocráticos que via de regra são mais complexos que a relação entre ONGs nacionais. O nível de exigência entre nacionais e internacionais é maior e isso pode ser positivo se as internacionais oferecerem também uma capacitação em gestão financeira, prestação de contas e outras áreas.

Os requisitos estabelecidos numa estrutura macro trazem grandes impactos para estruturas de menor porte ou de cultura organizacional diferente. Nesse sentido, as estruturas de menor porte, ciosas e necessitando de recursos provenientes das estruturas de maior porte, tendem a fazer adaptações que ora podem aperfeiçoar os procedimentos, oram podem torná-los mais imperfeitos e ineficientes. Há, conseqüentemente, uma desestabilização do funcionamento da estrutura como um todo, pois o processo de adaptação aos requisitos tende a desestabilizar a ONG nacional, pois o que há de inovador pode ser transformado em algo funcional fazendo com que a ONG se habilite e seja bem sucedida na solicitação de financiamento e prestação de conta adequada aos padroes pré-estabelecimento na parceria.

Muitas das ONGs nacionais estão historicamente acostumadas ao funcionamento mais flexível em relação às normas de administração financeira, por vezes deixando de cumprir requisitos essenciais no controle de utilização de seus recursos, que embora proveniente de uma instituição privada, atendem a demandas públicas de utilização. Ao acessar recursos de organismos internacionais, as ONGs

locais têm que se estruturar de maneira a atender esses requisitos mais rigorosos de controle, o que acaba por forçar essas instituições a uma profissionalização na área administrativa. Essa profissionalização causa um impacto fortíssimo nas instituições, mudando sobremaneira seu estilo de funcionamento, influenciando diretamente na cultura organizacional. A princípio, essa mudança gera um desconforto geral na equipe técnica, pois acarreta uma carga de mudança de hábitos bastante grande. Mas ao longo do processo, o aprendizado e o ganho conquistado é sem dúvida um grande passo dado por todos na instituição.

A complexidade das respectivas culturas organizacionais não está esclarecida nem considerada com a antecipação necessária, de modo que as exigências das organizações financiadoras acabam passando, com velocidade e intensidade, por cima do cotidiano das organizações apoiadas, gerando incompreensões, resistências e até antagonismos.

O recurso do financiador muitas vezes é assumido como norteador do projeto. Às vezes deixa de financiar um projeto de uma instituição para, na prática, fazer desta instituição um canal de operacionalização de suas próprias intenções e metas.

Muitas vezes a ONG ou qualquer outro parceiro “de fora”, não conhece as peculiaridades locais e acaba expondo a organização local a situações de risco. No fundo, as ONGs locais vivem ali, ao contrario das ONGs “de fora” que apenas estão ali. A exemplo, o Governo Federal e uma ONG local, vide o caso da criação de UCs, onde os desafios ficam mesmo com as ONGs locais, que vivem e atuam naquele espaço, enquanto o MMA está em Brasília.

Poder-se-ia imaginar que ao se criar procedimentos mais formais para garantir o controle sobre o uso de recursos, as ONGs internacionais ajudariam as ONGs locais a se profissionalizarem. Um outro lado desta questão é a criação de mais burocracia nas instituições: elas passam a ter mais necessidades, inclusive de pessoal, o que pode resultar na perda de foco e baixa capacidade criativa de gerar alternativa.

É importante ressaltar que o impacto não está meramente na rotina de trabalho, mas principalmente no aumento dos gastos para esta adequação.

É sabido que há aspecto positivo quando se reconhece a oportunidade de profissionalização das ONGs nacionais. Neste sentido, a necessidade de construção de processos sustentáveis e de gerenciamento administrativo e financeiro de longo prazo é de extrema importância. E isso pode se dar em encontros das fontes doadoras com a organização receptora para os ajustes de procedimentos e políticas.

4.9 SATISFAÇÃO NA RELAÇÃO

Numa relação de parceria, sabe-se que as partes buscam por melhorias no desempenho organizacional e, de acordo com Monczka (1998), é difícil interpretar os resultados de medidas objetivas sobre o sucesso da parceria, principalmente quando se fala de organizações não governamentais, a qual o fim não é de acúmulo de capital, mas sim de causa social.

O sucesso do relacionamento pode ser medido tanto na satisfação das partes no trabalho em conjunto quanto na geração de resultados comuns almejados.

Para melhor entender o grau de satisfação na relação de parceria, é relevante ver a tabela 4 sobre os elementos motivadores que levam as organizações a estabelecerem parcerias com a TNC. Os elementos motivadores da relação podem ser indicadores comparativos para avaliar o grau de satisfação das partes. O sucesso da parceria está avaliado em dois elementos: por um lado, a motivação para o estabelecimento da parceria e por o outro, o grau de satisfação dos parceiros na relação de parceria com a TNC, como pode-se ver a seguir.

4.9.1 Satisfação geral

Para compreender melhor a essência da satisfação buscou-se analisar os campos da satisfação na relação. Pode-se perceber que há reconhecimento por parte das ONGs parceiras de que há um processo de aprendizagem e produção do conhecimento apontado pela capacidade de ampliar o escopo de atuação, garantir a sobrevivência organizacional, pela captação de recursos, aumentar a capacidade de visão de longo prazo e larga escala, e aumentar o potencial de reconhecimento organizacional.

Tabela 14 – Identificação do Grau de Satisfação e Tipo de Benefícios da Relação de Parceria

Grau de satisfação na relação de parceria com a TNC	Sim	Não	Percentual		
Sua instituição está satisfeita com a relação de parceria?	87,5%	12,5%	100%		
Gostaria de ver mudanças na relação de parceria?	37,5%	62,5%	100%		
Tipos de Benefícios da Relação	Concordância		Discordância		% Total
	Plena	Parcial	Plena	Parcial	
Benefícios específicos são advindos da colaboração?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Os benefícios são maiores que os custos e riscos?	62,5%	25,0%	12,5%	0,0%	100%
Recursos novos são viabilizados pela colaboração?	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100%
Há benefícios para as partes de forma equilibrada?	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
Há necessidade de mais assistência técnica?	63,0%	37,0%	0,0%	0,0%	100%
Há necessidade de mais aporte de recursos financeiros	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100%
Necessita de maior cooperação	63,0%	37,0%	0,0%	0,0%	100%
MEDIANA	69,8%	28,4%	1,8%	0,0%	100%

Fonte: Documento de Avaliação da Percepção de Parceria, TNC, 2005.

A tabela 14 é resultado de uma pergunta aberta sobre a satisfação da ONG parceira na relação com a TNC. As respostas foram tabuladas. Os dados explicativos da satisfação na relação de parceria foram analisados e agrupados por tema de satisfação, como seguem nos relatos dos parceiros abaixo relacionados:

Vale destacar a importância do trabalho de SIG (sistema de informação geográfica) para o planejamento das atividades de conservação e planejamento institucional. Estas ações somadas contribuíram para ampliar a capacidade de visão do cenário e contribuirão ainda mais para o alcance dos objetivos.

Espera-se que a TNC aumente os recursos para apoiar o manejo das UCs, bem como estabeleça parcerias para a execução de outras ações para a conservação, a exemplo do apoio a demarcação e averbação de reserva legal.

Existe um grande campo de resultados futuros, com aumento da escala de atuação e cooperação, incluindo outras organizações locais. A idéia de constituir uma coalizão para a conservação em corredores faz todo o sentido, pois envolve o território de maior importância da Mata Atlântica (2 milhões de hectares). Sabe-se que há desafios internos e externos para alcance desta meta, que envolve estudos técnicos, diagnóstico institucional mais profundo, capacitações, captação conjunta de recursos, etc.

Neste aspecto a parceria deixou a desejar, embora se reconheçam alguns aspectos bastante favoráveis na relação com a TNC. A importante participação da

entidade nas reuniões da organização, a relação com a equipe técnica da TNC sempre foi excelente na disponibilidade em apoiar e colaborar com a construção organizacional. Mas ainda ficou a desejar quanto a expectativa organizacional para uma atuação mais próxima da TNC, num espaço que se possam discutir ações conjuntas, colaborar com o cumprimento de suas metas, cumprir uma função de braço executivo na região, etc.

Os apoios dados vão além do contratado, pois incluem a oportunidade de trabalhar juntos na busca de soluções institucionais e o apoio na elaboração de projetos. O acompanhamento sistemático dos técnicos da TNC auxilia bastante a organização como um todo.

Houve uma maior dedicação aos projetos em parceria. Portanto, há uma sobrecarga de atividades dos técnicos da TNC que estão envolvidos em uma série de projetos, dissipando suas energias, não podendo se dedicar ao necessário. A perspectiva é de intensificar a atuação nos remanescentes da Mata Atlântica por meio da agregação de novos parceiros e maior eficiência nas ações para a conservação do bioma.

A parceria é extremamente satisfatória pela experiência adquirida, pelo apoio institucional de técnico, veículo e equipamentos, sem os quais seria impossível o direcionamento de esforços para as ações de conservação.

A relação de parceria é plenamente satisfatória. Permanentemente há contatos com diversos técnicos da TNC, de quem recebem o apoio necessário. O que se espera da TNC é uma relação de parceria que envolva uma preocupação constante em apoiar ações em andamento. Identifica-se o pensamento de que esta parceria entre as instituições se consolide e se fortaleça. A TNC é uma instituição com técnicos de grande conhecimento e experiência, e certamente há muito que se aprender mutuamente.

Estes relatos revelam que para a maioria (88%) das organizações, há uma satisfação na relação de parceria, contudo há uma necessidade de melhoria nas ações conjuntas. Os dados revelam que a TNC tem um potencial para investir em prestação de serviços técnicos e financeiros e que estes recursos têm sido o motor

de funcionamento das organizações, além de conseguirem manter as suas atividades de conservação.

Tabela 15 – Descrição dos Benefícios Esperados da Relação de Parceria

Benefícios Esperados na Relação de Parceria	No. de Resposta	Percentual
Ampliação de Relações	6	75%
Melhoria na Relação com o Poder Público	2	25%
Melhoria na Captação de Recursos	7	88%
Melhoria no Planejamento	7	88%
Melhoria do Orçamento	8	100%
Reconhecimento Institucional	8	100%
Aumento da Capacidade Técnica	5	63%
Atuação em Larga Escala	1	13%

Fonte: Questionário Aplicado pela Autora, 2007.

Mesmo constatando que há um grau de satisfação na relação de parceria, há expectativas na potencialização destas relações, como apresentado na tabela 15. Os parceiros esperam que haja uma ampliação da relação para fortalecer os seus relacionamentos no âmbito local e regional, melhorando as relações que eles estabelecem como os poderes locais e a captação de recursos, entre outros apontados. O resultado da tabela 15 deixa claro o reconhecimento do potencial da parceria é subutilizado, confirmando que esta parceria pode ir além dos acordos formais (contratuais) de parceria para que haja benefícios mais significativos tanto para as organizações que estão na ponta quanto para o âmbito, amplo, de atuação da TNC.

4.9.2 Satisfação nos resultados

Não tem sido fácil para as organizações monitorarem e avaliarem resultados de conservação e uso sustentável da biodiversidade. Muito embora as metas da TNC se apresentem de forma numérica e pareçam ser muito claras, elas são políticas, o que dificulta uma compreensão precisa da essência das mesmas. São políticas porque são amplas, ambiciosas, não são de exclusividade da TNC, são de vários atores organizacionais. Quando se fala de proteger 12.5 milhões de hectares da Mata Atlântica até 2015, parece impossível e inexecutável. Portanto, é uma meta de negociação, de campanha, de sensibilização e de captação de recursos. A estratégia de conservar 10% da Mata Atlântica é uma meta política com estratégias múltiplas como o estabelecimento de alianças, lançamento de campanhas para a educação ambiental e levantamento de recursos, integração de atores potenciais na

empreitada de conservação e assegurar a participação e compromisso do governo no alcance da meta.

Mensurar resultados das organizações não governamentais não é tarefa fácil, pois o seu desempenho não é avaliado no acúmulo de capital, no volume de venda ou em qualquer tipo de racionalização dos recursos. A sua atuação para atingir as metas-fins engloba o trabalho com outros atores e especialmente do governo, que tem a competência para decidir sobre a conservação no Brasil, ou seja, o sucesso ou fracasso das não-governamentais depende de outros atores e condições gerais. Para as não-governamentais brasileiras é mais difícil ainda, pois promover uma sistemática para monitorar e avaliar resultados e impactos requer estabelecimento de condições necessárias para tal, onerando o seu orçamento em ações que muitas vezes não são cobertas pelos projetos aprovados por agências financiadoras.

Por outro lado, nos últimos anos, há uma demanda por resultados concretos e disseminados na sociedade, o que vem forçando as ONGs a se re-estruturarem para dar conta desta nova demanda. Não está sendo questionada aqui a existência ou não de resultados, mas sim a capacidade de criar as condições necessárias de apresentação dos reais resultados alcançados e disseminar os resultados gerados para a sociedade.

A demonstração dos resultados das relações de parceria da TNC é deficiente em termos de mensuração das metas. Por um lado, as ONGs parceiras têm baixa capacidade para sistematizar os seus resultados e, por outro, muitas ações de conservação são transversais (articulação, capacitação, estudos, políticas públicas, etc.) não podendo ser medidas em hectares. Embora entendendo que o monitoramento e avaliação das ações transversais possam ser traduzidas em resultados de conservação (ações fins), estas atividades não são sistematicamente monitoradas.

Os números encontrados sobre os resultados quantitativos não foram utilizados para não gerar concepções errôneas sobre os impactos das mesmas. Os números coletados não refletiam a realidade do trabalho das ONGs parceiras.

Segundo relatórios de reuniões de avaliação de resultados e impactos da TNC, as ONGs parceiras contribuem muito pouco para as metas de 2015 pois, além

de atuarem em pequena escala e com pouca capacidade instalada, não são as organizações que podem dar conta do desafio de proteger 10% dos remanescentes de Mata Atlântica. Portanto reconhece-se que estas ONGs são fundamentais para o processo de conservação no que diz respeito a sua representatividade regional e local, à influência em políticas públicas, à manifestação social, organização de atores e lideranças regionais e locais, à vigilância do processo de degradação ambiental e fundamentalmente quanto ao seu compromisso com a conservação e credibilidade local. Esta afirmativa revela que a motivação da TNC para manter relacionamentos com ONGs nacionais é estreitamente ligada a uma relação mais política e de articulação nas ecorregiões prioritárias onde a mesma atua. É uma forma de se manter conectada com o local e assegurar a sua legitimidade na região.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Essa dissertação teve como propósito identificar e analisar a complementaridade de interesses nas relações de parcerias entre uma ONG internacional e ONGs nacionais e os respectivos intervenientes dos relacionamentos inter-organizacionais entre as partes. Esse capítulo, sendo o último dessa dissertação, focará nas conclusões finais, necessárias após a apresentação dos resultados, com especial ênfase nos aspectos críticos das relações de parcerias evidenciados neste estudo. Também serão apresentadas as limitações do estudo e relativas recomendações para superação de problemas de relacionamento e sugestões para futuras pesquisas.

O modelo teórico proposto neste estudo teve principalmente como base os autores Morgan e Hunt (1994) Mohr e Speakman (1994), aos quais foram visualizados os atributos de parceria e conseqüentes (cooperação, comprometimento, confiança e compartilhamento de informação). O modelo utilizado apresentou alguns índices de ajustes necessários para melhorar a compreensão dos elementos de análise. Os ajustes realizados foram feitos com base nas análises das relações de parceria entre ONGs, por se distinguirem do mercado e por aportarem características distintas de “negócio”, não se orientando pelo acúmulo de capital ou competitividade dentro do mercado. As ONGs se diferenciam do mercado por sua origem, identidade e missão. São organizações que lutam por uma questão que é essencialmente pública. No caso estudado, a conservação da natureza e o uso sustentável da biodiversidade.

Os resultados empíricos obtidos comprovam que os aspectos intervenientes destacados no referencial teórico estão presentes nos relacionamentos inter-organizacionais do setor estudado, sendo ainda acrescentado a estes aspectos o que foi denominado “capacidade de intervenção”, que representa as características operacionais (capacidade técnica) e relacionais (capacidade de se relacionar) das organizações que, juntas, dão suporte às ações fins e ao inter-relacionamento. Este aspecto interveniente consolidou-se como antecedente da confiança, da cooperação, do comprometimento, apesar de também se fazer presente na fase de desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos.

A principal contribuição teórica deste estudo foi encontrar uma relação positiva e significativa entre o relacionamento de cooperação e potencial pouco explorados pelas organizações pesquisadas, de uma relação de parceria. Ou seja, o tratamento do relacionamento baseado em regras e normas administrativas sob a ótica de manter a relação regulada quase que exclusivamente por rigorosos instrumentos burocráticos, não contribui para o desempenho dos relacionamentos de parceria dos integrantes. Muito embora este fator tenha sido considerado pelas organizações estudadas como uma contribuição importante para os avanços em termos de desempenho organizacional, a qualidade do relacionamento não foi explicitada como uma prioridade na manutenção das parcerias.

Esta pesquisa oferece um entendimento melhor acerca da substancial interação que pode existir entre organizações financiadoras e organizações locais que implementam as ações diretamente no campo. A pesquisa sugere que a confiança, a boa vontade de coordenar atividades, e a capacidade de transportar um sentido de compromisso ao relacionamento são qualidades-chaves. Um aspecto crítico observado neste estudo é que, nas parcerias, as estratégias de comunicação usadas pelas partes não são suficientes para a manutenção de uma relação deste porte para gerar resultados satisfatórios para as partes envolvidas. Ficou evidenciado que o fluxo de comunicação não tem assegurado a participação no processo de planejamento e análises de cenários para a definição das metas, o que é fundamental para a gestão do relacionamento.

Quanto aos resultados, a pesquisa permitiu concluir que a confiança existente entre as organizações é, às vezes, fundamentada na confiança interpessoal desenvolvida ao longo do tempo, em função do próprio relacionamento inter-organizacional, idéia que corrobora com o apresentado no referencial. Além disso, há evidências de que o comprometimento, os mecanismos para resolução de conflitos e a comunicação são aspectos necessários para que a confiança seja fortalecida e mantida. A soma destas características nos relacionamentos inter-organizacionais cria possibilidades para o desenvolvimento de relacionamentos mais estáveis, o que pode refletir na maturidade da confiança. Contudo, há necessidade de aumentar a qualidade da participação para um melhor entendimento e sinergia nas escolhas das estratégias e metas. Esta fragilidade não deve ser encarada como natural para a gestão do relacionamento, mas deve haver mecanismos que

busquem o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento e comunicação para gerar um processo de aprendizagem mútuo, assegurando a existência de espaços para que haja autonomia das partes no processo de tomada de decisão. Esta é uma habilidade fundamental para a gestão de parceria de sucesso. A gestão do relacionamento deve mobilizar mecanismos comportamentais que apóiam o processo de aperfeiçoamento da relação de parceria para a celebração de resultados e benefícios mútuos. Outro aspecto é que os mecanismos de resolução de conflitos encontrados não remetem aos problemas identificados na relação de parceria. O agravante identificado nesta pesquisa é que a percepção da qualidade da relação é ainda incipiente para que os mecanismos estratégicos de resolução de conflitos sejam criados e assumidos.

As diferenças organizacionais culturais só aparecem quando as relações estão estabelecidas, explicitadas nos procedimentos operacionais, políticas institucionais e práticas. O esforço deve ser dedicado à formação e implementação de estratégias de gerência que promova e encoraje o crescimento continuado e a manutenção da relação de parceria. As organizações buscam, por meio da gestão de seus relacionamentos, alcançar o equilíbrio junto a outras organizações do setor, nas quais estão inseridas, para que possam satisfazer seus próprios interesses. Como observado, os relacionamentos organizacionais são complexos, possuindo ramificações distintas, estando em contínuo processo de construção e reconstrução e sofrendo influências do ambiente.

Duas questões importantes analisadas neste estudo merecem um tratamento especial. A primeira, uma relação de parceria que se baseia no estabelecimento de regras e normas para a regulação da parceria gera muitos conflitos entre as partes. As bases conceituais da TNC para o estabelecimento de parceria com as ONGs nacionais, de certa forma impõem as regras do relacionamento, uma vez que a “cabeça” que define as políticas, procedimentos e abordagens do relacionamento de parceria está localizada em Washington. E segundo, a forma e as estratégias de atuação são planejadas numa estrutura macro no âmbito internacional. As Unidades Operacionais (UOs), têm pouca autonomia sob as estruturas e normas nos países de atuação. Para as UOs, esta realidade não tem sido fácil, quanto se trata do estabelecimento de parceria no âmbito nacional, regional ou local. Os termos de cooperação, de parceria ou de entendimento são mais estabelecidos com bases nos

critérios e valores da TNC internacional que nos valores da relação de parceria em si. Esta complexidade é administrada nas UOs, pelos diretores e gerentes de programas e projetos, agentes que fazem a mediação entre as políticas, normas e regras da TNC com as relações de parceria nacionais para assegurar a harmonia e alcance de resultados de conservação. Esta forma de superar as diferenças nas relações de parceria tem funcionado, às vezes, de forma precária porque as ONGs nacionais parceiras ainda passam por uma dependência de recursos financeiros, muito embora a expectativa na relação de parceria não seja única e exclusivamente de recursos financeiros, se não, há a possibilidade de alavancagem para o desenvolvimento da capacidade de intervenção em maior escala e a longo prazo.

Neste contexto recomenda-se que as organizações nacionais ampliem o seu leque de parceiros para subsidiar maior equilíbrio nas relações de parceria. Como apreciado na fundamentação teórica e nas análises dos dados, as organizações nacionais sofrem um impacto bastante significativo nas suas estruturas administrativas. Primeiro porque as relações de parceria são estabelecidas por meio de contratos temporários (projetos) que criam uma estrutura para atender a necessidade vigente do projeto e, quando termina, a organização não tem como fazer a manutenção da estrutura estabelecida. A infra-estrutura para a implementação de um projeto pode ter um custo elevado com pessoal, equipamentos, instalações, materiais, etc., que a organização não tem como cobrir com o orçamento 'carimbado' que possuem. Segundo, a re-estruturação organizacional com instalações de sistemas sofisticados de gestão e administração, não são compatíveis com a realidade organizacional, pois estas não conseguem manter a estrutura no final do projeto.

Para reduzir as pressões sob as organizações não governamentais nacionais é importante que haja um processo para a construção dos valores, dos benefícios, dos interesses, das estratégias e do comprometimento de parcerias para que uma maior interação se instale. É extremamente necessário que as organizações que atuam em conjunto para uma missão comum aprendam sobre gestão de relações de parceria. No campo de atuação das organizações não governamentais, constatou-se que o relacionamento pode ser tratado como um recurso, ou como uma conjugação de ativos, recursos e aptidões que permitem que as ONGs alcancem capacidade de intervenção, reforçadas pelo grupo de parceiros que conseguem integrar. Por outro

lado, além de identificar capacidade para alavancar o relacionamento entre as partes, também se faz necessário identificar como o relacionamento (como fonte de fortalecimento do segmento) pode repercutir com outras organizações que comungam dos mesmos objetivos e interesses. As organizações envolvidas na parceria precisam considerar algumas possíveis limitações no processo de gestão do relacionamento que podem afetar a habilidade de satisfazer as necessidades dos envolvidos, uma vez que se admite que relacionamentos de parcerias entre ONGs impliquem, necessariamente, em possíveis interdependências.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliação da amostra para considerar multi-grupos entre as organizações e para compreender os valores e atributos de parcerias assumidos pelas organizações não governamentais. É relevante ainda o estudo de correlações com outras variáveis, tais como as características e formação das lideranças das ONGs e a formação dos profissionais que atuam nas ONGs. Esta abordagem pode evidenciar elementos importantes para compreensão apurada das atitudes e habilidades para as relações de parceria.

Uma outra recomendação para pesquisas futuras é um estudo sobre as ONGs internacionais que captam recursos e atuam no âmbito nacional, visando verificar como as suas bases conceituais, construídas para o estabelecimento de relações de parceria, estão co-relacionadas com os seus financiadores e que implicações estas têm em relação as ONGs nacionais parceiras. Indo mais além, pode-se abordar os eixos motivadores de interesse das financiadoras no investimento em conservação e uso sustentável da biodiversidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino. **Comentários sobre a produção acadêmica sobre terceiro setor na área de administração no Brasil**. Disponível em www.interacao.fgvsp.br . Acesso em 15/jan/ 2008.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **A model of distributor firm and manufacturing firm working partnership**. *Journal of Marketing*. v. 54, n. 1, pp. 42-58, 1990.

ANDERSON, E.; WEITZ, B., 1992, “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, February, vol.29, p.18-34.

AVINA, J. **The evolutionary life cycles of non-governmental development organizations**: Public Administration and Development. Chichester, Inglaterra: John Wiley & sons, Ltd. 1993. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br>. Acesso 15 de Maio de 2008

BASTOS, C. **Atributos de Parcerias de Sucesso em Cadeias de Suprimentos**: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica. 2006. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), USP, São Paulo, 2007.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BRASIL. **Lei No 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público [...]. Brasília: 23 mar. 1999.

BROOKE, R. **Managing the Enabling Authority**. Harlow: Logman, 1989.

CASALI, A. M. **Paradigmas em Comunicação Organizacional**. In: VII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación (ALAIC), 2004, La Plata. ALAIC 2004 - Cd de Ponencias. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, 2004.

Conservação Internacional – CEPF- **Conservation Ecosystem Partnership Fund**, 2007. Disponível em <http://library.conservation.org/portal/serve.pt>. Acesso 15 de Maio de 2007.

COUTO, Sueli **PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS: Los Socios y la Cooperación Local**. Disponível em www.escuelapnud.or. Acesso 22 de Maio de 2008.

DRUCKER, P. **What Business can Learn from Nonprofits**: Harvard Business Review, jul/ago: 88-93, 1989.

DRUCKER, P. **The age of social transformation**. [S.l.]: The Atlantic Monthly Company, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARIA, J.H. **Análise Crítica e Práticas Organizacionais**, Atlas, São Paulo, 2007.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público: O terceiro setor na América Latina**. 2ªed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Rubem César e PIQUET CARNEIRO, L. **ONGs Anos 90: a opinião dos dirigentes brasileiros**. Rio de Janeiro: ISER, Núcleo de Pesquisa. 1991.

FISCHER, Joan. **Is the iron law of oligarchy rusting away in the Third World?** World Development V.22 N.2, 1994.

FISCHER, Rosa Maria, **O desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade entre empresas e terceiro setor**. Ed. Gente, 2002.

FISCHER, Tânia et alli. **Olodum: A arte e negócio**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 33, n.2, mar/abril.1993.

FRANCO A. **O Papel Estratégico das ONGs**: Instituto de Política. Brasília: Funções Gerenciais, 1997.

GANESAN, Shankar. **Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships**. *Journal of Marketing*. v. 58, n. 2, April 1994.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: abril 1995.

GRUNIG, J.E., HON, L.C. **Guidelines for measuring relationships in public relations.** Gainesville/Fl: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com, acesso em 28 fev. 2005.

HALL, Richard H. **Organizações** : Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.

HANDY, C. **Understanding Voluntary Organizations.** London: Penguin Books, 1990.

IAMAMOTO, Marilda (2002). **A divisão do trabalho em Marx.** In. BRANCO, R. C. "Questão Social na origem do capitalismo". Tese de Mestrado em Serviço Social na Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro, Centro de Filosofia e Ciência Humanas, 2006.

KANTER, R. M. **The New Alliances: How Strategic Partnerships Are Reshaping American Business.** In H. Sawyer (Ed). Business in a Contemporary World. New York: University Press of América, 1998.

KUMAR, N. (1996) **The power of trust in manufacturer-retailer relationship.** Harvard Business Review, Vol. 74 No.6, pp.92-106.

BRASIL. [LEI No 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. "Qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos"](#).

LEWIS, David. **The management of Non-Governmental Development Organizations.** London: Routledge, 2001.

_____**Partnership as process:** building an institutional ethnography of an inter-agency aquaculture project in Bangladesh. In: Mosse, D. et al. **Development as process: concepts and methods for working with complexity.** London and New York: Routledge, 1998.

_____**Alianças Estratégicas** : Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1990. P. 81-94.

KARL. M. **O capital**, 1968A **KARL MARX Capital: o Processo de Produção do Capital - Livro 1 - vol. 1 KARL MARX ...**
 afiliados.submarino.com.br/books_more.asp?Query=ProductPage&

MINAS GERAIS. **Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Ministério Público, 2006.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. **Characteristics of Partnership Success: Partnership**, 1994.

MONCZKA, Rober M. et al. **Purcchasing and supply chain management**. Cincinnati, Ohio; South-western College Publishing, 1998a.

MONCZKA, Robert M. et al. **Predictors of relationship among buying and supplying firms**. International Journal of Physical Distributions 7 Logistics Management; Vol. 25, No. 10, pp. 45-59; 1995.

MONCZKA, Robert M. et al. **Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspectives**. Decision Sciences; 29, 3 pg 553; summer 1998b.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. **The Commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing; 58, 3; 20; jul 1994.

PARKHE, A. **Building Trust in International Alliances**. Journal of World Business, v. 33, n. 4, p. 417-437, Oxford: 1998.

SAHAY, B. S. **Understanding trust in supply chain relationships**: Industrial Management & Data Systems. v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SALAMON, Lester e ABRAMSON, Alan. **The federal budget and the nonprofit sector**. Washington: Urban Institute Press, 1982.

_____, ANHEIER, Helmut. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analisys**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

_____. In **Search of the nonprofit sector I: the question of definitions**. Voluntas, V.3 N. 2, 1992.

_____ e outros. **Global Civil Society: dimensions of the nonprofit sector.** Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. 1999.

_____ **The Emerging Sector – An Overview** The Johns Hopkins University, 1994

_____ **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** In: IOSCHPE, E. B. 3º setor: desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

_____ **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor.** In: Terceiro Setor (1998).

_____ **The rise of nonprofit sector:** Foreign Affairs. V. 73 N. 4, 1994, pp. 109-22.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social:** uma perspectiva conceitual: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set/out. 1998.

_____ **GESTÃO DE ONGS: PRINCIPAIS FUNÇÕES GERENCIAIS.** RIO DE JANEIRO: FGV, 2002.

_____ (Org.). **Gestão de Ongs:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

The Nature Conservancy , **Manual de Planejamento para a Conservação de Áreas.** Quito 2006.

_____ **Adaptação de informações documentais da agencia financiadora.**

_____ **Partnership Approach,** Bali, 2006.

_____ **Procedimentos Internos da TNC,** 2007.

_____ **Relatório Anual de atividade da TNC,** 2007.

_____ **Relatório Anual de atividade da TNC,** 2008.

_____ **Relatório de expectativas da TNC,** 2003.

_____ **Auto-diagnóstico Organizacional da TNC,** 2003 a 2007.

_____ **Manual de Procedimentos Administrativos,** 2007.

_____ **Relatório de expectativas nas TNC**, 2003.

_____ **Cadastro de Parceiros da TNC**, 2007.

_____ **Documento de Avaliação da Percepção de Parceria aplicado pela TNC**, 2005.

THOMPSON, Andrés A. **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina**. In: IOSCHPE, Evelyn (org). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

VALARELLI, L. (1999). **Parcerias – Noções Gerais**. In: Apoio à gestão . Rio de Janeiro; site da Rits; 1999; Artigo. Rede de Informações para o Terceiro Setor: Disponível em www.rits.org.br. Acesso em 11 de Maio de 2008.

WEBER, M. **Os três tipos puros de dominação legítima**. In: Weber G. Cohn. Sociologia. 7. ed. São Paulo: Ática, 1999a.

_____ **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 1993.

_____ **Economia e sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991-2000.

_____ **Ciência e política: duas vocações**. Rio de Janeiro: Cultrix, 1998.

_____ **Os tipos de dominação**. In: WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva** (volume 1). Brasília, D.F : Editora da Universidade de Brasília, 1991. p.139-198.

_____ **Ensaio de Sociologia** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

_____ **Conceitos básicos de Sociologia**. São Paulo: Moraes, 1987.

WILSON, E.; VLOSKY, R. **Partnering relationship activities: building theory from case study research**. Journal of Business Research, n.39, p.59-70, 1997

World Widelife Fund (WWF) – Documento de Políticas de Relações de Parceria, 2002.

YIN, R.K. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park. CA: Sage, 1993.

Consultas em Documentos Eletrônicos:

<http://www.fapemig.br>

<http://www.finep.gov.br>

<http://www.inep.gov.br>

<http://portal.mec.gov.br>

<http://www.presidencia.gov.br>

<http://www.rits.org.br>

<http://www.anpad.org.br>

<http://www4.usp.br>

<http://www.fgv.br>

<http://www.rets.rits.org.br>

<http://www.biblioteca.pucminas.br>

<http://www.wwf.org.br>

<http://www.tnc.org>

<http://www.ceat.org.br>

<http://www.dainf.ct.utfpr.edu.br>

<http://www.abong.org.br>

<http://www.pnud.org.br/home>

<http://www.acaoterra.org/category>

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO DE PARCERIA (APLICADO PELA TNC)

ONG Nacional	3) Como você avalia a relação de parceria entre a TNC e a sua organização? Favor qualificar como: 1) Plenamente Satisfatória, 2) Ficou a Desejar, 3) Insatisfatória. Favor, incluir críticas, recomendações de melhoria, etc.
1ª	
1B	
1C	
1D	
1E	
1F	
1G	
1H	

ONG Nacional	2) Quais foram as 3 Maiores dificuldades enfrentadas na tentativa de concretizar os objetivos de conservação?
1ª	
1B	
1C	
1D	
1E	
1F	
1G	
1H	

ONG Nacional	1) Quais foram os 3 Maiores Resultados Alcançados (de conservação) neste ano de 2007 (Janeiro a Dezembro), que foram com o apoio técnico, físico ou financeiro da TNC?		
	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
1A			
1B			
1C			
1D			
1E			
1F			
1G			
1H			

ANEXO B – Questões Abertas para Formadores de Opinião (aplicado pela Autora)

1) QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UMA PARCERIA DE SUCESSO ENTRE ONGS INTERNACIONAIS E ONGS NACIONAIS QUE IMPLEMENTAM PROJETOS DE CONSERVAÇÃO E USO SUSTENTÁVEL DA BIODIVERSIDADE?
2) VOCÊ ACREDITA QUE OS REQUISITOS DAS ONGS INTERNACIONAIS FINANCIADORAS IMPACTAM A ADMINISTRAÇÃO DAS ONGS NACIONAIS? COMO?
3) QUE TÉCNICAS SÃO FUNDAMENTAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE PARCERIA?

ANEXO C – PERCEÇÃO DAS PARCEIRAS SOBRE A ELAÇÃO DE PARCERIA (Aplicado pela TNC em 2005)

ATRIBUTOS DA PARCERIA	ONGs Parceiras da TNC								Mediana			
	1A	1B	1C	1D	1E	1F	1G	1H	Concordância plena	Concordância parcial	Discordância parcial	Discordância plena
PROPÓSITO												
Há clareza da missão e visão dos parceiros?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0
Há clareza das metas a serem alcançadas para a Floresta Atlântica?	1	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0	0
Há clareza das estratégias a serem usadas pelos parceiros para atingir as metas?	2	1	1	1	1	2	1	2	5	3	0	0
Há clareza entre as partes sobre o propósito da parceria?	2	1	1	1	2	1	1	1	6	2	0	0
Os propósitos da relação se encaixam com os desejos dos membros das partes?	1	1	1	1	2	2	1	1	6	2	0	0
COMPROMETIMENTO												
O comprometimento da parceria entre as partes é claramente demonstrado?	1	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0	0
Os acordos ficam claros entre as partes e são registrados?	1	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0	0
Os acordos são mantidos e a comunicação é oportuna às mudanças geradas?	1	1	1	1	1	2	2	1	6	2	0	0
Extraem-se vantagens da relação de cooperação (aspecto político, técnico, físico e financeiro)	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0
Informa-se ativamente sobre intenções e mudanças de rota?	1	1	2	2	1	2	1	2	4	4	0	0
Há eficiência para agilizar as "coisas" e estas são colocados à disposição, bem como os meios de comunicação necessários com respectivos interlocutores?	1	0	2	1	2	3	1	1	4	2	1	0
Abordam-se direta e imediatamente os conflitos e oferecem-se soluções possíveis?	1	2	1	1	1	2	1	1	6	2	0	0
Produtos acordos são entregues nos prazos estabelecidos	2	2	2	1	2	2	2	1	2	6	0	0
Produtos são consistentes e adequados as requisições do acordo?	2	1	1	1	1	1	1	1	7	1	0	0
Recursos são gastos de acordo com os planos e prazos estabelecidos?	2	2	1	1	1	1	1	1	6	2	0	0
COOPERAÇÃO												
Os membros das instituições estão envolvidos com os propósitos da colaboração?	1	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0	0
Há qualidade na interação entre as lideranças institucionais?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0
Este tipo de interação institucional também ocorre nas relações com outros parceiros?	2	2	2	2	1	1	1	2	3	5	0	0
Os parceiros conhecem bem a missão, estratégia e valores um do outro?	1	1	2	1	2	1	1	1	6	2	0	0
Os parceiros se ajudam para alcançarem a missão um do outro?	1	1	2	1	1	2	1	1	6	2	0	0
Ferramentas são utilizadas para apoiar o processo de colaboração entre as partes?	1	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0	0
Os parceiros compartilham uma visão de futuro comum?	2	1	1	1	1	1	1	2	6	2	0	0
BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO												
Benefícios específicos são advindos da colaboração?	1	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0	0
Os benefícios são maiores que os custos e riscos?	3	1	2	2	1	1	1	1	5	2	1	0
Recursos novos são viabilizados pela colaboração?	1	1	2	1	1	1	1	1	7	1	0	0
Há benefícios para as partes de forma equilibrada?	1	2	1	1	1	1	2	1	6	2	0	0
COMUNICAÇÃO												
Há um nível de respeito e confiança existente entre as partes?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0
A comunicação é aberta, franca e construtiva?	1	1	1	1	1	1	2	1	7	1	0	0
Cada parceiro tem um responsável pela gestão da relação?	1	1	1	1	2	1	1	1	7	1	0	0
A parceria é comunicada externamente como acordada?	1	1	2	1	1	2	2	2	4	4	0	0

... continuando

ATRIBUTOS DA PARCERIA	ONGs Parceiras da TNC								Mediana			
	1A	1B	1C	1D	1E	1F	1G	1H	Concordância plena	Concordância parcial	Discordância parcial	Discordância plena
COLABORAÇÃO												
Cada parceiro se esforça para aprender trabalhar junto?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0
Há um processo sistemático para avaliar o aprendizado da colaboração?	2	2	3	2	3	1	2	3	1	4	3	0
Há aceitabilidade das sugestões feitas pelas partes - abertura a mudanças?	1	1	0	1	1	1	2	1	6	1	0	0
O aprendizado é internalizado na colaboração?	1	1	2	1	1	1	2	2	5	3	0	0
PARTICIPAÇÃO												
O planejamento e realizado em conjunto?	1	1	3	1	2	1	1	1	6	1	1	0
O planejamento do projeto está integrado ao orçamento?	2	1	1	1	1	1	1	1	7	1	0	0
Metas do projeto são concretas o suficiente para monitorar resultados?	1	1	1	1	2	3	1	1	6	1	1	0
Há esforços dependidos pelas partes para alcançar os objetivos dos projetos?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0
Os problemas são identificados e superados em parceria?	2	1	1	1	1	2	1	2	5	3	0	0

Formulário de avaliação da Parceria, aplicado pela TNC, 2005.

Critério de Medida: Concordância Plena, Concordância parcial, Discordância parcial e Discordância plena.

ANEXO D – Questionário de Avaliação das Relações de Parcerias Aplicado Juntos as ONGs Nacionais (Aplicado pela Autora)

1. Quais são os principais atributos para o sucesso de uma relação de parceria?					
2. Quando a sua organização iniciou a parceria com a TNC?					
3. Qual foi a principal motivação para estabelecer uma relação com a TNC?					
4. Quando começou a negociar a parceria com a TNC, realizou uma avaliação da TNC para ver se os valores, princípios e outros eram condizentes com os da sua organização?					
5. Quais são os principais objetos da relação de parceria?		Marque um X			
<i>Temáticas</i>					
Restauração Florestal					
Desenvolvimento Sustentável					
Criação de UCs Públicas					
Criação de UCs Privadas					
Consolidação de Ucs Públicas					
Consolidação de Ucs Privadas					
Reserva Legal					
<i>Transversais</i>					
Políticas Públicas					
Capacitação Técnica					
Comunicação (com atividade específica)					
Estudos e Levantamentos					
Articulação de Parceiros					
Organização Comunitária					
Publicações Diversas					
6. Quais foram os benefícios que a sua organização teve na relação de parceria com a TNC?		Marque com X			
Ampliação da rede de parceiros					
Melhor relação com poder público					
Capacidade para captar recursos					
Melhoria no processo de planejamento					
Melhorou a qualidade do orçamento					
Estabelecimento de mecanismos e ferramentas de organização interna					
Aumento da capacidade técnica para a implementação dos projetos					
Aumento do reconhecimento institucional					
Outros (especificar)					
7. Resultados Quantitativos		Hectares	No. de Áreas	Nº de Famílias Beneficiadas	Área Plantada
Restauração Florestal					
Desenvolvimento Sustentável					
Criação de UCs Públicas					
Criação de UCs Privadas					
Consolidação de Ucs Públicas					
Consolidação de Ucs Privadas					
Reserva Legal					
8. Da parceria que produtos do conhecimento foram gerados (listar os produtos que foram gerados -não incluir relatórios técnicos)?					
9. Quantificar os Resultados da Parceria		Promulgadas		Instrumentos jurídicos referidos	
10. Como a relação de parceria com a TNC influencia a estrutura organizacional da sua organização?			Marque com X (as aplicáveis)		
Aumento da Burocracia					
Mais pessoas para a administração					
Muito tempo com os procedimentos de controle interno					
Mudanças estruturais					
Outros (especificar)					
11. É sabido que há entraves na relação de parceria entre financiadores e financiados. Poderia identificar o que seria o maior entrave na relação de parceira entre a TNC e a sua organização?					

ANEXO E - Descrição dos Projetos e Parceiros da TNC

Produtos da Atividade Econômica para o Uso Sustentável

Erva-mate - O cultivo das folhas de erva-mate é uma importante atividade econômica do Sul do Brasil. A erva-mate cresce nas sombras das Araucárias (*Araucária angustifolia*), uma espécie ameaçada de extinção. Esta estratégia é iniciativa para impulsionar a produção da erva-mate combinada com renda dos produtores familiares. Todo o trabalho é realizado em parceria com uma ONG local, o Instituto Agro-florestal Bernard Harkvoot (IAF) e a COOPAFLORA, uma cooperativa de produtores agro-ecológicos que organiza a produção. A erva-mate produzida pelos pequenos proprietários das comunidades que traz um valor adicional a renda familiar. A certificação orgânica qualifica o produto para o mercado.

Plantas Medicinais - O consumo de plantas medicinais, tem se tomado cada vez mais popular comercialmente, inclusive por organizações como a NATURA e o Boticário. Nesta atividade a TNC também trabalha em parceria com o IAF e a COOPAFLORA no município de Turvo (PR) com o objetivo de fortalecer o cultivo e processamento dessas plantas, e assim proporcionar uma geração de renda extra para essas famílias e proteger a floresta com Araucária. As plantas medicinais em propriedades certificadas agregam valor ao produto fazendo com que com que as comunidades recebam maior custo-benefício pelo trabalho. Por entender que o IAF e a COOPAFLORA são organizações pequenas com algumas deficiências organizacionais, a TNC apóia o processo de desenvolvimento da capacidade organizacional para que estas se tornem fortes e independentes.

Fonte: Relatório Anual da TNC, 2008

Incentivos facilitados e fortalecidos pela TNC e parceiros

<i>Projetos de Carbono</i>	São iniciativas de proteção e restauração florestal com o intuito de minimizar os efeitos das mudanças climáticas. De acordo com o Protocolo de Kyoto, atividades de restauração florestal em áreas desmatadas até 1990 permitem a geração de créditos de carbono, pois as árvores em crescimento absorvem CO ₂ da atmosfera estocando os em sua biomassa. Os créditos de carbono podem ser comprados por empresas e/ou indivíduos que pretendem neutralizar suas emissões de carbono ou comercializa-los. Os créditos de carbono podem representar um significativo incentivo econômico para as propriedades rurais que têm interesse em restaurar suas áreas degradadas e cumprir as exigências do Código Florestal.
<i>Cobrança Pela água</i>	De acordo com a Lei dos Recursos Hídricos no Brasil, uma taxa pelo uso da água deve ser paga pelos principais usuários (setor industrial e as empresas de abastecimento de água). A receita proveniente desta cobrança é administrada pelos Comitês da Bacia Hidrográfica e são utilizados para a proteção da qualidade e quantidade da água das bacias hidrográficas. Nesta atividade a TNC trabalha com várias instituições, governamentais e não-governamentais. Os objetivos desta iniciativa são mostrar a importância das florestas nativas para preservação da água e assegurar que os recursos coletados pelos comitês sejam destinados às atividades de conservação e restauração florestal das bacias. Os projetos atuais estão localizados nas bacias hidrográficas (Piracicaba, Capivari e Jundiá). Os produtores rurais que participam dos projetos, recebem incentivos financeiros e assistência técnica para que possam realizar a restauração e proteção de suas áreas de florestas situadas nas Áreas de Preservação Permanente (APP) e Reserva Legal ¹ (RL), previstas no Código Florestal (1965).
<i>O ICMS-Ecológico</i>	O Brasil é pioneiro na criação do ICMS-Ecológico (ICMS-E) que é destinado a remunerar financeiramente as prefeituras municipais que já têm Unidades de Conservação (UC), como parques, reservas biológicas etc., dentro das suas jurisdições. Derivado do imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços (ICMS), o ICMS-E já entrou em vigor nas leis estaduais de 11 dos 27 estados Brasileiros. A TNC e parceiros estão auxiliando outros estados a também criarem e implementarem o ICMS-E nas suas legislações estaduais. No estado do Paraná, pioneiro na criação do ICMS-E, esses impostos já mobilizaram em torno de R\$340.000.000,00 para municípios que têm UCs em suas jurisdições. Hoje, o Paraná está também repassando o recurso para proprietários rurais que criaram Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN) nas suas propriedades.
<i>Paisagens Produtivas</i>	Como no Brasil a principal causa das mudanças climáticas e a perda da biodiversidade é a destruição de habitats, principalmente causado pela expansão agrícola. É essencial demonstrar resultados positivos entre a produção e a conservação ambiental integrando estas atividades. Esta mudança de concepção transforma o modelo tradicional de "produção versus meio ambiente". O objetivo da TNC nesta ação é minimizar os impactos por meio da apresentação de soluções práticas e economicamente viáveis para o cumprimento do Código Florestal ² , gerando ganhos tanto para o meio ambiente quanto para as atividades agrícolas.
<i>Restauração em Larga Escala</i>	A meta de 2015 é realizar o plantio de 1 bilhão de árvores nativas. Esta iniciativa visa um projeto de restauração em larga escala para estabelecer e proteger os corredores da biodiversidade, aumentando a viabilidade ecológica da floresta e assegurando a manutenção dos serviços ambientais por ela prestados. Os benefícios ecológicos gerados pela utilização de espécies de árvores nativas para a restauração e sua fauna

¹ A RL é a "área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, excetuada a de preservação permanente, necessária ao uso sustentável dos recursos naturais, à conservação e reabilitação dos processos ecológicos, à conservação da biodiversidade e ao abrigo e proteção de fauna e flora nativa".

²O Código Florestal, criado em 1965, determina que toda propriedade rural, independentemente da localização, tenha Reserva Legal (RL). No caso da Mata Atlântica, 20% da área de cada propriedade devem ter cobertura florestal nativa e ser legalmente averbada em cartório. Nas pequenas propriedades ou posses rurais familiares, a reserva pode ser feita com árvores frutíferas ornamentais ou industriais, cultivadas em revezamento ou em consórcio com espécies nativas.

ANEXO F - Cadastro de Parceiro

1. Identificação Institucional						
Nome da Instituição:						
Ano de Fundação:			Sigla:			
Endereço:						
Telefone e Fax:			E-mail:			
Internet:			Contato:			
2. Estrutura Institucional						
Indicadores	Conselho Deliberativo	Conselho Fiscal	Diretoria Executiva	Corpo Administrativo	Corpo Técnico	
Numero de Membros						
Função da Instancia						
Atribuições						
3. Qualificação de Pessoal						
Técnicos	Qualificação	Grau de escolaridade				
4. Infra-estrutura						
Item	Numero					
Sede Própria						
Veiculo						
Computador de Mesa						
Notebook						
Datashow						
GPS						
Outros						
5. Campo de Atuação						
Missão			Linhas de Ação			
6. Projetos Atuais (aprovados e ou em andamento)						
Nome do Projeto	Fonte de Financiamento	Localização	Principais Metas	Vigência	Valor (R\$)	Hectares
7. Projetos em Negociação (em elaboração e ou submetidos)						
Nome do Projeto	Fonte de Financiamento	Localização	Principais Metas	Vigência	Valor	Hectares
8. Relações Interinstitucionais						
Parceiros	Objeto da Relação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Participação Social	Objeto da Participação	
9. Orçamento Anual						
Indicadores	2004	2005	2006			
Abaixo de 100.mil						
Entre 100 a 500 mil						
Entre 500 a 1.000 milhão						
Acima de 1.000 milhão						

.. continuando

10. Sistema de Administração Financeira				
Contabilidade		Auditoria Anual		Empresa Auditora
Interna	Externa	Interna	Externa	
Sistema de Contabilidade				
Não Integra contábil/financeiro	Integra contábil e financeiro	Permite lançamento fim exercício mensal		Sistema Utilizado
Solicitação de Auditoria Externa		Manual de Procedimentos		
		Ainda não elaborado		
Instituição	Financiador	Funcionários usam	Revisado regularmente	Tem responsável pelo Manual

11. Capacidade na Mobilização de Recursos

Potencialidades	Limitações

12. Ameaças a Conservação na Área Proposta

Ameaças a Conservação na Área do Projeto Proposto	Atores Principais envolvidos	Tipos de Atividades em Andamento – realizadas por outros atores

13. Indicadores de Capacidade Institucional

Indicador	4	3	2	1
1. Planejamento de Médio Prazo (3 a 10 anos)				
2. Sistema de Monitoramento e Avaliação				
3. Sistema de Administração Financeira				
4. Plano de Mobilização de Recursos				
5. Procedimentos de Organização Institucional				
<u>Crítérios de avaliação - A instituição contempla:</u>				
4 – Integralmente, 3 – Parcialmente, 2 – Alguns Elementos, 1 – Não Trabalha com o Componente				

14. Capacidade de Alcance dos Objetivos e Metas

Indicador	4	3	2	1
1. Alcance de pelo menos 60% das metas planejadas				
2. Gestão e Administração Financeira Eficiente				
3. Auditorias Externas Aprovadas				
4. Plano de capacitação de pessoal anual				
5. Altamente reconhecida pela sociedade				

15. Indique os 03 Maiores Resultados Alcançados nos Últimos 2 anos

16. Indique as 03 Maiores Dificuldades Institucionais

17. Quais são as 03 Maiores Metas para os Próximos 3 anos

Local e Data

ANEXO G - INDICADORES DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL

A: PLANEJAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

A clareza de propósito e orientação é geralmente vista como marca de eficácia das organizações. Uma organização se beneficia também tendo clareza de seu lugar em relação a outras organizações similares. Uma vez que a missão da organização tenha sido claramente identificada, idealmente com a participação ativa da equipe e principais voluntários, é necessário que seja reforçada para que a equipe e membros do conselho possam articulá-la prontamente dentro e fora da organização. À medida que uma cultura de planejamento vai sendo estabelecida numa ONG, o grupo passa a ser capaz de aplicar orientações estratégicas de longo prazo em planos anuais ligados a recursos disponíveis que possibilitem a realização desses planos.

A1: Missão Organizacional

5=	Uma missão específica e enfocada vem sendo articulada pela equipe e membros do conselho, orientando as atividades da organização, sendo amplamente reconhecida pelo público e revisada periodicamente.
4=	Uma missão específica e enfocada vem sendo articulada pela equipe e membros do conselho, orientando as atividades da organização.
3=	Uma missão específica e enfocada vem sendo articulada pela equipe.
2=	Uma missão específica e enfocada expressa claramente o propósito central da organização.
1=	Uma missão imprecisa ou muito ampla. Não oferece orientação clara para a organização.
Explique como esta referência foi determinada	

A2: Plano Estratégico

5=	O plano estratégico, incluindo o plano financeiro institucional de longo prazo (3 a 5 anos), é atualizado periodicamente como resultado de um processo participativo envolvendo a equipe, membros do conselho e conselheiros externos.
4=	O plano estratégico, incluindo o plano financeiro institucional de longo prazo, é utilizado pela equipe para orientar as decisões mais importantes do programa, incluindo apresentação de propostas para obtenção de recursos.
3=	Plano estratégico existente. A equipe tem alguma familiaridade com o plano.
2=	Plano estratégico obsoleto ou em preparação.
1=	Não existe plano estratégico.
Explique como esta referência foi determinada.	

A3: Planos Operacionais

5=	Planos operacionais anuais, concluídos com base no planejamento estratégico para cada programa e para a organização em geral, por pelo menos dois anos consecutivos, inclui os custos anuais e as projeções de receitas.
4=	Planos operacionais anuais, concluídos no ano anterior com base no planejamento estratégico para cada programa e para a organização em geral.
3=	Planos operacionais anuais, incluindo os custos anuais e as projeções de receitas, concluídos no ano anterior para a maioria dos programas.
2=	Planos operacionais anuais de ATIVIDADES, concluídos para os projetos de campo.
1=	Planos operacionais não concluídos para os programas.
Explique como esta referência foi determinada	

... continuando

A4: Avaliação de Impacto

5=	A equipe e os membros do conselho avaliam periodicamente o progresso para o alcance da missão, comparando com o plano estratégico, contratando facilitadores externos quando necessário.
4=	A equipe e os membros do conselho periodicamente avaliam o progresso para o alcance da missão.
3=	A equipe ocasionalmente avalia o progresso para o alcance da missão.
2=	A equipe raramente avalia o impacto de certos programas e projetos.
1=	A equipe nunca avalia o progresso para o alcance da missão.
Explique como esta referência foi determinada.	

B: LIDERANÇA

Não existe um único tipo de liderança que se ajuste a todas organizações. Liderança como conceito está mais relacionada a uma característica situacional do que uniforme. Em muitas organizações, um dos recursos menos utilizados na liderança são os membros do conselho. O potencial de líderes voluntários da comunidade para ajudar a guiar a direção de uma ONG, para contribuir como profissionais técnicos e para dar credibilidade à organização, não pode ser sobrestimado. Muitas das ONGs mais eficazes têm sido capazes de formar uma equipe de trabalho com o diretor executivo, a equipe mais antiga e os membros do conselho. Em sua expressão máxima, esta parceria resulta numa liderança coletiva que é capaz de se renovar continuamente, encarando mudanças na organização de forma favorável e dinâmica, e mantendo a organização dentro do mais alto padrão de conduta.

B1: Composição do Conselho

5=	Convocam-se ativamente representantes destacados de setores importantes da sociedade local, que possuam requisitos adequados para substituir membros existentes ou que estejam deixando o conselho.
4=	Os membros do conselho da organização prestam serviços por prazos fixos, representam diversos setores da sociedade local e possuem os requisitos necessários para direcionar a organização.
3=	Os membros do conselho da organização representam poucos setores da sociedade local e possuem alguns dos requisitos necessários para direcionar a organização.
2=	A maioria dos membros do conselho da organização representa um só setor (universidade, comércio, mídia, outras ONGs, etc.) da sociedade local e não são selecionados para preencher adequadamente os requisitos necessários para direcionar a organização.
1=	A organização não distingue claramente as funções dos voluntários e as da equipe; os membros do conselho são selecionados sem levar em conta as necessidades da organização ou representação de setores relevantes da sociedade local.
Explique como esta referência foi determinada.	

B2: Efetividade do Conselho

5=	Os membros do conselho governam ativa e efetivamente para direcionar o futuro da organização e assegurar sua estabilidade institucional e financeira de longo prazo. Comitês têm sido formados para focalizar questões específicas como investimentos, sustentabilidade financeira, captação de recursos, etc.
4=	A maioria dos membros do conselho regularmente fornece orientação, exerce supervisão financeira, estabelece políticas, participa no planejamento, fornece ou obtém fundos e oferece continuidade ao processo de mudança de liderança.
3=	Alguns membros do conselho ocasionalmente assumem liderança e supervisão e fornecem ou obtém fundos para a organização.
2=	Somente alguns membros do conselho contribuem com tempo, esforço ou dinheiro para a administração da organização.
1=	Os membros do conselho são inativos, não contribuem com recursos nem no direcionamento da organização.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

B3: Papel do Diretor Executivo e Gerência Geral (caso exista) no Desenvolvimento do Conselho

5=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho altamente construtivas com os membros do conselho diretivo e/ou seus comitês.
4=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho razoavelmente construtivas com os membros do conselho diretivo e/ou seus comitês.
3=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho com os membros do conselho e/ou seus comitês.
2=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações fracas de trabalho com os membros do conselho e/ou seus comitês.
1=	Diretor executivo e gerentes gerais mantêm relações de trabalho hostis ou não mantêm nenhuma relação com os membros do conselho e/ou seus comitês.
Explique como esta referência foi determinada.	

B4: Processos de Tomada de Decisão

5=	Gerentes gerais valorizam o trabalho em equipe e procuram delegar autoridade e responsabilidade na tomada de decisão aos níveis apropriados da organização, assegurando que tais níveis estejam bem informados e as decisões sejam feitas em tempo hábil.
4=	Gerentes gerais desenvolvem planos, estratégias ou estruturas que permitem a delegação de autoridade e responsabilidade aos níveis mais apropriados da organização e incentivam o trabalho em equipe.
3=	Gerentes gerais estão cientes sobre a importância da delegação para as tomadas de decisão e dos trabalhos em equipe.
2=	Gerentes gerais ocasionalmente delegam responsabilidade a outros níveis da organização e promovem trabalho em equipe.
1=	Gerentes gerais não estão dispostos a delegar autoridade a outros níveis da organização e não promovem o trabalho em equipe.
Explique como esta referência foi determinada.	

B5: Gerenciamento de Mudanças Organizacionais

5=	A liderança da ONG incentiva mudanças e inovações na organização e periodicamente revisa e atualiza suas estratégias, estrutura e procedimentos conforme necessário.
4=	A liderança conduz mudanças de forma ativa e periodicamente revisa e atualiza seu plano estratégico.
3=	A liderança reconhece a necessidade de mudanças na organização e regulamente se envolve no planejamento estratégico.
2=	A liderança tende a favorecer a inércia na organização e se envolve o planejamento estratégico quando absolutamente necessário.
1=	A liderança abertamente prefere manter o <i>status quo</i> e resiste a idéias de mudanças internas e externas da organização.
Explique como esta referência foi determinada.	

B6: Ética e Princípios da Organização

5=	A ONG tem um conjunto de princípios ou códigos de ética com os quais toda a equipe e os membros do conselho estão familiarizados e os utilizam.
4=	A ONG tem um conjunto de princípios ou códigos de ética e está em processo de difundi-lo para a equipe e para os membros do conselho.
3=	A ONG está iniciando o desenvolvimento de um conjunto de princípios ou códigos de ética com a participação da equipe e dos membros do conselho.
2=	A ONG tem uma noção geral de seus princípios institucionais, mas ainda não os formalizou.
1=	A ONG não tem se dedicado ao tema de princípios ou ética institucional.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

À medida que as organizações crescem e evoluem, são continuamente desafiadas a manter o equilíbrio entre maior eficácia e a capacidade de resposta, características de uma entidade menor. O crescimento da organização implica numa maior necessidade de sistemas de gerenciamento e procedimentos para assegurar seus doadores e o público em geral que a ONG está sendo bem administrada. As demandas internas, tais como diretrizes mais claras de recursos humanos e sistemas de arquivo mais aprimorados, podem também ajudar no processo de aperfeiçoamento da capacidade de gerenciamento. Ainda assim, a equipe pode resistir a políticas e procedimentos mais complexos e sofisticados, os julgando excessivamente burocráticos. O equilíbrio exato de controles internos e respostas operacionais irão variar de grupo para grupo.

C1: Estrutura da Organização

5=	Toda a equipe está familiarizada com o organograma e este reflete os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação. O organograma é atualizado regularmente, conforme necessário.
4=	Toda a equipe está familiarizada com o organograma, e este reflete os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação.
3=	Parte da equipe está familiarizada com o organograma, mas os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação ocasionalmente seguem caminhos distintos.
2=	A maioria da equipe não está familiarizada com o organograma. Os fluxos reais de comunicação, delegação e subordinação freqüentemente seguem caminhos distintos.
1=	Não há uma estrutura organizacional clara que facilite os fluxos corretos de comunicação, delegação e subordinação.
Explique como esta referência foi determinada.	

C2: Comunicações Internas

5=	Além da comunicação cotidiana, existem canais de comunicação formal que facilitam a visão de longo prazo, através da integração constante de uma série de mecanismos de comunicação oral e escrita.
4=	Existe uma série de canais de comunicação formal, como por exemplo, reuniões regulares de pessoal e programáticas, retiros periódicos e visitas de campo. Toda informação relevante é documentada e distribuída regularmente.
3=	Os canais formais de comunicação estabelecidos incluem reuniões regulares de pessoal e reuniões programáticas. A organização documenta e distribui a maioria das informações relevantes.
2=	Existem alguns canais formais de comunicação, como, por exemplo, reuniões ocasionais e reuniões programáticas pré-agendadas. A organização documenta por escrito algumas informações importantes.
1=	Não existem canais formais de comunicação, como por exemplo reuniões de pessoal e programáticas, somente comunicação informal entre a equipe.
Explique como esta referência foi determinada.	

C3: Diretrizes e Procedimentos

5=	Um manual de diretrizes e procedimentos é publicado e amplamente utilizado e referenciado. Diretrizes e procedimentos individuais são regularmente revisados pela organização para refletir mudanças legais, organizacionais e estruturais.
4=	Um manual de diretrizes e procedimentos padronizado é utilizado e consultado na maioria das tomadas de decisão. A equipe está familiarizada com o manual e sabe como este deve ser utilizado.
3=	Existe um manual de diretrizes e procedimentos que geralmente é seguido pela organização. O manual não está revisado ou atualizado e contém algumas informações irrelevantes ou obsoletas.
2=	Procedimentos informais e práticas de tomadas de decisões padronizadas têm a aprovação da organização, entretanto estes não são documentados ou seguidos regularmente.
1=	Não há diretrizes padronizadas nem procedimentos operacionais. Decisões são tomadas baseadas em abordagens informais e ao acaso.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

D: RECURSOS HUMANOS

Freqüentemente se diz que a equipe da organização é o recurso mais importante. Infelizmente, são poucas as ONGs que dão a devida importância e investem esforços na administração e desenvolvimento de recursos humanos. Na verdade, para muitos grupos, recursos humanos representam um verdadeiro “calcanhar-de-aquiles”. Por exemplo, as necessidades de recursos humanos são geralmente negligenciadas no processo do planejamento estratégico, colocando em questão a habilidade da organização de implementar seu plano com sucesso. A administração eficaz de recursos humanos pode estar refletida na baixa rotatividade da equipe. Um trabalhador que se sente valorizado e recompensado tem menor interesse em mudar de emprego. Além da remuneração salarial, muitas pessoas se sentem entusiasmadas com sua contribuição a uma causa verdadeira, com a possibilidade de avançar em sua carreira e de encontrar oportunidades de desenvolvimento profissional.

D1: Processo de Contratação

5=	As necessidades de contratação de pessoal são projetadas com base no plano estratégico da ONG. Existem descrições de cargos para toda a equipe e são usados sistematicamente na contratação e periodicamente atualizados.
4=	Os cargos geralmente são formulados com base nas necessidades estratégicas da ONG. As descrições dos cargos existem para todas as posições anunciadas e são usadas sistematicamente para contratação.
3=	Alguns cargos são formulados com base nas necessidades estratégicas da ONG. As descrições dos cargos existem para a maioria das posições e o processo de contratação vai além dos contatos já existentes.
2=	Poucos cargos são formulados com base no plano estratégico da ONG. As descrições dos cargos existem para algumas posições, mas raramente são desenvolvidos antes do anúncio da posição. O processo de contratação vai além dos contatos já existentes.
1=	Os cargos são formulados arbitrariamente. Não há descrição de cargos desenvolvida e o processo de contratação vai além dos contatos já existentes.
Explique como esta referência foi determinada.	

D2: Orientação e Desenvolvimento de Pessoal

5=	A organização planeja, destina recursos e oferece a toda sua equipe orientação e capacitação em matérias relevantes para cumprir suas responsabilidades no trabalho (incluindo gerenciamento). A organização obtém fundos para levar adiante sua estratégia de treinamento e continuamente capacita sua equipe de acordo com a descrição dos objetivos anuais.
4=	A organização destina recursos e oferece para a maior parte de sua equipe orientação adequada e capacitação relevante para cumprir suas responsabilidades no trabalho (incluindo gerenciamento).
3=	A organização oferece alguma orientação e capacitação para sua equipe, relevante para cumprir suas responsabilidades de trabalho e, ocasionalmente, procura recursos.
2=	A organização oferece orientação e capacitação a apenas algumas pessoas da equipe, de forma aleatória, de acordo com as oportunidades.
1=	A organização oferece pouco acesso a orientação e capacitação.
Explique como esta referência foi determinada.	

D3: Avaliação de Desempenho

5=	Há um processo sistemático e institucionalizado de supervisão e avaliação, relacionado ao estabelecimento de objetivos de desempenho de pessoal. Remuneração, distribuição de funções e promoções são atualizadas regularmente.
4=	Há um processo sistemático de supervisão e avaliação de uso generalizado, relacionado ao estabelecimento de objetivos de desempenho da equipe, remuneração, distribuição de funções e promoções.
3=	A organização oferece aos gerentes certas diretrizes para supervisão e avaliação anual de desempenho da equipe supervisionada.
2=	Os gerentes supervisionam e avaliam esporadicamente e/ou conduzem avaliação de desempenho da equipe de forma irregular e informal.
1=	Os gerentes oferecem pouca ou nenhuma supervisão ou avaliação sistemática. Não existe sistema de avaliação de desempenho.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

D4: Compensação e Benefícios Competitivos e Justos

5=	Os salários e benefícios são competitivos em relação às organizações similares e baseados numa escala que reflete equidade em relação à classificação e nível da posição.
4=	Os salários e benefícios são geralmente comparáveis aos de outras organizações similares e a escala salarial é razoavelmente equitativa.
3=	Os salários e benefícios às vezes são comparáveis aos de outras organizações similares e a escala salarial é moderadamente equitativa.
2=	Os salários e benefícios geralmente não são comparáveis aos de outras organizações similares e existem desigualdades na escala salarial.
1=	Os salários e benefícios estão defasados em relação a outras organizações similares e nenhuma escala salarial existe.
Explique como esta referência foi determinada.	

E: DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS

Um elemento essencial para a viabilidade financeira de longo prazo de uma organização é o desenvolvimento de um plano estratégico financeiro, abrangente e integrado. O processo deve começar pela análise das necessidades financeiras propostas pela organização, baseada nos objetivos e atividades detalhadas no plano estratégico da ONG. Uma vez que o plano estratégico tenha sido quantificado em termos financeiros, um grupo pode identificar suas necessidades de financiamento de longo prazo, desenvolver um plano para captação de recursos que corresponda às necessidades e criar uma estratégia para ampliar sua fonte de recursos financeiros. Da mesma forma, uma organização pode começar a planejar atividades que permitirão gerar uma porcentagem de seus próprios recursos dando-lhe autonomia, dependendo das preferências dos doadores e condições de obtenção de recursos. Além disso, para organizações com fundos permanentes ou outros recursos financeiros, um planejamento financeiro apropriado assegura a implementação de reservas adequadas e o estabelecimento de uma estrutura para dar estabilidade de longo prazo aos recursos financeiros.

E1: Planejamento Financeiro Estratégico

5=	Plano de sustentabilidade financeira implementado e monitorado. Os objetivos estão sendo alcançados e ajustes estão sendo feitos.
4=	A organização tem testado e analisado vários métodos de geração de renda e de captação de recursos e tem incorporado estratégias num plano para alcançar objetivos financeiros. A organização já começou a alcançar objetivos.
3=	A organização começou a desenvolver e a testar estratégias de captação de recursos e de geração de renda a fim de atender às necessidades financeiras.
2=	A organização tem quantificado de suas necessidades financeiras para alcançar objetivos administrativos e programáticos para os próximos 3-5 anos.
1=	A organização não tem identificado suas necessidades financeiras mínimas para alcançar objetivos administrativos e programáticos para os próximos 3-5 anos.
Explique como esta referência foi determinada.	

E2: Plano para Captação de Recursos e Desenvolvimento

5=	O processo de obtenção de recursos está integrado aos sistemas administrativo e financeiro e são monitorados e ajustados continuamente.
4=	Os objetivos de captação de recursos foram claramente definidos no Plano e desenvolvidos com base nos planos financeiros/estratégicos da organização. As responsabilidades são compartilhadas entre vários indivíduos como parte de um processo sistemático.
3=	A organização começou a sistematizar as atividades de geração de recursos e a delegar contatos com doadores e esforços de captação de recursos.
2=	Uma única pessoa é responsável por quase toda a geração de recursos.
1=	Não há atividades de geração de recursos em andamento.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

E3: Diversificação de Fontes de Financiamento

5=	A organização tem uma base ampla de financiamento que consiste em pelo menos oito fontes (doadores); nenhuma fonte contribui mais do que 25% do total anual da renda.
4=	Pelo menos cinco fontes de financiamento (doadores) constituem 60% do orçamento geral da organização; nenhuma fonte contribui mais do que 25% para a renda da organização.
3=	Uma fonte de financiamento (doador) constitui mais de 40% da renda da organização; pelos menos quatro outras fontes contribuem para os 60% restantes.
2=	Uma fonte de financiamento (doador) constitui mais de 60% da renda da organização.
1=	Uma fonte de financiamento (doador) constitui mais de 80% da renda da organização.

Explique como esta referência foi determinada.

E4: Geração de Renda Sem Restrições de Uso (Renda Irrestrita)

Anotação: Este indicador se refere a renda que pode ser gasta a critério da organização. Esta renda pode ser gerada (por meio de venda de produtos ou serviços, renda de um fundo monetário) ou obtida através de doadores, sem instruções específicas de uso. Para responder a esta questão, a organização deve ter determinado previamente suas despesas operacionais (também conhecidas como custos indiretos), ou determinar que mais de 20% do total da renda é derivada de fontes irrestritas.

5=	Renda sem restrições de uso constitui mais de 40% do orçamento total anual da organização.
4=	Renda sem restrições de uso constitui mais de 20% do orçamento total anual da organização.
3=	Renda sem restrições de uso constitui mais de 50% do custo operacional anual da organização.
2=	Renda sem restrições de uso constitui menos de 50% do custo operacional anual da organização.
1=	A organização não gera renda sem restrições de uso.

Explique como esta referência foi determinada.

E5: Investimentos de Longo Prazo (Se aplicável)

5=	A ONG estabeleceu e implementou uma estratégia para orientar na criação e administração de mecanismos financeiros de longo prazo (fundos permanentes, imobiliários, estratégias comerciais, etc.).
4=	A ONG está oferecendo orientação na criação e administração de uma estratégia financeira de longo prazo.
3=	A ONG está em processo de desenvolver uma estratégia financeira de longo prazo.
2=	A ONG está em processo de estabelecer um mecanismo de sustentabilidade financeira de longo prazo.
1=	A ONG não começou a estabelecer mecanismos de sustentabilidade financeira de longo prazo.

Explique como esta referência foi determinada.

... continuando

F: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Enquanto a geração de recursos bem sucedida é geralmente vista como fundamental para o desenvolvimento financeiro de uma instituição, é igualmente importante para uma ONG estabelecer um sistema administrativo e financeiro correspondente para gerenciar estes recursos. Os procedimentos contábeis de uma organização necessitam ser informatizados. O grau de complexidade de um programa de contabilidade deve corresponder diretamente ao estágio de desenvolvimento institucional da ONG - organizações que administram diversos projetos advindos de várias fontes de renda requerem um sistema contábil mais sofisticado. O sistema deve possibilitar ao grupo gerar relatórios financeiros em tempo adequado e flexível para responder às várias preferências dos doadores em relação ao formato e frequência dos mesmos. As projeções de fluxo de caixa possibilitam ao grupo projetar e planejar qualquer falta de liquidez. A organização deve calcular minuciosamente o custo de suas transações para assegurar que estes custos estão sendo cobrados do doador quando possível. Estes custos são aqui denominados de *taxa de recuperação do custo interno*, também conhecidos como custos administrativos. Controles financeiros internos devem facilitar regularmente auditorias anuais externas bem sucedidas para assegurar que os doadores e o público em geral estejam certos de que seus financiamentos estão sendo propriamente administrados. Uma contabilidade ampla e atualizada facilita os processos mencionados acima e estabelecem uma memória institucional apesar das mudanças da equipe na organização.

F1: Sistemas de Contabilidade

5=	A informação contábil é utilizada no processo de tomada de decisão.
4=	O plano de contas da organização permite a análise financeira de todos os projetos de forma conjunta.
3=	A contabilidade é feita por projeto; todos os projetos estão incluídos no plano financeiro da organização.
2=	A contabilidade é feita por projeto ou doador; nenhum plano completo da organização é gerado.
1=	A contabilidade é feita através das despesas.
Explique como esta referência foi determinada.	

F2: Relatório Financeiro Interno

5=	São preparadas e distribuídas trimestralmente, pelo menos durante dois anos consecutivos, demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento.
4=	São preparadas e distribuídas aos gerentes de programas e aos membros do conselho, pelo menos trimestralmente, demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento.
3=	São preparadas demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento, mas as mesmas não são distribuídas aos gerentes de programas ou aos membros do conselho.
2=	São preparadas demonstrações financeiras de alguns programas, nos quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento, mas as mesmas não são distribuídas aos gerentes de programa ou aos membros do conselho.
1=	Não são preparadas demonstrações financeiras nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

F3: Fluxos de Caixa

5=	O fluxo de caixa é analisado trimestralmente e tem sido utilizado para orientar as decisões relativas ao programa por pelo menos dois anos consecutivos. Não foi apresentado fluxo de caixa negativo por dois anos consecutivos (receita anual é igual ou superior as despesas)
4=	O fluxo de caixa é analisado anualmente e utilizado para orientar as decisões relativas ao programa. Não foi apresentado no ano fluxo de caixa negativo.
3=	O fluxo de caixa é calculado anualmente para orientar decisões relativas ao programa.
2=	O fluxo de caixa é calculado ocasionalmente ou para projetos específicos.
1=	Nenhuma análise de fluxo de caixa é feita.
Explique como esta referência foi determinada.	

F4: Taxa de Recuperação de Custo Indireto (Custos Operacionais)

5=	A taxa de recuperação de custo indireto (também chamado custos operacionais) tem sido calculada por um auditor externo e está sendo incluída em todas as propostas para obtenção de recursos (quando autorizado pelos doadores).
4=	A taxa de recuperação de custo indireto tem sido calculada por um auditor externo e está incluída na maioria das propostas para obtenção de recursos.
3=	A taxa de recuperação de custo indireto tem sido calculada pela equipe, mas não examinada por um auditor externo. A taxa está incluída na maioria das propostas para obtenção de recursos.
2=	Alguns custos indiretos estão incluídos na maioria das propostas, mas a taxa não foi calculada.
1=	Nenhum custo indireto foi cobrado nas propostas para obtenção de recursos.
Explique como esta referência foi determinada.	

F5: Relatórios Financeiros Externos

5=	Os relatórios financeiros para revisão externa são concluídos e enviados no tempo devido, utilizados regularmente nas tomadas de decisões. Estes estão incluídos no relatório anual da organização e têm sido publicados por pelo menos por dois anos consecutivos.
4=	Os relatórios financeiros para revisão externa são concluídos e enviados no tempo devido, sendo utilizados nas tomadas de decisões.
3=	Os relatórios financeiros para revisão externa são geralmente concluídos e enviados no tempo devido.
2=	Os relatórios e declarações financeiras para revisão externa geralmente são incompletos ou enviados após a data limite, incluindo relatórios a doadores, as folhas de balanço, relatório de receitas e despesas e fluxo de caixa.
1=	Relatórios e declarações financeiras são produzidos esporadicamente somente para uso interno.
Explique como esta referência foi determinada.	

F6: Supervisão Externa (Auditoria)

5=	Auditorias externas e internas são periodicamente conduzidas e todas as recomendações são inteiramente implementadas.
4=	Auditorias externas e internas são periodicamente conduzidas e as recomendações são parcialmente implementadas.
3=	Auditorias externas e internas são periodicamente conduzidas.
2=	Somente as auditorias internas são conduzidas.
1=	Não se conduz auditorias internas ou externas, nem há revisão formal por parte do membros do conselho com relação aos relatórios financeiros da organização.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

G: RELAÇÕES EXTERNAS

Nenhuma organização pode operar de maneira eficaz isoladamente. O sucesso de uma ONG depende de sua habilidade em estabelecer relações mutuamente proveitosas com entidades externas, incluindo outras ONGs, agências governamentais, organizações internacionais, instituições acadêmicas, mídia, grupos de comunidade de base, coalizão e setor privado. Um plano estratégico de uma ONG deve refletir tais alianças em forma de uma comunicação e/ou estratégia de mercado. Investimentos em tecnologias da comunicação trarão dividendos aos esforços de uma ONG para alcançar e coordenar com parceiros estratégicos.

G1: Relação com a Imprensa e outros Meios de Comunicação

5=	A organização recebe cobertura regular e favorável da imprensa ou de outros meios de comunicação locais.
4=	A organização inicia estratégia de mídia para receber cobertura da imprensa ou de outros meios de comunicação locais de forma regular.
3=	A organização procura ativamente ganhar cobertura da imprensa ou de outros meios de comunicação locais de forma regular.
2=	A organização recebe certa cobertura da imprensa ou de outros meios de comunicação locais de forma aleatória.
1=	A organização não recebe cobertura significativa da imprensa ou de outros meios de comunicação locais.
Explique como esta referência foi determinada.	

G2: Relações de Trabalho com Outras Organizações

5=	A organização mantém relações de trabalho sólidas e/ou tem projetos conjuntos com uma variedade de organizações parceiras e estratégicas.
4=	A organização mantém relações de trabalho sólidas e/ou tem projetos em andamento com diversas organizações parceiras e estratégicas.
3=	A organização mantém relações de trabalho e tem pelo menos um projeto em andamento com organizações parceiras.
2=	A organização ocasionalmente faz parcerias e desenvolve projetos com outras organizações de forma irregular.
1=	A organização raramente colabora com outras organizações.
Explique como esta referência foi determinada.	

G3: Relações Governamentais

5=	A organização mantém relações de trabalho construtivas com relevantes agências governamentais em vários níveis, e participa regularmente em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
4=	A organização mantém relações de trabalho construtivas com agências governamentais relevantes e participa periodicamente em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
3=	A organização mantém relações de trabalho com algumas agências governamentais relevantes, e ocasionalmente participa em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
2=	A organização mantém poucas relações de trabalho com agências governamentais relevantes e raramente participa em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
1=	A organização não mantém boas relações de trabalho com agências governamentais relevantes e nunca participou em eventos oficiais e comissões específicas a sua área de atuação.
Explique como esta referência foi determinada.	

... continuando

G4: Legitimidade

5=	A organização é altamente respeitada por diversos atores na sua área de atuação e seus eventos atraem muita atenção.
4=	A organização é altamente respeitada por vários atores na sua área de atuação e seus eventos geralmente atraem atenção.
3=	A organização é moderadamente respeitada por alguns atores na sua área de atuação e seus eventos atraem alguma atenção.
2=	A organização é respeitada por poucos atores na sua área de atuação e seus eventos atraem pouca atenção.
1=	A organização não é bem respeitada por atores na sua área de atuação e seus eventos atraem pouca atenção.

Explique como esta referência foi determinada.

H: CAPACIDADE PROGRAMÁTICA

Os programas e projetos de uma organização demonstram o quanto a sua missão está sendo colocada em prática. É aqui onde as organizações que criaram uma verdadeira cultura de planejamento em todos os níveis – estratégico, financeiro e operacional – provam o valor que propõem transmitir à sociedade civil em seus respectivos países. Por outro lado, as organizações que dizem seguir uma missão, mas implementam projetos em outras áreas (geralmente baseados em oportunidades de financiamento disponíveis), acabam deixando clara a contradição, mais cedo ou mais tarde, para doadores, beneficiários, aliados estratégicos e o público em geral. As organizações com sucesso também desenvolvem a capacidade de monitorar o progresso de seus projetos e podem fazer correções de acordo com as circunstâncias. Elas também adquirem a habilidade de medir o impacto de seu trabalho em relação à sua missão e isto as ajuda a obter recursos para seus programas. Por fim, muitas organizações bem sucedidas desenvolvem mecanismos para envolver beneficiários de projetos (ou “clientes”) no processo, desde a fase de planejamento até a fase de avaliação.

H1: Identificação e Planejamento de Projeto/Programa

5=	A organização tem um conjunto de programas coerentes com sua missão, que administra profissionalmente, gerando resultados relevantes e concretos.
4=	A organização tem um conjunto de programas razoavelmente coerentes com sua missão, que administra profissionalmente na sua maior parte, geralmente gerando resultados relevantes e concretos.
3=	A organização tem um conjunto de programas que não estão de acordo com sua missão, alguns dos quais administra profissionalmente, gerando ocasionalmente resultados relevantes e concretos.
2=	A organização tem um conjunto de programas que geralmente divergem de sua missão, muitos dos quais não são administrados profissionalmente, raramente gerando resultados relevantes e concretos.
1=	A organização tem um conjunto de programas que geralmente são inconsistentes com sua missão, a maioria dos quais não são administrados profissionalmente, e quando são realizados raramente geram resultados relevantes e concretos.

Explique como esta referência foi determinada.

H2: Administração de Programas

5=	A organização demonstra consistência na implementação de projetos, incluindo o monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
4=	A organização demonstra geralmente consistência na implementação de projetos, freqüentemente incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
3=	A organização demonstra inconsistência na implementação de projetos, às vezes incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
2=	A organização demonstra inconsistência na implementação de projetos, ocasionalmente incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.
1=	A organização demonstra pouca qualidade na implementação de projetos, raramente incluindo monitoramento dos progressos em relação aos objetivos do projeto e habilidade de fazer ajustes em meio a seu desenvolvimento.

Explique como esta referência foi determinada.

... continuando

<u>H3: Monitoramento dos Progressos e Impacto</u>	
5=	A organização é capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
4=	A organização é geralmente capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
3=	A organização às vezes é capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
2=	A organização tem dificuldade de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
1=	A organização não é capaz de avaliar o impacto, relevância e extensão de seus programas e os beneficiários de seus projetos.
Explique como esta referência foi determinada.	
<u>H4: Capacitação e Serviços (OPCIONAL)</u>	
5=	A organização tem um papel de liderança como intermediária para aprendizado e ensinamento, sistematicamente identificando e priorizando suas deficiências de conhecimento e a de outros atores principais, e tem institucionalizada uma estratégia e mecanismos para melhorar constantemente a capacidade dos principais atores.
4=	A organização mantém contato regular com outros atores principais, priorizando suas deficiências de conhecimento e a de outros atores principais, e toma a iniciativa de compartilhar suas melhores práticas com o propósito de constantemente desenvolver capacidades.
3=	A organização reconhece a importância de identificar e compartilhar suas melhores práticas com outros atores principais, identifica informalmente algumas deficiências de conhecimento e toma a iniciativa de compartilhar esta informação com outros irregularmente.
2=	A organização tem contato esporádico com alguns atores principais e ocasionalmente compartilha informação com outros.
1=	A organização tem pouco ou nenhum conhecimento de outros atores principais, nem meios de identificar ou avaliar suas melhores práticas e não toma nenhuma iniciativa para compartilhar informação com outros.
Explique como esta referência foi determinada.	
OBSERVAÇÕES GERAIS	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)